

STICZ LÁSZLÓ MK. EZREDES

A LOGISZTIKAI MUNKAFOLYAMATOK PROGRAM ALAPÚ TÁMOGATÁSA

PhD ÉRTEKEZÉS

ZRÍNYI MIKLÓS NEMZETVÉDELMI EGYETEM

BUDAPEST

Témavezető:

.....
Dr. Horváth József vezérőrnagy
címzetes egyetemi tanár

- 2010 -

I. FEJEZET	4
1 Bevezetés	4
1.1 Hipotézisek.....	7
1.2 Célkitűzések	8
1.3 Alkalmazott módszerek.....	9
1.4 A téma aktualitása	10
1.5 A kutatómunka korlátai	11
1.6 Az értekezés felépítése	11
II. FEJEZET	13
2 Az integrált logisztikai támogatási rendszer bemutatása	13
2.1 A logisztikai támogatás értelmezése	13
2.2 A logisztika rövid történeti áttekintése.....	13
2.3 A logisztika, mint fogalom, és mint tevékenység	15
2.3.1 A logisztikáról általánosságban.....	15
2.3.2 A katonai logisztika.....	17
2.4 Az integrált (katonai) logisztikai rendszer kialakulásának körülményei	19
2.4.1 Az integrált (katonai) logisztikai rendszer kialakulása	19
2.4.2 A termelői és fogyasztói logisztika viszonya	23
2.4.3 A katonai logisztika főbb elemeinek helye a tárca struktúrájában.....	27
2.4.4 A logisztikai rendszer működését biztosító jogszabályi környezet.....	27
2.4.5 Együttműködői és többnemzeti logisztika	29
2.5 Az integrált logisztikai rendszer szervezetei	30
2.5.1 A HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség (HM FLÜ)	30
2.5.2 Az MH Összhaderőnemi Parancsnokság (MH ÖHP)	34
2.5.3 A HM Közgazdasági és Pénzügyi Ügynökség (HM KPÜ).....	37
2.6 Szervezetek közötti feladat, felelősség, munkamegosztás és együttműködés helyzete	41
2.6.1 A logisztikai rendszer kialakításának és működtetésének alapfeltételei	43
2.6.2 A jelenlegi integrált katonai logisztikai rendszer helyzetének áttekintése.....	44
2.7 A logisztikai munkafolyamatok és azok tartalmának, egymáshoz való kapcsolatának vizsgálata.....	50
2.8 Logisztikai munkafolyamatok és a Katonai Képességfejlesztés kapcsolódási pontjai	53
2.9 Fejezeti következtetések.....	57
III. FEJEZET	59
3. A haderő katonai képességfejlesztés rendszerének és folyamatának bemutatása a várható feladatokból kiindulva. (A hadfelszerelés fejlesztési programok helye, szerepe, jelentősége a képességfejlesztés rendszerében.)	59
3.1 Az integrált védelmi tervezési folyamat ismertetése.....	59
3.2 A képesség, mint fogalom definiálása.....	63
3.3 A programozott képességfejlesztés folyamata, fázisai.....	66
3.4 Külföldi példák a fejlesztések programozott végrehajtásának elvei vonatkozásában.. ..	71
3.5 A katonai feladatokból adódó képességek meghatározása és a hadfelszerelés fejlesztés kapcsolata	73

3.5.1	A katonai képességszükségletek azonosítása:.....	74
3.6	A hadfelszerelés program alapú fejlesztésének alapjai	76
3.7	Fejezeti szintű következtetések	77
IV. FEJEZET		80
4	A hadfelszerelés fejlesztési programok bemutatása, összetevőinek, kapcsolódásainak ismertetése.....	80
4.1	A HM FLÜ szerepe a képességfejlesztés folyamatában	80
4.2	A programfajták ismertetése	81
4.2.1	Nemzeti finanszírozású fejlesztési programok elemzése	85
4.2.2	NATO finanszírozású programok (NSIP) elemzése	89
4.2.3	Többnemzeti finanszírozású programok elemzése	94
4.2.4	Amerikai segélyprogram (FMF) keretén belül.....	97
4.3	Hogyan történik a különböző típusú hadfelszerelés fejlesztések végrehajtása más NATO tagországban?	102
4.4	Fejezeti szintű következtetések	103
V. FEJEZET		105
5	A nemzeti, többnemzeti, valamint a NATO és USA finanszírozású hadfelszerelés fejlesztési programok közötti különbségek és harmonizálásuk koncepcionális lehetőségei.	105
5.1	A fejlesztési programok között kimutatható különbségek	105
5.1.1	Nemzeti fejlesztések vázlatos eljárásrendje	105
5.1.2	NATO Biztonsági Beruházás keretein belül végrehajtandó fejlesztések vázlatos folyamata	106
5.1.3	Többnemzeti összefogás során végrehajtott fejlesztések folyamata	107
5.1.4	FMF keretein belül zajló fejlesztések eljárásrendje	108
5.1.5	Alapvető eljárás és ügyrendbeli különbségek	109
5.2	Koncepcionális megoldási lehetőségek az elemzések során levont következtetések alapján kimutatott problémák megszüntetésére	112
5.2.1	Szervezeti jellegű harmonizációs javaslatok.....	115
5.2.2	Szervezési szinten végrehajtandó harmonizációs feladatok.....	122
5.2.3	Eljárás rend szintű harmonizációs javaslatok	128
5.2.4	Pénzügyi, finanszírozási területen szükséges harmonizáció részletei.....	132
5.2.5	A szabályozás területén szükséges harmonizációs javaslatok	134
5.3	Fejezeti szintű következtetések	137
VI. FEJEZET		139
6	A kutatómunka eredményeinek összegzése	139
6.1	Összegzett következtetések	139
6.2	Tudományos eredmények, tézisek	140
6.3	Gyakorlati eredmények és ajánlások.....	141
6.4	Köszönetnyilvánítás	142
6.5	Befejezés	143
Tudományos publikációk jegyzéke:		145
Felhasznált irodalom.....		147
Angol (francia) és magyar nyelvű rövidítések kiírása és magyar nyelvű fordítása		153

I. FEJEZET

1 Bevezetés

A Magyar Honvédség mindenkori, aktuálisan érvényben lévő 10 éves stratégiai tervei figyelembe veszik a biztonsági környezet értékelését és annak a haderő képességeinek alakítására gyakorolt hatását, illetve az adott költségvetési lehetőségeket, a szövetségi¹ és nemzeti igényeket. A nemzeti haderő-tervezési feladatok maradéktalan és hatékony végrehajtásához elengedhetetlenül szükséges jóváhagyott **Nemzeti Biztonsági Stratégia**², illetve annak katonai vetületét meghatározó **Nemzeti Katonai Stratégia**³ megléte, melyek megvalósításának egyik eszköze és a katonai biztonságának legfőbb garanciája az Észak-atlanti Szerződés Szervezete keretében folytatott védelmi tervezési tevékenység.

A fenti stratégiák napjainkra már kidolgozásra, jóváhagyásra kerültek és rendelkezésre állnak. A bennük lefektetett irányelvek határozzák meg az elérendő célkitűzéseket, valamint a követendő irányvonalat. Annak érdekében, hogy az említett alapdokumentumokban lefektetett elvek maradéktalanul betartásra kerüljenek, célszerű a logisztikai rendszer folyamatos korszerűsítésének végrehajtása.

Hazánk és a szövetség védelmi rendszerének kiépítése és fenntartása megköveteli azt, hogy Magyarország rendelkezzen a NATO keretei között folytatott kollektív védelemhez és a szövetségesek kollektív védelméhez szükséges katonai képességekkel, valamint a szövetségesek részvételével zajló válságkezelő és békefenntartó műveletekben és a katasztrófa-elhárításban való részvételhez szükséges képességekkel. Mindezekon felül országunknak képesnek kell lennie az Európai Unió keretében folyó fegyveres és fegyver nélküli tevékenységben való részvételre is.

A fentiek figyelembevételével, megállapítható, hogy a Magyar Honvédségnek rendelkeznie kell rugalmasan alkalmazható, expedíciós műveletekre is igénybe vehető, a szövetséges erőkkel együttműködni képes, gyorsan telepíthető és fenntartható erőkkel, melyek földrajzi korlátozás nélkül alkalmazhatóak a válságövezetekben. A nemzeti és szövetségi elvárások teljesítéséhez szükséges képességeket a NATO-val egyeztetve, a NATO-ban és az

¹ NATO és EU

² Nemzeti Biztonsági Stratégia: A Magyar Köztársaság Kormánya 2004. március 31-i ülésén elfogadta a Magyar Köztársaság új nemzeti biztonsági stratégiáját (2073/2004. (III. 31.) Korm. Határozat), amely a Határozatok Tárában történt április 15-i közzétételt követően felváltotta a Magyar Köztársaság nemzeti biztonsági stratégiájáról korábban érvényben lévő 2144/2002. (V. 6.) Korm. Határozatot.

³Nemzeti Katonai Stratégia elfogadásra került: 1009/2009. (I. 30.) Korm. Határozat a Magyar Köztársaság Nemzeti Katonai Stratégiájáról.

EU-ban tett haderő-felajánlásokat összehangolva, továbbá a két és többoldalú nemzetközi együttműködésben és a fejlesztési programokban rejlő lehetőségeket felhasználva célszerű és kell fejleszteni. A cél egy modern működési filozófiájú, a vállalt szövetségi kötelezettségeket teljesíteni képes, finanszírozható, képességalapú haderő megtervezése és kialakítása.

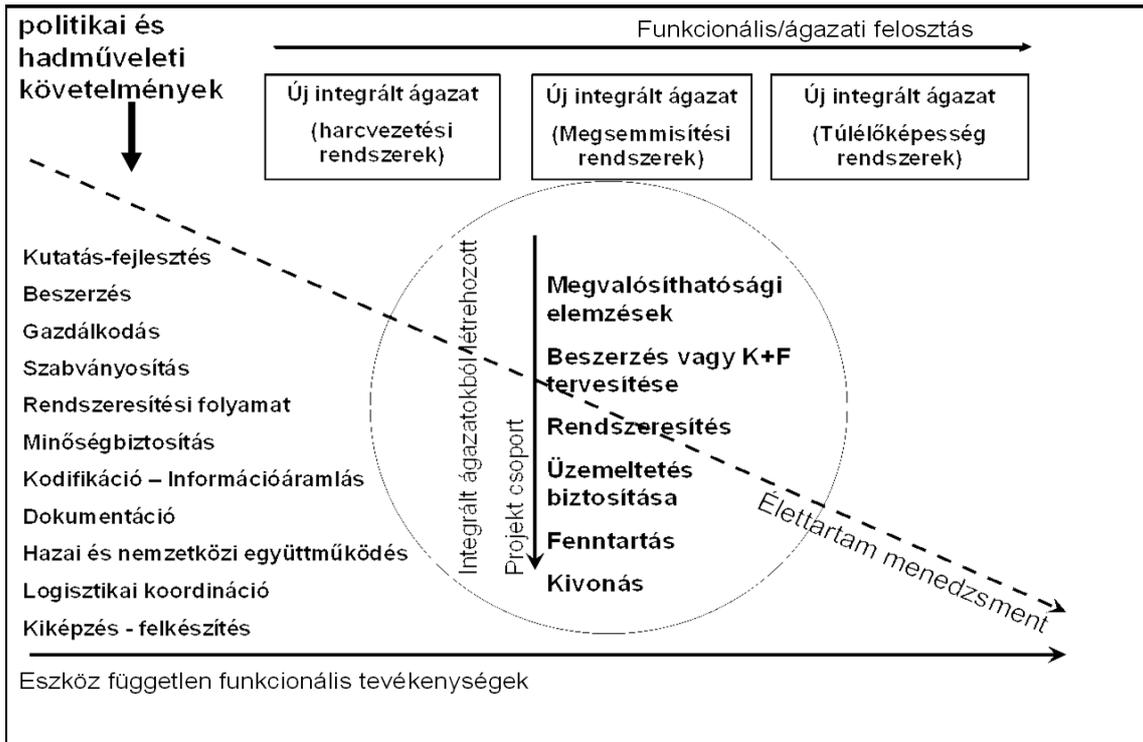
Hazánk katonai szövetségi tagsága, a biztonsági környezetben bekövetkezett pozitív változások, valamint a haditechnika fejlődése lehetővé teszik egy a korábbiaknál kisebb létszámú haderő fenntartását, ehhez azonban elengedhetetlen a különböző katonai képességek minőségi fejlesztése. A célok eléréséhez mindenféleképpen szükséges - az integrált logisztikai rendszer munkafolyamatai fontos részét képező - hadfelszerelés fejlesztési programok, az ezekre alapozódó fejlesztések, modernizációk és beszerzések magas szintű végrehajtása.

Értekezésemben - tekintetbe véve, hogy a logisztika sokirányú tevékenységet foglal magába - a fent említett munkafolyamatokból az egyik legfontosabbat a **képességfejlesztés** és **hadfelszerelés fejlesztési program** centrikus elemzését végzem el, figyelembe véve a mátrix alapú munkaszervezésből⁴ adódó összetevőket (1. számú ábra), valamint a Honvédelmi Tárca Védelmi Tervező Rendszere (HTVTR) működésbeli sajátosságait.

Az integrált logisztikai rendszer, fejlesztési programok által történő támogatásának igen nagy jelentősége van, hiszen egyrészt a helyes, biztos alapokon nyugvó, jól működő rendszer kialakítása lehet az egyik fő pillére a jelenleg átalakuló, de a jövőben modern haditechnikai eszközökkel rendelkező, hatékony és minden elvárt képességgel rendelkező haderő kialakításának. Másrészt, az államháztartásban globálisan, de a védelmi költségvetés területén belül koncentráltabban jelenik meg egy bizonyos szintű feszültség, a követelmények⁵ és a lehetőségek közötti összefüggések kiegyensúlyozatlansága tekintetében. A Nemzeti Biztonsági Stratégiában és a vonatkozó szövetségi dokumentumokban megfogalmazott kihívásokra, kockázatokra és veszélyekre történő reagálás, illetve az azok elhárítására irányuló felkészülés egy sor követelményt határoz meg, melyek teljesítése csak prioritások felállítása és figyelembevétele mellett lehetséges.

4 Sticz László ezredes - Dr. Papp Tibor alezredes: Mátrix alapú munkaszervezés a HM FLÜ-nél. Katonai Logisztika 2007/4.

5 Nemzeti és szövetségi (NBS, NKS, NATO Stratégiai Kon koncepció, EU Biztonságpolitikai Alapelvek).



1. ábra – A logisztikai rendszer vertikális és horizontális folyamatainak mátrixa
(Az ábrát a szerző készítette.)

A tervező és végrehajtó szerveknek, szervezeteknek nap, mint nap szembe kell nézni a szűkös erőforrások által gerjesztett problémákkal, a folyamatos tervigazításokkal, megszorításokkal, visszatervezésekkel. A fentiek figyelembevételével, napjainkban igen fontos követelmény, hogy az elkészített tervek megfelelően szilárd alappal rendelkezzenek és feleljenek meg a biztonságpolitikai és gazdaságpolitikai háttér esetleges megváltozása által szükségessé váló rugalmas reagálásnak is. Vitathatatlan tény, hogy az egyre gyakrabban és mind nagyobb mértékben jelenlévő gazdaságilag erőteljesen korlátozott lehetőségek rákényszerítenek bennünket a logisztikai munkafolyamatok és megoldások korszerűsítésére, azok egységesítésére, egyszerűsítésére, amelyekkel kiküszöbölhetők a felmerülő problémák, csökkenthetők a gazdaságilag korlátozott körülmények között végrehajtásra kerülő fejlesztéseket sújtó nehézségek és akadályok.

A téma kutatását szükségessé teszi még a Magyar Honvédség képességeinek folyamatos átalakítási igénye - mely kapcsán a fő cél a jelenkor és a jövő katonai követelményeinek megfelelő haderő kialakítása - kerül előtérbe és ennek során tervezésre, majd megvalósításra kerülnek mindazon fejlesztések, melyek biztosítják mindezeket. Egyértelmű, hogy a Magyar Honvédség részére meghatározott feladatok végrehajtásához elengedhetetlenül szükséges haderő/katonai képességek megtervezését és kialakítását, kiépítését, a már a meglévő képességek fenntartását, logikusan felépített támogató rendszerrel

kell biztosítani, amely takarékoskodik a szervezetekkel, a létszámokkal, az anyagi, pénzügyi, humán erőforrásokkal, a tevékenységi folyamatai egyszerűek, átláthatók, párhuzamosság mentesek, az azonos rendeltetésű folyamatai lehetőleg harmonizáltak, vagy legalább azonos elvűek legyenek. A disszertációm törekvése ezen elvet megközelítő eljárás kereteinek megfogalmazása, a hipotézisekben bemutatott jelenségekkel szembe állított célkitűzések megvalósításával.

1.1 Hipotézisek

A fentiekben vázolt igen összetett tevékenységek vizsgálata, a hadfelszerelés fejlesztési programok és a termelői logisztikai munkafolyamatok kölcsönhatásának elemzése, az adott elemek korszerűsítési lehetőségeinek kutatása céljából az alábbi hipotéziseket állítottam fel:

- a) **A logisztikai támogatás** több – szervezetileg tagolt, de a szétválasztott rendszer egészét átfogó – egységes, egymáshoz kapcsolódó műveletsorból áll, mely egy tevékenységi integráció keretében kerül elvégzésre. Az integrált katonai logisztikai rendszer 2007. évi, új típusú, létesítése óta eltelt mintegy három év alatt különböző, részben egymásnak ellentmondó, nem megalapozott elméletek jelentek meg a rendszer leírásával kapcsolatban, keverve azokban a NATO, illetve a magyar polgári logisztikai elméletekről megszerzett információkat. Az ellentmondásos, a jelen rendszer bemutatására alkalmatlan elméleti fejtegetések miatt indokolt a logisztikai rendszer teljes vertikumának bemutatása, ezzel a további kutató munkám kiinduló pontjának megalapozása. A szabályozók egy része további feldolgozást igényel, főleg a végrehajtás és az együttműködés részletei terén. A szabályozók az egyes logisztikai folyamatokra még nem kerültek további kellő mélységű lebontásra. **A rendszer hatékonyabban működhetne, ha** a munkafolyamatokra vonatkozó eljárásrendek egységesítésre kerülnének, hiszen jelenleg még az elvégzésük módozatainak közelítésére vonatkozó elemzések hiányosak, vagy nincsenek teljes értékűen feltárva. A korszerűbb eljárások megvalósítása és az azokra vonatkozó okmányolás, valamint az előterjesztések, a döntések, valamint a változások visszacsatolásának rendje, további elemzést, szükség esetén a gyakorlati végrehajtás pontosítását igényli.

- b) **Amennyiben részletesen kidolgozásra kerülnének a** képesség alapú, programozott módszerű tervezést, a megvalósítást, az elszámolást megkönnyítő, támogató eljárásrendek, az azokat támogatni képes információs rendszerek és informatikai

megoldások, valamint **ha kielégítő színvonalon megtörténne** a logisztikai munkafolyamatok és a katonai képességfejlesztés elemei kölcsönhatásának vizsgálata, valamint az ezek közötti megfelelő egyensúly és munkamegosztás, és a munkamódszerek kialakítása, **akkor** a képességfejlesztés rendszere **hatékonyabban működhetne** és **maradéktalanul biztosíthatná** az MH feladatai végrehajtásához szükséges képességek kiépítését.

- c) A NATO haderőfejlesztési programok logisztikai vetületei, valamint a nemzeti és többnemzeti finanszírozású hadfelszerelés-képességfejlesztési programok és a NATO Biztonsági Beruházási programok végrehajtása felügyeleti jogkörének egy szervezetbe kerülésével az ugyanolyan végeredményt igénylő logisztikai támogatási feladatok három, esetenként négyfajta eljárásrendben kerülnek elvégzésre. **Ennek a tevékenységnek a negatív hatásai megszüntetésével** elsősorban a képességfejlesztés rendszerének egységes irányítása, az egyes képesség és szervezetfejlesztések nyomon követése területén lehetne előremutató eredményeket elérni.
- d) Szükséges a **két, három** – esetenként **négytípusú** programozott fejlesztési folyamat mélyreható eljárásrendi elemzése, olyan közös vonások feltárása, melyek alapján **azok hatékonyabban lennének végrehajthatók.**

1.2 Célkitűzések

A hipotézisekben felvázolt témakörökben bemutatottak megoldására irányuló részletes elemzése során feltárt tennivalók egy részének végrehajtása az alábbi célkitűzések megvalósításával tervezett:

- a) Az integrált logisztikai támogató rendszer jelenlegi struktúrájának és működési elvének áttekintése, elemzése alapján feltárni egyes munkafolyamatok egységes rendben történő végrehajtásának lehetőségét, mely alapján lehetőségem nyílik kidolgozott megoldási változataim tevékenységi folyamatokhoz történő illeszthetőségének bemutatására is.
- b) A képesség alapú, programozott módszerű tervezés, a megvalósítás, és a programozott végrehajtást támogató eljárásrendek értelmezése, elemzése. A logisztikai munkafolyamatok és a katonai képességfejlesztés elemei kölcsönhatásának vizsgálata,

az ezek közötti megfelelő egyensúly és munkamegosztás, továbbá munkamódszerek kialakítása.

- c) A haderő képességfejlesztésével kapcsolatban lefolytatott kutatómunka eredményeinek felhasználásával, a logisztikai támogatás jelenlegi rendszerében megvalósuló, NATO és többnemzeti, valamint a nemzeti finanszírozású fejlesztési programok kölcsönhatásának vizsgálata, általános hiányosságok kimutatása, munkafolyamatainak (tervezés, végrehajtás, követés, elszámolás) részletes elemzése, rendszerezése. Az általam szükségesnek ítélt egységes végrehajtási eljárásrend, illetve szinkronizáció lehetőségének a vizsgálata, koncepcionális jellegű megoldási változatok kidolgozása. A megoldás változatainak bemutatása, elemzése. Az eredmény felhasználásával általános jellegű javaslatétel a hazai programozott képességfejlesztés jelenlegi rendszerének korszerűsítésére, a feltárt hibák megszüntetésére.

1.3 Alkalmazott módszerek

A kitűzött célok elérése érdekében:

- a) A kutatás első fázisaként előzetesen **feltérképeztem** a hazai és külföldi vonatkozó szakirodalmat, mely során elsősorban annak meghatározása volt a fő cél, hogy e témában milyen megelőző kutatások folytak és azok milyen eredményre vezettek, melyek közül kiemelkedtek Bognár Ferenc⁶ 2004-es doktori értekezése, valamint Dr. Kunos Bálint⁷ és Dr. Balázi László⁸ hasonló tárgyú írásai.
- b) A továbbiakban **tanulmányoztam** a kutatási témához kapcsolódó hazai és külföldi irodalom, valamint a vonatkozó szabályzók (törvények, rendeletek, utasítások, NATO és hazai előírások, szabványok stb.) gyűjteményét, azok előírásait és kapcsolódásait, valamint megítéltem azok felhasználási lehetőségeit. **Értelmeztem** a képességfejlesztés és a programozott hadfelszerelés fejlesztés végrehajtásával kapcsolatos fogalmakat, kifejezéseket, valamint **végrehajtottam** a logisztikai munkafolyamatok képességfejlesztés szemléletű **vizsgálatát, elemzését**, különös

⁶ Dr. Bognár Ferenc ny. alezredes: Controlling módszerek és technikák a hatékony katonai gazdálkodás szolgálatában. PhD értekezés, Budapest, 2004.

⁷ Dr. Kunos Bálint: HM KPÜ Vez. Program Tám. Ig. Védelemgazdasági Felkészítő Osztály (Bp. Corvinus Egyetem Védelem Gazdasági Tanszék) A haditechnikai fejlesztési programok finanszírozása programszerű költségvetési rendszer keretében. Új Honvédségi szemle. 1997/4. szám 32-39. oldal.

⁸ Dr. Balázi László ny. alezredes: A haditechnikai fejlesztési programok finanszírozása programszerű költségvetési rendszer keretében. Új Honvédségi szemle. 1997/4. szám 32-39. oldal.

tekintettel a programozott fejlesztés végrehajtásának mozzanataira. Ezekre alapozva **következtetéseket vontam le** és megteremttem az alapokat a megoldási változatok kidolgozásához.

- c) Széleskörűen **felhasználtam** az interneten hozzáférhető elektronikus irodalmat, dokumentumokat.
- d) **Konzultáltam** a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetemen, valamint a Honvédelmi Minisztérium képességfejlesztésért felelős főosztályain, a témában jártas, a területen kutatásokat folytató szakemberekkel.
- e) A korszerűsítési **megoldások keresésével**, lehetséges változatainak **bemutatásával** folytattam a kutatást. Az elfogadhatónak, alkalmazhatónak ítélt változat részletes indoklásával, **megoldási koncepciót dolgoztam** ki a tevékenységi folyamatok megközelítő egységesítésének, szinkronizálásának koncepciójára vonatkozóan.
- f) Végül a gyakorlati és az elméleti kutatási eredményeket **összehasonlítottam, elemeztem** és **kialakítottam** az általam javasolt módszereket, elveket és fogalmakat, majd a folyamatok **modellezésével** igazoltam javaslataim felhasználhatóságát.
- g) **Felhasználtam** a jelenlegi katonai beosztásomban, valamint a NATO Transzformációs Parancsnokságon (ACT) eltöltött külszolgálatom során megszerzett – haderőtervezési - tapasztalataimat.

1.4 A téma aktualitása

- a) A képességfejlesztés rendszerében, a programozott tevékenységek terén a hipotézisekben vázolt jelenségek következtében keletkezett valós, vagy vélt, illetve bekövetkezhető működésbeli átfedések, párhuzamosságok, gazdaságtalan megoldások, transzparencia hiányok, rendkívüli esetben működésbeli zavarok, végrehajtási késedelmek megszüntetése elengedhetetlenül szükséges, ezért a téma feldolgozása napjaink aktualitásává vált.
- b) A rendszer feltérképezésével, az elemzések során kialakított következtetések levonásával, megfogalmazásra kerülhetnek azon javaslatok, melyek végrehajtásával a

jelenleg működő logisztikai támogatási rendszer korszerűsíthető. Az egyes tevékenységi folyamatok és a hozzájuk tartozó hatáskörök, felelősségi körök, valamint eljárásrendek korszerűsítése kapcsán lehetőség nyílna a termelői és a fogyasztói logisztikai rendszer egyes, illetve kapcsolódó részeinek korszerűsítésére, egyszerűbb, szabályozottabb hatékonyabb működésének elérésére, az e területet irányító, vezető tevékenység javítására.

- c) A felsoroltakon kívül a kutatás során elért tudományos eredmények felhasználása elősegítheti a katonai képességfejlesztési programok, ezek szakfeladataihoz rendelt logisztikai feladatok tervezését, a tervezés során szükséges döntések előkészítését támogató, a különböző munkafolyamatokhoz szükséges hiteles adatok és információk előállítását biztosító rendszer a Logisztikai Információs Rendszer (LIR) tartalmi követelményeinek kialakítását is.

1.5 A kutatómunka korlátai

- a) Az információvédelmi követelmények maximális betartása.
- b) A téma komplexitásához mérten, rendkívüli korlátozást jelent a PhD értekezés terjedelmi szabályainak betartása, ezért a logisztikai rendszernek kizárólag a képességfejlesztéshez kapcsolható részeit elemeztem.
- c) A haderőfejlesztés során a különböző szintű döntések és eljárások folyamatos, gyors, dinamikus változása.

1.6 Az értekezés felépítése

Az első fejezetben, vagyis a **bevezetésben** a biztonsági környezetünk rövid elemzését követően, felvázoltam az integrált logisztikai rendszer helyét és szerepét a képesség fejlesztés rendszerében, valamint kiemeltem a hadfelszerelés fejlesztési programok fontosságát. Ezt követően a hipotéziseket, majd a kutatási célokat, valamint az alkalmazott kutatási módszereket ismertettem.

A **második fejezetben** az integrált logisztikai rendszert, annak főbb munkafolyamatait, valamint azok kölcsönhatásait vizsgálom. Elemzem a logisztikai rendszer szervezeti közötti feladat, felelősség és együttműködés terén kialakult helyzetet. Megvizsgálom a logisztikai munkafolyamatok egymáshoz való kapcsolatrendszerét. Kimutatom a logisztikai munkafolyamatok és a katonai képességfejlesztés kapcsolatát, kölcsönhatásait.

A **harmadik fejezetben** ismertetem a katonai képességek fejlesztésének rendszerét. A hadfelszerelés fejlesztési programok helyének, szerepének, jelentőségének főbb összetevőit.

A **negyedik fejezetben** bemutatom a hadfelszerelés fejlesztési programok típusait, ezek összetevőit, kapcsolódásuk részleteit. Elemzem működési mechanizmusait és bizonyítom az egyes programok tervezési, végrehajtási, és ellenőrzési előírásainak különbözőségét.

Az **ötödik fejezetben** ismertetem a különbségekből eredeztethető potenciális kockázatokat, illetve azokat a folyamatokat, amelyek a különböző eljárások miatt hátrányosan befolyásolhatják a hadfelszerelés fejlesztését. Megoldási változatokat dolgozok ki a problémás területek átalakításának, korszerűsítésének koncepciójára, illetve egyes konkrét megoldásokra.

A **hatodik fejezetben**, összegzett következtetések ismertetését követően a tudományos kutatásaim eredményeit összegzem, és felhasználásukra irányuló ajánlásokat teszek.

Kutatásaimat - jelen értekezésem vonatkozásában - 2010. március 07-én zártam le.

Sticz László mérnök ezredes

II. FEJEZET

2 Az integrált logisztikai támogatási rendszer bemutatása⁹

2.1 A logisztikai támogatás¹⁰ értelmezése

A logisztika olyan integrált tudomány, amelynek többféle értelmezése ismert. Művelői egy-egy részterület vizsgálatánál a logisztika különböző területeire helyezik a súlypontot. Az eltérő felfogású iskolák, melyek egyike anyag és információáramlás orientáltaságú, a másik nagyobb hangsúlyt helyez a vállalatgazdasági, közgazdasági folyamatokra, lehetővé teszik egy-egy téma sokoldalú bemutatását.

Az értekezés jelen részében részletesen tanulmányozom a logisztika fogalmát, célkitűzéseit, stratégiáját, a katonai logisztika struktúráját, munkafolyamatait, kiemelten a **fejlesztési funkció** működését, azzal a céllal, hogy a továbbiakban elvégzendő elemzések alapján megfogalmazott javaslataim illeszthetők legyenek a logisztikai tevékenység általánosan értelmezett témakörébe.

2.2 A logisztika rövid történeti áttekintése

A logisztika elsődlegesen, mint a hadseregek történelmét végigkísérő tudomány vált ismertté. Az ókori Görögországban "logisztikának" a pénzügyi ellenőröket nevezték. A Római Birodalomban a "logisták" a légiók élelemmel való ellátásáról gondoskodtak, készleteket képeztek, és intézték a légiók elszállásolását. A Bizánci Birodalomban a "logotéták" a pénzügyi, a kereskedelem és a katonaság magas rangú alkalmazottai voltak.

Századokon keresztül csak katonai összefüggésben használták és az utánpótlás, elszállásolás és ellátás szervezését, valamint szervezetét jelentette. A szervezett hadsereg ütőképességét a hátszágban kiépített infrastruktúra (úthálózat, raktárhálózat, hírközlés, ivóvíz és csatornahálózat, stb.) színvonala is jelentősen befolyásolta, hiszen ezzel lehetett biztosítani a katonák élelmiszer, ruházat, fegyverzet, lőszer, szállítóeszköz, stb. utánpótlását, vagy információt szerezni az ellenség szándékával kapcsolatban.

VI. (Bölcs) Leó bizánci császár a "Háború művészetének összefoglaló magyarázata" c. művében írta: *"A logisztika dolga, hogy a hadsereget zsolddal ellássa, a feladatnak megfelelően felfegyverezze és elossza, védelmi és harci eszközökkel felszerelje a hadművelet minden igénye szerint, időben és jól."*

⁹ A logisztikai rendszer történeti áttekintésekor, valamint a jelenlegi helyzet elemzésekor csak a kutatási témámmal kapcsolatos történések, események és folyamatok kerültek kiemelésre az értekezések elkészítésére vonatkozó terjedelmi korlátok figyelembevételével.

¹⁰ Civil és katonai

A XVIII. században a hadseregek létszámának jelentős megnövekedésével az ellátás megtervezése, megszervezése és végrehajtása még nagyobb hangsúlyt kapott.

A jelenlegi katonai logisztikai biztosítás alapjait Henri Jomini, Napóleon tábornoka fektette le. A legtöbb logisztikáról szóló tanulmányban őt nevezik meg, mint az első logisztikai mű szerzőjét. 1838-ban *"A háború művészetének kézikönyve, avagy az új analitikus tábla"* c. művében a logisztikát a stratégia és a taktika mellett a hadtudomány harmadik ágának nevezte. Felfogásában a logisztika "a csapatmozgások csapatutánpótlások, valamint az erődítmények, szálláshelyek építésének gyakorlati művészete és alkalmazott tudománya" volt.

Az USA-ban már az 1870-es években átvették Jomini gondolatmenetét, amit gyors alkalmazás követett. 1884-ben az amerikai haditengerészeti intézet a flotta ellátását Jomini-re hivatkozva és a logisztika fogalmát használva szervezte meg. Alfred Mahan admirális úgy definiálta a logisztikát, hogy az *"az ország gazdasági és ipari erőforrásainak mobilizálása a fegyveres erők támogatása érdekében"*.¹¹

Európában a II. Világháború után, a logisztika először az 1960-as évek végén jelent meg, elsődlegesen az üzemgazdaságtan területén. Majd fogalmát fokozatosan kiterjesztették, egyre erőteljesebben kötötték minden olyan folyamathoz is, amely a tér és az idő áthidalását valósította meg. A logisztika az 1980-as években már Európa fejlett gazdaságaiban is bevonult a mindennapok gyakorlatába.

Jelen korunkban a logisztika kiemelkedő szerepet tölt be a gazdaságban is. Ez két okra vezethető vissza: egyrészt a vállalatok versenyképessége szempontjából a logisztika működőképessége, színvonala a meghatározó, másrészt a logisztikai rendszer - mint nagyméretű bonyolult rendszer - optimális kialakításának és működésének a feltételeit csak az elektronika, az informatika rohamos fejlődése teremthette meg.

Tudományelméletileg megközelítve a logisztika, mint a hadtudomány egyik lényeges területe, szervesen kapcsolódik a természet- és társadalomtudományokhoz. A Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem 1998-ban kiadott egyetemi jegyzeteinek¹² felosztása alapján a Katonai Logisztika helyét, szerepét a következők szerint összegezhettük: Kialakultnak tekinthető az a nézet, hogy a hadtudomány több tudományszakból (szakágból) áll. A belső struktúráját illetően jelenleg pedig több felosztás is létezik, melyek egyike¹³ a logisztikát a

¹¹ Cyrus Thorpe katonai szakíró: "Pure Logistics" c. művében a logisztikát a stratégia és a taktika mellett a hadviselés 3. pilléréként mutatta be. 1918-tól az amerikai katonai szótárban elterjedt a logisztika szó; az utánpótlásért, a szállításért, az építkezésért, az orvosi ellátásért felelős Ordnance Department and Quartermaster Corps tevékenysége kapcsán meghatározóvá lett.

¹² Dr. Móricz Lajos egyetemi tanár: A hadtudomány általános kérdései és Dr. Héjja István-Dr. Kónya József-Dr. Laczkó Mihály egyetemi tanár: Hadtudományi Ismeretek című jegyzetei.

¹³ A hadtudomány kutatói körében a struktúrát illetően jelenleg sem teljes a nézetazonosság.

hadtudomány központi helyet elfoglaló szakágaihoz szorosan kapcsolódó szakágak csoportjába sorolja be, ezáltal igen fontos szerepet betöltve a katonai stratégia megvalósulása érdekében zajló tevékenységek komplex rendszerében.

2.3 A logisztika, mint fogalom, és mint tevékenység

Ahhoz, hogy specifikus (katonai) logisztikai területek kerüljenek elemzésre, hogy rendszerszemléletű megközelítés kerüljön alkalmazásra, mindenképpen szükséges a logisztika, mint általános és specifikus fogalom „körbejárása”, helyének, szerepének meghatározása.

2.3.1 A logisztikáról¹⁴ általánosságban

A logisztika anyagok, energiák, információk, esetleg személyek rendszeren belüli és rendszerek közötti áramlásának létrehozásával, irányításával és lebonyolításával összefüggő tevékenységekkel foglalkozik.

Feladata az alapanyag-beszerzéstől a végső fogyasztásig terjedően az anyagáramlásban előforduló összes szállítási, rakodási, tárolási tevékenység szervezése, ellenőrzése, azzal a céllal, hogy az áramlásban lévő anyag időben és a legkisebb ráfordítással jusson a megfelelő helyre.

Alapelvei:

Megfelelő anyag, eszköz, személy;

Megfelelő helyre;

Megfelelő időben;

Megfelelő mennyiségben és minőségben;

Megfelelő költségek mellett történő eljuttatásának egységes rendszere.

Az Amerikai Logisztikai Társaság szerint a logisztikai tevékenység: *„magába foglalja a vevőszolgálatot, a kereslet előrejelzést, elosztási kommunikációt, készletgazdálkodást, anyagmozgatást, rendelés-feldolgozást, alkatrész-utánpótlást, üzemi- és raktári telephely-kiválasztást, beszerzést, csomagolást, visszáru kezelést, selejt és hulladék-elhelyezést, szállítást, raktározást és tárolást.”*

A logisztika legtágabb értelmezését Kirsch¹⁵ definíciója adja. A Logisztikát a gazdaságban és a gazdaságon kívül, a termelő és nem termelő területekre is lehet értelmezni. Rendszeren belüli és rendszerek közötti folyamatokra nézve is vizsgálja a logisztikát, nem

¹⁴ Ha a logisztika szó előtt a termelői, fogyasztói, vagy katonai jelző nem szerepel akkor a kifejezés általános értelemben értendő.

¹⁵ Prof. dr. Dres.h.c. Werner Kirsch, (1937. Augsburg) Business Logistics 1973.

csupán az anyagok és termékek, valamint az információ áramlását jelöli meg, mint a logisztika által lefedhető folyamatokat, hanem logisztikai folyamatként fogja fel a személyek és az energia áramlását is.

" A logisztika az energiának, az információnak, a személyeknek és különösen az anyagoknak (alapanyagok és késztermékek) az egyes rendszeren belüli és rendszerek közötti áramlásának alakítása, irányítása, szabályozása és megvalósítása." /Kirsch/

Kirsch definíciója jól érzékelteti, hogy a logisztikát nem lehet csak az anyagáramlásra és a hozzá kapcsolódó információáramlásra szűkíteni, hiszen a gazdasági alkalmazást megelőző katonai alkalmazásnál is már többről volt szó, mint az anyagok áramlási folyamatának optimalizálásáról. A **személyek** és **tárgyak** éppúgy tárgyai lehetnek az áramlási folyamatnak, mint az anyagok.

A téma tanulmányozása kapcsán mindenképpen megemlítenéd Dr. Gáspár Tibor egyik hozzászólásában felvetett meghatározás, mely szerint: *„Egyre jobban terjed a logisztikai ellátási lánc fogalma. Knoll professzor több művében foglalkozik ezzel a témával¹⁶. A logisztikai ellátási lánc hagyományos elemei: a beruházás, a raktározás és a készletgazdálkodás, a termelés kiszolgálása, az árueosztás és értékesítés. Az ellátási lánc bővítése egyrészt további tevékenységek besorolását jelenti a logisztikai folyamatba, másrészt pedig a térben való kiterjesztését is tartalmazza. A bővített logisztikai ellátási lánc tartalmazza még:*

- *a döntés-előkészítést,*
- *a kutatást-fejlesztést,*
- *a tervezést, továbbá*
- *a marketing és*
- *benchmarking¹⁷,*
- *a fogyasztói visszajelzések, valamint*
- *a kontrolling elemeit,*
- *társadalmi-gazdasági hatáselemzést is.*

¹⁶ Knoll Imre: Tovább bővülő ellátási lánc-logisztikai körfolyamat. Logisztikai Évkönyv 2001. Budapest, Magyar Logisztikai Egyesület, 2001.

Knoll Imre: Logisztika – Gazdaság – Társadalom. Kovásznai Kiadó, Budapest, 2002.

Knoll Imre: Interdiszciplináris logisztika a gazdaságpolitikában. Kovásznai Kiadó, Budapest, 2006.

¹⁷ A benchmark szó egy olyan vonatkoztatási pontot jelent, amelyhez más dolgokat hasonlítani, vagy amihez képest más dolgokat mérni tudunk. A benchmarking szó eredeti jelentése alapján azt a folyamatot jelenti, melynek során kiderítjük, hogy mi is az előbb említett referencia pont. (Benchmarking Bt. 2000-2007.)

A logisztikai ellátási lánc további bővítését elsősorban az időtényező és a térbeli kiterjeszkedés indokolta.¹⁸

A fentiekből az következik, hogy a civil logisztikában is megjelennek a **tervezés**, a **kutatás-fejlesztés**, és a **képességfejlesztés** fogalmak, alátámasztva ezzel a fenti területek fontosságát és az e témában folytatott kutatások aktualitását.

2.3.2 A katonai logisztika

Napjainkban, a katonai logisztikai támogatással kapcsolatban az alábbiak állapíthatók meg:

A logisztikai támogatás a katonai szervezetek ellátásának, mozgatásának és fenntartásának tervezésével és szervezésével foglalkozó funkciók, feladatok és rendszabályok összessége.

A logisztikai támogatás a fentiekén kívül, magába foglalja a Magyar Honvédség alaprendeltetéséből, valamint a szövetségi kötelezettségekből eredő katonai műveletek logisztikai szükségleteinek kielégítését is.

A logisztikai támogatás feladatrendszerét a hadtáp biztosítás, a haditechnikai biztosítás, a közlekedési támogatás és a logisztikai szolgáltatások képezik.¹⁹

A katonai logisztika tárgykörével kapcsolatos legfontosabb alapfogalmak:

A logisztika szót hallatán, nem biztos, hogy a különböző polgári és katonai kutatóműhelyek pontosan ugyanarra a fogalomkörre gondolnak.

Anélkül, hogy a logisztika fogalmának történelmileg kialakult és egyes kutatóműhelyek szerint máig is alakuló teljes fogalmi dimenzióiba, a funkcionális területek részletes tartalmi elemzésébe hosszabban belemerülnénk, a fogalomkör egységes katonai értelmezését a szövetségi együttműködés területén a NATO-ban széleskörű támogatottsággal elfogadottak alapján, míg hazai szakmai értelemben a jóváhagyott nemzeti katonai logisztikai alapidokumentum meghatározásai szerint indokolt röviden elemezni.

A katonai logisztika fogalmának szövetségi értelmezése:

Az objektív áttekintéshez és a későbbiekben a szövetség²⁰ logisztikai szakterületeivel kapcsolatos tevékenységek felosztásához, röviden szükséges elemezni a NATO-ban elfogadott katonai logisztikai fogalomkört. Ennek alapján tehát a szövetségi együttműködés

¹⁸ Dr. Veres Lajos: Térségi logisztika. Dunaújvárosi Főiskola, Dunaújváros, 2008. – 14. oldal.

¹⁹ A Magyar Honvédség Összhaderőnemi Logisztikai Doktrína (2. kiadás) 2005. p.11. 101.pont.

²⁰North Atlantic Treaty Organization (NATO)

során használatos logisztika: a haderő mozgatásának, működésének és fenntartásának tervezésével és végrehajtásával foglalkozó tudomány. Ezen a szinten a szövetség nem tesz különbséget a csapat és a központi szintek között, hiszen általánosságban határozza meg a munkafolyamatokat.

A legszélesebb értelmezésben a logisztika: a tervezés és fejlesztés, beszerzés, raktározás, szállítás, elosztás, fenntartás, technikai kiszolgálás, kiürítés és az anyagok kiosztása, a személyszállítás, a létesítmények vásárlása/építése, karbantartása működtetése és elosztása, szolgáltatások beszerzése vagy nyújtása, továbbá az orvosi és egészségügyi szolgáltatások biztosítása katonai tevékenységeinek területeire terjed ki.²¹

Itt érdemes megemlíteni azon NATO szervezeteket, amelyek a szövetség logisztikai alapelvei teljesülése, a logisztikai támogatás megszervezése, a nemzetek közötti együttműködés kiteljesítése, valamint a legköltséghatékonyabb megoldások biztosítása érdekében tevékenykednek. Az említett szervezetek: a NATO Fenntartási és Ellátási Szervezete, (NATO Maintenance and Supply Organisation - NAMS), a Közép Európai Csővezeték Menedzsment Szervezete (Central European Pipeline Management Organisation - CEPMO), a kettős stratégiai parancsnoki vezetésű Logisztikai Koordinációs Testület (Bi-SC Logistics Co-ordination Board - Bi-SC LCB), a kettős stratégiai parancsnoki vezetésű Mozgató és Szállítási Fórum (Bi-SC Movement and Transportation Forum - Bi-SC M&T Forum) és végül, de nem utolsó sorban a szintén kettős irányítású Egészségügyi Tanácsadó Csoport (Bi-SC Medical Advisory Group - Bi-SC MEDAG), Logisztikai Tervező és Tanácsadó Bizottság (Logistics Planning Advisory Committee - LPAC). Jelen értekezés keretei nem teszik lehetővé az említett szervezetek részletes ismertetését, de figyelmen kívül hagyásuk hiányos képet eredményezne.

Elemézve a fenti fogalmat megállapítható, hogy egyes területek a haderő **közvetlen** működtetéséhez, míg más területek annak **közvetett** működtetéséhez járulnak hozzá, tehát itt érhető tetten a csapat és a központi szint feladatrendszer közötti különbség. A szövetségi katonai logisztika területeinek a haderő működtetéséhez viszonyított térbeli és időbeli funkcionális helyzetének elemzése vezet el bennünket a logisztika fogalmának alrendszerekbe történő megosztásához, amely a **termelői** és **fogyasztói** logisztikában testesül meg.²²

²¹ NATO Logistics Handbook – April 2007.

²² A termelői logisztikát szokás még gyártói, beszerzési, előállítói logisztikának, míg a fogyasztói logisztikát felhasználói logisztikának is nevezni.

2.4 Az integrált (katonai) logisztikai rendszer kialakulásának körülményei

A logisztikára alapvetően a rendszerelméletű szemléletmód a jellemző²³. Minden rendszer a rendszerelemek és a rendszerhatárok közötti kapcsolódás alapján határozható meg. A rendszer felosztható további részrendszerekre. A belső rendszer felépítését a rendszerelemek elhelyezkedése, és egymás közti kapcsolatai határozzák meg. E rendszerek adott cél elérésére vagy feladat végrehajtására tudatosan kiválasztott, meghatározott működésű elemeknek, valamint ezen elemek között fennálló kapcsolatoknak jól szervezett halmazából álló együttese. A rendszerszintek között hierarchia figyelhető meg.

A fentiek figyelembevételével a katonai logisztikai rendszer tehát: a haderő alaprendeltetésű feladatai ellátásához szükséges anyagi eszközök és képességek, készletek, valamint azok kialakításával, megtervezésével, fejlesztésével, biztosításával, felhasználásával és a működéshez szükséges szint fenntartásával kapcsolatos tevékenységek és információk összessége. A rendszer integrálja a követelmények megjelenésétől azok megteremtéséig, valamint azok biztosításával kapcsolatos összes tevékenységet és összekapcsolja az alkalmazókat az erőforrásokat megtervezőkkel, a fejlesztőkkel és a szükséges pénzügyi háttérrel biztosító szakemberekkel.

2.4.1 Az integrált (katonai) logisztikai rendszer kialakulása

2006-ban, az államháztartás egyensúlyi helyzetének megalapozásához szükséges rövid és hosszabb távú intézkedések keretében, a közfeladat-ellátás hatékony szervezeti kereteinek kialakítása, valamint a tárcák szervezeti, működésbeli korszerűsítése kapcsán sor került az MH és a HM szervezeti kereteinek áttekintésére, majd a szervezeti változások alapján realizálható emberi és tárgyi kapacitások megtakarításával kapcsolatos intézkedések kerültek kiadásra. Ennek egyik elemeként sor került a katonai logisztikai rendszer átalakítására is.

Mi is volt az elképzelés és a feladat? Létrehozni egy olyan működőképes szervezetet, amelyik teljes egészében átveszi és végrehajtja a volt HM Beszerzési és Biztonsági Beruházási Hivatal, a HM Technológiai Hivatal, a HM Nemzetközi és Rendezvényszervezési Hivatal, a HM Hadfelszerelés Fejlesztési Főosztály feladatait és az ugyanezen időpontban megalakuló MH Összhaderőnemi Parancsnoksággal megosztva a tevékenységet, átveszi a volt MH Összhaderőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnokság (MH ÖLTP) termelői logisztikai feladatrendszerét. Mindezt olyan premfeltételek mellett kellett megoldani, hogy az új szervezetben a jogelődök létszámának körülbelül a fele legyen a beosztások száma és

²³ Trembeczky László: A logisztika mint rendszer. Kard és Toll 2006/1.

kimutatható legyen a költségek megtakarítása is. A szélesebb értelemben vett katonai logisztika rendszeréhez hozzátartozhatnának ugyan az egészségügy és az infrastruktúra tárgykörei is, mint a komplex katonai képességek szerves alkotórészei, de hazánkban is, hasonlóan több más szövetségesünkhöz e területek önálló struktúrában és vezetés alatt működnek. Nyilvánvalóan e jelenség részletezése nem tárgya jelen kutatásnak és a területi korlátok nem is tennék lehetővé ennek bővebb kifejtését.

Az államháztartás hatékony működését elősegítő szervezeti átalakításokról és az azokat megalapozó intézkedésekről szóló 2118/2006. (VI. 30.) Kormányhatározat²⁴ alapján végrehajtásra került a logisztikai rendszer átalakítása, melynek egyik célja volt a termelői és a fogyasztói logisztika szétválasztásával, egy átláthatóbb, a megváltozott körülményekhez rugalmasabban alkalmazkodóbb, költséghatékonyabb (létszámában jelentősen kisebb) logisztikai rendszer kialakítása. A szóban forgó dokumentum a HM háttérintézményei mellett érintette az MH középszintű vezető szerveit, feladatot szabott a haderőnemi parancsnokságok egy szervezetbe történő összevonására is.

A pénzügyi ellátás rendszerének átalakítása keretében ugyancsak 2007. január 1-én alakult meg a HM Közgazdasági és Pénzügyi Ügynökség a korábbi HM Pénzügyi és Számviteli Szolgálat 4 szervezeti eleméből, amely lehetővé tette az adminisztratív létszám csökkentését.

A szervezeti korrekció a HM egyéb háttérintézményeit és a miniszter közvetlen irányítása alá tartozó szervezeteket is érintette. Belső létszámcsökkentéssel együtt járó, hatékonyságnövelő átalakítás került végrehajtásra a HM Védelmi Hivatal vonatkozásában is.

A fentiekkel összhangban, a 95/2006. (HK 19.) „*a Magyar Honvédség integrált logisztikai rendszerének kialakításával összefüggő egyes feladatok végrehajtásáról*” tárgyú HM utasítás alapján, az MH integrált logisztikai rendszere kialakításával összefüggő feladatok végrehajtása során érvényre kellett juttatni:

- a szervezeti és vezetési szintek;
- a feladat-, jog- és hatáskörök egyértelmű szétválasztásának;
- az egymásra épülő termelői és fogyasztói logisztikai feladatrendszerek kialakításának;
- a képesség- és feladatorientáltság, valamint;
- a költséghatékonyág érvényesítésének és;

²⁴ A meghatározott szervezeti átalakítások és az azokat megalapozó intézkedések az államigazgatás szinte minden területére kiterjedtek az államháztartás egyensúlyi helyzetének megalapozása érdekében.

- a logisztikai támogatás, piaci kapacitások kihasználása nagyobb súllyal történő támaszkodásának, alapelveit.

Mindezek mellett biztosítani kellett az új szervezeti és eljárási rendű termelői logisztikai rendszerre történő átállást 2007. január elsejétől.

Ennek eredményeként 4 korábbi HM hivatal, valamint az MH Összhaderőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnokság részei integrálásával, a termelői logisztikai feladatok végrehajtása céljából, 2007. január 1-jei hatállyal alakult meg a **Honvédelmi Minisztérium Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség** (HM FLÜ). A fogyasztói logisztikai feladatok ellátása az MH rendszerében maradt, azokat az MH Összhaderőnemi Parancsnokság látja el.

A Magyar Honvédség Szárazföldi Parancsnokság, a Magyar Honvédség Légierő Parancsnokság megszüntetésével, azok jogutódjaként, illetve a megszűnő Magyar Honvédség Összhaderőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnokság, a Magyar Honvédség Híradó és Informatikai Parancsnokság, a Magyar Honvédség Művelet Irányító Központ és a Magyar Honvédség Egészségügyi Parancsnokság egyes feladatainak átvételével, 2007. január 1-jei hatállyal megalakult a **Magyar Honvédség Összhaderőnemi Parancsnokság** (MH ÖHP).

Így a korábbi, a katonai logisztikára jellemző **egyszintű** szakági, anyagnem-felelősi rendszert felváltotta a NATO szövetségi rendszerében évek óta hatékonyan működő, szervezetében és feladatkörében termelői és fogyasztói logisztikára tagozódott **két vezetési szintű** feladatorientált logisztikai támogatás. Feladatait zömében szakágazatiakkal²⁵ kereszt funkcionális²⁶ tevékenységrendszerben hajtja végre.

A termelői logisztika alapvető feladata az ország védelmének folyamatos biztosításához, a NATO és az EU tagságból adódó, a HM tárca részére meghatározott védelmi feladatok teljesítéséhez, a terrorizmus elleni küzdelem katonai feladatai végrehajtásához szükséges anyagi, technikai feltételek megteremtése és a hadfelszerelés-fejlesztések azokhoz történő integrálása. A HM FLÜ feladata tehát annak biztosítása, hogy az MH csapatai valóban olyan ütemezéssel, olyan termékekhez és szolgáltatásokhoz jussanak, amelyekre az adott körülmények között és helyen, ténylegesen szükségük van. A haderőfejlesztés katonai képességek kialakítása útján történik, melyhez a HM FLÜ az alkalmazói igények felmérése alapján végzett erőforrás tervezéssel, az ezekre vonatkozó döntések előkészítésével, az erőforrás opciókban iterációs módon történő tervezésével, a képességekhez szükséges fejlesztési és korszerűsítési feladatok meghatározásával és elvégzésével, továbbá az

²⁵ Pl.: Páncélos és gépjárműtechnika, fegyverzet, élelmezés, ruházat, üzemanyag, közlekedés, stb.

²⁶ Pl.: Tervezés, fejlesztés, beszerzés, rendszeresítés, gazdálkodás, üzemfenntartás, stb.

anyagi-technikai és szolgáltatási tételek beszerzésének tervezésével, végrehajtásával járul hozzá. E tevékenységek keretén belül biztosítja a haditechnikai minőségi átvételt, valamint a képességek megvalósulásának nyomon követését, a tapasztalatok visszacsatolását a tervekre, valamint az elszámolást és a beszámolást. Mint a termelői logisztika szakmai felelős szervezete feladatkörébe tartozik továbbá a rendszerbe kerülő és a már meglévő hadfelszerelési eszközök anyagi-technikai biztosításának, azok teljes élettartama alatt történő támogatása, beleértve a korszerűsítések és felújítások, ipari javítások elvégzésének szervezését is. A hadfelszerelési anyagok kutatás-fejlesztésével, gyártásával, ipari javításával, a meglévő hadfelszerelési eszközök és anyagok felújításával, a tárcához újonnan beérkezett állománytáblás eszközök és anyagok elosztásával, rendszerbe állításával és rendszerből történő kivonásával, a használhatatlanná vált hadfelszerelések megsemmisítésének előkészítésével kapcsolatos feladatok végrehajtása. A Magyar Honvédség csapatai eredményes működése érdekében meghatározza a hadfelszerelések technikai kiszolgálását, a készletképzés elveit, valamint a haderő békeidejű és minősített időszakos közlekedési támogatását, vagyis a fogyasztói logisztika részére meghatározza az eszközök teljes élettartama alatti üzemben tartásával, az eszközök, készletek ellátásával, felhasználásával, elszámolásával kapcsolatos szakmai követelményeket, és végzi ezen feladatok teljesítésének irányításával és felügyeletével kapcsolatos feladatokat.

A HM FLÜ hatáskörének és felelősségi körének meghatározása céljából, összeállításra és jóváhagyásra kerültek a szervezet működését szabályozó alapokmányok és belső rendelkezések. Az új szervezet szakemberei részt vettek a HM FLÜ feladatkörébe tartozó jogszabályok és belső szabályozók kidolgozásában, melyek közül a legfontosabbak: a Honvédelmi Minisztérium fejezet központi és intézményi gazdálkodásának rendjéről szóló 102/2007. sz. HM utasítás, valamint a honvédelmi szervezetek beszerzéseinek eljárási rendjéről szóló 120/2007. sz. HM utasítás.

A Honvédelmi Minisztérium fejezet központi és intézményi gazdálkodásának rendjéről szóló 102/2007. (HK 18.) számú HM utasításban foglaltak alapján, kidolgozásra került a termelői és fogyasztói logisztikai rendszer szakirányításáról, valamint a logisztikai gazdálkodásról szóló 6/2008. (HK 4.) HM VTISZÁT intézkedés, amely **átfogóan** szabályozza a logisztikai szakterület gazdálkodási folyamatait. A tanulmány későbbi részében részletesen felsorolásra kerülnek azon szabályozók, dokumentumok, melyek meghatározzák az integrált logisztikai rendszer fentiekben felvázolt tevékenységi rendszerét.

2.4.2 A termelői és fogyasztói logisztika viszonya

A két alrendszer pontos elhatárolása szinte minden NATO tagországokban igen nehéz feladat. Az előzőekben megemlített és a továbbiakban részletezettek alapján látható, hogy bizonyos fogalmak mögött értendő tevékenységek mindkét alrendszernek elemei lehetnek.

A NATO logisztikai fogalomrendszerben a logisztikai funkciók teljesülési módja, gyakorlati megvalósulása szempontjából további két területet különböztetnek meg, amelyet **együttműködői** logisztikának és **többnemzetű** logisztikának neveznek.

A szövetség logisztikai rendszere tulajdonképpen a nemzetek logisztikai képességei összességét jelenti, támogatva számos már az előzőekben megemlített olyan szervezet (ügynökségek, tanácsok, testületek, fórumok) hathatós tevékenységével, amelyek szövetségi szinten felelősek olyan feladatok megtervezéséért, megszervezéséért és végrehajtásáért, amely feladatok nemzeti szintű végrehajtása a termelői, vagy a fogyasztói logisztika feladata.

Példaként említhető meg a NAMSA²⁷ tevékenysége, amely nyugodtan aposztrofálható a NATO Fejlesztési és Logisztikai Ügynökségként is, hiszen az igények követelményekké formálását követően megtervezik, beszerzik és megszervezik a szükséges képesség megfelelő helyre, megfelelő időben és a lehető legoptimálisabb költségekkel történő kijutását.²⁸

Mivel már az előzőekben ismertetésre kerültek a termelői logisztikához kapcsolható munkafolyamatok, röviden felvázolva a termelői logisztika a logisztikának azon alrendszere, amely a hadfelszerelés kutatásával, tervezésével, fejlesztésével, gyártásával, illetve azok beszerzésével, átvételével, rendszerbe állításával és rendszerből való kivonásával foglalkozik, melyet a 2. számú ábra szemléltet.

Mindezekon felül fontos kiemelni, hogy a szükséges katonai képességek megszerzése elengedhetlenné teszi más területek bekapcsolódását is a képességkialakítás rendszerébe, hiszen pénzügyi, egészségügyi, infrastrukturális, humán és egyéb más területeken történő fejlesztések is mind-mind szükségesek egy komplex képesség eléréséhez.

A téma összetettsége és a terjedelmi korlátok nem teszik lehetővé, hogy ezzel a szélesebb értelemben vett logisztika kerüljön elemzésre, ezért kiemelve ebből a csoportból, csak a HM FLÜ, az MH ÖHP és a HM KPÜ vonatkozásait vizsgálom meg.

A **termelői logisztika** területén a katonai képességépítés és fenntartás logisztikai elemeinek tervezése, a haditechnikai fejlesztés, beszerzés, rendszerbeállítás, ingatlangazdálkodás, vagyonfelügyelet és közgazdasági funkciók ellátására alkalmas

²⁷ NATO Maintenance and Supply Agency

²⁸ Az EU vonatkozásában, a kezdődő többnemzeti programok konkrét végrehajtása tekintetében a NAMSA-val azonos szerepkörben említhető meg az OCCAR.

szervezeti elemek működnek. A termelői logisztika konkrét fogalmi összetevőiből kiinduló tevékenységek célja a Magyar Honvédség személyi állományára, annak technikai eszközeire és infrastruktúrájára irányuló logisztikai támogatást végző fogyasztói logisztikai alrendszer működési feltételeinek folyamatos biztosítása.

A **fogyasztói logisztika** a logisztikának azon alrendszere, amely a késztermék átvételével, raktározásával, szállításával, technikai kiszolgálásával (beleértve az állagmegóvást, szolgáló javításokat), működtetésével, valamint a hadfelszerelések elosztásával foglalkozik, továbbá az integrált logisztikai tevékenység keretében a termelői logisztikával együttműködve részt vesz a katonai képességépítés és fenntartás logisztikai tervezési feladatai elvégzésében is, melyet a 3. számú ábra illusztrál.

Ebből adódóan a fogyasztói logisztikához tartozik a készletek ellenőrzése, az eszközökkel és anyagokkal való ellátás, mozgatás-szállítás (disztribúciós folyamatok) a megbízhatóság ellenőrzése és a hibabejelentés, az eszközök üzemben tartásához szükséges tartalék alkatrészek és fenntartási anyagok beszerzése, a raktározás, valamint a kezeléssel, az üzemeltetéssel, a felhasználással kapcsolatos szakkiképzés.

FEJLESZTÉS	Kutatás, fejlesztés
	Erőforrás tervezése
	Programok tervezése
	Programok végrehajtása
	Programirányítás
	Nyomon követés
BESZERZÉSEK	Tervezés
	Végrehajtás
RENDSZERESÍTÉS	Rendszerbe állítás (Csapatpróba)
	Rendszerben tartás
	Rendszerből történő kivonás
MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS	Szabványosítás
	Üzemi próbák, tesztelesek
	Termékazonosítás
GAZDÁLKODÁS	Előirányzat nyilvántartás
	Készletgazdálkodás
	Anyag, eszközkézelés nyilvántartás
SZOLGÁLTATÁSOK	Vámügyintézés
	Utaztatás
	Speciális ellátási feladatok (reprezentációs igények kielégítése)

2. ábra - A termelői logisztika munkafolyamatai
(Az ábrát a szerző készítette.)

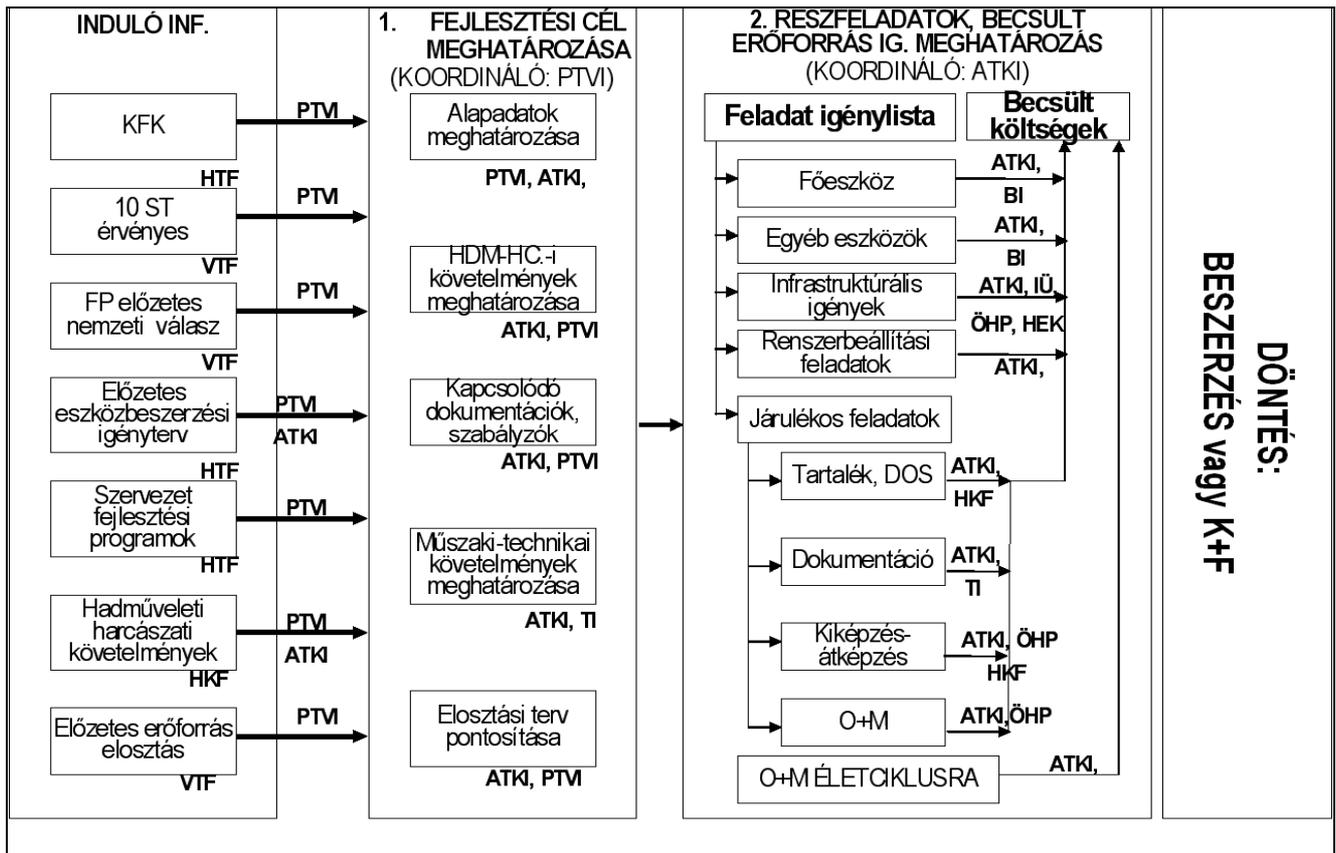
ANYAGI	Átvétel
	Elosztás
	Szállítás
	Raktározás
	Felhasználás
	Rendszerben tartás
ELLÁTÁSI	Készletek ellenőrzése, nyilvántartása
	Haditechnikai eszközökkel való ellátás
ÜZEMFENNTARTÁS	Technikai kiszolgálás, javítás
	Tartalék alkatrészek biztosítása
	Fenntartási anyagok biztosítása
	Üzemeltetéssel kapcsolatos kiképzés
GAZDÁLKODÁS	Helyi beszerzések
MOZGATÁS	Szállítások
	Átcsoportosítások
	Diszlokáció végrehajtása

3. ábra - A fogyasztói logisztika munkafolyamatai
(Az ábrát a szerző készítette.)

A fogyasztói logisztika az ellátási és működési rendhez igazítottan, a katonai irányítás alatt működő logisztikai támogató szervezetek tevékenysége által valósul meg. Szervezeti elemei az irányító-, koordináló-, a parancsnoki döntés előkészítő szervezetek és a feladatokat végrehajtó logisztikai támogató szervezetek.

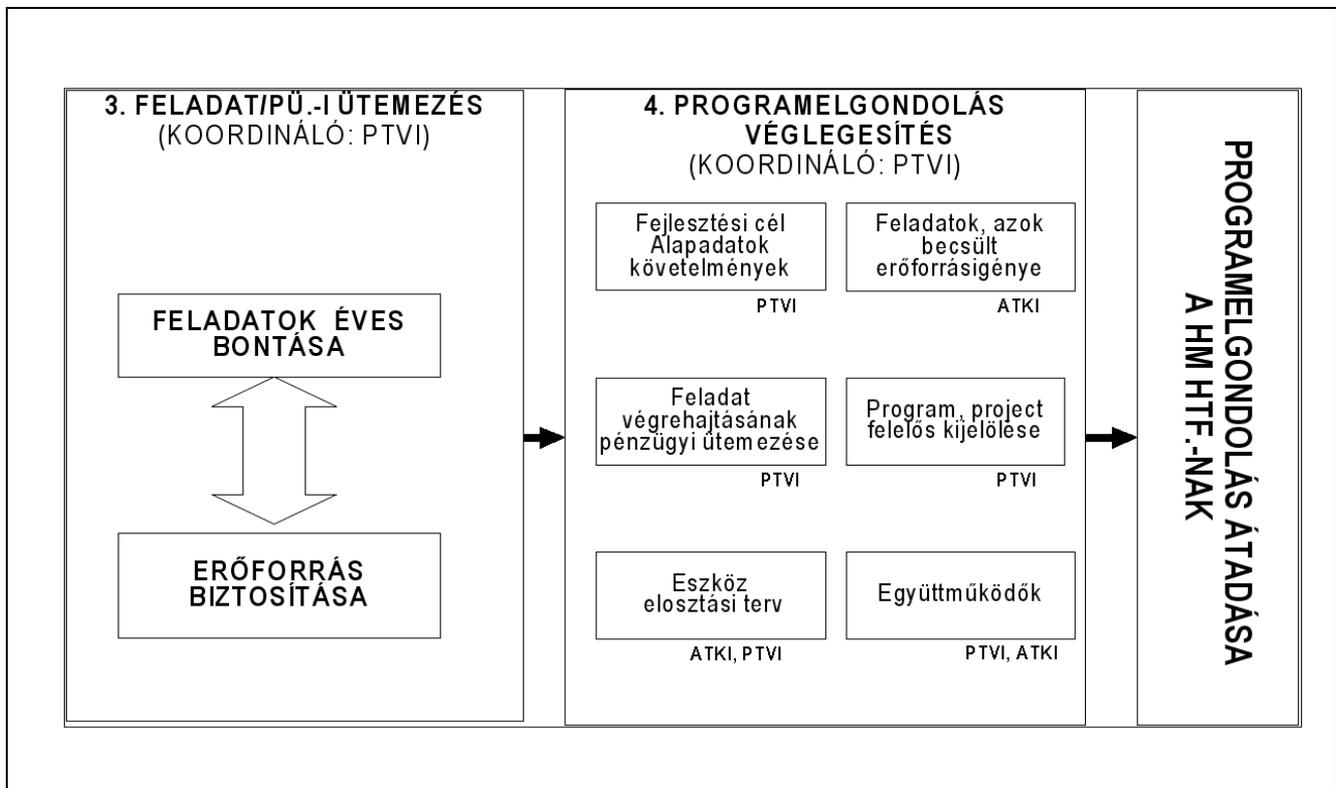
A logisztikai támogatás egységes rendszerében a bemenő adatokat (a haderő igényeit, követelményeit) a fogyasztói logisztikai szervezetek biztosítják, míg a kimenő eredményeket a termelői logisztika hatékony működéséből fakadó produktumai alkotják. Megállapítható tehát, hogy a termelői logisztika a fogyasztói logisztikai igények - bizonyos fokú és mértékű - kielégítője, illetve közvetítője.

A feladatok megoszlásának illusztrálását a 4-5. számú ábrák segítségével kísérem meg, mely a 6/2008. (HK 4.) HM VTISZÁT intézkedés mellékletét képezi és a hadfelszerelés fejlesztés tekintetében foglalja össze a fejlesztési folyamatot, az igények megjelenésétől a fejlesztés módjára vonatkozó döntés meghozataláig.



4. ábra - A programelgondolás kialakulási folyamata

(Az ábra a 6/2008. HM VTISZÁT intézkedés melléklete felhasználásával készült.)



5. ábra - A programelgondolás kialakulási folyamata

(Az ábra a 6/2008. HM VTISZÁT intézkedés melléklete felhasználásával készült.)

A fentiek alapján belátható, hogy a nemzeti logisztikai biztosítás (támogatás) fogalma, funkcionális területei mennyire összefonódott, egymást kölcsönösen támogató és az egységes védelemgazdasági környezetben megvalósuló integrált rendszert alkot.

2.4.3 A katonai logisztika főbb elemeinek helye a tárca struktúrájában

a) Közigazgatási blokk:

- **termelői logisztika**
 - A katonai képességgel összefüggő hadfelszerelési igényekkel kapcsolatos tervezési és fejlesztési tevékenység végzése
 - Gazdálkodási tevékenység
 - A teljes logisztikai rendszer szakirányítása

b) Pénzügyi blokk:

- Folyamatkezelés, az állami rendelkezések betartásával pénzügyi jellegű műveletek végzése (előirányzatosítás, finanszírozással kapcsolatos tevékenységek, stb.)

c) Katonai műveleti blokk:

- **fogyasztói logisztika**
 - Igénytámasztás (az igény alapjául szolgáló tervezés végzése)
 - Erőforrás felhasználás (elosztás, raktározás, beszámolás, elszámolás)
 - Felhasználáshoz kapcsolódó folyamatok szervezése (anyag-eszközellátás, üzemeltetés, technikai kiszolgálás, technikai biztosítás, szállítás, stb.)

A három blokk a szervezetek tagozódásától, alárendeltségétől függetlenül **működési integráltságban** kapcsolódik egymáshoz, főleg a képességfejlesztéshez szükséges erőforrások és a fenntartás iterációs tervezése, a beszerzés és ellátás, valamint a pénzügyi szakterületeken.

2.4.4 A logisztikai rendszer működését biztosító jogszabályi környezet

Kétségtelenül megállapítható, hogy ezen a területen a két legmeghatározóbb szabályzó a 102/2007 (HK 18.) HM utasítás és a 6/2008 (HK 4.) HM VTISZÁT intézkedés, melyek közül a 102-es utasítás nagyvonalakban határozza meg a rendszeren belüli feladatok végrehajtásának rendjét, míg a HM VTISZÁT intézkedés részletesen, az iránymutatásnak megfelelően bontja le és határozza meg a logisztikai folyamatokra vonatkozó hatás és felelősségi köri megosztást, a logisztikai alrendszerek felelős szervezetei között. A szóban forgó 102/2007. (HK 18.) „*HM utasítás a Honvédelmi Minisztérium fejezet központi és intézményi gazdálkodásának*

rendjéről” címmel rendelkezik a termelői és fogyasztói logisztikai feladatok végrehajtásának szakirányítása tekintetében, és egyben meghatározza egy részletes gazdálkodási és szakirányítási szakutasítás elkészítését is. A szakutasítás, hatályba lépését követően, mint a 6/2008. (HK 4.) HM VTISZÁT intézkedés, a termelői és a fogyasztói logisztikai rendszer szakirányításáról, valamint a logisztikai gazdálkodásról rendelkezik, az egyes szervezetek logisztikai gazdálkodási feladataival kapcsolatosan. Ez utóbbi intézkedés, már egy olyan dokumentum, amely konkrét végrehajtható feladatokat is tartalmaz. A Honvédelmi Minisztérium Védelmi Tervezési és Infrastrukturális Szakállamtitkárának 6/2008. (HK 4.) intézkedése értelmében a termelői és fogyasztói logisztikai rendszer szakirányítása és a gazdálkodás általános elvei és szervezése az alábbiak szerint történik:

A termelői és a fogyasztói logisztika szakirányítása a kialakult kétszintű vezetési rendszerhez igazodó alá-fölérendeltségi rendszerben valósul meg. A **termelői** és a **fogyasztói** logisztikai feladatok tervezésével, szervezésével, végrehajtásával kapcsolatos tevékenységet a **HM VTISZÁT**, mint szakmai felettes szakirányítja. A szakirányítási feladatait közvetlenül, jogszabályban vagy az állami irányítás egyéb jogi eszközeiben rögzítettek szerint látja el úgy, hogy az MH alaprendeltetés szerinti működésének biztosítása érdekében az irányított szervezetek szaktevékenységére meghatározó befolyást gyakorol.

A Honvéd Vezérkar főnöke a szakirányú döntések alapján irányítja a honvédség **fogyasztói logisztikai** rendszerét, tervezi, szervezi a katonai szervezetek logisztikai biztosítását.

A HM FLÜ a HM VTISZÁT szakirányítást biztosító, szakutasításokat és intézkedéseket előkészítő szervezete, amely a **szakirányú döntések alapján** irányítja a honvédelmi tárca felsőszintű logisztikai gazdálkodását és ellátja a termelői logisztikai szakmai felelősi feladatait.

Az MH Összhaderőnemi Parancsnokság - a HM FLÜ szakmai irányítása mellett - tervezi a feladatok logisztikai biztosítását és ellátja a fogyasztói logisztikai szakmai felelősi feladatokat, valamint a döntések előkészítése során kötelezően közreműködik a szakterületét érintő adott szakmai szabályozás kidolgozásában.

A HM FLÜ, mint a felsőszintű logisztikai gazdálkodás irányításáért felelős szervezet:

Felelős a honvédelmi szervek meghatározott eszközökkel, készletekkel történő ellátásának megtervezéséért, megszervezéséért, koordinálásáért, a gazdasági és gazdálkodási folyamatok szakmai felügyeletéért, irányításáért. Tervezi, szervezi és irányítja a szakmai felelősségi körbe tartozó, a tárca egésze béke-, és békétől eltérő időszaki hadfelszerelés biztosítási feladatai végrehajtását. A tárca egészére kiterjedően szabályozza a teljes élettartam

menedzsmenttel kapcsolatos feladatokat, továbbá az MH külföldi és hazai, valamint a Magyar Köztársaság területén történő külföldi katonai csapatmozgások közlekedési támogatásának végrehajtását. A HTVTR keretén belül - együttműködve a rendszer többi alrendszerében működő szervezettel - kidolgozza a tárca integrált logisztikai erőforrás- költségzükségleti és kiadási igényterveit, a tárca vezetése részére adatokat szolgáltat a tárcaszintű erőforrás-, és költségtervek összeállításához.²⁹

Az MH ÖHP, mint a fogyasztói logisztika szakmai felelőse – a HM FLÜ szakmai felelősök felügyelete mellett:

Felelős az MH logisztikai támogatásának végrehajtásáért, a felelősségi körükbe tartozó anyagokkal, eszközökkel és készletekkel való biztosítás megtervezéséért, megszervezéséért, illetve e szakfeladatok irányításáért, valamint a haditechnikai eszközök technikai hadrafoghatóságáért és a hadianyagok hadihasználhatóságáért.

Rendelkezik a szakterületük vonatkozásában a jóváhagyott költségvetési előirányzatok felett, és ennek alapján meghatározzák az ellátó központok felé a kötelezettség vállalást. Feladatkörükben, szakterületük tekintetében kidolgozzák és meghatározzák a gazdálkodás, az ellátás, az üzemben tartás, a selejtezés rendjét, illetve a végrehajtó katonai szervezetek anyag- és előirányzat gazdálkodása körébe tartozó felhasználási normákat.

Tervezi, szervezi, irányítja, koordinálja és ellenőrzi az ellátó, végrehajtó és utalt szervezetek szakanyagokkal való ellátását, a hadfelszerelési eszközök igénybevételére, készletek felhasználására irányuló tevékenységeket. Szakterületükre vonatkozóan szabályozza az anyaggazdálkodás, a technikai állapot ellenőrzés, a mérés-hitelesítés és műszaki minősítés végrehajtó szintű tevékenységeit.

2.4.5 Együttműködői és többnemzeti logisztika

A munkafolyamatok vizsgálatának teljessé tétele megköveteli a NATO elvek szerint az eddig felsorolt termelői és fogyasztói logisztika mellett létező együttműködő³⁰ és többnemzetű logisztika megemlítését is.

Együttműködői logisztika:³¹

NATO együttműködői logisztika a két- és többoldalú termelői és fogyasztói logisztikai megállapodások összessége, amelynek célja a tevékenységek koordinálásának és

²⁹ Itt is markánsan tetten érhető a polgári és katonai logisztika közötti különbség az erőforrások megtervezésének vonatkozásában.

³⁰ Ennek a típusnak még nincs konkrét definíciója, de a szövetségi műveletek logisztikai biztosításának ésszerűsítése, a gazdaságosság szem előtt tartása és a leghatékonyabb feladat végrehajtás kikényszerítése létrejöttét.

³¹ A NATO 2007. évben kiadott Logisztikai kézikönyve meghatározásai alapján.

ésszerűsítésének alkalmazásával a NATO erők logisztikai biztosításának optimalizálása. A fő cél, az erőforrások ésszerű felhasználása a gazdaságosság figyelembevételével a béke és háborús és nem háborús katonai tevékenységek logisztikai támogatása hatékonyságának növelése mellett. Az együttműködő logisztikai tevékenységek kifejlesztése és működtetése a termelői és fogyasztói logisztikai szervezetek széleskörű együttműködésén keresztül zajlik. Fő megtestesítő szervezete a NAMSA, a modern elvek alkalmazásával a beszerzések és anyagi jellegű támogatások biztosítása területén.

Többszemzeti logisztika:³²

Ez egy a NATO keretein belül alkalmazott fogalom, amelyet a nem tisztán nemzeti jellegű logisztikai támogatási tevékenységekre értelmeznek. Nincs meghatározott definíciója, de a következő jellemzőkkel írható le: Különböző megoldások és eszközök összessége, a szorosán vett nemzeti megoldásokon túl, úgymint: többszemzetű integrált logisztikai támogatás, logisztikai képesség specializációs támogatás, vezető nemzeti támogatás, melyek segítségével hatékony logisztikai támogatás érhető el.

Az, hogy miért is, kell foglalkozni az említett két szövetségi kategóriával nem is, lehet kérdés, hiszen NATO tagságunkból adódóan a fejlesztésektől kezdődően, a tervek összehangolásán keresztül az erőforrások allokációján túl a műveletek logisztikai támogatása, mind megköveteli a szükséges kooperáció, koordináció és az információ megosztás és képességek ésszerű megszerzésének végrehajtását.

2.5 Az integrált logisztikai rendszer szervezetei

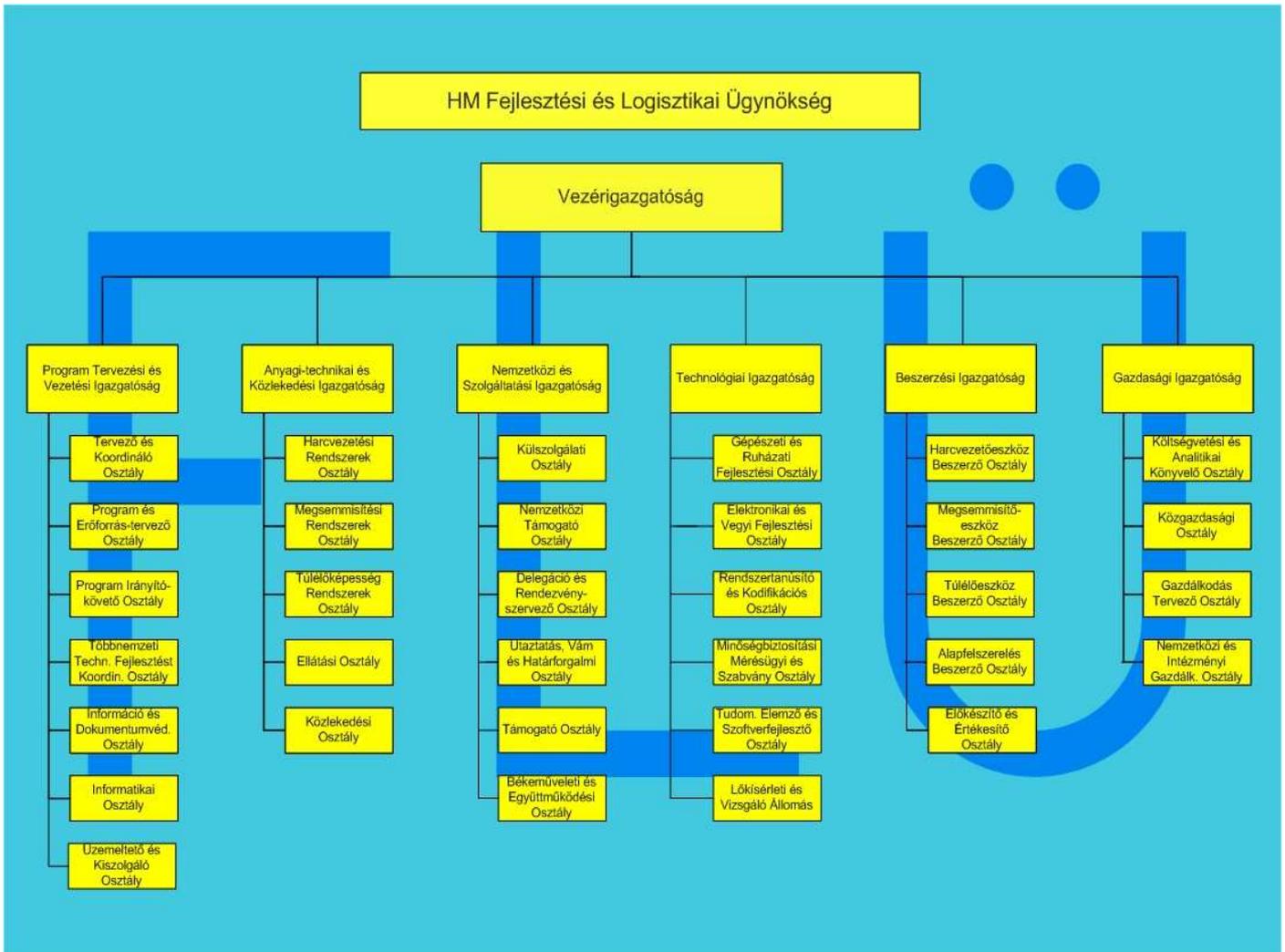
Az értekezés következő része a logisztikai rendszer főbb szereplőinek strukturális háttérét részletezi, valamint a jogszabályokban részükre meghatározott feladatok felvillantásán keresztül megkísérli a részrendszerekhez való viszonyuk bemutatását is.

2.5.1 A HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség (HM FLÜ)

A HM FLÜ alapítója és fenntartója a honvédelmi miniszter, felügyeleti szerve a Honvédelmi Minisztérium. A feladatait a honvédelmi miniszter közvetlen alárendeltségében, a HM VTISZÁT szakirányításával végzi. Az ügynökség egyszerűsített struktúráját az 6. számú ábra szemlélteti.³³

³² A NATO 2007. évben kiadott Logisztikai kézikönyve meghatározásai alapján.

³³ A vezérigazgató közvetlenek (személyügy, jogi osztály, belső ellenőrzés, titkárság) nem kerültek ábrázolásra, hiszen a kutatási témához nem kapcsolódnak.



6. ábra - A HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség struktúrája (2010. 02. 01-én)
(Az ábrát a szerző készítette.)

A szervezetek feladatainak ismertetését megelőzően szükséges a képességfejlesztési programok kérdéskörének tisztázása, mivel a további vizsgálatok alapját ez képezi.

A honvédelmi szervezetekre meghatározott képességekvetelmények, szükségletek, képesség hiányok és feleslegek alapján 10 éves kitekintésű szervezet/képesség-fejlesztési programok (SZKFP-k) készülnek. Az SZKFP-re vonatkozó javaslatot a Képesség-fejlesztési Koncepció (KFK) tartalmazza. Ennek célja, hogy a terveciklusra vonatkozóan meghatározza a Magyar Honvédség képesség-fejlesztési igényét, illetve alapja legyen a Védelmi Ágazati Fejlesztési Programok (VÁFP) összeállításának. Az SZKFP-k rendeltetése, hogy szervezetekre vonatkozóan teljes körűen tartalmazza az adott képesség kialakításának igényeit, azok ütemezését, valamint nagybani erőforrás igényét. Az SZKFP-k alapján állíthatók össze a Védelmi Ágazati Fejlesztési Programok szakterületenként, illetve szakágazatonként.

A kapcsolódó alapfogalmak és eljárások felvázolását követően a HM FLÜ fontosabb feladatai³⁴ az alábbiak szerint összegezhetők.

A haderőfejlesztés és fenntartás logisztikai gazdálkodása terén:

A Honvédelmi Tárca Védelmi Tervező Rendszerének eljárásrendjében meghatározott tevékenységi folyamatokhoz kapcsolódva, a honvédelmi tárca egészére kiterjedő hatáskörrel szervezi, irányítja, szabályozza a haderő képesség fejlesztésének és fenntartásának logisztikai erőforrás és költséggazdálkodását. Ezen belül végzi a felső szintű logisztikai gazdálkodás, valamint a felhalmozási jellegű központi logisztikai gazdálkodás feladatait, szakmailag irányítja és a honvédelmi tárca egészére kiterjedően összehangolja a logisztikai gazdálkodás rendjét. Végzi továbbá a különböző időtávú logisztikai erőforrás- és költség, költségvetési szükséglet, valamint a beszerzés központi tervezési feladatait kapcsolva azokhoz az intézmények azonos rendeltetésű tervezési feladatait.

A tervezés során egyeztetni a katonai képesség-tervező szervezetek és a logisztikai gazdálkodást folytató katonai szervezetek által megfogalmazott logisztikai erőforrás és kiadási igényeket a tárca lehetőségeivel. Javaslatokat dolgoz ki az igények és a lehetőségek összhangjának megteremtésére, és azokat a védelmi ágazat komplex erőforrás és költségvetési támogatását tervező szervezetéhez, illetve a döntést előkészítő HM fórumhoz terjeszti fel.

A katonai képesség fejlesztési elgondolásokhoz javaslatot tesz tárcaszintű hadfelszerelés-fejlesztési és beszerzési koncepciókra, a fejlesztések megvalósításának programokba szervezésére.

Szakmailag irányítja és felügyeli a hatáskörébe tartozó fogyasztói logisztikai feladatok végrehajtását. Vezeti, felügyeli és végzi a tárca termelői logisztikai tevékenységét.

A haderőfejlesztés logisztikai támogatási és működés-fenntartási szakterület terén:

Végzi a hadfelszerelések beszerzésére, rendszerbe állítására, javítására, valamint a meglévő hadfelszerelések rendszerben tartására, felújítására, rendszerből történő kivonására, megsemmisítésének előkészítésére és végrehajtására vonatkozó intézkedések kidolgozásának tárcaszintű feladatait.

Az alkalmazóktól kapott hadműveleti követelmények alapján kidolgozza a Harcászati-, Műszaki Követelményeket és azok érvényre juttatásával végrehajtja a beszerzéseket.

³⁴ A 21/412 nyt. számon, 2009. szeptember 23-án a HM VTISZÁT által jóváhagyott HM FLÜ Szervezeti és Működési Szabályzata alapján.

Részt vesz a NATO, EU hosszú távú felső szintű haderő- és hadfelszerelés-fejlesztéssel kapcsolatos tervezési és programfelelősi feladatok végrehajtásában, valamint a műszaki egységesítés szakmai feladatainak témafelelősi rendszerben történő ellátásában.

Meghatározza a haditechnikai eszközök technikai kiszolgálását, a készletképzés elveit, valamint a haderő békeidejű és minősített időszakos közlekedési támogatását.

A haderőfejlesztéshez és fenntartáshoz szükséges beszerzések szakterületén:

A mindenkor érvényes közbeszerzési szabályzóknak megfelelően végzi a haditechnikai anyagok és eszközök, hadfelszerelési cikkek, illetve a tárca folyamatos működéséhez szükséges egyéb eszközök, anyagok és szolgáltatások beszerzését.

Végzi a NATO Biztonsági Beruházási Programja projektjei megvalósításához szükséges irányítási, koordinálási és végrehajtási feladatokat, ennek során koordinálja a hazai telephelyű cégek NATO (köz)beszerzési eljárásban való részvételét, valamint végzi a tárca egészére kiterjedő haditechnikai export-import tevékenységet.

A haderőfejlesztéshez szükséges technológiai szakterület vonatkozásában:

Végzi a haditechnikai tudományos kutatás és műszaki fejlesztés (K+F) keretében a hadfelszerelési eszközök és anyagok hazai fejlesztésének, előállításának, rendszeresítésének és rendszerben tartásának mérnök-műszaki menedzselését.

Koordinálja az egységesítési dokumentumok hazai ratifikálásával és bevezetésével kapcsolatos feladatok tárca szintű végrehajtását, végzi a katonai nemzeti szabványosítási tevékenység és a tárca termék-kodifikációs feladatainak ellátását, valamint a központi beszerzésű hadfelszerelési anyagok minőségbiztosítási feladatait, a megbízásos kormányzati minőségbiztosítás feladatait, továbbá vizsgálja, értékeli és tanúsítja a hadfelszerelést gyártók és szállítók minőségbiztosítási rendszereit NATO AQAP normatív dokumentumoknak való megfelelésségük alapján.

A nemzetközi feladatok támogatása terén:

Tervezi, szervezi és végrehajtja a miniszter alárendeltségébe tartozó szervek, valamint a külföldi fegyveres erők csapatainak és anyagainak határátlépésével és ideiglenes határnyitásával, vámeljárásaival kapcsolatos feladatokat, valamint a hatósági, adó, vám, igazgatási és engedélyezési eljárásokat. Tervezi, irányítja, végrehajtja és ellenőrzi a beszerzésekhez kapcsolódó vámeljárási, szállítmányozási, határforgalmi és vámfelfüggesztéssel meghatározott tevékenységet, valamint a katonai vámügyi szerv részére a jogszabályok által hatáskörébe utalt feladatokat. Végzi a nemzetközi tevékenységek,

programok, a külszolgálatot teljesítők, külföldön tanulmányokat folytatók teljes körű támogatását és a missziós beosztást betöltők, a külföldön települt katonai szervezetek, egyéb ellátásilag utaltak szakmai irányítását.

A fenti feladatok végrehajtását funkcionális szervezatként végzi, hiszen struktúrájában funkcionális elven létrehozott igazgatóságok, funkcionális osztályai tevékenykednek meghatározott ágazati rend szerint, az ágazati szaktudások maximális felhasználásával, biztosítva a jobbra ágazati rend szerint strukturált MH ÖHP logisztikai szervezeteivel történő lehető leghatékonyabb együttműködést.

2.5.2 Az MH Összhaderőnemi Parancsnokság (MH ÖHP)

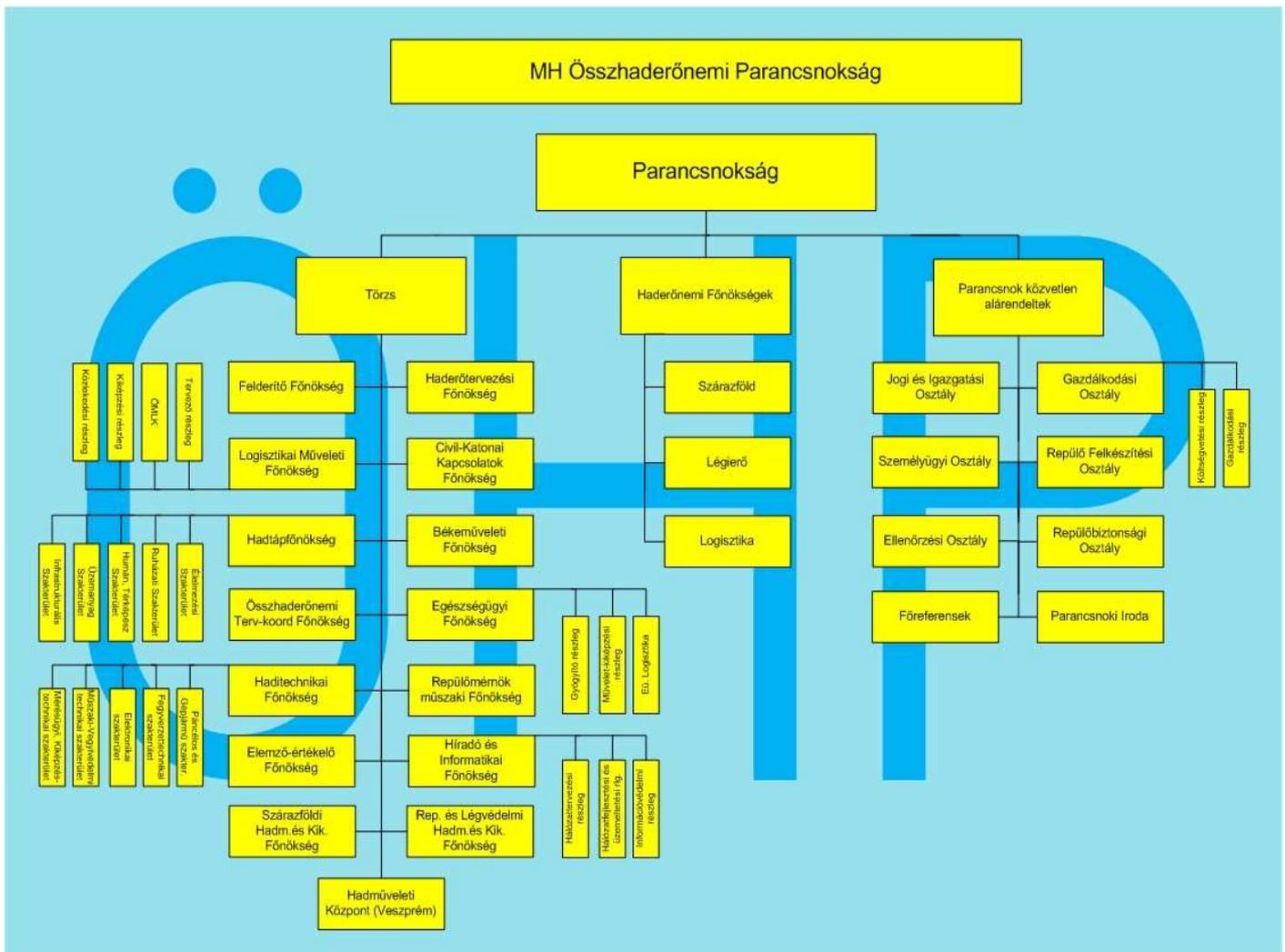
Az MH ÖHP jogi személy, önálló állománytáblával rendelkező, hadműveleti magasabb egység jogállású, középszintű irányító-vezető szerv, katonai szervezet. Állománya a Magyar Honvédség költségvetési létszám keretéből az MH önálló állománytáblás szervezetek és szervek részére biztosított létszám keretbe tartozik. Az MH ÖHP a HM Honvéd Vezérkar főnök közvetlen szolgálati alárendeltségében működik. 2010. 02. 01-től módosított struktúráját a 7. számú ábra szemlélteti.

Az MH ÖHP struktúrája vonatkozásában megjegyzendő, hogy a megalakulásától egészen 2010. februárig, sajátosan került ötvözésre az ágazati felelősségi rendszer a szakági főnökségek szervezetében, ahol a funkcionálisan szervezett haditechnikai, a hadtáp, a repülő műszaki főnökségek alárendeltségében, az alárendeltek szakági bontásban hajtották végre feladataikat, akik egyébként parancsnoki alárendeltségben tevékenykedtek a parancsnok logisztikai helyettesének irányításával. Ugyanakkor a törzsfőnök alárendeltségében feladatot végrehajtó, a törzs struktúrájában tevékenykedő logisztikai főnökség (J4), erőforrás gazdálkodási főnökség (J8) és az egészségügyi főnökség a NATO elveknek inkább megfelelő struktúra alapján tevékenykedik.

A 2010-es évben végrehajtott módosításokkal a törzsfőnök alárendeltségébe kerültek a logisztikai szervezetek, ugyanakkor az addigi parancsnok helyettesi beosztás, logisztikai erők főnöki beosztássá módosult. A szervezetek irányításának felelőssége ezzel egyértelműen a törzsfőnöké, míg a szakmai felügyelet biztosított a (haderőnemi) főnöki pozíciók létrehozásával. Az erőforrások tervezése, gazdálkodási osztályként a parancsnok közvetlen alárendeltségébe került.

A fentiekben említett logisztikai szervezetek múltbeli és jelenlegi tagozódása, elhelyezkedése, alárendeltségi viszonyai arra engednek következtetni, hogy az MH ÖHP struktúrájában a logisztika kombinált (funkcionális-ágazati) módszer alkalmazásával került

felépítésre, ami egyrészt elősegítheti a termelői logisztikával való együttműködést, másrészt viszont egyes esetekben megnehezítheti a logisztikai vezetés-irányítást. E területen mindenképpen szükséges a kutatások folytatása, hiszen az ágazati és funkcionális rendszerek kohéziójának kifejlesztése és kialakítása létszükséglet a logisztikai munkafolyamatok működése szempontjából.



7. ábra - Az MH Összhaderőnemi Parancsnokság struktúrája (2010. 02. 01-től)
(Az ábrát a szerző készítette.)

Az MH ÖHP állami feladatként ellátandó alaptevékenysége: Az Országgyűlés, a Kormány, a honvédelmi miniszter, a szakállamtitkárok, a kabinetfőnök és a HM Honvéd Vezérkar főnök által, valamint a hatályos jogszabályok katonai szervezetek részjogkörű költségvetési egységként történő működtetése az összhaderőnemen belül, honvédelmi miniszteri határozat alapján.

A MH ÖHP vezetési struktúrája a hagyományos békevezetési és a NATO által elfogadott J-G-S rendszeren alapul. Ez a szervezeti felépítés biztosítja leginkább a felkészítés és kiképzés, a béketámogató műveletekben és katasztrófavédelmi feladatokban való részvétel hatékony irányítását és vezetését, valamint a NATO szervezetekkel való kapcsolódási pontokat és a velük való együttműködés rendszerét. Törzskari szervezetében a J előtag nem a vezetési szintet, hanem az összhaderőnemi jelleget fejezi ki.

Az MH Összhaderőnemi Parancsnokság valódi összhaderőnemi jellegét jól tükrözi a három haderőnemi³⁵ főnöki beosztás, melynek révén megvalósul nem csak a haderőnemek sajátosságainak megőrzése, de a parancsnokság összhaderőnemi tevékenysége mellett, a haderőnemi szakmai kontroll és a felügyelet is.

A csapatok ellátása kéttagozatos, egycsatornás rendben (központ-csapat vagy szolgáltató-csapat) valósul meg, kiegészítve a különböző központilag beszerzett szolgáltatásokkal és helyi beszerzésekkel. Az ellátás tervezése a normák alapján számvetett szükségleti igénytámasztásnak megfelelően, alulról felfelé történik. Az igények kielégítése ezzel szemben ellentétes irányú: felülről lefelé történik, lehetőleg minél közelebb a felhasználási (tárolási) helyhez. Alapvetően ellátó központ, polgári termelő, szolgáltató, csapat kapcsolati rendben.

Mindezek alapján az MH ÖHP logisztikai szerveinek fő feladatai az alábbiak :

A HM Honvéd Vezérkar főnök közvetlen irányítása alá tartozó szervezetekkel, valamint a rendvédelmi szervek és a katasztrófavédelem erőivel, továbbá a szövetséges erőkkel együtt működve, az MH ÖHP és alárendelt szervezetek részére a működési feltételek tervezése és biztosítása. A középírányítói gazdálkodás feladatainak ellátása. A tárca fogyasztói logisztikai támogatási és gazdálkodási feladatainak tervezése, irányítása. A műveletek logisztikai támogatásának végrehajtása.

A nemzeti és nemzetközi kötelezettségekből adódó feladatok csapatmozgásainak, szállításainak tervezése, szervezése, koordinálása.

Javaslatok kidolgozása a biztosítandó katonai képességekre, szervezeti felépítésre, felszerelésre és az anyagi ellátásra.

Tervezi és szervezi az alárendelt katonai szervezetek logisztikai támogatását, koordinálja az anyagok és eszközök rendszerbeállításából és rendszerből történő kivonásából rá háruló feladatokat. A fogyasztói logisztika területén részletesen szabályozza az

³⁵ Amennyiben elfogadjuk azt a tényt, hogy ebben az értelemben a logisztikai csapatok is a haderőnemek közé kerülhetnek besorolásra.

anyaggazdálkodás, a technikai biztosítás MH szintű tevékenységét, meghatározza a gazdálkodás szakmai követelményeit.

A HM FLÜ szakmai irányítása mellett ellátja a fogyasztói logisztikai szakmai felelősi feladatokat, valamint irányítja a Befogadó Nemzeti Támogatás katonai feladatai ellátásának összhaderőnemi feladatait.

A fejlesztésekkel és logisztikai biztosítással szorosan foglalkozó szervezeti elemek feladatrendszerében megtalálhatók azok az elemek, melyekhez kapcsolódva tetten érhető a **szervezetileg tagolt, de működésében integrált katonai logisztikai rendszer**. A két alrendszer szoros együttműködése viszont elengedhetetlen az integrált rendszer helyes működésének biztosítása érdekében. Ennek legfontosabb tevékenységi területei: képességfejlesztés és a fenntartás tervezése, a beszerzés és ellátás, valamint a pénzügyi szakterületek, továbbá a technikai biztosítás terén a szakági együttműködés.

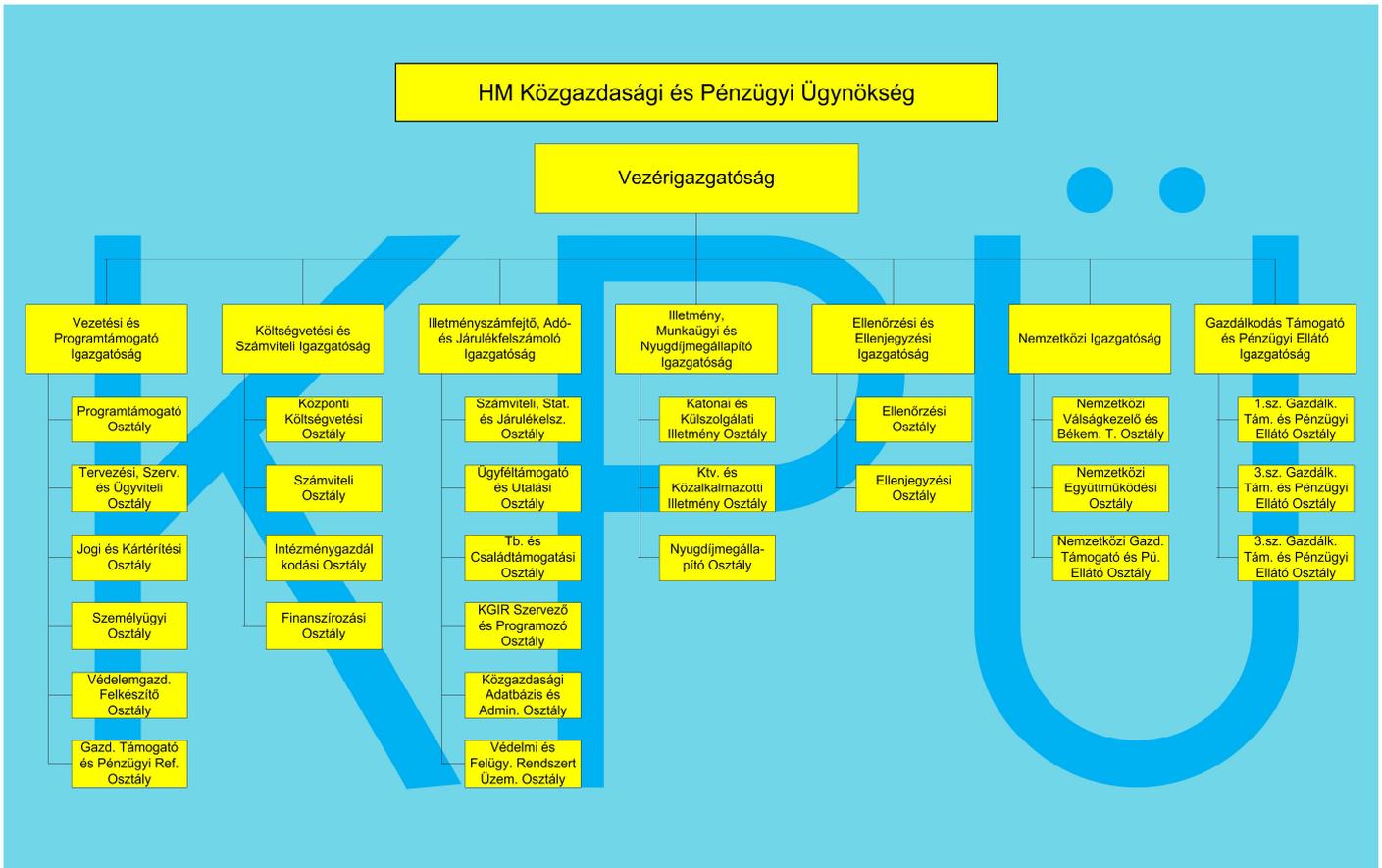
Az MH ÖHP szorosan vett fejlesztési és logisztikai jellegű tevékenységéért felelős szervezetei (Haderőtervezési főnökség, Logisztikai Műveleti főnökség, Haditechnikai főnökség, Repülő-mérnök Műszaki főnökség, Híradó és Informatikai főnökség, Hadtáp főnökség), mindenképpen elsődleges felelősséggel bírnak a szóban forgó alrendszer működtetésének tárgyában.

2.5.3 A HM Közgazdasági és Pénzügyi Ügynökség (HM KPÜ)

A költségvetéssel és a finanszírozással kapcsolatos szakmai feladatok végrehajtása nagyrészt a HM Közgazdasági és Pénzügyi Ügynökség felelőssége, ez a tény támasztja alá szervezete áttekintésének szükségességét a logisztikai munkafolyamatokban elfoglalt helye és szerepe és feladata vonatkozásában.

A HM KPÜ feladatait a honvédelmi miniszter közvetlen alárendeltségében, a HM védelmi tervezési és infrastrukturális szakállamtitkár szakirányításával végzi.

Felépítése (2010. 02. 01-i helyzet) az 8. számú ábrán látható.



8. ábra - A HM Közgazdasági és Pénzügyi Ügynökség struktúrája (2009. 10. 01-én)
(Az ábrát a szerző készítette.)

Alaprendeltetése: a Honvédelmi Minisztérium, a miniszter alárendeltségébe tartozó szervezetek, a Magyar Honvédség katonai szervezetei, külföldi képviselői, valamint külföldön önálló beosztást betöltők pénzügyi és számviteli szakfeladatainak egységes elvek alapján történő hatékony és központosított végrehajtása. Az államháztartási előírásoknak megfelelő fejezeti szintű költségvetési terv és beszámoló elkészítésének megszervezése, illetve összeállítása és jóváhagyásra történő előkészítése, a hatáskörök egyértelmű gyakorlása, a költségvetési pénzeszköz-felhasználás preventív ellenőrzési feltételeinek megteremtése, lényegében a gazdálkodóhoz rendelt pénzügyi és számviteli illetékességű gazdasági vezetői funkció gyakorlása.

Feladatai a költségvetési előirányzatok tervezése területén:

A költségvetési gazdálkodás érdekében a HM fejezet éves költségvetési tervének összeállításához szükséges adatszolgáltatás rendjéről szóló HM utasítás tervezetét az Áht-ban meghatározottak szerint, a Kormány által elfogadott költségvetési irányelvek alapján, a pénzügyminiszter Tervezési Köriratában foglaltak figyelembevételével a HM KPÜ készíti el és terjeszti fel aláírásra a honvédelmi miniszterhez. A költségvetés tervezésének alapját a

Pénzügyminisztérium (PM) által kiadott tervezési keretszám és a honvédelmi miniszter által jóváhagyott, a HM Védelmi Tervezési Főosztály koordinálásával pontosított 10 éves erőforrás- és költségvetési, valamint kiadási igényterv 1 (+n) évi keretszámai képezik. A HM utasításban meghatározott honvédelmi szervek adatszolgáltatása alapján a HM KPÜ összeállítja a HM fejezet költségvetési tervjavaslatát és azt a tárcán belüli, illetve pénzügyminisztériumi egyeztetések után, a honvédelmi miniszter aláírását követően a PM részére megküldi.

A költségvetéséről szóló törvény elfogadását követően a HM KPÜ a HM VTTF-fel együttműködve pontosítja a költségvetési terv adatait a jóváhagyott HM tárca erőforrás- és költségvetési, valamint kiadási igényterve első tervezési évének keretszámaival, majd elkészíti a költségvetési törvény cím/alcím bontásának megfelelő részletezettséggel a HM fejezet kincstári költségvetését és azt a Kincstár részére megküldi. Összeállítja a honvédelmi szervek intézményi, egyes tárcaszintű és nemzetközi elemi költségvetési tervének elkészítéséhez szükséges előirányzat-keretekre vonatkozó javaslatot, valamint a tervezésre vonatkozó HM utasítás tervezetét, azokat a honvédelmi miniszter részére jóváhagyásra felterjeszti és a jóváhagyott előirányzat-kereteket kiadja. Felülvizsgálja az elemi költségvetési tervjavaslatokat és azokat cím, alcím, valamint HM utasításban meghatározott részletezettséggel jóváhagyásra a honvédelmi miniszter, illetve a jóváhagyási jogkörrel felhatalmazott vezetők részére felterjeszti. A jóváhagyást követően az elemi költségvetéseket a honvédelmi szervek részére legkésőbb a tárgyév március 31-ig kiadja. Az elemi költségvetési tervekben jóváhagyott előirányzatoknak megfelelően a honvédelmi szervek külön HM utasítás alapján összeállítják szervezetük költségvetési alapokmányát, és azt a szolgálati előjáró részére a HM KPÜ útján jóváhagyásra felterjesztik. A jóváhagyott költségvetési előirányzatokkal, illetve keretekkel a honvédelmi szerv vezetője gazdálkodik.

Fő feladatai a finanszírozás, számlakezelés, pénzforgalom tekintetében:

Kincstári költségvetéssel, elsődleges és másodlagos kincstári számlával a HM KPÜ rendelkezik. A Kincstár által a fejezet al/címei részére havonta megnyitott előirányzat-felhasználási kereteket, valamint az Egészségbiztosítási Alapból folyósított támogatásértékű bevételeket a HM KPÜ megosztja a központi illetményszámfejtésben és az intézményi hatáskörben felhasználható előirányzatok között és az intézményi hatáskörben felhasználható előirányzat-felhasználási kereteket a másodlagos számlákkal rendelkező honvédelmi szervek részére kiutalja.

Fő feladatai a kötelezettségvállalás, érvényesítés, utalványozás, ellenjegyzés területén:

Az előirányzat-felhasználás fő feladatai időrendi sorrendben:

- kötelezettségvállalás ellenjegyzése (pénzügyi szakmai feladat);
- kötelezettségvállalás (vezetői feladat);
- a számla beérkezés utáni felülvizsgálata, ellenőrzése (szakági feladat);
- a teljesítés igazolása (szakági feladat);
- számla, számfejtési okmány, egyéb okmányok pénzügyi szakmai ellenőrzése, vizsgálata, kezelése, érvényesítése (pénzügyi szakmai feladat);
- utalványozás ellenjegyzése (pénzügyi szakmai feladat);
- utalványozás (vezetői feladat);
- kifizetés, átutalás (pénzügyi szakmai feladat).

Egyéb feladatai:

Személyi pénzbeli járandóságok tervezése és biztosítása. A tárca nemzetközi szerepvállalásából fakadó feladatok, a válságkezelő és békeműveletek keretében működő katonai szervezetek és egyéni beosztást betöltők, valamint a katonai képviselőteken NATO, EU és önálló nemzeti beosztást betöltők pénzügyi biztosításának kialakítása és működtetése, a nemzetközi feladatokból eredő kiadások és bevételek tervezése, nyilvántartása. Az Észak-atlanti Szerződés Szervezete Biztonsági Beruházási Programja (NATO NSIP) magyarországi megvalósításával kapcsolatos számlakezelés, valamint pénzügyi és számviteli szakfeladatokkal összefüggő szabályozási feladatok végrehajtása. A HTVTR költségvetési tervező alrendszere rendszergazdai feladatainak ellátása, az alrendszer működtetésével és fejlesztésével kapcsolatos feladatok végzése.

Általánosan megállapítható, hogy a fenti szervezetek mellett számos más szereplő is aktív tevékenységet folytat a logisztikai munkafolyamatok működtetése érdekében. Megemlíthetők a termelői logisztika vonatkozásában a képességfejlesztéssel és gazdálkodással foglalkozó főosztályok (HM Hadműveleti és Kiképzési Főosztály, HM Védelmi Tervezési és Vagyongazdálkodási Főosztály, a HM Haderőtervezési Főosztály, a HM Infrastrukturális Ügynökség), valamint a fogyasztói logisztika tekintetében az ellátó központok (MH Logisztikai Ellátó Központ, MH Veszélyes Anyag Ellátó Központ). Mindegyik szervezet áldozatos tevékenysége szükségeltetik a munkafolyamatok hatékony működtetéséhez, melyek végül is valamilyen formában visszahatnak az együttműködők feladat és felelősségi körére, hiszen a fő cél a Magyar Honvédség szükséges és elvárt képességek biztosítása.

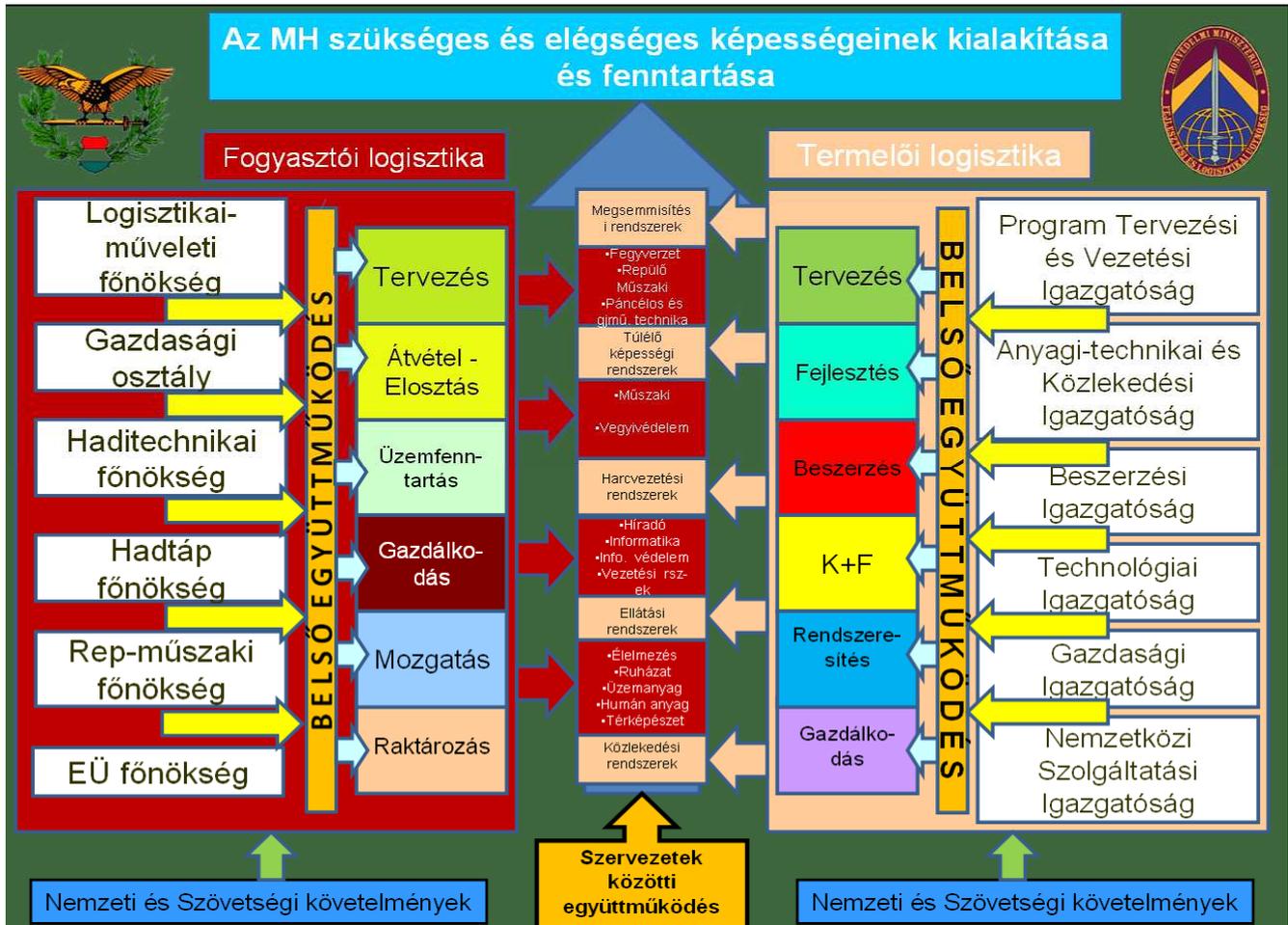
2.6 Szervezetek közötti feladat, felelősség, munkamegosztás és együttműködés helyzete

A 2007. január 01-én a HM FLÜ megalakulásával egyidőben megszűnt (minden átmenet nélkül, ami kissé megnehezítette a feladatok folytonosságának biztosítását) az MH Összhaderőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnokság. Az MH ÖLTP megszűnését követően - a két logisztikai alrendszer elemeinek elkülönítésével egyidejűleg - a központi szintű katonai képességfejlesztéshez szükséges erőforrás menedzsment a HM FLÜ felelősségi körébe került több más termelői logisztikai feladatkörrel egyetemben, míg az MH ÖHP szervezetében tevékenykedő logisztikai elemek többnyire a fogyasztói logisztika körébe sorolható munkafolyamatok végrehajtása tekintetében kerültek felelősként kijelölésre. Ezzel az alapvető strukturális elemeket érintő és befolyásoló szervezeti változtatással együtt a Magyar Honvédség logisztikai rendszerének felépítése is gyökeresen megváltozott.

Az átalakítási koncepció alapján a korábbi logisztikai rendszer helyett létrejött egy működésileg integrált (9. számú ábra), de vezetési szintek szerint elválasztott szervezeti rendszerű logisztikai támogatási rendszer, melyen belül szétválasztásra kerültek a termelői és fogyasztói logisztikai munkafolyamatok.

Mindamellett, hogy a 6/2008. HM VTISZÁT intézkedés rögzítette a főbb kapcsolati és felelősségi rendet, szükség van a feladat végrehajtás során felszínre kerülő kisebb-nagyobb problémák mélyebb elemzésére.

Az alrendszerek feladat és felelősségi rendszerei meghatározása, egyértelmű választóvonal megalkotása a termelői és fogyasztói logisztikai feladatok között nem is egyszerű dolog, hiszen a munkafolyamatok sokszor egymással szoros kölcsönhatásban működnek és több esetben átfedések tapasztalhatók a részrendszerek működése során. Nem véletlen, hogy a szövetségen belül sem alakult ki még egységes állásfoglalás ez ügyben.



9. ábra - A HM FLÜ és az MH ÖHP közötti együttműködés elvei
(Az ábrát a szerző készítette.)

Ebből kiindulva a termelői és fogyasztói logisztikai alrendszerek és az integrált logisztikai rendszer alapszabályzóinak megalkotásakor még nem is lehetett tökéletes dokumentumokat kiadmányozni, hiszen a rendszer napi működésének tesztelése során alakulhatnak ki a helyes működési mechanizmusok, melyek kiértékelését követően kerülhetnek a helyére a még eddig nem tisztázott elemek is. Ennek megfelelően kerültek megfogalmazásra az alapító okiratokban a szervezetek rendeltetései és alapvető feladatai lebontva, az integrált szervezeti egységek addigi és tervezetten további feladatai vonatkozásában. Ez nem volt mechanikus összeollózás, hiszen rendkívül körültekintően kellett a logisztikai munkafolyamatok figyelembevételével, az egyes részelemek feladatain keresztül a fő szervezet feladatrendszerét felépíteni.

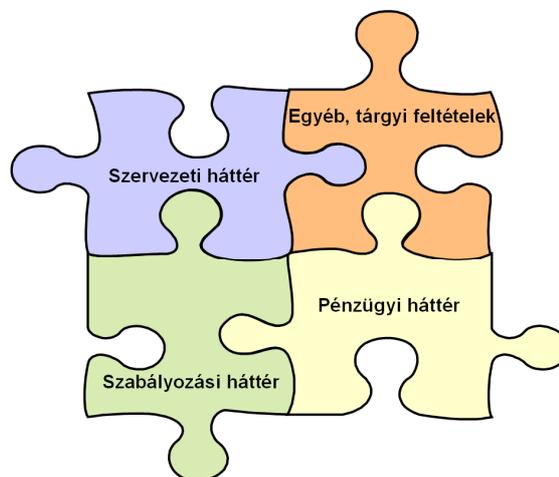
A termelői, illetve a fogyasztói logisztika tartalma tárgyú kérdéskör definiálása a nem szorosan ebben a rendszerben tevékenykedők számára, mind a mai napig nyitva maradt ugyan, de számos a hatás-, jog- és felelősségi köröket meghatározó dokumentum már eddig is

kidolgozásra került és napjainkban is zajlik ezek nagy részének a megszerzett tapasztalatok feldolgozását követő kiegészítése, módosítása, ha szükséges pótlása.

A fejezet további részében egy speciálisan felállított³⁶ kritériumrendszer alapján vizsgálom meg az integrált logisztikai rendszer működését, valamint megkísérlem a hipotézisekben feltételezett problémás területek beazonosítását és a megoldási változatok kidolgozásának megalapozását.

2.6.1 A logisztikai rendszer kialakításának és működtetésének alapfeltételei

Alapvetően a rendszerek és így az integrált logisztikai rendszer működéséhez is elengedhetetlenül fontos a **jogszabályi**, **pénzügyi** és **strukturális** alapok megteremtése, hiszen ezek megléte nélkül a rendszer működése instabil, vagy egyenesen működésképtelen lenne. Mindezek mellett szükséges az **egyéb tárgyi feltételek** megteremtése is, mint pl.: a megfelelő informatikai rendszere kialakítása és működtetése. E négyes összetevő, kritérium rendszer vizsgálatán keresztül juthatunk el a részrendszerek funkciói, vagy éppen diszfunkciói kimutatásához, kiértékeléséhez, elemzéséhez. Ahhoz, hogy a rendszer jól és hatékonyan működjön, feltétlenül szükségesek az alábbi feltételek - lehetőség szerinti - együttes megléte (10. számú ábra).



10. ábra -A rendszer működését befolyásoló tényezők

(Az ábrát a szerző készítette.)

a) Szabályozási háttér:

- Törvény és jogszabály;
- Miniszteri rendeletek, határozatok, utasítások;

³⁶ A szerző által a logisztikai rendszer működése szempontjából létszükségletű területek kijelölésével létrehozott kritériumstruktúra.

- Államtitkári, szakállamtitkári intézkedések;
 - HM FLÜ VIG intézkedések;
 - MH ÖHP Parancsnoki intézkedések, parancsok;
 - Egyéb szakintézkedések.
- b) Pénzügyi, költségvetési és gazdálkodási háttér:
- Költségvetési-tervezési tevékenység;
 - Megfelelő rendszerű finanszírozás megléte;
 - A gazdálkodási tevékenység szabályozottsága.
- c) Szervezeti háttér:
- Katonai szervezetek célnak megfelelő kialakítása;
 - Egyes logisztikai feladatok kiszervezése;
 - Mátrix elvű működtetés.
- d) Egyéb tárgyi feltételek megléte:
- Megfelelő információs és informatikai rendszer megléte.

A munkafolyamatok vizsgálatát a fenti kritériumok mentén érdemes végigvezetni, hiszen így nyilvánvalóvá válhatnak a fő területeken belüli diszfunkciók és könnyebben meghatározhatók a működés javítására irányuló kezdeményezések, tevékenységek.

2.6.2 A jelenlegi integrált katonai logisztikai rendszer helyzetének áttekintése

a) Szabályozási háttér:

A megalakításhoz és működtetéshez elengedhetetlenül szükséges alapidokumentumok már az előzőekben említettek szerint elkészítésre és alkalmazásra kerültek, de a fő irányok és elvek meghatározása mellett rendkívül nagy szükség van a rendszer részelemeinek, a fő folyamatok részfolyamatainak a tisztázására, szabályozáson keresztül történő konkretizálására. Mindenképpen szükséges lenne, egy a két logisztikai alrendszer fő felelősei közötti részletes (együtt)működési megállapodás³⁷ megkötése annak érdekében, hogy ne maradjanak lefedetlen területek, és ne legyenek fölösleges átfedések. Az MH ÖHP és a HM FLÜ közötti együttműködési megállapodáson túl valószínű, hogy a szakterületek vonatkozásában szükséges lenne szakintézkedések, szakterületi együttműködési megállapodások és egyéb egyezmények kötése is.

³⁷ Jelenleg az éves logisztikai jellegű központi és csapat költségvetési előirányzatokkal való gazdálkodás szabályozása tekintetében kötöttett ilyen megállapodás.

Az alábbiakban néhány példa látható - természetesen a teljesség igénye nélkül - a fentiekben felsorolt hiányosságok alátámasztására.

A felelősségi körök szétválasztásából adódó kettősségek, vagy meg nem határozott felelősségi körök tekintetében:

- Az eszközök, anyagok beszerzését követően a nyilvántartásba vétel kissé nehézkes, néhány esetben az utalványok kiállítása elmaradhat (pl. a HM FLÜ intézményi költségvetése terhére is vásárol eszközöket, amelyekről az ellátó központ nem feltétlenül értesül).
- Nem tisztázott a fogyasztói logisztikai inputok szolgáltatásának helye, szerepe, ideje a képességfejlesztésen keresztül történő hadfelszerelés fejlesztés folyamatában. A HTVTR fejlesztési folyamatában nagyobb figyelmet kell szentelni a logisztika egészének a tervezési rendszerbe történő becsatlakozására, hiszen a logisztikai támogatás megtervezése, megszervezése és végrehajtása legalább olyan fontossággal bír, mint a harcoló erők megtervezésének feladatai. Jelenleg ez még nem került teljes egészében le szabályozásra. Többek között ez a felismerés is inspirált a képességfejlesztés és a hadfelszerelés kapcsolatrendszerének további kutatására.
- A HM FLÜ feladata és felelőssége az NSIP nyújtotta lehetőségek kihasználása, a tervezéshez szükséges kiindulási adatok és műszaki információk biztosítása. Konkrét elgondolás kialakítását követően pedig az NSIP eljárási rendhez igazodva tegyen meg mindent annak érdekében, hogy egy adott nemzeti fejlesztési igény lehetőség szerint NATO közös fejlesztési igénnyel találkozva, részben vagy egészben, közös finanszírozásban megvalósulhasson. Ehhez leginkább az szükséges, hogy a tárca védelmi tervezési rendszerébe a NATO Biztonsági Beruházási program, mint egy lehetséges képességfejlesztési eszköz hangsúlyosabban kerüljön be. Jelenleg a tisztán nemzeti finanszírozási fejlesztések és az NSIP fejlesztések külön szabályzók alapján kerülnek végrehajtásra, nem is beszélve a többnemzetű összefogás kapcsán indított programok, illetve az FMF keret terhére beszerzett eszközök révén elért képességek szabályozásáról. Fontos, hogy a nemzeti finanszírozású és NATO programok, valamint a többnemzetű kezdeményezések programjai együttesen, szükség esetén egymást kiegészítve, azonos metódus, azonos szabályzók alapján kerüljenek megtervezésre és végrehajtásra. A fentiek vizsgálatát tűztem ki célul kutatómunkám során.

b) Pénzügyi, költségvetési háttér:

Az erőforrás-, költségvetési- és kiadási igények tervezése, mely a „felülről-lefelé” elv és az „alulról-fölfelé” elv módszereinek kombinált alkalmazásával történik, nem minden esetben hozza az elvárható eredményt. A hadfelszerelés és haderőfejlesztés feladatai sokszor alárendelt szerepet kell, hogy játszanak a csapatok kiképzési, működés-fenntartási, vagy éppen az infrastrukturális üzemeltetési feladatok végrehajtásával szemben, így a fejlesztési irányok folyamatos módosulása, intenzitásuk hullámzása következtében folyamatos tervigazításokra van szükség. Sajnálatos módon, napjainkban a világ minden részében zajló rendkívül negatív pénzügyi-gazdasági folyamatok is csak a fejlesztésekre szánható pénzügyi erőforrások további drasztikus csökkenését eredményezik. A fentiek a tervezési módszerváltás³⁸ igényét fogalmazzák meg, mely jelenleg már folyamatban van a HTVTR fejlesztése kapcsán.

A váratlanul jelentkező, hadműveleti szempontból fontosnak ítélt feladatok végrehajtása sokszor csak nagy erőfeszítések árán biztosítható. Gyakorlati tapasztalatok alapján megállapítható, hogy az alkalmazó oldaláról megjelenő igénynek nemcsak a szorosán vett igénytámasztást, de a pénzügyi átcsoportosításokra vonatkozó javaslatokat is tartalmaznia kellene, ami megkönnyítené az ügymenetet és az igény teljesülés folyamatát. Ezen a téren jelenleg nem rendelkezünk semmiféle szabályozással, így teljesen ad-hoc jellegűek az ilyen és ehhez hasonlós feladatok megoldási változatai.

c) Szervezeti háttér:

Igen fontos elem a megfelelő szervezeti háttér kialakítása, hiszen a feladatok végrehajtása, a felelősségi körök leosztása mind-mind a kialakított szervezeti struktúra függvénye. A két fő szereplő struktúrája kialakításakor még nem történt meg a szervezeti elemek teljes szinkronizálásának végrehajtása, ezért megállapíthatjuk, hogy önállóan mindkét szervezet alkalmas az alaprendeltetéséből adódó feladatai végrehajtására, azonban az integrált rendszer helyes működtetése megkívánja a szélesebb körű együttműködés végrehajtását.

Az alábbiakban a szervezeten belüli és kívüli szorosabb együttműködési igény megjelenése követhető nyomon:

- **A szakemberek hiánya, feltöltetlen pozíciók, tapasztalat hiánya.** A szakemberek vonatkozásában megállapítható, hogy az elmúlt időszakban a logisztikai szakemberek nagy része távozott a honvédség kötelékéből, mely igen komoly terhet jelentett az itt maradók részére, hiszen a struktúra ésszerűsítések eredményeként csökkent ugyan a

³⁸ Szervezet/Képességfejlesztés programozott módon történő végrehajtásának kidolgozása és összekapcsolása a védelmi ágazati fejlesztések tevékenységeivel. A teljes élettartam szemlélet maximális figyelembe vételével a képesség elérését követően számoljunk az üzemben tartási költségekkel is, egyébként a napi működési erőforrás igények elszívják a több évre előre allokkált pénzügyi erőforrásokat.

felesleges kettősségek helyzete, de a feladatok végrehajtása, a szervezetek komplexitása és a rendelkezésre álló humán erőforrások csökkentése eredményeként bonyolultabbá vált. Komplexebb feladatrendszer, lecsökkentett humán erőforrásokkal, sokkal nagyobb leterheltséget eredményez, és lassabbá teszi az együttműködési csatornák kiépítésének egyébként is hosszú és fáradságos folyamatát.

- **A katonai hierarchia és a projektmenedzsment struktúra ötvözésének végrehajtása** szintén a hátráltató tényezők közé sorolhatók, ha figyelembe vesszük a katonai alá-fölé rendeltségi viszonyokat, valamint a HM FLÜ-n belül működő és a külső szervezeteket is magába foglaló mátrix elv érvényesülését, vagy éppen annak nehézségeit. A katonai struktúra tiszta, világos alá-fölé rendeltségi viszonyainak ötvözése a programok végrehajtásánál alkalmazott program menedzsment szervezeti felépítéssel és tevékenységi körökkel esetenként igen nehéz feladat elé állítja a szakembereket az együttműködés és a közös munka során.
- **Szolgálati ágak és a NATO szerinti felosztás dilemmái.** A termelői és a fogyasztói logisztikai rendszert képviselő szervezeti struktúrák eltérnek egymástól, Az MH Összhaderőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnokság felszámolásával együtt megszűntek az MH szintű szolgálatfőnökségek is. A HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökségen belül, igazgatóság és osztály struktúra került létrehozásra. Ez a rendszer igazodik a NATO elvekhez, viszont nincs teljes egészében szinkronban az MH Összhaderőnemi Parancsnokság szolgálati ágakat követő logisztikai struktúrájával. A HM FLÜ igazgatóságai funkcionális (feladatorientált) szervezetek, melyekben vannak ágazati megnevezésű, de feladatorientált osztályok, ágazati szaktudást igénylő beosztásokkal pl.: HM FLÜ ATKI egy feladatorientált igazgatóság (feladatai, hatásköre, felelőssége meghatározott) 3 osztályának megnevezése összevont ágazatra utal (pl.: Harcvezetési Rendszerek Osztálya, amelynek feladatai meghatározottak és ezeket a feladatokat/funkciókat ágazati szakemberek, mint híradó stb. hajtják végre). Megállapítható, hogy a struktúrák különbözősége ellenére az ágazati szakemberek megfelelő szinten képesek kapcsolattartásra a másik szervezet ágazati szakembereivel. Megtalálhatók mindkét szervezet esetében az ágazati felelősök még akkor is, ha ez idáig még nem alakultak ki teljesen az integrált együttműködés módszerei. Kijelenthető, hogy a HM FLÜ Anyagi Technikai Igazgatósága és az MH ÖHP logisztikai szervezetei felépítése **alapvetően biztosítja** a feladatok megfelelő szintű végrehajtását, a szükséges szintű és színvonalú együttműködés végrehajtását, ugyanakkor természetesen **elengedhetetlen a rendszer működésének tökéletesítése.**

A HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség megalakításával több évtizedes korszak zárult le azáltal, hogy az ágazati felelősséget viselő szolgálatfőnökségek szakmai irányítási funkciója áthelyeződött az igazgatóságok funkcionális rendszerének felelősségi körébe a felső szintű katonai logisztikai vezetőszerelv feladatrendszerében. Az ágazati felelősség rendszerével szemben egy teljes új útra kellett lépni, még az új rendszerépítéssel együtt teljesítenie kell a napi ellátási biztonság és gazdálkodás követelményeit is.

d) Egyéb tárgyi feltételek megléte:

Sok összetevő nem sorolható be egyértelműen az előző három kategória egyikébe sem, ezért célszerűnek láttam egy negyedik felállítást, ahol az egyéb tárgyi feltételek meglétének kérdéskörét vizsgálhatjuk. Ilyen például:

A működő és hatékony informatikai rendszer hiánya.

A kölcsönös szakértői szintű részvétel az információáramlás problémái következtében, a munkafolyamatok végrehajtása során nem igazán érvényesülhet, így információhiány következtében sokszor felkészületlenül éri a feleket a másik fél által generált output. A LIR³⁹ fejlesztése szerepel az MH Informatikai Stratégiájában, illetve (a hiánya) a HM Központi Ellenőrzési és Hatósági Hivatal (HM KEHH) a HM fejezet informatikai rendszere kialakítottsága helyzetének fejezetszintű államháztartási belső ellenőrzéséről szóló 2007. októberében készült jelentésében is.

A kidolgozói munka előkészítése céljából az Ügynökségen belül a 302/2007 sz. vezérigazgatói intézkedésben foglaltaknak megfelelően 2007. 10. 30-án megalakult a Logisztikai Információs Rendszer Munkabizottság. A munkabizottság többkörös munkaértekezletek levezetésével együttműködő szervezetek véleményének meghallgatásával, kivitelezésre ajánlatot tevő cégek meghallgatásának módszerével megállapította, hogy a LIR rendszer szervezésének határait ki kell terjeszteni a szélesebb értelemben vett logisztikai rendszerre (pl. az infrastrukturális, egészségügyi, pénzügyi stb. tevékenységi folyamatokra), annak érdekében, hogy a katonai képességek kialakításához szükséges költségvetési támogatások felhasználása teljes mértékben kimutatható legyen.

Megállapításra került továbbá az is, hogy a LIR kiépítéséig hasznos lehet a már meglévő Katonai Beszerzési Információs Rendszer (KBIR) beszerzési folyamatok támogatására kidolgozott 1.0-ás változatának továbbfejlesztése a 2.0-ás változat kidolgozásával, annak érdekében, hogy ennek 3 blokkja (erőforrás tervezés, költségvetés, beszerzés) együttesen legyenek képesek adatszolgáltatást nyújtására és azok feldolgozására a katonai

³⁹ Logisztikai Információs Rendszer (LIR)

képességfejlesztési és fenntartási programok rendszeréhez. A KBIR a tervek szerint egyébként is integráns része lesz a LIR-nek.

Az új logisztikai rendszer működésének pozitív aspektusa

A hátterek elemzésekor felvázolt problémák mellett ugyanakkor meg kell, hogy említsük az átalakítások pozitív hatásait is, hiszen a kialakult integrált rendszer munkafolyamatai működnek. A pozitívumok között említhetem meg az alábbiakat:

- A védelmi képességfejlesztés programjainak és projektjeinek sikeres végrehajtása érdekében a HM FLÜ kialakításánál kiemelkedő szempont volt egy hatékony, dinamikus, rugalmas formáció életre hívása, amelynek érdekében az SZMSZ adaptálja a korszerű vezetéselmélet gyakorlatát, hatásköri szabályozóin keresztül nyújtotta jogokban, kötelezettségekben. Az említett dokumentumban megjelenő rugalmas, a katonai szervezetekre jellemző rendtől eltérő szabályozás új mérföldkövet jelentett a védelmi képességfejlesztés gyakorlatában, és kijelölte az utat a tudás alapú szervezés előtt, amelyre támaszkodva a célként kijelölt feladat típusú szervezeti kultúra honosítása elérhető. A mátrix elvű működés rendkívüli lehetőségei kihasználása igen fontos, hiszen a rugalmasság, ugyanakkor a szaktudás jelenléte és a fejlesztések sikeres végrehajtása egyik kulcs tényezője ez. Ebben a folyamatban természetesen az emberi erőforrás oldal kiemelkedő szerephez jut, hiszen az újszerű munkastílus újszerű gondolkodásmódot feltételez.
- A NATO-hoz, mint szövetséghez történő csatlakozásunk természetesen maga után vonzotta a szövetség elveihez, eljárásaihoz történő teljes mértékű igazodást, ami jelen esetben azt jelentette, hogy a termelői és fogyasztói logisztikai részelemek beazonosítását követően létrehozásra került az integrált logisztikai rendszer.
- Az új rendszer további pozitívuma az, hogy logisztika integrációja kapcsán a beszerzés, a technológiai fejlesztés egy szervezetbe kerültek⁴⁰. Ez a legtöbb szakirányítási gondot okozó feladatok rugalmasabb megoldását eredményezte.

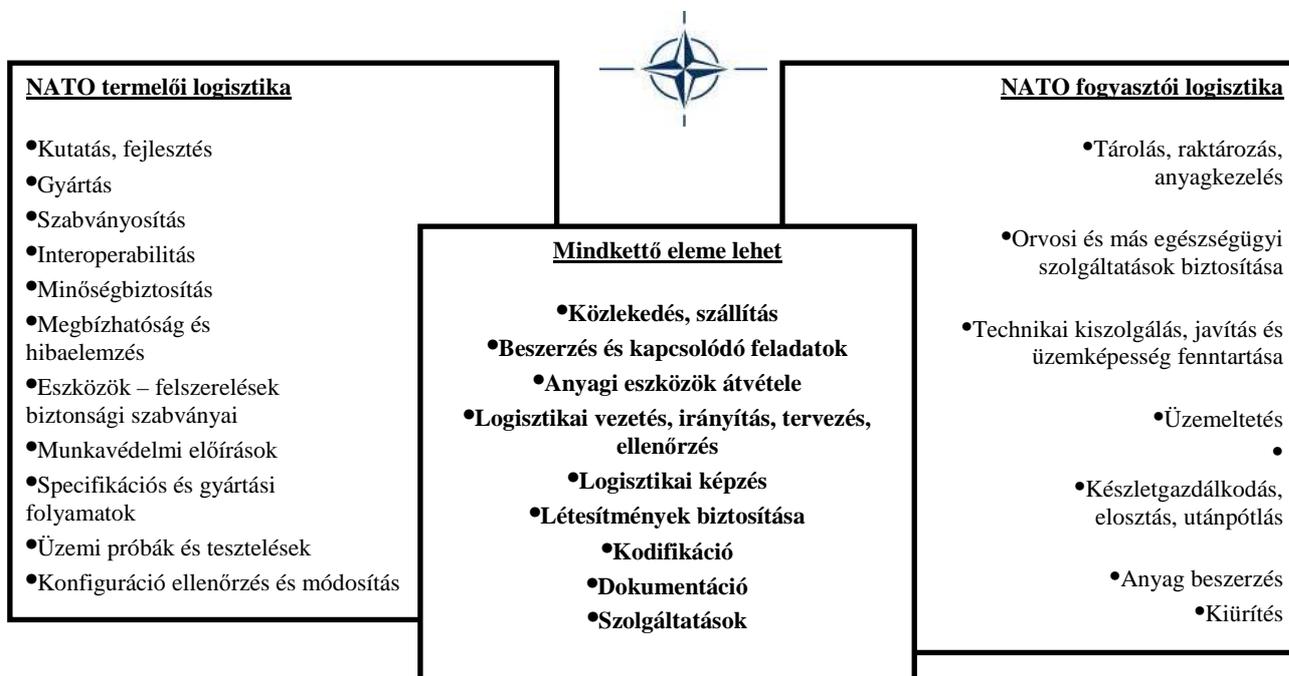
Nyilvánvaló, hogy a felvázolt problémás területeken történő előrelépés nem történhetett meg egyik pillanatról a másikra. Még ma is szükséges egy mindenre kiterjedő elemzés, problémafeltárás és megoldási opciók kidolgozása, annak érdekében, hogy az integrált rendszer teljes értékűen betöltse a neki szánt szerepet és elősegítse a logisztikai munkafolyamatok végzésének pozitív irányú alakulását.

⁴⁰ Dr. Gáspár Tibor: A Magyar Honvédség Logisztikai rendszere (Múlt, jelen, jövő) Katonai Logisztika 2009. 1. szám.

A továbbiakban a rendszer áttekintését követően célszerűnek tartom azon folyamatok áttekintését, amelyek alapvetően meghatározzák a szervezetek működésének sarokköveit és a tevékenységek fő irányait.

2.7 A logisztikai munkafolyamatok és azok tartalmának, egymáshoz való kapcsolatának vizsgálata

Ebben a részben a logisztikai munkafolyamatokat vizsgálom meg a termelői és fogyasztói logisztika nézőpontjából annak érdekében, hogy megállapítható legyen a részfolyamatok hovatartozása, illetve egymáshoz fűződő viszonyuk és kölcsönhatásuk, valamint létrehozásra kerüljenek a feltételei a képességfejlesztéshez történő csatlakozás vizsgálatának. Alapul a NATO logisztikai elvei szerinti felosztást vehetjük, ami a 11. számú ábrán látható.

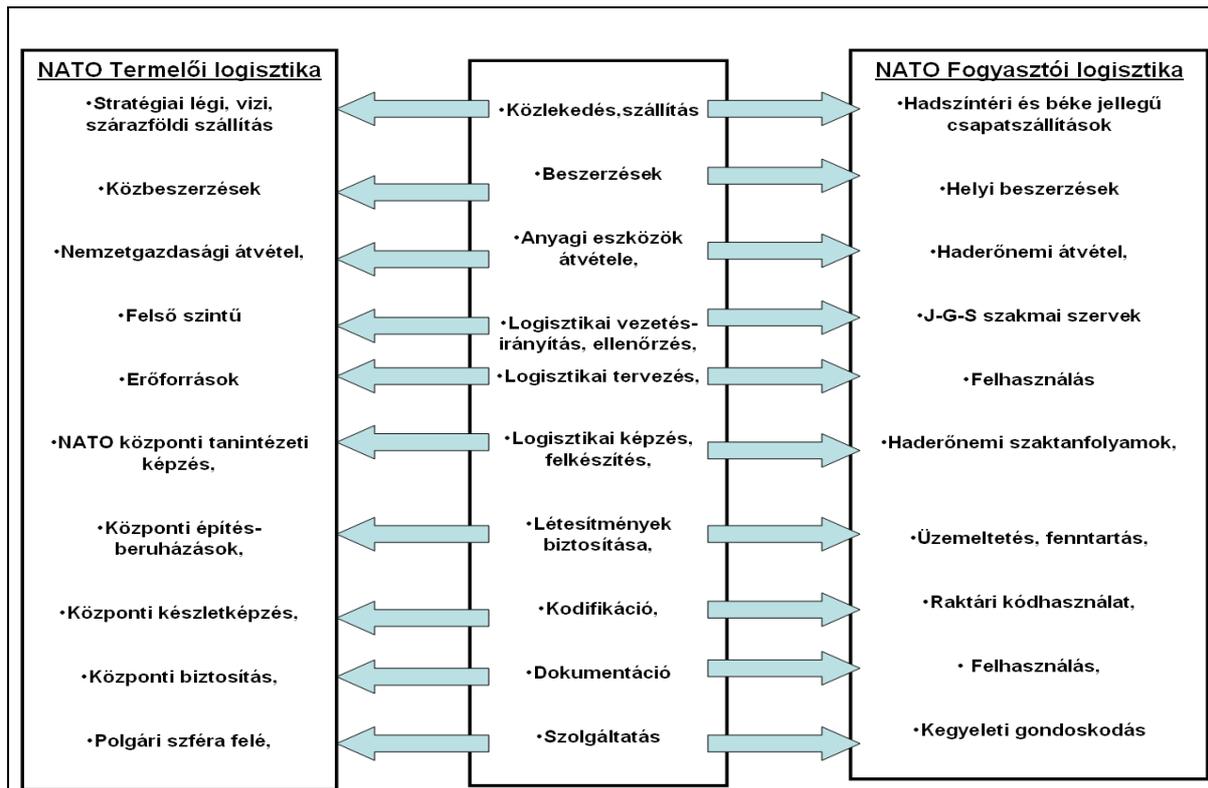


11. ábra - A logisztika NATO elvek szerinti felosztása

(Az illusztráció, Dr. Kasza Zoltán mk. ezredes: „A NATO logisztikai munkacsoportok tevékenysége a katonai termelői logisztikai képességekkel való harmonizálás érdekében” című értekezésében közzétett 1. számú ábrája felhasználásával készült.)

Az ábra jól szemlélteti a két alrendszer tisztán elkülöníthető és közös részfolyamatait is, melyek mélyrehatóbb elemzésére egy későbbi munkában kerül sor, de megállapítható, hogy vannak olyan területek melyek egyértelműen nem sorolhatók be csak egyik, vagy csak másik alrendszer munkafolyamatai közé.

A munkafolyamatok közötti látszólagos kettősségeket, párhuzamosságokat az alábbi (12. számú) ábra szemlélteti:



12. ábra - Kettősségek kimutatása

(Az illusztráció, Dr. Kasza Zoltán mk. ezredes: „A NATO logisztikai munkacsoportok tevékenysége a katonai termelői logisztikai képességekkel való harmonizálás érdekében” című értekezésében közzétett 2. számú ábrája felhasználásával készült.)

Ezen munkafolyamatok csak megnevezésükben azonosak, tartalmukban teljesen eltérőek, ezért nem szükséges a „beavatkozás”. De vajon vannak olyan munkafolyamatok, ahol a tartalom is megegyezik? Vannak olyan területek, ahol szükséges a mesterséges szétválasztás? A fenti kérdések megválaszolása további kutatások, elemzések eredményei felhasználásával történhet meg.

Itt azért szükségesnek tartom megemlíteni, hogy a „NATO logisztika” fogalom felett egy hatalmas kiterjedésű és hatáskörű szervezeti struktúra (13. számú ábra) helyezkedik el. Ezzel ellentétben a magyar nemzeti vonatkozásban bizonyos téren a NATO-tól eltérő (más a döntés-előkészítési, jóváhagyási, finanszírozási, stb.) a metodika, ezért nem célszerű egy kiragadott NATO struktúra darabbal hasonlítani magunkat és annak mintájára működni. Ezt csak az elvek tisztázása, a lehetőségekhez képest az azokhoz történő alkalmazkodás, valamint a téma mindenre kiterjedő vizsgálata indokolja.

Valójában nem létezik a szó szorosán vett értelmében „NATO logisztika”. A szövetség a nemzetek logisztikájának egységesítésével, közös elvek kidolgozásával, harmonizációs tevékenység végzésével, műveletek biztosításának megszervezésével, védelmi

2.8 Logisztikai munkafolyamatok és a Katonai Képességfejlesztés kapcsolódási pontjai

A téma vizsgálatának megkezdésekor célszerű a katonai képességet és képességfejlesztést, mint kifejezést, és mint folyamatot is elemezni, felvillantani, majd értékelni azt, hogy a képességfejlesztés mely munkafolyamatokhoz kapcsolódik, és milyen hatással vannak egymásra, ez által közelebb kerülünk a képesség fejlesztés és a program alapú tervezés kölcsönhatásaihoz is.

Le kell tisztázni rögtön az elején, hogy a „program” kifejezés nem ugyanazt jelenti a **programozott képességfejlesztés** és a **programozott haderőfejlesztés** tekintetében.

A képességfejlesztés programjai komplex megközelítéssel foglalják magukba az elérendő képesség megszerzésének összetevőit, tevékenységét, míg a hadfelszerelés fejlesztési programok a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásával, az adott szakterületen belül történő fejlesztésekkel, a program végrehajtásával járul hozzá a képességek fejlesztéséhez.

A képesség-fejlesztés program alapú megközelítése esetén a katonai képességek fejlesztése egymással kölcsönhatásban álló szakmai törzsek együttműködésével előkészített, dokumentumok döntéshozók által jóváhagyott programok és projektek tervezésével és végrehajtásával történik.

A képesség kialakítása, egy változatban az általam célszerűnek vélt és kidolgozott alábbi (1. számú) táblázaton feltüntetett (fő)összetevők és az ezeket alkotó részképességek területein történő fejlesztések kialakítása következtében érhető el.

Koncepciók és Doktrínák	Szervezeti struktúra
	Vezetés-irányítás
	Kiképzés
	Harceljárások
Szervezeti felépítés	Létszám
	Alegységek
	Hadfelszerelés
Kiképzés, felkészítés	Egyéni felkészítés
	Kötelékkiképzés
	Speciális felkészítés
Hadfelszerelés	Hadianyagok (Fejlesztés, modernizáció, beszerzés)
	Haditechnikai eszközök (Fejlesztés, modernizáció, beszerzés)
Vezetés, irányítás	Kiválasztás
	Felkészítés
	Hálózat Alapú Műveleti képességek
Személyi állomány	Személyi állomány biztosítása, toborzás
	Kiválasztás
	Felkészítés
	Kiképzés
	Alkalmazás
Létesítmények	Ingatlanok
	Infrastruktúra fejlesztése
	Elhelyezési szakanyagok
	Bázisok
	Tábori anyagok
Interoperabilitás	Eljárási
	Technikai (harceszközök, híradó eszközök, stb)
	Intellektuális, mentális
Logisztika	Tervezés
	Fejlesztés
	Anyagellátás, készletek lépcsőzése, TASZT-ok, üza, lőszer, élelem, ruházat, stb
	Kiszolgálás
	Fenntartás
	Közlekedés
	Szállítás
	Raktározás
K+F	Hosszú távú technikai fejlesztések

1. Táblázat - A katonai képesség lehetséges összetevői
(A táblázatot a szerző készítette.)

A hadfelszerelés fejlesztés szorosan a megfelelő technikai színvonal és a szükséges hadianyagok biztosítása terén, valamint a logisztikai támogatás megkövetelt szintű kialakítása vonatkozásában kapcsolható a fenti összetevőkhöz.

A képességek kialakításának szervezetekre történő lebontása az alábbi beazonosított lépéseken keresztül valósul meg:

- A katonai feladat meghatározása
- Az elérendő képesség pontosítása
- A követelményrendszer pontosítása (nemzeti-NATO)
- A meglévő és perspektív szervezet képességei közötti különbség meghatározása
- A fejlesztési feladatok meghatározása (humán-infrastrukturális-hadfelszerelés-EÜ, stb.)
- Rendelkezésre álló erőforrások meghatározása
- Fejlesztési programok indítása (humán-infrastrukturális-hadfelszerelés-EÜ, stb.)

A képességfejlesztés folyamatának irányelvei, a végrehajtás elemei, ütemei még nem kerültek kidolgozásra, nem rendelkezünk a 113/2007. HM utasításhoz hasonlítható szabályzóval, de a kidolgozó munka folyik és megállapíthatjuk, hogy a képességfejlesztés igen komplex folyamatában a hadfelszerelés fejlesztés kiemelt szerepet tölt be és e fontos tevékenység a HM FLÜ szakértői munkája következtében jelenleg is zajlik és megfelelő irányban halad. Jövőbeni feladatunknak tekintjük a hadfelszerelés fejlesztés helyének, szerepének pontos megállapítását, beillesztését a képességfejlesztés folyamatába, mely véleményem szerint a védelmi tervezés, a képességfejlesztés és a védelmi ágazati fejlesztések területén tevékenykedők közös feladata és felelőssége.

A fejezetben végrehajtott elemzések alapján levont következtetésem eredményeképpen a bővített értelemben vett **katonai logisztikai támogatás fogalmát** az alábbiak szerint értelmezem:

A katonai logisztikai támogatás a katonai szervezetek hadfelszerelési fejlesztésének, ellátásának, mozgatásának és fenntartásának tervezésével és szervezésével foglalkozó funkciók, feladatok és rendszabályok összessége. Ezen belül a mindenkori politikai elképzeléseknek és ambíciószintnek megfelelő képességigények, hadműveleti-harcászati szintű követelményei figyelembevételével, a haderő képességfejlesztésében való aktív részvétel. A hadfelszerelési igény műszaki-technikai követelményei meghatározását követően az elvárt képesség elérésének megtervezésén keresztül, annak megvalósítását, beszerzését és katonai minőségbiztosítási szempontú átvételét követően az adott anyag, eszköz, vagy képesség teljes élettartamán keresztül történő menedzselése. Beleértve az anyagok és

eszközök elosztását, raktározását, az eszközök üzemeltetésének biztosítását, a megfelelő képesség fenntartását, a szükséges technikai kiszolgálások végrehajtását és végül a rendszerből történő kivonását, és további hasznosítását. Mindezek mellett a különböző szintű (központi⁴¹, intézményi⁴²) gazdálkodással kapcsolatos feladatok végrehajtását.

A katonai logisztika a fentieknek megfelelően az alábbi tevékenységekkel foglalkozik⁴³:

a) A Magyar Honvédség feladatai végrehajtásához szükséges katonai képességek alapvető építőelemei, vagyis a **hadfelszerelés fejlesztéssel** kapcsolatos **erőforrás** és **programtervezés** végzése. A képességek elérése érdekében különböző fejlesztések megtervezése és végrehajtása, valamint az ezzel kapcsolatos és az alaprendeltetésből adódó feladatok végrehajtásához szükséges anyagok, eszközök **beszerzése, rendszeresítése**, az alkalmazók részére történő **átadása, raktározás, szállítás, elosztás, üzemeltetés, üzemfenntartás, technikai kiszolgálás**, majd a teljes élettartam végén a **rendszerből történő kivonás**, selejtítés, vagy újrafelhasználás.

b) Személy és felszerelés szállítás.

c) Létesítmények vásárlása vagy építése, karbantartása, működtetése és elosztása, valamint nem építés-beruházással kapcsolatos infrastrukturális fejlesztések végrehajtása (informatikai hálózatok tervezése, létesítése és fenntartása, stb.).

d) A szolgáltatások megtervezése, megszervezése vagy nyújtására irányuló tevékenység végzése

e) Az orvosi, valamint az egészségügyi szolgáltatás megszervezése és biztosítása.

f) Speciális logisztikai tevékenységként kezelhetők a logisztikai támogatás megvalósításához szükséges pénzügyi, költségvetési tervezések és a termékek, illetve szolgáltatások finanszírozásának folyamata.

⁴¹ Központi gazdálkodás: a fejezet részére egyes jogcímenek jóváhagyott költségvetési előirányzatok teljesítésére, a rendelkezésre álló erőforrások kezelésére, felhasználására felhatalmazott honvédelmi szervek gazdálkodási tevékenységének összessége.

⁴² Intézményi gazdálkodás: a honvédelmi szervek által, feladataik ellátása érdekében folytatott gazdálkodás-tervezési, -szervezési, -vezetési és végrehajtási tevékenység, amely egyrészt természetben biztosított erőforrásokkal, másrészt költségvetési előirányzat- (keret-) gazdálkodással valósul meg.

⁴³ A Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína (2. kiadás) felhasználásával.

2.9 Fejezeti következtetések

A katonai logisztikai rendszer termelői és fogyasztói alrendszerének szétválasztásával a tevékenységi, illetve felelősségi körök is szétválasztásra kerültek, egyben más-más szolgálati alárendeltségbe tartozó katonai szervezeti elemekhez tartoznak. Az alrendszerek logisztikai munkafolyamatait az érintett szervezetek alapító okirataiban és SZMSZ-eiben meghatározták, illetve a jövőbeli együttműködési megállapodásaikban rögzítésre kerülnek, valamint a gazdálkodásra vonatkozó HM utasítások és a vonatkozó HM VTISZÁT intézkedés együttesen szabályozzák.

A fejezetben az integrált logisztikai rendszer munkafolyamatainak, szervezeteinek és egyéb összetevőinek a vizsgálata eredményeként megállapítható, hogy:

1. A logisztikai rendszer elemei közötti feladat-végrehajtás és az együttműködés részletei vonatkozásában **további szabályozásbeli pontosításokra van szükség**. A rendszer **alapvetően** működik, azonban a munkafolyamatokra vonatkozó eljárásrendek további elemzést igényelnek és az elemzésekből levont következtetések alapján a **gyakorlati végrehajtás is pontosításra szorul**.
2. A képesség alapú, programozott módszerű tervezést, a megvalósítást, az elszámolást megkönnyítő, támogató információs rendszerek és informatikai megoldások hiánya, elsősorban a megvalósítás folyamata során érezhető, mely alátámasztja azt a tényt, hogy **igen nagy igény van egy logisztikai információs rendszer (LIR) használatára**.
3. Az igen komplex logisztikai munkafolyamatok és a katonai képességfejlesztés elemei kölcsönhatásának a vizsgálata rendkívüli fontossággal bír, hiszen a katonai logisztika fejlesztési funkciója hathatós támogatása nélkül a katonai képességfejlesztés nem érheti el a célját. A képességek komplex rendszerének egyik igen fontos elemét képezi a hadfelszerelés fejlesztése.
4. Mindezekből kiindulva a **logisztika és a képességfejlesztés közötti határvonal meghatározása**, a munkafolyamatok közötti megfelelő **egyensúly** és munkamegosztás kialakítása alapvető fontosságú.

5. Bár a logisztikai vonatkozású munkafolyamatok jó részének szabályozására már létezik HM FLÜ vezérigazgatói, vagy MH ÖHP PK-i intézkedés, a helyes működés érdekében mindenképpen szükséges **további vizsgálatok elvégzése**, esetlegesen **új dokumentumok kidolgozása**.
6. Megállapítható, hogy a rendszer helyes működését csak a **szabályozási, pénzügyi-finanszírozási, és szervezeti háttér** stabil megteremtése eredményezheti együttesen az **egyéb tárgyi feltételek** biztosításával.
7. A képességfejlesztés-fenntartás rendszerében, a programozott tevékenységek terén a fentiekben vázolt jelenségek következtében keletkezett valós, vagy vélt, illetve bekövetkező **működésbeli zavarok megszüntetése elengedhetlenül szükséges**. A **rendszer teljes mértékű feltérképezésével**, az elemzések során kialakított **következtetések levonásával**, megfogalmazásra kerülhetnek azon javaslatok, melyek végrehajtásával a jelenleg működő logisztikai támogatási rendszer **korszerűsíthető**.
8. Az egyes tevékenységi folyamatok és a hozzájuk tartozó hatáskörök, felelősségi körök, valamint eljárásrendek korszerűsítése kapcsán lehetőség nyílt a termelői és a fogyasztói logisztikai rendszer részelemeinek **korszerűsítésére, egyszerűbb, szabályozottabb, hatékonyabb** működésének elérésére, az e területet irányító, vezető tevékenység javítására és végül, de nem utolsósorban a **felelősség** és a **döntési kompetenciák egyértelművé tételére**.
9. A felsoroltakon kívül az elemzések során felszínre hozott problémák, és azok megoldására irányuló kezdeményezések indítása elősegítheti a katonai képességfejlesztési programok, ezek szakfeladataihoz rendelt logisztikai feladatok tervezését, a tervezés során szükséges döntések előkészítését támogató, a különböző munkafolyamatokhoz szükséges hiteles adatok és információk előállítását biztosító rendszer a **LIR kiépítését** is, melynek elindításához az előzetes megvalósítási tanulmány elkészítéséhez szükséges műszaki dokumentáció már a rendelkezésre áll és a szükséges pénzügyi erőforrások biztosítása esetén azonnal indítható.

III. FEJEZET

3. A haderő katonai képességfejlesztés rendszerének és folyamatának bemutatása a várható feladatokból kiindulva. (A hadfelszerelés fejlesztési programok helye, szerepe, jelentősége a képességfejlesztés rendszerében.)

Napjainkban a fejlett európai országok védelmi programjaik kidolgozása során fokozott figyelmet fordítanak a haderők rugalmas alkalmazhatóságára és harci képességeik kialakítása tervezhetőségére. A védelmi képességek programjai és az azokat alkotó projektek a környezeti tényezőkben végbemenő változások következtében folyamatos kihívásoknak vannak kitéve, néha egészen rövid idő alatt. A védelmi program egy-egy elemének a módosítása, a dinamikus, változó biztonságpolitikai kihívásoknak megfelelően, maga után vonhatja a program többi elemének változtatását is. Ennek megfelelően a védelmi képességek programozási folyamata során hatványozottan is igaz, hogy "minden összefügg mindennel". Ez az alkalmazkodási készség nevezhető **rugalmasságnak**.

Azonban a rugalmasság mellett felmerül egy másik lényeges kérdés is, ami nem más, mint az **erőforrás ésszerű és hatékony felhasználásának** a biztosítása. Nem feltétlenül kell többet költenünk a biztonságunk megteremtése és a védelmünk fenntartására, hanem a rendelkezésre álló források elosztását kell ésszerűen megtervezni és végrehajtani.

Az ország védelemének a szűk pénzügyi korlátok adta lehetőségek mellett is erősnek és hatékonynak kell lennie. Ezért a védelmi tervezésnek, pontosabban a haderőtervezésnek, azon belül a katonai képességek megtervezésének a fő célja a haderő működőképességének és alkalmazhatóságának a biztosítása kell, hogy legyen. Alapvető célunk, hogy hazánk biztonságpolitikai célkitűzései teljesüljenek, illetve a NATO és EU tagságból eredő követelményeknek is megfelelő, ütőképes, a katonai képességek kialakítása és létrehozása tekintetében élenjáró, merőben új, "képességalapú" haderő kerüljön létrehozásra és fenntartásra.

3.1 Az integrált védelmi tervezési folyamat ismertetése

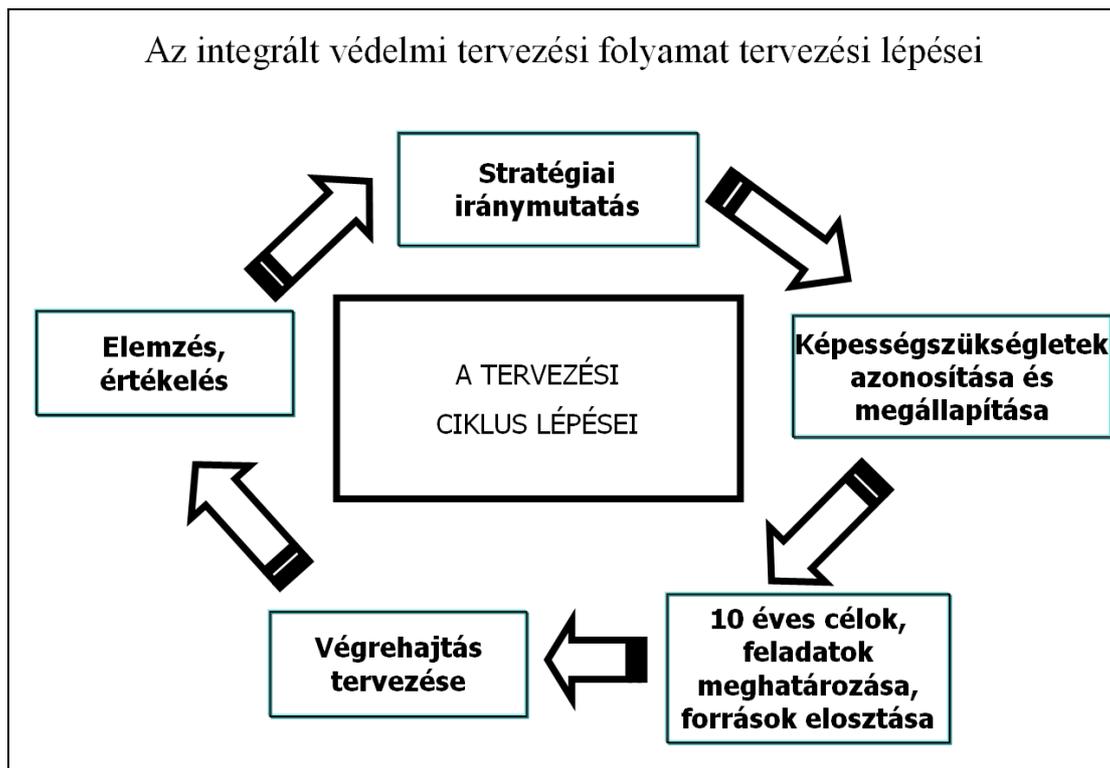
A programozott képességfejlesztés elvi és ezzel együtt kívánatos folyamatának áttekintése előtt szükségesnek vélem a teljes védelmi tervezési folyamat⁴⁴ főbb elemeinek felvillantását, hiszen csak a teljes rendszer struktúrájának ismeretében azonosíthatók azok az

⁴⁴ A „98/2009. (XII.11) HM utasítása a honvédelmi tárca védelmi tervező rendszere felső szintű tervezési szabályainak alkalmazásáról,” című dokumentum felhasználásával.

elemek, ahol a hadfelszerelés fejlesztési programok kapcsolódnak és integrálódnak a tervezés rendszerébe.

A továbbfejlesztett Honvédelmi Tárca Védelmi Tervező Rendszer (HTVTR) egy folyamatban egyesíti a hosszú és rövidtávú tervek kidolgozási tevékenységeit.

A HTVTR az integrált védelmi tervezési folyamatot, annak lépéseit (14. számú ábra) és a folyamatot végrehajtó alrendszereket foglalja magában. A rendszer fő tervezési lépései az alábbiak:



14. ábra - A védelmi tervezési folyamat elvi vázlata

(Az ábra a 98/2009. HM utasítás alapján készült.)

A HVTR-ben a stratégiai tervezés – a NATO haderőtervezési rendszeréhez történő megfelelő csatlakozás miatt – négyéves tervezési ciklusban zajlik. A tervezési ciklus kezdete az adott időszakra kidolgozandó 10 éves stratégiai terv tervidőszakának kezdetét megelőző negyedik év első naptári napja. A tervezés folyamata HM utasítás kiadásával kezdődik.

a) Stratégiai iránymutatás:

Az iránymutatás tartalmazza a védelemre és a haderőre vonatkozó nemzeti és szövetségi politikai elvárásokat, célokat és elképzeléseket. Az iránymutatás a tervezési időszakon túlmutatóan általános jellegű, míg a 10 éves tervezési időszakra vonatkozóan konkrét védelempolitikai célokat fogalmaz meg.

b) Képességszükségletek azonosítása és megállapítása:

A katonai képességszükségletek azonosítása a politikai célkitűzések eléréséhez és a haderő feladatrendszerének teljesítéséhez szükséges katonai képességigény megállapítására irányul.

Az azonosított katonai képességszükséglet alapján kerül sor a tervezési időszak képesség-fejlesztési irányainak, a tervezési időszakban reálisan megvalósítható képesség-fejlesztés feladatainak meghatározására - figyelembe véve a haderő aktuális állapotát -, valamint a folyamatban lévő fejlesztési irányokat és azok tartalmát, **sajnálatos módon** még ebben a fázisban figyelmen kívül hagyva az éppen aktuális, vagy prognosztizálható erőforrás korlátok tényét. A szabályzóban megfogalmazott cél, miszerint ebben a fázisban kell, hogy megtörténjen a tervidőszakban reálisan megvalósítható képesség-fejlesztési feladatok meghatározása, az erőforrás korlátok ismerete és figyelembevétele nélkül nem érhető el. Mi lehet így az alapja a „programozásnak”? Ha nem ismerjük korlátainkat, nem lehetünk képesek a 10 éves időszakra reális részcélokat kitűzni, így a felépítmény nem is nyugodhat biztos alapokon. Mire alapozzuk a különböző opciókat, ha nem a lehetőségeinkre, a prognosztizálhatóan rendelkezésre álló erőforrásainkra? Továbbá a jelenleg hatályos szabályzó értelmében az erőforrások figyelembevétele a tervezési folyamat során legkorábban a ciklus harmadik naptári évében történik meg, ami előrevetíti egy olyan helyzet kialakulását, hogy olyan opciók készülnek, amelyek nem támogathatók már az erőforrások figyelembevételét követően, így vissza kell térni az első lépéshez.

Javaslattétel az MH képességeinek fejlesztésére: A 10 éves tervidőszakban reálisan kialakítható képességek, valamint a szervezetek ki és átalakításának a meghatározására irányul. Figyelembe véve a vonatkozó jogszabályok alapinformációit, a miniszteri irányelvek utasításait, a képességtervezési katalógus adatait, az MH képességszükségletét, a NATO és EU hozzájárulási igényeket, a képességhiányokhoz és feleslegekhez kapcsolódó kockázatokat és értékeléseket, készül el a „*Javaslat az MH képességeinek fejlesztésére*” című dokumentum, tartalmazva a képesség/szervezetfejlesztés tervidőszaki fő feladatait, azok ütemezését, prioritásait, programjavaslatait és erőforrás szükségletét opciónként.

c) A 10 éves célok, feladatok meghatározása, források elosztása:

A terv kidolgozása két szakaszban történik (terv elgondolás és részletes terv kidolgozás).

A terv elgondolás a tervezhetően rendelkezésre álló erőforrások alapján az előző tervezési lépésben meghatározott képesség-fejlesztési feladatok megvalósíthatóságát valamennyi tervezési terület igényének, illetve a képesség-fejlesztés rájuk gyakorolt hatásának figyelembe vételével vizsgálja nagybani számvetések alapján. A vizsgálat alapján valamennyi tervezési területet magában foglaló megvalósíthatósági javaslatok, opciók kerülnek kidolgozásra. A terv elgondolás olyan döntés-előkészítő okmány, amely a célrendszer és a kapcsolódó feladatok alapján tartalmazza az erőforrás elosztásra vonatkozó opciókat, illetve azok következményeit és kockázatait. A terv elgondolásban foglalt opciók alapján meghozott vezetői döntés rendeli el a 10 éves stratégiai terv részletes kidolgozását, amely tartalmazza a tárca tervidőszaki céljait, a tervezési területek célkitűzéseit, fő feladatait, a feladatok prioritását, a prognosztizáltan rendelkezésre álló források elosztását és a terv megvalósítási kockázatainak kezelési módjait.

d) A végrehajtás tervezése:

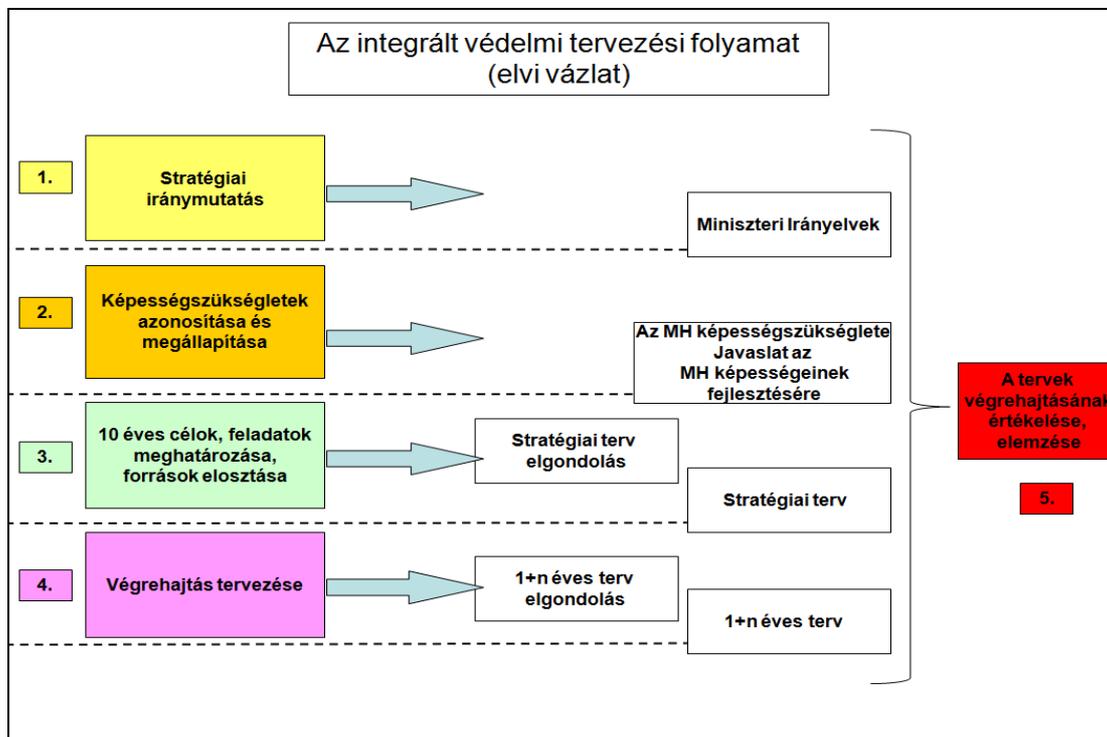
A hosszú távú tervben lefektetett képesség-fejlesztési és valamennyi tervezési terület feladatainak végrehajtásáról a részletesen kidolgozott, az évenkénti költségvetési lehetőségeket figyelembe vevő rövidtávú tervek gondoskodnak. A rövidtávú tervben szereplő feladatok, és azok erőforrásigénye alapján készül el a tárca éves költségvetési tervjavaslata. Rövidtávú tervek az MH különböző vezetési szintjein, és tervezési területeire vonatkozóan készülnek. A tárca 10 éves stratégiai tervének végrehajtása érdekében tárca szinten évente a következő terveket kell elkészíteni: a tárca 1+n éves, éves munka (feladat), a HM fejezet költségvetési javaslat, és az éves beszerzési terveket.

A „d”és „e” pontok között elméletileg/logikailag szerepelnie kellene még egy **„Végrehajtás irányítása, koordinálása”** című fázisnak is, hiszen a folyamat során óhatatlanul változhatnak a körülmények, a követelmények, a prioritások, a finanszírozási feltételek és még egyéb más tényezők is és ezeket a változásokat mind fel kell dolgozni, értékelni kell, esetlegesen döntéseket kell hozni a módosításokra, átütemezésekre vonatkozóan. Szükség esetén be kell avatkozni a folyamatba, koordinálni kell a tervezésben résztvevő szervezetek feladat végrehajtását. A folyamatok nem képesek önmagukat menedzselni, ehhez mindenképpen egy a rendszert jól ismerő, megfelelő hatás és jogkörrel felruházott és felelősséggel rendelkező szervezet tevékenysége szükséges.

e) A tervek végrehajtásának elemzése, értékelése

A tervezés során elengedhetetlen a tervező rendszerbe épített, a rendszer dinamikus elemeként működő folyamatos értékelés, valamint a kitűzött célok és a tervek közötti kapcsolat vizsgálata, illetve ezek megállapításainak visszacsatolása. Az elkészített tervek végrehajtásával elérhető eredmények áttekintése és értékelése visszacsatolt információként szolgál alapul a következő tervezési ciklus indításához.

Az integrált védelmi tervezési/vezetési folyamat (15. számú ábra) a hosszú és a rövidtávú tervezés tevékenységeinek egységes, összefüggő folyamatrendszerbe történő szervezését jelenti. A hosszú- és a rövidtávú tervezési folyamatoknak azonban egymástól eltérő az eljárásrendje, tervezési szintje, valamint a tervezésben résztvevők köre.



15. ábra - Az integrált védelmi tervezési folyamat
(Az ábrát a szerző készítette.)

3.2 A képesség, mint fogalom definiálása

Mit is jelent igazából a „képesség” kifejezés? Az ÚJ MAGYAR LEXIKON értelmezése szerint a *"képesség bizonyos fizikai vagy szellemi teljesítményt biztosító fiziológiai és pszichikai feltételek együttese"*-ként definiálható.

Mindenképpen egyfajta alap adottságnak jelen kell lennie, amely továbbfejlesztéssel érhető el a kívánatos állapot. A MAGYAR NAGYLEXIKON értelmezésében a képesség nem más, mint *"az ember lehetőségei és előkészültsége bizonyos cselekvések elvégzésére"*.

A kétféle megközelítés felhasználásával a képesség, mint általános fogalom a következőképpen definiálható:

„A képesség egy olyan megszerzett, vagy kifejlesztett tudásfajta, amely biztosítja a birtoklója számára valamely tevékenység végrehajtására való alkalmasságát és az adott cselekvések elvégzését.”

A képesség, mint katonai kifejezés a NATO csatlakozást előkészítő időszakban épült be szervesen a katonai terminológiába, és elsősorban a katonai kötelék feladata, képessége, korlátai összefüggésben került használatra.

A NATO elvek egyre mélyebb szintű megismerése során kiderült az, hogy a szövetségi rendszeren belül nagyon fontos egy adott szervezet képességének meghatározása és annak figyelembevétele a különböző feladatok tervezésekor. Valamilyen katonai kötelékre vonatkoztatott alkalmazásának azért van létjogosultsága a NATO elvek figyelembevétele mellett, mert a kifejezés helyes értelmezésével és használatával nagyon pontosan meghatározható egy-egy szervezet általános és speciális lehetősége is.

A katonai képesség műveleti alkalmazhatóságot jelent. A képességeket szervezeti elemek önállóan vagy együttesen tartalmazzák. A képességek technikai paraméterekkel (pl.: tűzgyorsaság, hatótávolság, űrméret, frekvencia tartomány, stb.) és alkalmazási kritériumokkal (pl.: telepíthetőségi, fenntarthatósági, interoperabilitási, stb.) valamint az ezek együttes megléte esetén jelentkező plusz összetevőkkel - amelyekre a hadfelszerelés birtokában lesz képes az alkalmazó - (megsemmisítési, lefogási terület, észlelési zóna, stb.) jellemezhetők.

Az Amerikai Egyesült Államok Védelmi Minisztériumának meghatározása szerint⁴⁵:
„a katonai képesség alkalmasság egy előre meghatározott háborús/műveleti cél elérésére, amely négy fő összetevőből áll:

- **Szervezeti felépítés:** a haderő csapatainak, szervezeteinek, intézményeinek száma, mérete, összetétele.
- **Korszerűség:** az erők, alakulatok, fegyverrendszerek és eszközök technikai-korszerűségi színvonala, hatékonysága.
- **Szervezeti egységek készenléti szintje (harckészültsége):** alkalmassági szint a meghatározott célok elérése érdekében történő feladatok teljesítéséhez szükséges képességek biztosítására.

⁴⁵USA Védelmi Minisztérium (DoD Capability definition)

- **Fenntarthatóság:** *alkalmasság a katonai célok eléréshez szükséges műveleti tevékenység kívánatos szintjének és időtartamának biztosítására. A fenntarthatóság egy olyan műveletek során szükséges képesség, amely az erők, eszközök és fogyó anyagok kezdeti és huzamosabb időn keresztül történő folyamatos biztosítását jelenti.*

A NATO Katonai Törzs (International Military Staff) és a Katonai Bizottság (Military Committee) az alábbiak szerint⁴⁶ értelmezi a képességet, mint komplex fogalmat⁴⁷:

„A katonai képesség olyan részrendszerek összessége, amely különböző teljesítményeket és hatásokat eredményez. Nagy valószínűséggel a Doktrína, a Szervezet, a Kiképzés, az Anyagok-felszerelések, a Vezetés-irányítás, a Kiképzett személyi állomány, a Létesítmények és az Interoperabilitás komplex alkalmazásán keresztül biztosítja a megkövetelt végeredményt.”

A 98/2009. HM utasítás értelmező rendelkezésében az alábbiak szerint határozza meg a katonai képesség fogalmát:

„A haderő egyes szervezeti elemeinek vagy azok csoportosításának azon tulajdonságai, amelyek lehetővé teszik egy adott képesség létrehozását, fenntartását és alkalmazását. Egy katonai képesség létezése több, egy adott képességhez szükséges valamennyi összetevő (doktrína, szervezet, humán, hadfelszerelési és infrastrukturális feltételek, kiképzettség, interoperabilitás) meglétét feltételezi, amely biztosítja a kívánt katonai hatás elérését valamennyi képességre vonatkozóan.”

A fentiek figyelembevételével a katonai képességet, mint speciális fogalmat a következőképpen definiálhatjuk:

„A katonai képesség az erők egy olyan speciálisan kifejlesztett állapota, amely biztosítja a megfelelően strukturált és korszerűen felszerelt katonai szervezetek számára egy előre meghatározott feladatra való készenlétet és alkalmasságát az előre meghatározott műveleti célok elérése érdekében a képesség eléréséhez szükséges összetevők komplex alkalmazásával.”

A továbbiakban a védelmi tervezési rendszer hatékony működtetése érdekében célszerű az úgynevezett „képesség szemléletű” tervezés fogalmának, teljes hátterének, elképzelt metodikájának elemzése, járulékos összetevőinek vizsgálata, hiszen e napjainkban igen divatos kifejezés, nagyon sok mindent foglalhat magába, ahogy ezt a fenti katonai képesség meghatározások is sejtetik.

⁴⁶ Saját fordításban.

⁴⁷ MC 0550 (Final) Revised dated 11 September 2006.

3.3 A programozott képességfejlesztés folyamata, fázisai⁴⁸

Az alábbi elvi folyamat még nem került részleteiben kidolgozásra és szabályozásra. Jelenleg, még csak koncepció tervezetként említhető meg.

A képességfejlesztési tevékenység összetevői:

A képesség-fejlesztés program⁴⁹ alapú megközelítése⁵⁰ esetén a katonai képességek fejlesztése a jóváhagyott **programok** és **projektek** tervezésével és végrehajtásával történik. A fejlesztési folyamat során a képesség-fejlesztés céljának meghatározása műveleti képességek elérését célzó **hadműveleti-tervezési** feladat. A technikai paraméterek, a megvalósítás lehetséges alternatíváinak azonosítása, az alternatívák erőforrás igényének nagybani számvetése **szakmai törzsek** (szakági képviselők, védelmi, haderő, valamint erőforrás tervezők) feladata. Az erőforrások programhoz/projekthez történő rendelése **erőforrás tervezői** feladat. A pénzeszközök biztosítása és a jogcímek megteremtése **pénzügyi** feladat. A beszerzések, és a megvalósítás az erre szakosodott **intézmények és szakmai törzsek** feladata. A műveleti készenlét biztosítása, pedig **alkalmazói** feladat. A fentiekből kitűnik, hogy a képességfejlesztés egy igen komplex, több összetevőjű, többszereplős, de egy cél érdekében végrehajtásra kerülő folyamat, mely során minden egyes tényező igen fontos szerepet játszik.

A képességfejlesztés folyamata:

A stratégiai tervezés részeként a várható feladatból kiindulva kell meghatározni a képességi követelményrendszert, vagyis azt, hogy a Magyar Honvédségnek milyen képességekkel (képességsomagokkal) kell rendelkeznie feladatának végrehajtásához és az ambíciószintje teljesítéséhez. A fejlesztési irányok meghatározása során elemzésre kerül a jogszabályokban rögzített feladatrendszer, a tervezési ciklusra vonatkozó miniszteri irányelvek, az egyes feladatok megvalósításához szükséges műveleti szükségletek és a műveleti ambíciószintek. Az elemzés eredményeként megállapítást nyer a **képességi igény**. A képességi igény és a meglévő képességek összevetésével megtörténik a **képesség hiányok** meghatározása.

⁴⁸ HM VTF 481-12/2008. Az "Integrált Védelmi Tervezési tevékenység logikai folyamata" tárgyú munkaanyag alapján.

⁴⁹ Program: valamely fejlesztési célt részben vagy teljes egészében, huzamosabb időn keresztül megvalósító fejlesztési terv, amely adott megvalósítási szakaszban tartalmilag és formailag meghatározott részletezettséggel kidolgozott, pénzügyi háttérrel és végrehajtási ütemezéssel rendelkezik.

Projekt (részprogram): önmagában is értelmezhető fejlesztési terv, amely valamely program részét képezi.

⁵⁰ Jelenleg még nem került kidolgozásra a képesség/szervezetfejlesztés programozott tervezésére vonatkozó szabályzórendszer.

A képesség-fejlesztési irányait rögzítő fejlesztési programjavaslatok azonosítják a tervezési ciklus során megvalósíthatónak ítélt képességbővülést. A programok konkrét feladatokra történő szétbontását párhuzamosan és/vagy szekvenciálisan futó fejlesztési projektek tartalmazzák.

A programozott képesség-fejlesztés fázisai:

a) A képesség-fejlesztési programok és projektek azonosítása

A stratégiai szintű képesség-fejlesztési célok megfogalmazása a HTVTR-en belül, a **Miniszteri Irányelvek** – VTB⁵¹ támogató állásfoglalását követően – a miniszter jóváhagyásával történik. A dokumentum százalékos formában rögzíti – egyebek mellett – az erőforrás elosztás főbb arányaira vonatkozó (hadfelszerelés fejlesztés, humán, működés-fenntartás, infrastruktúrafejlesztés, egyéb) elsődleges szándékot.

A képesség-fejlesztésre a tervidőszakon belül figyelembe vehető erőforrások célirányos felhasználásának tervezése érdekében katonai-szakmai elemzés következtében megfogalmazásra kerül a **Képesség fejlesztési javaslat**, amelynek kidolgozása több ütemet és több döntési pontot is magába foglal.

Az első ütemben a képesség-fejlesztési irányokra a Minimálisan Elégséges Képességi Igényt alapul véve a HTVTR Képesség- és Feladattervező Alrendszere (KFTAR) tesz javaslatot. A képességfejlesztési irányok azonosítása előtt meg kell határozni a képességfejlesztés rendszerének a struktúráját. Ki kell jelölni azokat a fő programokat, amelyek köré felépíthetjük a rendszert. Ez lehet haderő alapon felépített, lehet képességalapon strukturált és lehet vegyes a kettő kombinációjaként. Csak ezek után lehetséges a továbblépés.

A fejlesztési programjavaslat:

- azonosítja a program megvalósulásához szükséges projekteket,
- a projektek során létrehozandó képességi elemek legfőbb technikai paramétereit,
- a projektek által elérendő képességbővítés megvalósíthatóságára és hatásaira vonatkozó elsődleges megfontolásokat (prioritás, időbeniség, stb.),
- a programok végrehajtásához szükséges menedzsment létrehozására vonatkozó javaslatot,
- a projektek szakmai törzsekhez történő telepítésére vonatkozó javaslatot, valamint

⁵¹ Védelmi Tervező Bizottság

- a képesség-fejlesztés során figyelembe vehető erőforrások programcsomagok, programok és projektek közötti elosztására vonatkozó, becslésen alapuló javaslatát (erőforrás korlátok).

Ideális esetben a tervezésnek ebben a szakaszában erőforrás korlát nélküli képességi igényazonosítás lenne kívánatos. Ugyanakkor, az erőforrások – elsődleges (nem végleges), nagybani számvetéseken alapuló – plafonjának meghatározása azért indokolt, mert egyrészt az erősen korlátozott erőforrás lehetőségek között – „túlságosan szárnyaló” igényeket már a megszületésükkor ki kell szűrni, másrészt pedig az erőforrás korlátok ismerete nélkül a képességfejlesztési alternatívák finanszírozhatósági szempontból nem értékelhetők, harmadrészt pedig az összes képesség-fejlesztési igény szakmai szervezetek általi kidolgozása szükségessé teszi az erőforrás elérhetőség kilátásba helyezését.

A javaslat kidolgozása során figyelembe kell venni az aktuálisan futó programokat és projekteket, illetve azok pillanatnyi helyzetét, megvalósultsági fokát is. A program/projekt-fejlesztésre biztosítható erőforrás maximális mértéke megállapításához szükséges adatokat az Erőforrás és Költség Tervező Alrendszer (EKTAR) biztosítja.

A képesség-fejlesztési javaslat elfogadása – VTB támogató állásfoglalást követő – miniszteri jóváhagyással történik.

b) Képesség-fejlesztési programok és projektek előtervezése

A képesség-fejlesztési koncepció kidolgozásának második fázisaként megtörténik a program és projekt menedzsmentek kijelölése. A program menedzsmentek a nagybani becslésekben meghatározott erőforrás és időkereteken belül feladatot szabnak a projektmenedzsmentek részére a projektek részletes előtervezésére. Az egyes projektek előtervezése során projekt menedzsment azonosítja a program célokból levezetett projekt célokat, pontosítja a projekt végrehajtásával elérendő képességi igénybővülést, azonosítja a képességbővülést biztosító erőket, eszközöket, elkészíti a megvalósíthatósági tanulmányt⁵², elkészíti a hatástanulmányt⁵³, az EKTAR bevonásával elkészíti a projekt részletes és ütemezett erőforrás igényét.

⁵² A megvalósíthatósági tanulmány elkészítése során a különböző projektek (programok) egyes elemei összemérhetővé válnak, és lehetővé teszik az alternatív költség jellegű megközelítést.

⁵³ A hatástanulmány megkövetelését az indokolja, hogy a megvalósításra szóba jöhető alternatívákat „visszaellenőrizzük”, azaz mérlegeljük, hogy egyrészt valóban létrejön-e a technikai paraméterekkel körülírt képesség, másrészt pedig azt, hogy az így létrehozandó képesség biztosítja-e az erőforrások leginkább célszerű felhasználását.

A **megvalósíthatósági tanulmány** indokolja a projekt katonai szükségszerűségét, technikai megvalósíthatóságát, a javasolt képességbővülés finanszírozhatóságát, valamint a javasolt megoldás politikai elfogadhatóságát.

A **hatástanulmány** bemutatja a program által szándékolt képességbővülés hatásait a MH műveleti képességeire, hozzájárulását az ambíciószint teljesítéséhez és kapcsolhatóságát a meglévő és a tervezett képességekhez. Ugyancsak ebben a tanulmányban kell bemutatni a megvalósításra javasolt képességbővülés szakterületi műszaki színvonalának értékelését⁵⁴, rendszerben tarthatóságát, jövőbeni továbbfejleszthetőségét, bővíthetőségét, valamint az életciklus várható költségeit. Az egyes projektek programszintű összegzését a program menedzsmentek végzik. Az összegzést követően a program menedzsmentek tesznek javaslatot az egyes projektek programon belüli prioritásainak megállapítására, a projektek megvalósításának sorrendjére, valamint a tervidőszakon belüli ütemezésére.

Az egyes programok tárcaszintű összegzését a KFTAR és az EKTAR közösen készíti el. Az összegzést követően a KFTAR javaslatot készít a programokba csoportosított projektekről, a projektek összegzett prioritási listájának megállapítására, a projektek megvalósításának sorrendjére, valamint a tervidőszakon belüli ütemezésére. A megvalósításra javasolt projektek listáját, a projektek sorrendjét és tervidőszakon belüli ütemezését – a VTB támogató állásfoglalását követően – a miniszter hagyja jóvá.

c) A Képesség-fejlesztési programok és projektek tervezése

A miniszteri döntést követően megtörténik a jóváhagyott projektek terveinek véglegesítése, a program/projekt dokumentáció elkészítése, a program/projekt mérföldkövek (jelentősebb beszerzések, Kezdeti Műveleti Képesség elérése, Teljes Műveleti Képesség elérése) tartalmának és időpontjainak rögzítése.

A programok és projektek véglegesítésüket követően – erőforrás szükséglet „tételként” élnek tovább, és az EKTAR beépíti őket a tízéves terv elgondolásba képességi fejlesztési célok, képesség fejlesztési programok és képesség-fejlesztési projektek csoportosításban.

Az engedélyezett programok és projektek dokumentációit – a VTB támogató állásfoglalását követően – a miniszter hagyja jóvá. A tárcaszintű tízéves tervet – a VTB támogató állásfoglalását követően – a miniszter terjeszti elő a kormány részére.

A **jóváhagyott stratégiai dokumentum**, a tízéves terv tízéves kitekintéssel rögzíti a tárca jelenlegi szándékait. Ez a szándék leghamarabb négy év múlva, az új tízéves terve elfogadásával változhat.

⁵⁴ High tech, felső közép kategória, vagy éppenséggel kifutó technológia.

Az 1+n éves tervezés az aktuálisan érvényes stratégiai terven alapul. A következő év költségvetésének kidolgozása során számottevően kisebb az elsősorban erőforrás és költségvetés tervezők mozgásterét. A tízéves tervben az adott 1 + n időszakra jóváhagyott projektek erőforrás igényének pontosításával az erőforrás igények bekerülnek a rövid-távú tervbe, illetve az adott időszak során kidolgozásra kerülő beszerzési tervekbe.

d) A képesség-fejlesztési programok és projektek végrehajtása

A költségvetési törvény elfogadását követően az egyes projektekre biztosított erőforrásokat önálló – projekt – jogcímen kell tervezni, a felhasználási jogosítványokat, pedig a projekt végrehajtásáért felelős menedzsmenst vezetőjéhez kell telepíteni. A projekt menedzsmenst szervezi, koordinálja és adminisztrálja a hatáskörébe tartozó erőforrások felhasználását, a felelősségi körébe utalt képesség fejlesztési projekt megvalósulását.

A projekt menedzsmenst rendszeres és eseti tájékoztatást biztosít a program menedzsmenst, valamint a tárcaszintű koordinációért és irányításért felelős szervezet részére a felelősségi körébe utalt projekt végrehajtásának helyzetéről, valamint minden projekt mérföldkő esemény bekövetkezéséről.

A program menedzsmenst rendszeres és eseti összegzett tájékoztatást biztosít a VTB részére a felelősségi körébe utalt program végrehajtásának helyzetéről, valamint minden program mérföldkő esemény bekövetkezéséről.

e) A képesség-fejlesztési programok és projektek zárása⁵⁵

Egy program, projekt befejezettnek, illetve megvalósultnak akkor tekinthető, ha a program dokumentációban megjelölt és támogatott feladat, cél a program dokumentációban meghatározottak szerint és a teljes műveleti képesség előírásaiban foglaltaknak megfelelően teljesült, és az érintettek jóváhagyásával a záró-jegyzőkönyv elkészül⁵⁶.

A folyamat minden fázisban meghatározó a logisztikai tervező szervezetek adatszolgáltatása, elemzése, véleménye, a megvalósításra vonatkozó javaslata, illetve az anyagi-technikai, beszerzési, fenntartási, pénzügyi lehetőségek és kockázatok bemutatása, ezért azok nem kerültek megemlítésre külön-külön az egyes fázisoknál.

⁵⁵ A program lezárása. Egy program, projekt befejezettnek, illetve megvalósultnak akkor tekinthető, ha a szerződésben megjelölt és támogatott feladat, cél a szerződésben meghatározottak szerint és a hatósági engedélyekben foglaltaknak megfelelően teljesült, és az érintettek jóváhagyásával a záró-jegyzőkönyv elkészül. 217/1998. (XII. 30.) Korm. Rendelet az államháztartás működési rendjéről, 93. §.

⁵⁶ Abban az esetben, ha a programstruktúra úgy kerül kialakításra, hogy egy képesség, vagy egy szervezeti elem képezi az alapját a képességigény vagy az adott szervezeti elem fennállásáig a program nem zárható le.

3.4 Külföldi példák a fejlesztések programozott végrehajtásának elvei vonatkozásában

A képességfejlesztés rendszerének elméleti áttekintését követően célszerűnek vélem a gyakorlati megvalósítás lehetőségének áttekintését, néhány külföldi példa segítségével.

USA: Az Amerikai Egyesült Államok a PPBES eszköz (Planning Programming Budgeting Execution System) segítségével hajtja végre stratégiai tervezési feladatait. A Nemzeti Biztonsági Stratégia és a Nemzeti Katonai Stratégia irányelveinek megfelelően alapvetően képességalapon tervezi meg a feladatok végrehajtásához szükséges haderő kialakítását és a mindezek megvalósítását lehetővé tevő erőforrások elosztását.

A programok összetételét elsősorban a főbb képességek köré csoportosítva alakítják ki, majd ezeket lebontva minden egyes programhoz hozzárendelik az azok végrehajtásában szerepet játszó szervezeti elemeket, így biztosítva a feladatok, a képességek és a szervezeti elemek tervekben történő összehangolását.

Főbb programjaik:

- Stratégia erők
- Általános rendeltetésű csapatok
- Hírszerzés és kommunikáció
- Tengeri és légi szállítások
- Őr és tartalék erők
- K+F
- Központi támogatás, ellátás
- Kiképzés, Egészségügyi, általános személyi (személyügyi) tevékenységek
- Adminisztrációs ügyek
- Más nemzetek támogatása
- Különleges műveleti erők

Románia: Keleti szomszédunk 2002-től alkalmazza az amerikai rendszerhez hasonló tervezési eljárásrendet. Az amerikai tapasztalatok beépítésével egy jobbra haderő bázisú program struktúrát hoztak létre, mely szintén a Nemzeti Biztonsági és Nemzeti Katonai Stratégiák elvárásaira épül. A képesség alapú program szerkezettel is próbálkoztak, de a gyakorlatban nem igazán vált be, mivel a programok irányítására hivatott vezetők kijelölése, a szükséges pénzügyi eszközök rendelkezésükre bocsájtása nem volt sikeres, ezért áttértek a már említett haderő bázisú program struktúrára, melyből tisztán következik, hogy a

haderónemek vezetői egyben a fő programok menedzserei is teljes hatáskörrel és erőforrás felhasználási jogosultsággal.

Főbb programjaik:

- Szárazföldi erők
- Légierő
- Haditengerészet
- Logisztikai támogatás
- Stratégiai vezetés/Vezérkar
- Központi adminisztráció és nyugdíjügyek
- Védelmi hírszerzés
- Nemzetközi reprezentáció

Bulgária: Hasonlóan az eddig ismertett két országhoz, Bulgária is a PPBES alkalmazását választotta természetesen a hazai viszonyokhoz adaptálva az egyébként rendkívül hasznos rendszert. Több változatot kipróbálva végül is egy vegyes (képesség – feladat – haderő alapú) szerkezet kialakítása és működtetése mellett döntöttek.

Főbb programjaik:

- Szárazföldi erők
- Légierő
- Haditengerészet
- Központi vezetés-irányítás és a haderő támogatása
- Bulgária részvétele többnemzeti feladatokban
- Politikai döntések és biztonság
- A biztonság az integráción és a kooperáción keresztül
- Tudomány, K+F
- Adminisztratív ügyek és támogatás
- C4ISR (Command, Control, Communication, Consultation, Intelligence, Surveillance, Reconnaissance)

Kanada: A kezdeti globális, nem igazán kézzelfogható programok (Kanada szuverenitásának biztosítása, Biztonság megteremtése, stb.) sikertelenségét követően a lehető legoptimálisabb számúra csökkentették a fő programjaik számát, melyek inkább képesség és feladat alapon determinálják a stratégiai célkitűzéseik elérésének módját.

Fő programjaik:

- Vezetés, irányítás
- Műveletek
- Logisztikai támogatás
- Haderő generálás
- Egyesített elvek és stratégia

A fenti példák mind azt mutatják, hogy a képességfejlesztés szerkezetének és eljárásrendjének a kialakítása nem egyszerű feladat, viszont minél hamarabb meg kell lépünk ezt a lépést a saját rendszerünk kiépítése vonatkozásában, akár a PPBES eszköz felhasználásával, akár nélküle. Az viszont, hogy a NBS és a NKS irányelvei stratégiai terveinkben szerepeljenek, elengedhetetlen. Alapnak mindenképpen a haderő lehetséges feladatát, feladatrendszerét kell venni, melyből kiindulva a képességigények és hiányok megállapítását követően meg kell határozni azokat a főbb területeket, amelyek alapkövei lehetnek a programozott képesség fejlesztési rendszerünknek. Ha egy egységes rendszert szeretnénk létrehozni, a fejlesztések mellett be kell terveznünk a haderő napi feladatai végrehajtásával, fenntartásával, személyi kiadásával kapcsolatos területeket is, nem szabad kizárólag csak a fejlesztésre koncentrálni. A **fő programoknak**, függetlenül attól, hogy képességalapon, haderő szerkezeti alapon, vagy vegyes módon kerül kialakításra, összességében tartalmaznia kell minden egyes, a haderő fejlesztésével, működésével, feladataival kapcsolatos részterületet és mivel ez lenne a program struktúra első szintje, a lehető legkevesebbet célszerű kialakítani belőlük, hogy a döntések eredményei nyomon követhetők, folyamatai átláthatók legyenek. Végül, de nem utolsó sorban minden egyes fő programhoz hozzá kell rendelni egy döntési kompetenciával rendelkező, ha úgy tetszik „program menedzser”-t, aki a program végrehajtásáért felelős lehet és rendelkezik a végrehajtás összes feltételével.

3.5 A katonai feladatokból adódó képességek meghatározása és a hadfelszerelés fejlesztés kapcsolata

A hadfelszerelés helyének, szerepének, jelentőségének meghatározásához a védelmi tervezési folyamat **második elemének** részletezése szükséges, hiszen az irányelvek meghatározását követően ez a fázis az, ahol a **hadfelszerelés fejlesztése** és az azok megvalósításához szükséges erőforrások tervezése megjelenik.

3.5.1 A katonai képességszükségletek azonosítása:

A TVTR további fejlesztése többek között a képesség szemléletű tervezés⁵⁷ megalapozására irányul. A korszerűsítése kiterjed a képesség fogalmának meghatározására, a képességek rendszerbe foglalására, valamint a képesség-fejlesztés programozott tervezési modelljének kialakítására.

a) A képesség fogalmának meghatározása

Az általános és a katonai képesség fogalma már meghatározásra került értekezésem 3.2 részében, ezért itt nem részletezem.

b) Az MH képességeinek rendszerbe foglalása / Egységes Nemzeti Katonai Képesség Katalógus, Szükséges és Elégséges Képesség Igény

A rendszerbe foglalás célja olyan struktúra, Egységes Nemzeti Katonai Képesség Katalógus kialakítása, amely az MH valamennyi képesség igényét egységes szerkezetben tartalmazza. A struktúra egyértelmű és átjárható kapcsolatot biztosít az MH feladatai, képességi és szervezeti követelményei, valamint a konkrét fejlesztési feladatok és programok között. A Katalógus rendeltetése, hogy a tervezési folyamat támogatásaként alapja legyen a képesség szemléletű (programozott) tervezésnek, döntés-előkészítésnek, valamint a feladatok és tevékenységek meghatározásának.

A Katalógus kidolgozásának tevékenységei:

- az MH összesített katonai képesség igényének meghatározása;
- a képesség igények lebontása (doktrínális, szervezeti, humán, logisztikai, infrastrukturális, kiképzési, és interoperabilitási képesség igényekre);
- a Szükséges és Elégséges Képesség Igény (SZEKI) meghatározása.

A Katalógus tartalma:

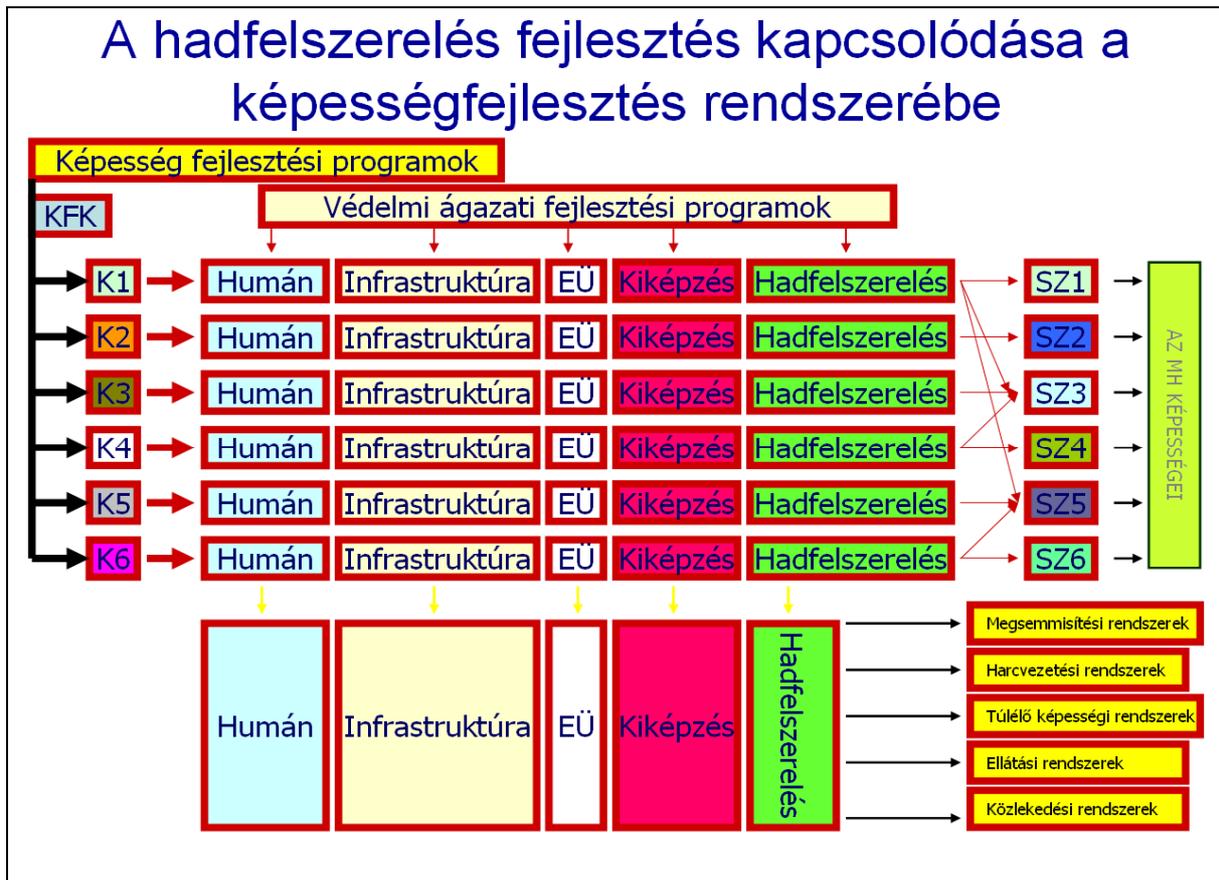
A Katalógus az MH feladatrendszerének alapján tartalmazza az egyes feladatokhoz, részfeladatokhoz tartozó szükséges képességet, a feladatok megvalósításához elégséges szervezet nagyságrendjét, valamint az azokból lebontott képesség igényeket. A Katalógus alapján kerül megállapításra, a tervidőszakra vonatkoztatott Szükséges és Elégséges Képesség Igény (SZEKI).

⁵⁷ A képesség szemléletű tervezés megalapozására irányuló tevékenység jelenleg is zajlik a TVTR továbbfejlesztése kapcsán. A programozott szervezet/képesség fejlesztések rendszerének kialakítása folyamatban van, amely szintén ezt az irányelvet követi.

c) A szervezet/képesség-fejlesztési program

A honvédelmi szervezetekre meghatározott képességekvetelmények, szükségletek, képesség hiányok és feleslegek alapján 10 éves kitekintésű **szervezet/képesség-fejlesztési programok** készülnek. A szervezet/képesség-fejlesztési programokra vonatkozó reális javaslatot a **Képesség-fejlesztési Javaslat**⁵⁸ tartalmazza.

A szervezet/képesség-fejlesztés program (16. számú ábra) célja, hogy a tervciklusra vonatkozóan meghatározza a Magyar Honvédség képesség-fejlesztési igényét, illetve alapja legyen a **védelmi ágazati programok összeállításának**.



16. ábra - A képességfejlesztés és a hadfelszerelés fejlesztés kapcsolódása
(Az ábrát a szerző készítette.)

A szervezet/képesség-fejlesztés programok rendeltetése, hogy szervezetekre vonatkozóan teljes körűen tartalmazza az adott képesség kialakításának igényeit, azok ütemezését, valamint nagybani erőforrás igényét.

A szervezet/képesség-fejlesztési program tartalma:

A szervezet/képesség-fejlesztési program tartalmazza az egyes szervezetekre vonatkozó képesség-fejlesztés részletes (doktrínális-, szervezeti- humán-, logisztikai-, infrastrukturális-,

⁵⁸ A HM HTF irányításával, vezetésével készül.

kiképzési- és interoperabilitási) feladatait és ütemezését, a szervezet/képesség-fejlesztési program prioritását és nagybani erőforrás szükségletét.

A szervezet/képesség-fejlesztési programok alapján állíthatók össze a védelmi ágazati programok szakterületenként, majd szakágazatonként.

Jelenleg, a szervezet/képesség fejlesztési programok eljárásrendjének hiánya miatt a tervező rendszer rendelkezik ugyan bizonyos elemei szabályzó dokumentumaival, viszont sajnálatos módon pontosan azon elemek hiányoznak, ahová a részrendszerek normál esetben becsatlakoznának, így a diszfunkciók elengedhetetlenül megjelennek a folyamatban. Jól szemlélteti ezt a 16. ábra, hiszen ha nincs összehangolva a K1 ponttól az SZ1 pontba történő eljutás, a végeredmény nem is lehet ideális. A részrendszerek működését pontosan meghatározó dokumentumok nem válthatják ki az egy rendszerszinttel feljebb elhelyezkedő folyamatok irányítását.

Ideális esetben az azonosított és jóváhagyott katonai képességigények, valamint a szervezet/képesség-fejlesztési programok végrehajtása a védelmi ágazati fejlesztési programok megvalósításával történik, melyek alapjait a 113/2007. HM utasítás határozza meg a szakmai szervezetek részére. A könnyebb érthetőség érdekében kerüljenek áttekintésre az utasítás egyes elemei, rendelkezései.

3.6 A hadfelszerelés program alapú fejlesztésének alapjai

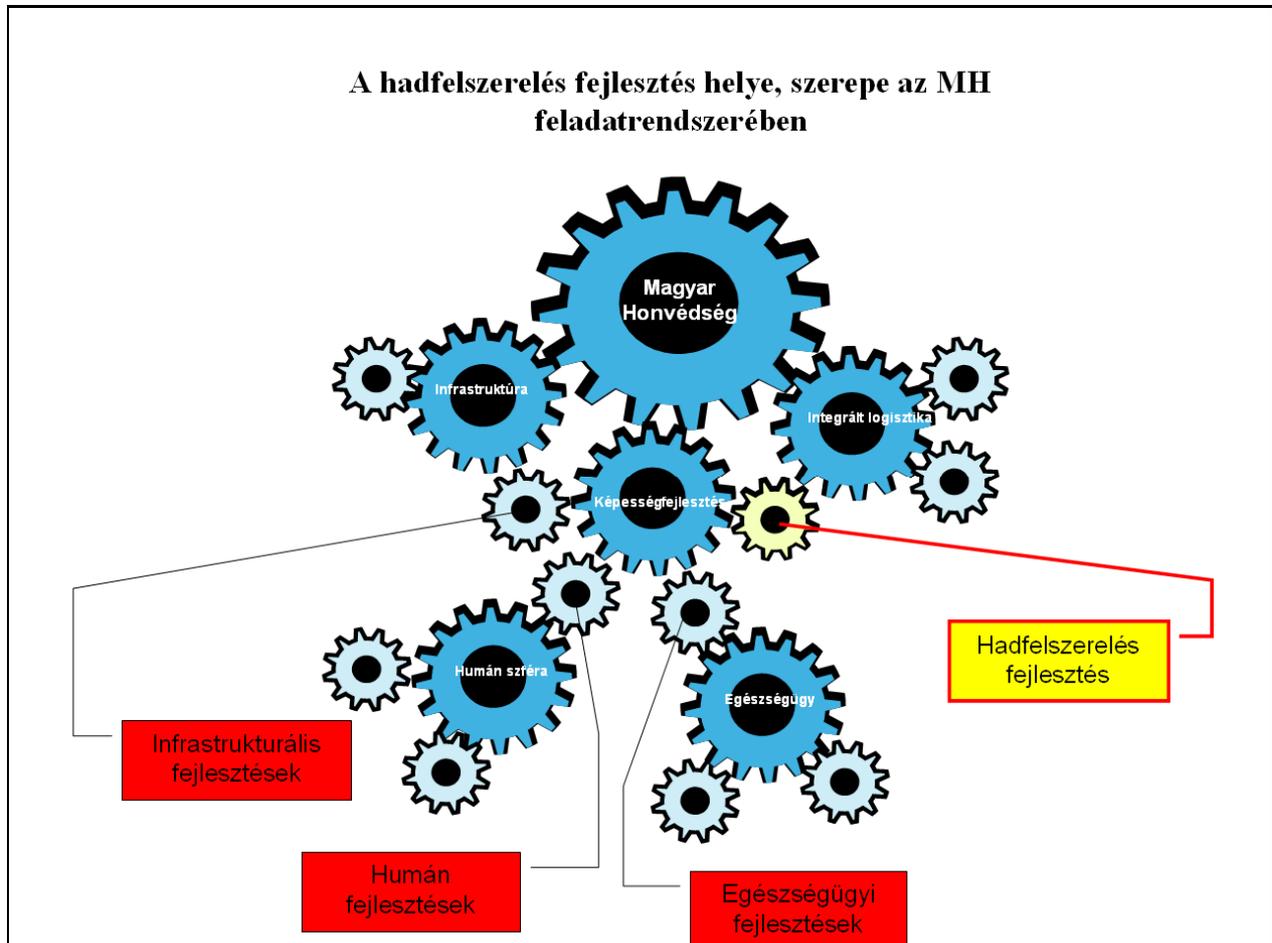
Program fajták, típusok és csoportok:

A védelmi ágazati programok a fejlesztési, beruházási feladatok megvalósításának célját, a megvalósítás valamennyi tevékenységét, a fejlesztési, beruházási igény megjelenésétől a fejlesztési, beruházási cél eléréséig, beleértve a rendszeresítési, illetve használatbavételi eljárás lefolytatását, valamint a működés-fenntartás induló feltételeit (is) tartalmazzák.

- a) A védelmi ágazati programok (17. ábra): hadfelszerelési-, infrastrukturális-, egészségügyi-, humán-, egyéb szakterületi programok, valamint az Észak-atlanti Szerződés Szervezete Biztonsági Beruházási Program keretében Magyarországon megvalósuló katonai célú fejlesztések és beruházások⁵⁹.
- b) A szakterületi program típusai: egyedi vagy komplex program. Az egyedi program egy meghatározott cél érdekében egy szakterületet (egy szakágazatot) érintő fejlesztési feladatot tartalmaz. A komplex program több szakterületet vagy egy szakterületen

⁵⁹ Napjainkban szinte kivétel nélkül hadfelszerelés és infrastrukturális fejlesztések alkotják.

belül egy vagy több szakágazatot érintő, projektekre (részprogramra) bontott fejlesztési részfeladatokat tartalmaz.



17. ábra - A védelmi ágazati programok helye, szerepe az MH feladatrendszerében
(Az ábrát a szerző készítette.)

3.7 Fejezeti szintű következtetések

A teljes védelmi tervezési folyamat, azon belül a programozott képességfejlesztés rendszere áttekintése elvezetett az ún. képesség/szervezet fejlesztési programokon keresztül a **védelmi ágazati fejlesztési programok** tárgyköréhez, amelyek jól láthatóan építőkövei a teljes katonai képesség rendkívül összetett felépítményének. A fejezetben, a képességfejlesztés jelenlegi és kívánatos rendszerének elemzése alapján az alábbi következtetéseket vontam le:

1. Az integrált védelmi tervezési folyamatban végrehajtott tervezési tevékenységek tekintetében **problémaként jelentkeznek**, hogy a prognosztizáltan rendelkezésre álló

erőforrások figyelembe vétele a tervezés során csak késleltetve kerül realizálásra, így a 4 éves ciklus több mint a fele a realitásoktól teljesen elszakadva telik el. Az eddigi tervezési tapasztalatok alapján nagyon könnyen előfordulhat, hogy az elkészített opciók egyike sem fogadható el a korlátok figyelembevételét követően, így vissza kell térni a folyamat első lépéseihez. Annak érdekében, hogy ne történhessen meg az erőfeszítések és az időtényező gazdaságtalan felhasználása, mindenképpen **célszerű lenne a folyamatokat meghatározó szabályozás módosítása.**

2. További problémaként értékelem a szervezet/képesség fejlesztési programok kidolgozási folyamatában az eddigi szabályozásban és gyakorlatban hatékonyan alkalmazott „**Alakulat törzskönyvek**” további alkalmazási mellőzését, hiszen a meglévő és a kívánatos képességek összevetésének, vagyis a képességhiány megállapításának ez az okmány volt az egyetlen valós eszköze. A Védelmi Tervező Rendszer működésének alapelve teljesen tisztán és világosan kell, hogy mutassa az alrendszerek helyét, szerepét és működésének sarokpontjait, az elvárt kimeneti eredmények minőségét.

3. Megemlítendő a „**végrehajtás irányítása, koordinálása**” lépés hiányának a rendszer helyes működésére gyakorolt negatív hatása is. Napjainkban már szinte minden területen megemlíthető, hogy nem elég csak elkészíteni egy tervet és várni annak teljesülésére, vagy éppen a kudarcára, hanem ha szükséges, figyelembe véve a gyorsan gyökeresen változó környezetet, alkalmazkodni is kell annak feltételeihez, amelyhez mindenképpen szükség van egy erős, koordináló, a stratégiát szem előtt tartó, szervezetre. „ *Az ezredforduló időszakában a honvédelmi tárcánál kidolgozott és bevezetett védelmi tervezési rendszer ebbe a stratégiai gondolkodási irányba mutat, ugyanakkor nem elégedhetünk meg azzal, hogy stratégiai gondolkodásunk megrekedjen a tervezés szintjén. A tárcánál jelenleg működtetett védelmi tervezési rendszer kritikája szinte szóról szóra azonosítható Henry Mintzberg⁶⁰ 1994-ben a stratégiai tervezésről megfogalmazott kritikájával: a stratégiai tervezés folyamata nem épül be a szervezet egészének tevékenységébe (a tervező szervek belső ügye marad); túlszabályozott a stratégiai tervezés, a kidolgozott stratégiai tervből a taktikai*

⁶⁰ Henry Mintzberg a Harvard Business School professzora.

*(operatív) tervek nem vezethetők le; mechanikusan elválasztja, külön kezeli a stratégia kidolgozását a megvalósításától, a végrehajtástól.*⁶¹

4. A szinkronizált és harmonizált tevékenység csak a teljes rendszer együttes és kölcsönös egymásráépülésen alapuló fejlesztése révén valósítható meg. Ha hiányosak a rendszer elemei, nem lehet ideális a kimeneti teljesítmény és nem leszünk képesek a védelmi ágazati fejlesztési programok becsatlakoztatására az egyébként gyakorlatban még nem létező és nem szabályozott képesség/szervezet fejlesztés programozott rendjébe.

5. Első lépésként célszerű a képesség szemléletű tervezés alapjainak a tisztázása, hiszen a fejezetben is felvillantott különböző terminológiai értelmezések különböző megközelítést vonhatnak maguk után. Meg kell fogalmazni, hogy a nemzeti **képesség szemléletű** megközelítés, **milyen összetevőket** foglal magába és hogyan hajtjuk végre a megkívánt katonai képességek komplex kiépítését. Külföldi példák elemzését követően ki kell alakítani még az elméleti eljárásrend kidolgozása előtt az elgondolásunkat a rendszer szerkezeti felépítését illetően. Milyen programstruktúrát alkalmazzunk? Hogyan építsük fel a képességfejlesztés rendszerét? Hogyan lehetséges a képességfejlesztési programok irányítását, felügyeletét minél hatékonyabban kialakítani?

6. Ha a fentiek tisztázásra kerültek, mindenképpen szükséges a **képesség/szervezet fejlesztés programozott** eljárásrendjének kidolgozása és a rendszerbe történő integrálása. Ez nem kis feladatot jelent, hiszen a képesség/szervezet fejlesztési program új rendszerelemnek minősül és még fogalmi szinten sem egyértelműen meghatározottak a részfolyamatai, kapcsolódási mechanizmusuk. Nem történt még meg lehetséges működésük modellezése sem, hiszen alapvetően meghatározza a hozzá kapcsolódó területek (védelmi ágazati fejlesztések) munkafolyamatait is, ezért kidolgozása, bevezetése **időigényes lehet**.

⁶¹ Dr. Gasparics Péter – Dr. Horváth József: Szervezeti tagoltság, működési integritás, stratégiai gondolkodás. Haditechnika 2010/1. p. 56-59.

IV. FEJEZET

4 A hadfelszerelés fejlesztési programok bemutatása, összetevőinek, kapcsolódásainak ismertetése

Az előző fejezetben rögzítettek alapján megállapítható tehát, hogy a hadfelszerelés fejlesztési programok, összhangban a haderő képességek kiépítése kapcsán párhuzamosan jelenlévő és megvalósuló más szakterületű védelmi ágazati fejlesztésekkel rendkívül fontos szerepet töltenek be a haderő szervezetei meghatározott képességei kialakításában. Jelen fejezetben a HM FLÜ szerepén, felelősségén és feladatain keresztül tervezem a különböző típusú, módozatú és fajtájú fejlesztések elemzésének végrehajtását.

4.1 A HM FLÜ szerepe a képességfejlesztés folyamatában

Az előzőekben levezetett képességfejlesztési folyamat szerves részét képező hadfelszerelés fejlesztési programok, azok tervezésének, irányításának és végrehajtásának teljes felelőssége a HM FLÜ joga és kötelessége a jóváhagyott Szervezeti és Működési Szabályzata⁶² alapján az alábbiak szerint:

A Honvédelmi Tárca Védelmi Tervező Rendszerének eljárásrendjében meghatározott tevékenységi folyamatokhoz kapcsolódva, a katonai képességek fejlesztését tervező szervezetekkel együttműködve, a honvédelmi tárca egészére kiterjedő hatáskörrel szervezi, irányítja, szabályozza a haderő képesség fejlesztését és fenntartásának logisztikai erőforrás és költséggazdálkodását.

Végzi a különböző időtávú logisztikai erőforrás- és költség, költségvetési szükséglet, valamint a beszerzés központi tervezési feladatait, kapcsolva azokhoz az intézmények azonos rendeltetésű tervezési feladatait. A tervezés során egyeztet a katonai képesség-tervező szervezetek és a logisztikai gazdálkodást folytató katonai szervezetek által megfogalmazott logisztikai erőforrás és kiadási igényeket a tárca lehetőségeivel. Javaslatokat dolgoz ki az igények és a lehetőségek összhangjának megteremtésére, és azokat a védelmi ágazat komplex erőforrás és költségvetési támogatását tervező szervezetéhez, illetve a döntést előkészítő HM fórumhoz terjeszti.

A katonai képesség fejlesztési elgondolásokhoz javaslatot tesz tárcaszintű hadfelszerelés fejlesztési és beszerzési koncepciókra, a fejlesztések megvalósításának programokba szervezésére, valamint közreműködik a TVTR továbbfejlesztésében és karbantartásában.

⁶² 21/412. nyt. számú HM VTISZÁT jóváhagyású dokumentum.

A tervezésen túl:

Végzi a hadfelszerelések beszerzésére, rendszerbe állítására, javítására, valamint a meglévő hadfelszerelések rendszerben tartására, felújítására, rendszerből történő kivonására, megsemmisítésének előkészítésére és végrehajtására vonatkozó intézkedések kidolgozásának tárcaszintű feladatait.

Az alkalmazóktól kapott hadműveleti követelmények alapján kidolgozza a Harcászati-Műszaki Követelményeket és azok érvényre juttatásával végrehajtja a beszerzéseket.

Részt vesz a NATO/EU hosszú távú, felső szintű haderő és hadfelszerelés-fejlesztéssel kapcsolatos tervezési és programfelelősi feladatok végrehajtásában, valamint a műszaki egységesítés szakmai feladatainak témafelelősi rendszerben történő ellátásában. Szervezi a hadfelszerelés-fejlesztéssel összefüggő NATO, EU, (EDA), kétoldalú nemzetközi, valamint a hazai együttműködési feladatok végrehajtását.

A mindenkor érvényes közbeszerzési szabályzóknak megfelelően végzi a haditechnikai anyagok és eszközök, hadfelszerelési cikkek, illetve a tárca folyamatos működéséhez szükséges egyéb eszközök, anyagok és szolgáltatások beszerzését.

Végzi a NATO Biztonsági Beruházási Programja projektjeinek megvalósításához szükséges irányítási, koordinálási és végrehajtási feladatokat, ellátja a hazai telephelyű cégek NATO (köz)beszerzési eljárásban való részvételének koordinálását.

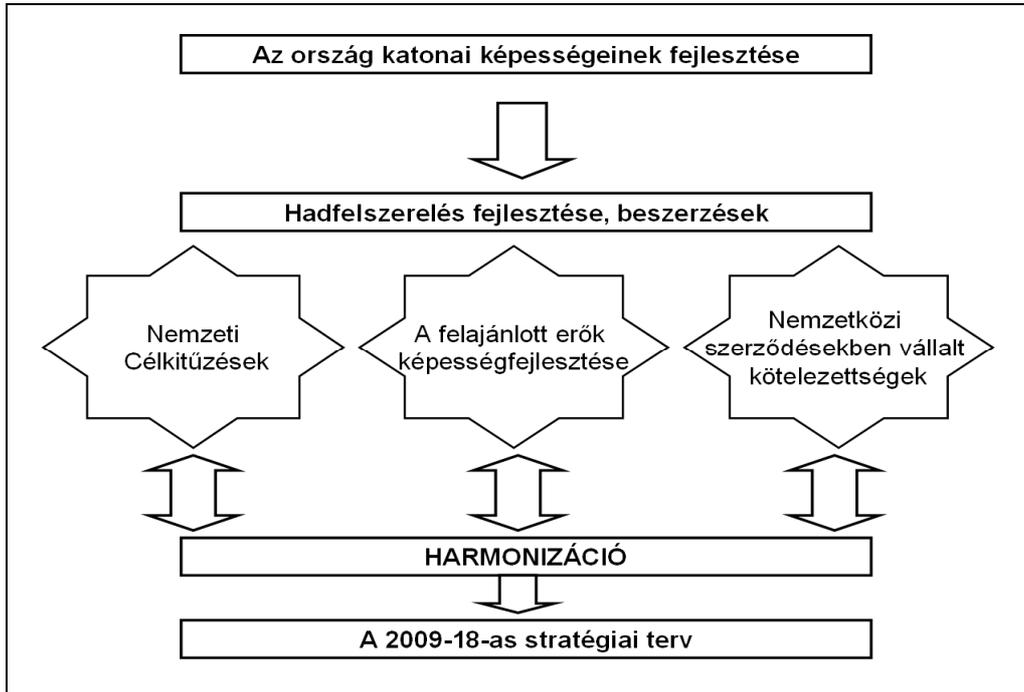
Végzi a haditechnikai tudományos kutatás és műszaki fejlesztés (K+F) keretében a hadfelszerelési eszközök és anyagok hazai fejlesztésének, előállításának, rendszeresítésének és rendszerben tartásának mérnök-műszaki menedzselését.

4.2 A programfajták ismertetése

Az MH részére kitűzött célok eléréséhez elengedhetetlenül szükséges a hadfelszerelés fejlesztési programok, az ezekre alapozódó beszerzések és fejlesztések magas szintű végrehajtása, amely az alábbi feladatok megvalósítására épül (18. számú ábra):

- I. Nemzetközi szerződésekben vállalt kötelezettségek maradéktalan végrehajtása (A NATO Prágai Csúcsértekezleten tett vállalások (Prague Capability Commitments – PCC), Vilniusi felajánlásaink, stb.)
- II. A NATO és EU feladatokra felajánlott alakulatok mindenoldalú felkészítése. (NATO haderőfejlesztési célkitűzések és EU fő célkitűzések)

III. A nemzeti fejlesztés prioritásai (Légierő fejlesztések, szárazföldi mobilitás növelése, stb.)



18. ábra - A képesség és hadfelszerelés fejlesztés háttere
(Az ábrát a szerző készítette.)

A képességek megszerzésének, megvalósulásának, valamint a hadfelszerelés fejlesztések végrehajtásának lehetséges módjai (19. számú ábra):

a) Nemzeti erőforrások felhasználásával⁶³ történő fontosabb fejlesztések, beszerzések végrehajtásával,

- **BTR-80 fejlesztési program** (a páncéltesten csúszásgátló felületek kialakítása, lőporgáz elszívó telepítése, gumibroncs csere, éjszakai irányzótvcső beépítése);
- **Orosz gyártmányú radarok gyári javítása és modernizálása** (P-37, SZT-68U, RSZP-10 lokátorok gyári javítása és modernizációja);
- **Gépjármű Beszerzési Program** (A és C kategóriában 2010-ig mindösszesen 740 db);
- **Haditechnikai Konténer Program** (mobil javítóbázisok kialakítása céljából);
- **Gépkarabély modernizáció** (olyan adapter és külső eszközkészlet összeállítása, amely biztosítja egy gránátvető és irányzéka, általános

⁶³Annak ellenére, hogy csak nemzeti erőforrások felhasználása kimutatható, a 16 ábrán szereplő feladatok mindegyike érdekében történnek fejlesztések.

rendeltetésű optikai irányzék, különböző típusú nappali és éjszakai irányzékok felszerelését is);

- **Tábori tüzérési eszközök** beszerzése (60 és 81mm-es aknavetők és lőszerük beszerzése);
- **Általános műszaki feladatokat biztosító**, életképességet megóvó, mozgásakadályozó, mozgástámogató műszaki eszközök beszerzése;
- **Egyéni ABV felszerelések**, mentesítő, riasztási-értesítési-értékelési rendszer, tűzoltó eszközök és felszerelések, ABV szűrő-szellőző berendezések beszerzése;
- **Egészségügyi képesség megteremtése** (ROLE 1, ROLE 2);
- **Gripen** program;
- **MI-17 helikopterkorszerűsítés**, szállító helikopter beszerzés;
- **Állandó és tábori híradás** fejlesztése;
- **MISTRAL IFF** beszerzés, stb.

b) NATO Biztonsági Beruházási Programok (NATO Security Investment Program) keretében megvalósuló képességcsomagokkal kapcsolatos tevékenységek során,

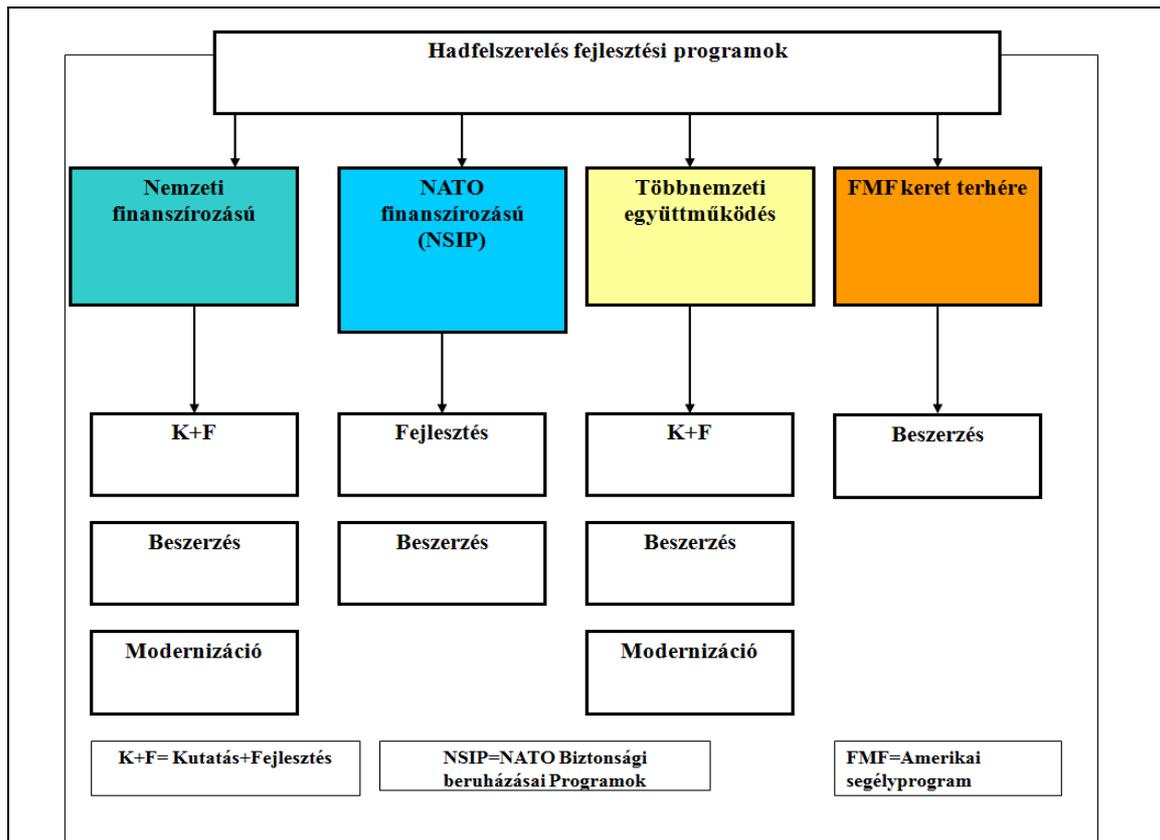
- Korszerű **3D radarbeszerzés**;
- NATO integrált **légi vezetési irányítási rendszerfejlesztés**;
- **Link-16** adatkapcsolati képességfejlesztés;
- **Befogadó infrastruktúrafejlesztés** (repülőterek).

c) Nemzetközi együttműködés révén,

- **KUB** modernizáció;
- **Helikopter** felújítás;
- **Stratégiai légiszállítási** kapacitás.

d) Külföldi Katonai Pénzügyi Támogatás felhasználásával (Foreign Military Financing-FMF),

- **ASOC** fejlesztés;
- **IFF MODE IV** fejlesztés;
- **fegyver és optikai eszközök** beszerzése a különleges műveleti erők részére.



19. ábra - A hadfelszerelés fejlesztés módjai, (fejlesztési programok fajtái)
(Az ábrát a szerző készítette.)

A képességek megszerzésének, megvalósulásának, valamint a hadfelszerelés fejlesztések végrehajtásának lehetséges formái⁶⁴:

Alapvetően a képességek megszerzése és a hadfelszerelés fejlesztésének végrehajtása három különböző formában valósulhat meg:

- új hadfelszerelési anyagok fejlesztése** a kutatás-fejlesztés hazai és külföldi eredményei felhasználásával;
- Közbeszerzési eljárások során** a szükséges képesség beszerzése;
- régi, (volt szovjet gyártmányú) eszközök és anyagok modernizálása**, felújítása, élettartam meghosszabbítása.

⁶⁴Alapul véve dr. Ungvár Gyula nyá. mk. altbgy, „A Magyar Honvédség fegyverzeti és technikai eszközrendszereinek fejlesztési és korszerűsítési lehetőségei” című értekezésében rögzített felosztását, mely szerint a haditechnikai fejlesztések négy különböző úton érhetők el:

- új korszerű eszközök külföldi beszerzése és rendszerbe állítása;
- új korszerű eszközök önálló hazai, vagy kooperációs kifejlesztése és rendszerbeállítása;
- rendszerben lévő eszköz korszerűsítése;
- rendszerben lévő eszközökhöz kiegészítő elemek beszerzése, vagy kifejlesztése.

Itt szükséges megemlíteni, Kende György-Matus János és Turcsányi Károly megállapításait, mely szerint: „ *A haditechnika fejlettségi színvonalát általában négy (vagy több) szinten lehet besorolni: A csúcstechnika szintje, a korszerű eszközök szintje, a szükségszerűen alkalmas eszközök szintje, és az elavult eszközök kategóriája. Az osztályozás rendező elvei egyaránt igazodnak a hadszíntér viszonyaihoz és az ország gazdasági lehetőségeihez*⁶⁵.”

A fenti megállapítás teljes mértékben alátámasztja a képességfejlesztés terén tett erőfeszítéseinket, hiszen a képesség elérése módjának kiválasztása során általában a gazdasági lehetőségeink korlátai vezérlik döntéshozóinkat.

4.2.1 Nemzeti finanszírozású fejlesztési programok elemzése

A hadfelszerelés fejlesztés programozási folyamatának alapjait meghatározó HM utasításnak⁶⁶ megfelelően a hadfelszerelési szakterületi programok az alábbi **szakágazati** programcsoportokba sorolhatók:

1. fegyverzettechnikai,
2. páncélos és gépjármű technikai,
3. repülő-műszaki,
4. elektronikai (híradó, informatikai, inf.védelmi, vezetési rendszerek),
5. műszaki,
6. vegyivédelmi,
7. kiképzés-technikai,
8. élelmezési,
9. üzemanyag,
10. ruházati,
11. humán-anyagi,
12. geo-információs (térképészeti, meteorológiai),
13. közlekedési,
14. kutatás-fejlesztési.

A programok megvalósítása:

A program megvalósítási tevékenységeknek biztosítaniuk kell a képesség fejlesztési célkitűzések elérését, amelyek megfelelnek az Országgyűlés és a Kormány által

⁶⁵ Kende György-Matus János-Turcsányi Károly: A biztonságpolitika és a haditechnika kölcsönhatása. Katonai Logisztika 2002. 1. szám. 8. oldal.

⁶⁶ 113/2007. (HK 20.) HM utasítás.

meghatározott, illetve a NATO és EU tagságból adódó követelményeknek, valamint a nemzeti és nemzetközi elvárásoknak és kötelezettségvállalásoknak, továbbá biztosítaniuk kell az összhangot más tervezési és végrehajtási szakaszban lévő programokkal és fejlesztési feladatokkal. A haderő-fejlesztési célok alapját a honvédelmi szervezetek részére meghatározott alaprendeltetési feladatok és képességek, valamint az ebből adódó szükségletek, képességhiányok és igények képezik. A honvédelmi szervezetekre meghatározott képességek-követelmények, szükségletek, képességhiányok, igények és feleslegek alapján 10 éves kitekintésű fejlesztési, illetve beruházási igényeket tartalmazó **Programelgondolások** készülnek.

A Programelgondolásokat, a következő 1(+n) évben induló Program Végrehajtási Terveket, valamint a végrehajtás alatt álló programok időarányos terveit a 10 éves Stratégiai Terv Elgondolás, a 10 éves Stratégiai Terv, valamint az MH 1(+n) éves terve tartalmazza.

A jóváhagyott Programelgondolások alapján a következő 1(+n) évben indítandó programok esetében **Program Végrehajtási Tervek** készülnek.

A Program Végrehajtási Terveket a 10 éves Stratégiai Terv, az MH 1(+n) éves terve, azon belül a Feladat (és munka), illetve az Erőforrás-, költség-szükségleti- és kiadási igényterv tartalmazza.

Hatáskör és illetékesség

A programok megvalósításának koordinációjáért és szakmai irányításáért felelős személyek:

- az **előtervezési** szakaszban a HM Haderőtervezési Főosztály (HM HTF), főosztályvezető;
- a **tervezési és végrehajtási** szakaszokban: a hadfelszerelési programok tekintetében a HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség, vezérigazgató.

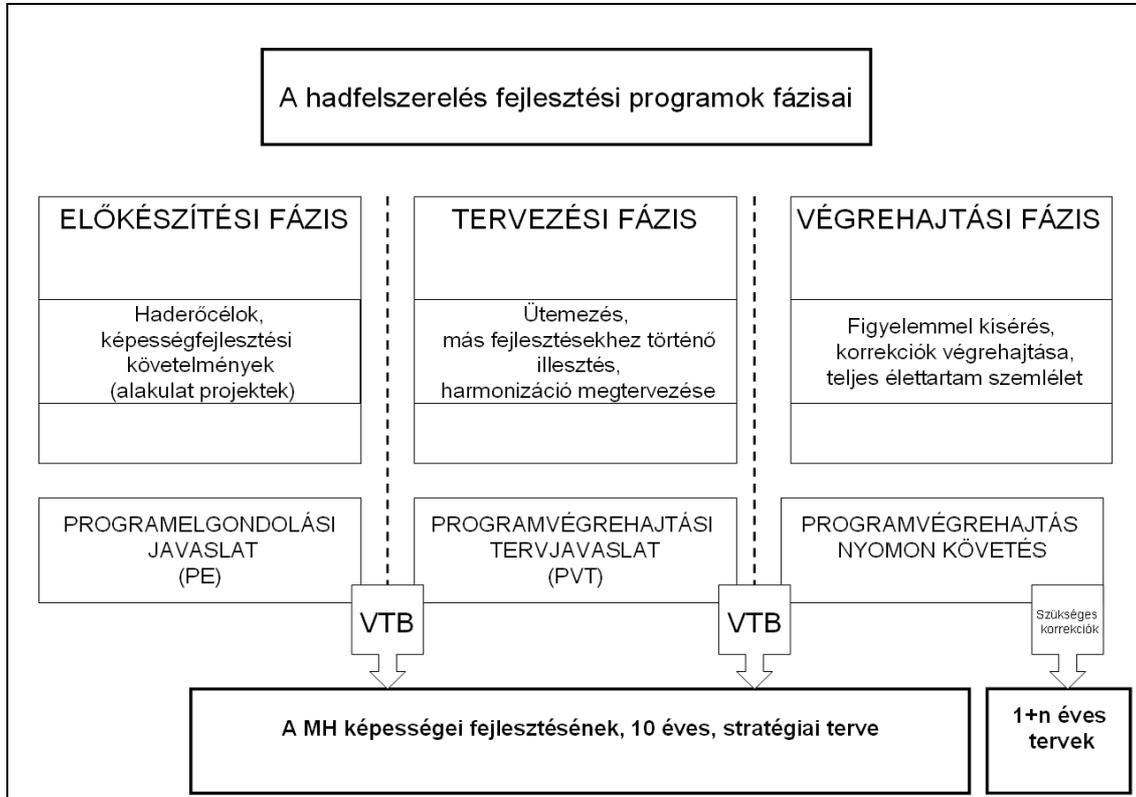
A programok tervezésének és végrehajtásának felügyeletét és ellenőrzését ellátó szerv a:

- hadfelszerelési, az egészségügyi és egyéb programok esetében a HM Haditechnikai (Hadfelszerelés) Fejlesztési Kabinet (HFK).⁶⁷

A 113/2007. (HK 20.) HM utasítás írja elő a nemzeti finanszírozású fejlesztési programokkal kapcsolatos tevékenységek rendjét, amelynek értelmében a programokkal kapcsolatos tevékenységek:

⁶⁷ Az elmúlt időszakban nem került összehívásra, de folyamatban van a 67/2001. (HK 17.) „A Honvédelmi Minisztérium Haditechnikai (Hadfelszerelés) Fejlesztési Kabinet létrehozásáról és működési rendjéről” szóló, valamint ennek egyes pontjait módosító HM utasítások együttes módosítása.

- előtervezési, (előkészítési);
- tervezési;
- végrehajtási szakaszra bonthatóak. (20. számú ábra).



20. ábra - A hadfelszerelés fejlesztési programok szakaszai
(Az ábrát a szerző készítette.)

A hadfelszerelés fejlesztési programok előkészítésében, megtervezésében, és végrehajtásában vezető és közreműködő szervezetek:

- az előtervezői szakaszban az illetékes szakterület által kidolgozott Programelgondolások tekintetében: a HM Haderőtervezési Főosztály;⁶⁸
- a tervezési és végrehajtási szakaszban a hadfelszerelési, kutatás fejlesztési és egyéb programok esetében a HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség.⁶⁹

Az utasítás az alábbi programokmányok elkészítését határozza meg:

- **Programelgondolás (PE),**
- **Program Végrehajtási Terv (PVT).**

⁶⁸ Természetesen együttműködve a szakterület képviselőivel az alapadatok, a megvalósíthatóság, a kihatások, a kockázatok, stb területein.

⁶⁹ A HM FLÜ szakemberei is együttműködnek a program teljes élettartama során a jó színvonalú, hatékony végrehajtás érdekében.

a) A jelenleg érvényben lévő szabályzók szerint a **PROGRAMELGONDOLÁSNAK** az alábbi adatokat kell tartalmaznia:

- az indítani kívánt program célja, rövid leírása, kapcsolata más programokkal;
- a tervezés és végrehajtás előirányzott kezdési és befejezési időpontjai;
- a katonai alkalmazói és felhasználói (hadműveleti, harcászati) követelmények, azok paraméterei;
- az erőforrás igényeket;
- az „A” típusú költségbecslést⁷⁰, amely tartalmazza:
 - a program megvalósításának költségzükségletét, pénzügyi forrásösszetételét;
 - a beszerzés, rendszerbe állítás, rendszerben tartás működés-fenntartás, valamint a rendszerből történő kivonás becsült számvetését – élettartam költségbecslést;
 - a járulékos tevékenységek költségzükségletét.
- a tervezés és végrehajtás felelőseit, valamint az együttműködő szervezeteket.

b) A **PROGRAM VÉGREHAJTÁSI TERVNEK** (tervezet, javaslat) — amelyet a program tervezési szakaszában kell elkészíteni — tartalmaznia kell a program:

- célját, részletes tartalmát, kapcsolatát más programokkal;
- a megvalósítás kezdésének és befejezésének tervezett időpontját;
- a katonai alkalmazói, felhasználói és műszaki-technikai követelményeket, azok paramétereit;
- a „B” típusú finanszírozási tervet⁷¹, amely tartalmazza:
 - a program megvalósításának költségzükségletét, pénzügyi forrásösszetételét;
 - a programba szervezett fő- és egyéb eszközök beszerzési, rendszerbe-állítási, üzembe állítási, infrastrukturális és egyéb járulékos tevékenységek éves bontású erőforrás és költségzükségletét, kiadási igényét;
 - származékos tevékenységeinek költségzükségletét;

⁷⁰ Nagybani költségbecslés – az adott szakterület készíti el és a HM Haderőtervezési Főosztály terjeszti fel jóváhagyásra.

⁷¹ Részletes finanszírozási terv – az érintett szakterület készíti és terjeszti elő jóváhagyásra.

- a végrehajtásról készítendő időközi, illetve a program befejezésekor esedékes szakmai értékelés módját, valamint annak tartalmi és formai követelményeit;
- (nem követelmény, de célszerű) a tervezés és végrehajtás felelőseit, valamint együttműködő szervezeteket;
- végrehajtásának ütemtervét.

A Programok azonosítása és nyilvántartásának rendje

A programokat programazonosítóval kell ellátni. A programazonosító célja, hogy a program az előtervezés megkezdésétől a végrehajtás befejezéséig azonosítható és nyomon követhető legyen. A programazonosítót a Programelgondolásban, a Program Végrehajtási Tervben, valamint az MH 10 éves Stratégiai Terv Elgondolásában illetve Tervben, a Védelmi Tervezési Utasításban, az MH I(+n) éves tervekben, továbbá az MH Éves Beszerzési Tervben fel kell tüntetni. A programot programazonosítóval a Programelgondolás elfogadásakor a HM HTF látja el. A programok nyilvántartását az előtervezői szakaszban a HM HTF, a tervezési és végrehajtási szakaszban az illetékes szakterületi felelős végzi, a hadfelszerelés fejlesztési programok tekintetében a HM FLÜ.

4.2.2 NATO finanszírozású programok (NSIP) elemzése

A NATO történetében több mint fél évszázados múltra tekint vissza a szövetségi infrastruktúra kialakítása során alkalmazott NATO Infrastruktúra Program néven futó, program alapú tervezési és finanszírozási eljárás, amit az 1994-es év végétől kezdődően kereszteltek át NATO Biztonsági Beruházási Programra (NSIP - NATO Security Investment Program). Tették ezt részben azért, hogy hangsúlyozzák azt, hogy a közös alapból történő finanszírozás nemcsak a kulcsfontosságú szövetségi infrastruktúrára vonatkozik, hanem politikai szinten a kollektív biztonságba való beruházást is jelent.

Az NSIP elsődleges program tervezési és finanszírozási eszköze a képességcsomag (Capability Package – CP). A képességcsomagot leginkább úgy lehet meghatározni, mint olyan nemzeti és NATO „hadfelszerelés és infrastruktúra” fejlesztések kombinációja, melyben a költségeket és a munkaerőt a résztvevő tagállamok megosztják, és amely a rendelkezésre álló haderőkkel és egyéb fontos követelményekkel együtt lehetővé teszi, hogy az illetékes NATO parancsnok elérjen egy meghatározott képességet.

A képességcsomag közvetlenül köti össze a katonai követelményeket a kitűzött célokkal úgy, hogy az új stratégia szempontjából legfontosabb tevékenységekre koncentrálnak,

nemzeti és szövetségi forrásokat egyaránt mozgósít, és meghatározza a képesség eléréséhez szükséges valamennyi tényezőt.

Egy konkrét képességcsomag kidolgozása a Védelmi Követelmények Felülvizsgálata⁷² (Defence Requirement Review – DRR) és a Védelmi Tervezési Kérdőív⁷³ (DPQ) alapján kerül meghatározásra a Stratégiai Parancsnokság(ok) (ACO, ACT) vezetésével a szükséges képességek definíciója (Capability Requirement Definitions - CRD) alapján. Ebben a folyamatban leegyszerűsítve a DRR az alapvető követelmények, míg a DPQ a figyelembe vehető lehetőségek, meghatározására szolgál, amelyek gondos elemzését követően összeállításra kerül a nemzetek részére a haderő fejlesztési ajánlások (Force Proposals - FP) és haderő fejlesztési célok (Force Goals - FG), valamint az NSIP vonatkozásában a képességcsomag ajánlások (Recommendations for Capability Packages - RCP).

Ezt követően kerülhet sor az egyes képességcsomagok fent említett Stratégiai Parancsnokság(ok) általi kidolgozására, az érintett Regionális Parancsnokság(ok) (JFC Brunssum, JFC Naples), a NATO Nemzetközi Törzs (NATO IS), a Befogadó Ország(ok) (Host Nation – HN) illetve szükség esetén NATO Ügynökség(ek) közreműködésével.

Az elkészült képességcsomag a brüsszeli NATO központba kerül, ahol a NATO IS és a NATO Nemzetközi Katonai Törzs (NATO IMS) illetékes szervei felülvizsgálják és értékelik az anyagot. A felülvizsgálat eredményeképpen a Fő Erőforrás Bizottság (Senior Resource Board –SRB) és a Katonai Bizottság (Military Committee – MC) készít és terjeszt fel külön-külön jelentést az Észak-atlanti Tanács (North Atlantic Council - NAC) részére. Az SRB pénzügyi-gazdasági, költségvetési szempontok alapján értékeli és elemzi a fejlesztés közvetlen költségeit, illetve annak befejezését követően megjelenő működési-fenntartási és munkaerő költségeket. Az MC azt vizsgálja és értékeli, hogy a képességcsomag megvalósulása esetén valóban létrejönnek-e a katonai feladatok végrehajtását biztosító képességek, illetve azt, hogy milyen következményekkel jár, ha az adott fejlesztés mégsem valósul meg.

Amennyiben mindkét testület elfogadásra alkalmasnak ítéli meg a képességcsomagot akkor a NAC, mint legfelső politikai döntéshozó szerv feladata a képességcsomag jóváhagyása. Ezt követően kerülnek a képességcsomagban meghatározott feladatok (projektek) „programozott” státuszba, ez azonban még valós költségvetési fedezetet nem biztosít.

⁷² Az Új NATO Védelmi Tervezési Eljárás szerint ez módosul „Capability Requirement Review”-ra, vagyis Képességi Követelmények Felülvizsgálatára.

⁷³ Az új NATO Védelmi Tervezési Eljárás szerint ezt a „Capability Survey”, vagyis a „Képesség Kérdőív”-váltja le.

A jóváhagyott képességsomag ezzel a lépéssel az **előkészítő, tervezési fázisból áttér a megvalósítási fázisba**, ami nem jelent mást, mint a képességsomagban meghatározott önálló projektek megvalósítását. Egy adott projekt megvalósításért felelős ország, ami lehet egy regionális parancsnokság vagy egy NATO ügynökség is, összefoglaló néven „Befogadó Nemzet” a projekt megvalósítására vonatkozó részletes költségigényt készít és nyújt be az NATO Infrastrukturális Bizottság elé (NATO IC). A NATO IC megvizsgálja – szükség esetén szakértői bizottság felállításával -, hogy az adott projekt megfelel-e az érvényben lévő NATO kritériumoknak, előírásoknak és szabványoknak, kielégíti-e a katonai igényeket és szükségleteket, figyelembe veszi-e az interoperabilitás, a költségmegosztás, a jogi és környezetvédelmi követelményeket.

A képességsomag megvalósítása során a NATO IS illetékes szervei töltik be a koordinátor szerepét, folyamatosan figyelemmel kísérik a projektek végrehajtásának folyamatát, kezelik az esetleges változásokat és tevékenységükről, tapasztalataikról periodikus jelentéseket készítenek a NATO IC részére.

Egy adott projekt fizikai megvalósítását követően alapvetően a NATO IS illetékes szervei azok, akik a projekt Egyesített Végátvételi Eljárását (Joint Formal Acceptance Inspection – JFAI) levezénylik és összeállítják a JFAI jelentést, amelynek jóváhagyása a NATO IC feladata. A projekt végső pénzügyi átvétele (COFFA) a NATO IC által jóváhagyott JFAI jelentés alapján a NATO Számvevő Testülete végzi.

Egy képességsomag akkor zárul le, amikor az általa összefogott valamennyi projekt megvalósul, és átvételre kerül.

A fenti folyamat részletes szabályozását természetesen NATO dokumentumok, és ajánlások igencsak jelentős halmaza biztosítja, amelyek megváltoztatása meglehetősen körülményes, tekintettel a fenti bizottságokban teljes konszenzus alapon történő döntéshozatalra, amely a Szövetség bővítésével egyre nehezkesebb.

A NATO alapvetően három közös pénzügyi alapot működtet, ami az erőforrások közös finanszírozásának három pillérét adja:

- „civil költségvetés”, amely elsősorban a brüsszeli NATO központ és személyi állományának kiadásait fedezi;
- „katonai költségvetés” mely a különböző szintű katonai parancsnokságok működtetésének, a közös kiképzések, gyakorlatok és egyéb tevékenységek kiadásait fedezi;

- a NATO Biztonsági Beruházási Program, mely alapvetően a kollektív védelmi képességek kialakításának „infrastrukturális” költségeit fedezi, az infrastruktúra nagyon tág fogalomkörében.

A civil- és katonai költségvetés a hagyományos értelemben vett költségvetés, előre meghatározott rovatokkal és a tagországok által előre befizetett összegekkel, melyekkel a Szövetség az előzetesen megtervezett, és politikai szinten, konszenzus alapján elfogadott rendszer szerint gazdálkodik.

Ezzel szemben az NSIP egy **programköltségvetés**, melynek tervezése során a befolyásoló tényezők többségét nem lehet éves viszonylatban számszerűsített adatok alapján meghatározni, ezért tervezési tényezőként egy **felső összeghatár** kerül meghatározásra. A tagországok a Program végrehajtására fordítandó összegből a rájuk eső részt nem a NATO közös számlájára, hanem egy, a NATO Nemzetközi Törzs által kidolgozott program alapján közvetlenül egymásnak utalják át.⁷⁴

A program hazai megvalósításának részletei:

A HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség 2007. január 1-én történő megalakításától kezdve jogutód⁷⁵ szervezetként végzi a NATO Biztonsági Beruházási Program teljes körű hazai megvalósítási feladatainak irányítását, koordinálását és végrehajtását. Mielőtt azonban a részletek ismertetésre kerülnének, tekintsük át az NSIP-val kapcsolatos eddigi történéseket.

A NATO csatlakozást megelőzően a külföldi tapasztalatokat és tanácsokat megfogadva a honvédelmi tárca vezetésének javaslatára az akkori kormány kiemelten foglalkozott a NATO Biztonsági Beruházási Program magyarországi feladatainak előkészítésével, a szükséges jogi és szervezeti háttér megteremtésével. A tárca előterjesztése alapján a 2154/1999. (VII. 8.) Korm. határozat döntött az NSIP-ban való részvételről, nevesítette a tárcaközi Biztonsági Beruházási Bizottságot, mint legfelsőbb szakmai döntéshozó szervezetet NSIP ügyben, valamint kijelölte a honvédelmi minisztériumot az NSIP programok teljes körű megvalósításáért felelős szervezetként.

Az egykori elgondolás értelmében a honvédelmi tárcán belül az NSIP feladatok tárca szintű tervezését, előkészítését, megvalósítás koordinálását a HM Biztonsági Beruházási Főosztály végezte HM Technológiai Hivatalban létrehozott program irodákkal

⁷⁴ Ami az NSIP hozzájárulások nagyságrendjét illeti, egyetlen ország sem fizet többet, mint a saját katonai költségeinek 1%-a (pl.: USA mindösszesen a teljes katonai költségvetésének 0,1%-t fordítja az NSIP-ra).

⁷⁵ A HM Beszerzési és Biztonsági Beruházási Hivatal jogutódjaként.

együttműködve. A Program pénzügyi háttérét a HM KPSZH biztosította. Emellett a HM BBF feladata volt a szükséges jogharmonizáció koordinálása és összefogása.

A honvédelmi tárcát érintő folyamatos létszámcsökkentési kényszer alatt a tárcavezetés 2000. év elején úgy döntött, hogy az önálló NSIP főosztályt (HM BBF) megszünteti és az NSIP feladatok felügyeletét a HM VGHÁT-hoz, míg annak végrehajtását egy már meglévő HM háttérintézménybe szervezi ki. Egy új igazgatóság kialakításával a HM Beszerzési Hivatal (HM BH) HM Beszerzési és Biztonsági Beruházási Hivatallá (HM BBBH) alakult át. Ez a szervezeti kialakítás megfelelő volt ahhoz, hogy az akkor már megalkotott 31/2000. HM rendelet szerint, a jóváhagyott „kezdeti” képességcsomagok egyes projektjeinek előkészítését és megvalósítását lehetővé tegye, de messze kerülve a HM vezetésétől nem biztosíthatott perspektívát a teljes Program számára, új képességcsomagok kidolgozását és indítását nem segítette elő.

Az NSIP feladatmegosztás változása a HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség létrehozásával:

A NATO Biztonsági Beruházási Programja Magyar Köztársaságot érintő feladatai, projektjei megvalósításának, a NATO tagországok projektjei értékelésének, a magyar cégek NATO tendereken való részvételének koordinálása és menedzselése, együttműködés a Magyar Köztársaság NSIP hozzájárulásának tervezésében és biztosításában 2006 december 31-ig teljes egészében a HM BBBH és az NSIP-ban részt vevő Programirodák (HM TH LFPR⁷⁶, HM TH HIPI⁷⁷) felelőssége volt, amelyek megszűnésével teljes körű jogutódként a HM FLÜ vette át a feladatokat.

Az értekezés problémafeltáró részében az is megvizsgálásra kerül, hogy kihasználva azt a tényt, hogy az NSIP szakmai felügyelete teljes egészében egy szervezet felelősségi körébe került melyek azok a szabályzók, amelyek felhasználásával, esetleges módosításával az alábbiakban felsorolt célok elérése optimálisan kerülhetne biztosításra:

- Magyarország folyamatosan és tevékenyen vegyen részt új képességcsomagok kialakításában, lehetőleg oly módon, hogy újabb és újabb képességfejlesztések valósulhassanak meg hazánkban NATO közös forrásból, maximálisan figyelembe véve a MH alaprendeltetéséből adódó feladatai végrehajtásához elengedhetetlen képességek kialakítását célzó képességfejlesztési koncepció ajánlásait;

⁷⁶ HM Technológiai Hivatal Légvédelmi Fejlesztési Programiroda

⁷⁷ HM Technológiai Hivatal Híradó Programiroda

- A jóváhagyott képességcsomagok megvalósítása továbbra is gördülékenyen és hatékonyan történhessen, de a **nemzeti** és **többnemzeti** finanszírozású fejlesztésekkel az összhang kerüljön kialakításra;
- A NATO Beszállítói Rendszer révén a hazai vállalkozások nagyobb szerephez jussanak a NATO képességfejlesztések érdekében kiírásra kerülő nemzetközi pályázatokon.

4.2.3 Többnemzeti finanszírozású programok elemzése

Európa egyik fő célkitűzése a társadalmi értékek megőrzése, amelyek magában foglalják az alapvető emberi és szabadság jogok tiszteletben tartását, de ezzel egyidőben fel kell készülnie az egyre növekvő és többirányú biztonsági fenyegetésekre adandó válaszokra is. Az elmúlt évtizedben Európa is szembesült számos, új típusú biztonsági kihívással, fenyegetéssel, úgymint a terrorizmus és a szervezett bűnözés elleni harc, az EU külső határainak védelme, természeti-környezeti katasztrófákra való felkészülés, regionális válságkezelési feladatok megoldása. Ezek alapján egyértelműen megállapítható, hogy a külső és belső biztonság megteremtésének kérdésköre mára már elválaszthatatlan. A fenti kihívásokra történő felkészülés megköveteli a modern technológiák kifejlesztését és azok alkalmazását, mely területen az európai együttműködés és koordináció igen széles skálán mozog. A gyártók és felhasználók közötti együttműködés ösztönzésével az unió jobban megértheti és felkészülhet a folyamatosan változó biztonsági kockázatokra. A hatékonyság növelése érdekében 2000-ben létrehozásra került az Európai Kutatási Koordinációs Testület (European Research Area – ERA), amely kitűnő lehetőséget teremt Európában, a kutatók és fejlesztők együttműködésének, kooperációjának elősegítésére, a tapasztalatok cseréjére, a regionális és nemzeti programok optimalizálására, és globális kezdeményezések kidolgozására, valamint végrehajtására. Minden egyes euró, amelyet ma kutatás-fejlesztésre fordítunk, a jövőben megtérül azáltal, hogy versenyképesé teszi az európai gazdaságot. Ez a megoldás vezérli az Európai Uniót, amikor az európai gazdaság élénkítését célzó terv részeként fellép a K+F beruházások ösztönzéséért. Ez hatalmas lehetőséget jelent a hazai hadipari irányultságú társaságok számára és a hazai technikai irányultságú intézmények kutató-fejlesztői számára egyaránt, hiszen egyfelől beleszólhatnak a stratégiai kutatási prioritások meghatározásába, másrészt, a több évre előre meghatározott költségvetés biztosítja a folytonosságot, és lehetővé teszi, hogy a társaságok hosszú távú beruházási terveket alakítsanak ki.

Az előzőekben felvázoltakon túl a többnemzeti összefogás szükségességét mi sem támaszthatja alá hatásosabban, mint a Nemzeti Katonai Stratégiánk alább idézett része:

„31. A képességfejlesztésben egyre növekvő szerepet kap a többnemzeti együttműködés. Összefogással olyan jelentős képességek alakíthatók ki, amelyek nemzeti forrásokból nem megvalósíthatók. Hadfelszerelések többnemzeti beszerzése hatékonyabb érdekérvényesítést, a kutatás-fejlesztési költségek megosztását és a nagyobb megrendelésből adódó előnyöket eredményezi. Mindezek mellett továbbra is kiemelt cél a hazai hadiipari kapacitások és K+F képességek fejlesztése és kiaknázása.”

A fentieknek megfelelően, ahol lehetőség nyílik a többnemzeti keretek között megvalósítandó fejlesztésekre, fel is kell vállalni az ehhez szükséges döntések meghozatalát és közös erőfeszítések révén, kell kialakítani e megkövetelt képességeket. Kiváló példája ennek a típusú kezdeményezésnek a stratégiai légiszállítási kezdeményezés megvalósulása, az alábbiak szerint:

Az MH stratégiai légiszállításának kialakulása, története

Magyarország csatlakozása a két nemzetközi szervezethez radikális változásokat idézett elő a Magyar Honvédség képességeinek fejlesztésében. A NATO Szövetségi Stratégiai Konceptiója és az EU által kidolgozott Európai Biztonsági Stratégia határozza meg a tagországok közös védelmi célkitűzéseit. Mindkét szervezet védelmi stratégiájában nagy hangsúlyt fektet a saját tagországainak területén kívüli válságkezelő műveletekre és az ezek végrehajtásához szükséges gyorsan bevethető, mobil és a világ bármely részére telepíthető erők, képességek kialakítására.

A gyorsan bevethető erők alkalmazási igénye azonnal, illetve néhány napon, héten belül garantáltan rendelkezésre álló, nagy hatótávolságú és kapacitású szállítóeszközöket kíván meg. A speciális repülőgépek és tengerjáró hajók hektikusan változó, kampányszerűen felbukkanó biztosítási igénye nagy feladat elé állítja a tagországokat, hiszen ezek az eszközök csak rendkívül korlátozott számban állnak rendelkezésre mind a hadseregek felszerelésében, mind a polgári szállítmányozás szereplőinél.

A fenti általános NATO/EU célkitűzéseket konkretizáló számos szövetségi és nemzeti követelmény miatt szükséges az MH alakulatai részére megfelelő nagytávolságú légi és tengeri szállító kapacitás biztosítása.

Konkrétabban, a NATO haderőfejlesztési követelményekben meghatározottak végrehajtása, az NRF felajánlásaink telepítésének biztosítása, valamint nemzeti ambíciószintünkben követelt feladatok teljesítése és a tervezett EU harccsoport

hozzájárulásunk mindegyike stratégiai légi és tengeri szállítási igényt jelenthet az abban részt vevő MH szervezetek részére.

A Magyar Köztársaság honvédelmi minisztere 2004. június 28-án írta alá az Egyetértési Nyilatkozatot (MOU), amellyel hazánk csatlakozott a ma már 17 NATO/EU országot tömörítő Stratégiai Légi Szállítás Átmeneti Megoldás (Strategic Airlift Interim Solution - a továbbiakban: SALIS) csoporthoz. A SALIS fő célja, hogy 2006-tól kiegészítő és átmeneti légiszállító kapacitást biztosítson a részes nemzetek által a NATO Reagáló Erők kötelékébe, valamint az EU Harccsoportokba felajánlott alakulatok szállításához - illetve egyéb nemzeti szállítási célokra - addig, amíg a nemzetek növelni tudják a saját katonai kapacitásaikat (várhatóan 2012-ig).

Egy másik többnemzeti alapon indult együttműködés 3-4 darab C-17-es katonai szállító-repülőgép vásárlásának feltételeit vizsgálta. A 16 NATO/EU tagországot - közte hazánkat - tömörítő partnerség intenzíven dolgozott a 2009. júliusára leszállított és Ramsteinben állomásozó flotta felállításának és működtetésének feltételein. Magyarország egyelőre 2009-től 50 repülési óra/év arányban tervezi, hogy hozzájárul a közös projekthez, amely később leválthatja a SALIS-t, miután az abban a költségek döntő részét viselő "nagyak" tekinthető tagországok Németország, Franciaország és Nagy-Britannia 2014-2015-től kezdődően megkapják az A-400M gépeiket.

A flotta bázisának kiépítéséért három európai katonai repülőtér versengett: a németországi Ramstein, a romániai Constanca és Pápa. Magyarország előbb gépek állomásoztatását és nyilvántartásba vételét vállalta, majd a beszerzést és ellátást végző szervezet hazánkba költöztetését is. A helyszíni vizsgálatok során, a műveleti, logisztikai és szociális kérdéseken túl, a megvalósíthatóság és a projekt várható költsége is szerepet kapott. A rendkívül alapos és körültekintő vizsgálatok alapján született döntés szerint az MH Pápa Bázisrepülőtér a legalkalmasabb légibázisnak. Ez a bázis még 1998-ban felajánlásra került NATO-célokra. Azóta jelentős beruházások történtek annak érdekében, hogy a repülőtér valóban megfelelhessen a követelményeknek. További fejlesztésként végrehajtásra került egy nagyobb hangár megépítése, a meglévő állóhely megnagyobbítása, az épületek és az infrastruktúra felújítása, valamint néhány speciális eszköz beszerzése. A pápai katonai repülőtér a magyar légierő folyamatosan működő tartalék repülőtere, ahol kutató-mentő szolgálat is működik. A tervek szerint az első C-17-es repülőgép 2009. júliusában meg is érkezett Páparra, de a teljes flotta csak 2009-második felében állt hadrendbe.

A többnemzeti fejlesztési programok szabályozása jelenleg még nem megoldott. Az alapelvek mindenképpen lefektetésre kell, hogy kerüljenek annak ellenére, hogy a részletes szabályzók mindig a feladatnak megfelelően, az adott fejlesztésekben résztvevő nemzetek megegyezése alapján kerülhetnek kidolgozásra.

A jelenleg érvényben lévő utasítások⁷⁸, valószínűleg megfelelően szabályozzák a konkrét program specifikus feladatait, viszont alapvetően nem tisztázzák a többnemzeti program végrehajtása kapcsán kialakuló képességek **helyét, szerepét és felhasználásuk módját, a képesség fenntartásának kérdéseit**, stb.

Nem rendelkezik semmi a képességfejlesztési rendszerbe történő beillesztése kérdéséről, valamint a többi hadfelszerelés fejlesztési, illetve képességfejlesztési programhoz történő illesztéséről, hiszen, ha csak speciálisan a stratégiai légiszállítási képesség kialakítását nézzük nem található semmi az infrastruktúra fejlesztéséről a humán feltételek megteremtéséről, valamint egyéb, más jellegű területek fejlesztésének igényeiről.

4.2.4 Amerikai segélyprogram (FMF⁷⁹) keretén belül

Folytatásként szükséges kitérni az Amerikai Egyesült Államok FMF segélyezési programjának részleteire, hiszen a program célja, megvalósulásának folyamata, finanszírozásának módja különbözik mind a nemzeti, mind a többnemzeti, de még a NATO finanszírozású fejlesztésektől, beszerzésektől is.

Az USA FMF program célja

Az USA Biztonsági Segítségnyújtási (Security Assistance) programja az USA külpolitikájának szerves részét képezi és a szövetséges és baráti országok kormányainak nyújtandó gazdasági, katonai segítségnyújtást foglalja magában. Célja a regionális biztonság erősítése, a szövetségesek közötti interoperabilitás megteremtésének elősegítése, a szövetséges vagy baráti ország ellen irányuló agresszió megelőzése, elrettentése.

A segítségnyújtás rendszerének részét képező Külföldi Katonai Finanszírozás (Foreign Military Financing - FMF) program segélyek és kölcsönök nyújtásával segíti az USA-ban előállított fegyverzeti rendszerek, védelmi eszközök és szolgáltatások, valamint kiképzési

⁷⁸ A 93/2008. (IV.23.) Kormányrendelet a Stratégiai Légiszállítási Képességről szóló többoldalú Egyetértési Megállapodás kihirdetéséről.

A 118/2008. (HK 1/2009.) HM Utasítás a befogadó nemzeti támogatás biztosításához kapcsolódó egyes feladatokról.

⁷⁹ Foreign Military Financing (USA Külföldi Katonai Finanszírozás)

szolgáltatások beszerzését. Az FMF programban hazánk az USA Kormánya kezdeményezésére 1995. óta vesz részt.⁸⁰

A segélykeret felhasználása

Az FMF segélyezés általában a Külföldi Katonai Eladások (Foreign Military Sales - FMS) program keretében történő beszerzéseket finanszírozza. Az FMS beszerzések kétoldalú kormányközi kereskedelmi megállapodásokat jelentenek, ahol a beszerző állam kormánya közvetlenül az USA kormánya részére fizet, aki az USA-beli cégek felé ellátja a beszerzési, finanszírozási, szállításszervezési, stb. feladatokat.

Az FMF program tehát nem pénzbeli segílyt nyújt, hanem az adott ország számára megállapított keretösszeg erejéig az USA katonai és kereskedelmi pénzügyi rendszerén belül finanszírozza az FMS keretében történő eszköz és szolgáltatás eladásokat. A haditechnikai eszközbeszerzés szempontjából hazánk esetében eddig az FMF (rádiók, éjjellátó berendezések, ejtőernyős felszerelések, hajózó felszerelések, lőszer), a teljesen nemzeti (légi utántöltés, Link-16 műszaki támogatás, missziós eszközök) és vegyes finanszírozású (IFF-barát-ellenség felismerő rendszer, ASOC – Air Sovereignty Operations Center) programokra volt példa.

Az USA FMF-el foglalkozó szervezetei

Az USA FMF programra vonatkozó politikájának meghatározását, az egyes programok meghatározását, integrálását és felügyeletét az USA Külügyminisztériumának Katonapolitikai Hivatala (Bureau of Political-Military Affairs) látja el, továbbá a Kongresszus jóváhagyása után az egyes nemzetek támogatására szánt éves keretösszegek is a Külügyminisztérium költségvetésében jelennek meg. Az USA Nemzetvédelmi Minisztérium Védelmi Biztonsági Együttműködési Hivatala (Department of Defense, Defense Security Cooperation Agency - DoD DSCA) végzi az egyes programokon belül megvalósuló projektek felügyeletét, az adminisztratív feladatokat, az eszközök és szolgáltatások beszerzését és azoknak a végfelhasználókhöz történő eljuttatását. A rendszer lényeges eleme, hogy amennyiben a beszerzés értéke meghaladja az 50 millió USD-t, illetve meghatározó haditechnikai eszköz esetében a 14 millió USD-t, Kongresszusi felülvizsgálat és jóváhagyás is szükséges. Ennek elméleti átfutási időtartama NATO országok esetében 15 nap, de a

⁸⁰ 178/1995. (XII. 29.) Korm. rendelet a Magyar Köztársaság Kormánya és az Amerikai Egyesült Államok Kormánya közötti, a gazdasági, technikai és egyéb kapcsolódó segítségnyújtásról szóló Egyezmény kihirdetéséről.

gyakorlatban bőven meghaladja a 60 napot. Magyarországon a hivatalos kapcsolattartó az Amerikai Egyesült Államok Nagykövetségének Védelmi Együttműködési Irodája (Office of Defense Cooperation, a továbbiakban: ODC).

Az FMF segély felhasználásának rendje

Az éves FMF keretösszegek felhasználásának rendjét a 39/2009. (V. 27) számú HM utasítás⁸¹ szabályozza. Az utasítás meghatározza, hogy a támogatás milyen jellegű célok eléréséhez szükséges, a folyamatban lévő és tervezett fejlesztésekhez kapcsolódó eszközök és szolgáltatások beszerzésére használható fel.

Fontos megjegyezni, hogy az FMF rendszerben az egyes programokra biztosított előirányzaton felül az USA költségvetését más járulékos költség nem terheli, vagyis az előirányzatból kell fedezni a program teljes költségét, beleértve a szállítási és adminisztratív költségeket, ideszámítva például a szükséges utazási költségeket is. Következésképp, az egyes eszközök fogadásához esetlegesen szükséges (például infrastrukturális) feltételek megteremtése a segélyezett nemzet költségvetését terheli, melyet a segélykeret felhasználásának tervezésekor figyelembe kell venni.

A feladatok megosztása

Az FMF-keret tervezésével és felhasználásával kapcsolatos feladatokat a HM VTISZÁT irányításával a HM FLÜ végzi. A feladatok végrehajtása érdekében a HM FLÜ folyamatos kapcsolatot tart az Amerikai Egyesült Államok Nagykövetségének Védelmi Együttműködési Irodájával (ODC), illetve az érintett szervezetekkel. Az FMF-keret felhasználására vonatkozó **programjavaslatok meghatározását a HM Haderő-tervezési Főosztálya végzi**. Az FMF-támogatás felhasználása keretében beérkezett haditechnikai eszközökkel és hadfelszerelési cikkekkel kapcsolatos MH-szintű ellátási feladatokat az MH MH ÖHP, egészségügyi vonatkozásban az MH Dr. Radó György Honvéd Egészségügyi Központ és az alárendelt katonai szervezetek hajtják végre.

Az FMF-keret felhasználásának tervezése

Az FMF-keret felhasználásának tervezését két esetben kell végezni:

- a) adott évre vonatkozó FMF-keret felhasználásának tervezése;
- b) a programok végrehajtása során jelentkező összesített FMF-forrás többlet-, illetve hiánykiegyensúlyozásának tervezése.

⁸¹ Az USA kormánya által biztosított külföldi katonai támogatási keret felhasználásának eljárási rendjéről szóló dokumentum.

Tervezés, ajánlatkérés

Az adott évi FMF-keretösszegekről az amerikai fél tájékoztatást ad a HM FLÜ részére. A meghatározott FMF-keretösszegekre vonatkozóan, összhangban a Magyar Honvédség aktuális időszakra vonatkozó 10 éves stratégiai tervével, a HM FLÜ - a kezdeményezett feladatok prioritási sorrendjére is kiterjedő - felhasználási tervet állít össze. A **tervezést a HM HTF programjavaslatai** alapján, a HM Hadművelési és Kiképzési Főosztály (HM HKF) bevonásával, valamint az MH ÖHP és az MH Dr. Radó György Honvéd Egészségügyi Központ együttműködésével kell elvégezni. A tervezéshez szükséges alapadatokat a HM FLÜ biztosítja az érintett szervezetek részére.

Az FMF-keret olyan feladat végrehajtására tervezhető, amely:

- a) elsősorban a nemzetközi feladatokban részt vevő erők művelési és együttműködési képességei fejlesztését célozza;
- b) lehetőség szerint hazai erőforrások bevonása nélkül biztosítja az adott képesség kialakításának teljes körű megvalósítását;
- c) a feladat végrehajtásának prognosztizálható időtartama biztosítja a szükséges képesség hadművelési követelmények és fejlesztési tervek által meghatározott időpontra történő megvalósítását;
- d) a folyamatban lévő, illetve tervezett hazai fejlesztésekhez kapcsolódik.

A tervezés során:

A HM FLÜ az érintett szervezetekkel együttműködve kidolgozza a feladat tárcát terhelő járulékos (hazai fejlesztési, infrastrukturális beruházási, fenntartási), illetve az egyéb (vám, áfa, szállítás) költségeit és azokról tájékoztatja a HM HTF-et.

Amennyiben az adott feladat hazai erőforrásigénye az MH aktuális 10 éves stratégiai tervében nem szerepel, a **HM HTF kezdeményezi a hazai erőforrások tervesítését**, vagy a feladat átütemezését. A HM FLÜ egyeztet az ODC-vel a tervezett feladatok FMF-forrásokból történő finanszírozásának támogatottságáról, majd az összeállított tervet a HM Honvéd Vezérkar főnöke útján miniszteri jóváhagyásra terjeszti fel. Az FMF-keret felhasználásának jóváhagyásáról értesíti a tervezésben érintett, valamint a témafelelős szervezetek vezetőit, egyidejűleg tájékoztatja az ODC-t.

A jóváhagyott terv megvalósítása:

A felhasználási terv jóváhagyásával egyidejűleg meghatározott témafelelős szervezetek végrehajtják az egyes témák részletes tartalmának, az alkalmazás harcászati-hadművelési, valamint azok alapján a műszaki követelményeinek megfogalmazását.

A megadott útmutató alapján, a témafelelős szervezet angol nyelven elkészíti az adott téma igénylevelét (LOR⁸²). A LOR tartalma nem térhet el a jóváhagyott témától és számított forrásigénye nem lépheti túl a jóváhagyott keretet. A LOR-dokumentumot a kidolgozásért felelős szervezet a keretfelhasználás jóváhagyásától számított 30 munkanapon belül a HM FLÜ útján megküldi az ODC részére. A programok végrehajtása LOR-ral csak azután kezdeményezhető, ha a szükséges hazai erőforrásigény az MH aktuális 10 éves stratégiai tervében megjelenítésre került. Az amerikai fél a LOR alapján elkészíti a téma megvalósítására vonatkozó megállapodást megtestesítő Ajánlati és Elfogadási Levelet (LOA⁸³), melyet az ODC ad át a HM FLÜ részére. A LOA-dokumentum véleményezés céljából megküldésre kerül a témafelelős szervezetek részére.

A témafelelős szervezetek véleményezik a LOA-dokumentumot, és javaslatot tesznek elfogadására vagy módosítására, a LOA egyes tételeinek vagy egészének elutasítására. Az elutasításra vonatkozó javaslatról a HM FLÜ tájékoztatja a HM HTF-t. A LOA-dokumentumot a HM FLÜ a HM VTISZÁT részére terjeszti fel aláírásra.

Az aláírt LOA-dokumentum eredeti példányai megküldésre kerülnek az ODC részére, egy-egy másolati példányát az érintett témafelelős szervezetek részére megküldi, mely alapján érintett szervezetek szükség esetén pontosítják a vonatkozó terveket, kimutatásokat.

A programok megvalósulása

A megállapodás szerinti eszközök és anyagok leszállítása a külföldi fél ütemezése alapján, szállítmányozó közreműködésével, a HM FLÜ Nemzetközi és Szolgáltatási Igazgatóság (HM FLÜ NSZI) útján történik. A HM FLÜ NSZI lefolytatja a szükséges vámeljárást, majd az anyagnem felelős szervezet intézkedik az eszközök és anyagok mielőbbi átvételére, számviteli nyilvántartásba vételére és az alkalmazónak történő kiadására. A vonatkozó HM utasításban meghatározott szervezet intézkedik a rendszerbe állításra (a gyakorlatban a rendszerbe állítást – eseti megegyezéses alapon – a HM FLÜ Anyagi-technikai és Közlekedési Igazgatóság (HM FLÜ ATKI) vagy az MH ÖHP kezdeményezi).

A HM FLÜ NSZI a szállítmányozóval együttműködve kimutatást vezet a beérkezett eszközökről és anyagokról, a kapcsolódó vámeljáráások helyzetéről. A témafelelős szervezetek (MH LEK) naprakész nyilvántartást vezetnek a beérkezett és rendszeresített, illetve a tárolt eszközökről és anyagokról. A HM FLÜ nyilvántartja a LOA dokumentumokat, kimutatást vezet LOA dokumentumok és az igénylevelek végrehajtásának, valamint a jóváhagyott témák kidolgozásának helyzetéről, valamint a támogatási keretek felhasználásáról.

⁸² Letter of Request

⁸³ Letter of Offer and Acceptance

Jelentések

A HM FLÜ évente, a tárgyévet követő január 31-ig jelentést terjeszt fel az FMF-keret felhasználásának helyzetéről a honvédelmi miniszter részére. A jóváhagyott jelentést tájékoztatásul megküldi a HM HVKF részére.

A LOA dokumentum

Megállapítható, hogy az egyes programokat megtestesítő, a két nemzet részéről aláírásra kerülő un. Ajánlati és Elfogadási Levél (Letter of Offer and Acceptance) dokumentumok formai és tartalmi szempontból nemzetközi megállapodásnak tekintendők. Ebben a minőségében a LOA dokumentum megfelel a védelem terén alapvető biztonsági érdeket érintő, kifejezetten katonai, rendvédelmi, rendészeti célokra szánt áruk beszerzésére, illetőleg szolgáltatások megrendelésére vonatkozó sajátos szabályokról szóló 228/2004. (VII. 30.) Korm. rendelet Különleges eljárást szabályzó 74/A §-ának (2) pontjában leírt feltételeknek.

Fentieknek megfelelően a 228/2004. (VII. 30.) Korm. rendelet alapján jogilag lehetőség van az amerikai segélyek felhasználásával elindított különféle FMF programok hazai finanszírozású folytatására, összességében vegyes (USA segély és nemzeti) finanszírozási konstrukcióban megvalósuló végrehajtására. A Kormányrendeletben meghatározott eljárási rend szerint szintén lehetőség van a tisztán nemzeti forrásból megvalósuló (FMS) beszerzési eljárások lefolytatására is.

4.3 Hogyan történik a különböző típusú hadfelszerelés fejlesztések végrehajtása más NATO tagországban?

Az általam vizsgált kutatási területen számos NATO tagország vonatkozásában megkíséreltem annak megállapítását, hogy hogyan kezelik szövetségeseink a különböző típusú fejlesztések harmonizációjának a kérdését, de meg kellett, hogy állapítsam, hogy a védelmi tervező rendszerek különbözősége azt eredményezi, hogy ez a problémakör mindenhol más és más formában jelentkezik. Részletesebben a román tervező rendszert és a hadfelszerelés fejlesztési aspektusait tanulmányoztam és Románia vonatkozásában kijelenthető, hogy maga a rendszer, természetesen rendkívüli jelentősége és hasznossága mellett, eleve a komplexitásából adódóan számos problémával küszködik. A hadfelszerelés fejlesztésre szűkítve a kört megállapítottam, hogy eltérő formátumú és tartalmú szabályzóval rendelkeznek a különböző típusú hadfelszerelés fejlesztési programok vonatkozásában és abban az esetben, amikor szükséges a beavatkozás, egy-egy új szabályzó készül. Az eljárásrendből, valamint a tervező rendszer kiépítésének sajátosságaiból adódóan egy közel

200 fős szervezet foglalkozik a haderőfejlesztés fejlesztési programok menedzselésével és a szükséges beszerzések végrehajtásával. A fejlesztések összetettsége Romániában is megköveteli az Integrált csoportok alkalmazását, hiszen a hadműveleti tervezésben jártas alkalmazótól, a kutatás-fejlesztést végzőkön keresztül, a program menedzselését végrehajtó személy és szervezet, valamint a konkrét beszerzéseket végzők együttes munkája révén érhető el az alapvető célkitűzés. Összességében megállapítottam, hogy a külföldi tervező rendszerek tanulmányozása kapcsán megszerzett információk alapvetően nagyon hasznosnak bizonyultak rendszerszemléletem erősítéséhez, valamint nagymértékben támogatták következtetéseim levonását is.

4.4 Fejezeti szintű következtetések

A gazdasági megszorítások miatt nem könnyű megtalálni a rendelkezésre álló erőforrások és az igényként megjelenő katonai képességek megvalósításához szükséges ráfordítások közötti egyensúlyt. A fejlesztések, beszerzések és a képességek mind hatékonyabb megvalósításának érdekében alakult meg a HM FLÜ, mely létrehozásának célja többek között átlátható törvényes viszonyok teremtése a katonai logisztika rendszerében, illetve a **program alapú tervezés** megteremtése és biztosítása.

1. A különböző eljárások, elvek és szabályzók áttekintését követően megállapítható, hogy a többfajta finanszírozású és eljárásrendű fejlesztési program egymáshoz illesztése, szinkronizálása⁸⁴ elengedhetetlen, hiszen a képességfejlesztés megvalósítása, **csak harmonizált**⁸⁵ **módon lehetséges.**
2. Kiemelendő ugyanakkor, hogy függetlenül a hadfelszerelés fejlesztési program fajtájától (nemzeti, NSIP, többnemzeti, FMF), a programok előkészítése, a programelgondolások (képességcsomagok, LOA-k) kidolgozása, jóváhagyásra történő felterjesztése mindenképpen a **HM VKF és az alárendelt HM főosztályai jog- és hatásköre, valamint felelőssége.** A HM FLÜ felelőssége, csak a programelgondolások jóváhagyását követően jelenik meg, de természetesen aktívan részt vesz az előkészítési fázis feladatai végrehajtásában is.
3. Az eltérő finanszírozás **nem lehet annak akadály,** hogy a védelmi ágazati fejlesztések, kiemelten a hadfelszerelés fejlesztése **egységes elvek** mentén kerüljön megtervezésre és végrehajtásra, hiszen a rendkívüli rugalmasságot követelő

⁸⁴ Szinkronizáción a folyamatok egymásra épülésének elősegítését, végrehajtásuk összehangolását értem.

⁸⁵ Harmonizáción a rendszer elemei működésének összehangolását, valamint az alrendszerek, részrendszerek együttműködésének javítását értem.

időnként/időszakosan jelentkező finanszírozási problémák, valamint a fejlesztéseket menedzselő **személyi állomány egyre növekvő leterheltsége** is ezt igényelné.

4. Elemzéseim alapján levont következtetésként, kijelenthető, hogy mindenképpen **szükséges egy egységes, a védelmi ágazati fejlesztéseket szabályozó dokumentum kidolgozása**, amely integrálja a különböző típusú hadfelszerelés fejlesztési eljárásokat egy olyan közös metodika köré, amely biztosítaná a tervezés, a megvalósítás, a nyomon követés és az elszámolások összhangját. Így a stratégiai tervezés során, a tervezési folyamat minden fázisában megfelelő információ állhatna a tervező szervezetek rendelkezésére. Szükségesnek vélem megjegyezni, hogy a védelmi ágazati fejlesztéseket szabályozó okmánynak teljesen különállónak kell lennie a szervezet/képességfejlesztési programok kidolgozását meghatározó szabályozótól, hiszen a védelmi ágazati fejlesztések komplexitása is megkívánja ezt, valamint a két fogalom (szervezet/képességfejlesztési programok – védelmi ágazati fejlesztési programok) rendszerben elfoglalt helye, szerepe tekintetében sem kezelhetők egy dokumentumban.
5. A már meglévő szabályzók naprakésszé tétele, **pontosítása** is mindenképpen szükséges. Egy rendszer csak akkor működik megfelelően, ha a benne zajló folyamatok kellően szabályozottak⁸⁶.
6. A hadfelszerelés fejlesztések megvalósulása **rendkívüli mértékben befolyásolja** a képesség/szervezet fejlesztések végrehajtását, hiszen a megfelelő (hadi)technikai színvonal elérése, csak jól megtervezett, erőforrásokkal megfelelően támogatott és szervezeten végrehajtott programok megvalósulása útján lehetséges.
7. Az MH katonai képességei építését, valamint a meglévők fenntartását, csak olyan képesség és védelmi ágazati fejlesztéseket tervező rendszer működtetése révén valósíthatjuk meg, amelynek elemei átláthatók, párhuzamosság mentesek, és az azonos rendeltetésű folyamatai lehetőleg **harmonizáltak**, vagy legalább **azonos elvűek**.

A fejezet feltárta az egyes eljárások közötti lényeges különbségeket és azokat a lehetőségeket és igényeket melyek kifejtésével ez a követelményrendszer megvalósítható. Ennek bemutatásával foglalkozik a következő fejezet.

⁸⁶ Zsiborás János: Szabályozottság – a Magyar Honvédség logisztikai rendszere hatékony alappillére. Katonai Logisztika 2007/3. szám.

V. FEJEZET

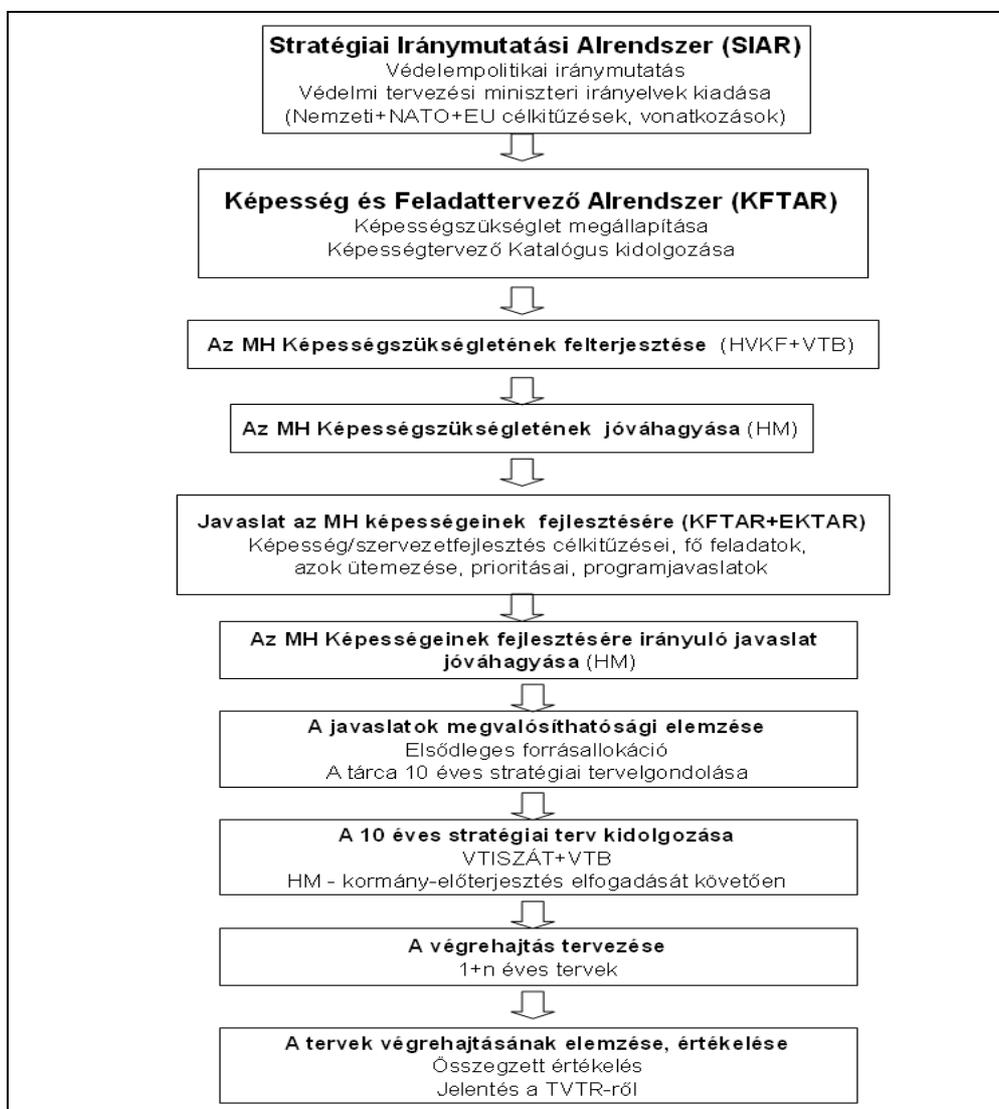
5 A nemzeti, többnemzeti, valamint a NATO és USA finanszírozású hadfelszerelés fejlesztési programok közötti különbségek és harmonizálásuk koncepcionális lehetőségei.

Ebben a fejezetben összefoglalom az előzőekben felmerült diszharmóniákat, potenciális és létező problémákat, és kísérletet teszek azok megoldási koncepciójának kidolgozására is.

5.1 A fejlesztési programok között kimutatható különbségek

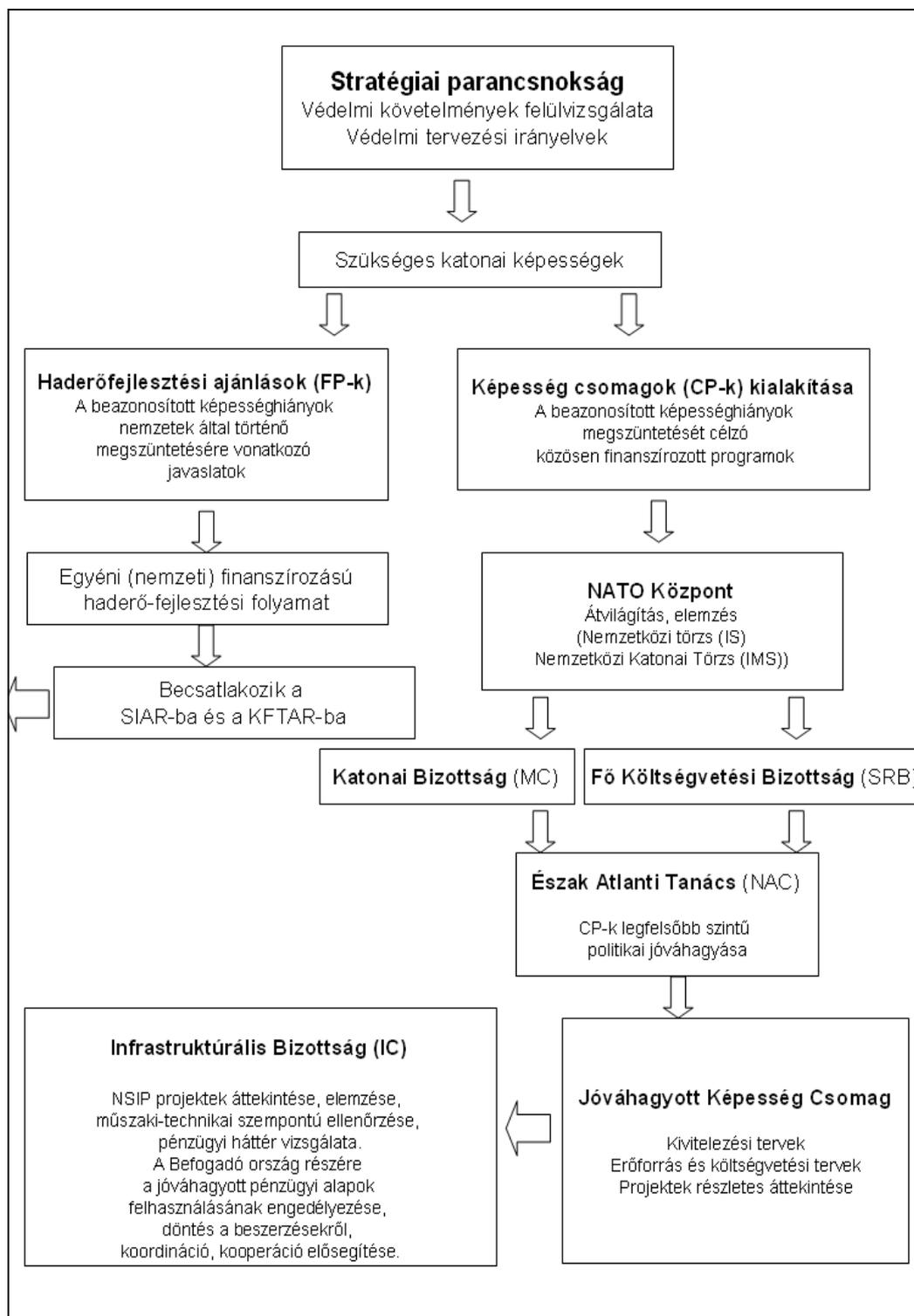
Első és talán legalapvetőbb eltérés az egyes programfajták közötti eljárásrendi különbség. Az alábbi ábrák jól szemléltetik ezeket.

5.1.1 Nemzeti fejlesztések vázlatos eljárásrendje (21. számú ábra)



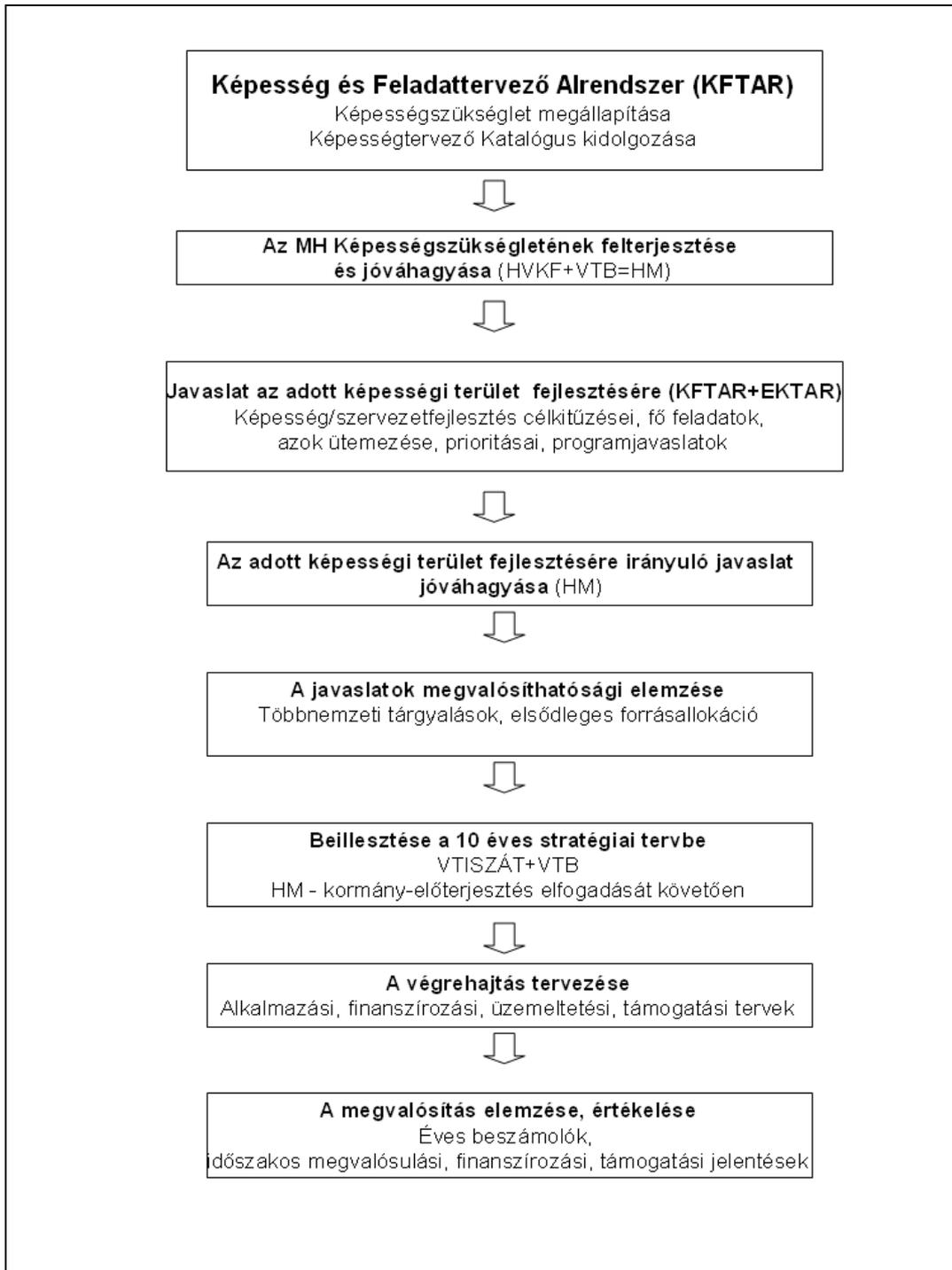
21. ábra - A nemzeti finanszírozású fejlesztések elvi vázlata
(Az ábrát a szerző készítette.)

5.1.2 NATO Biztonsági Beruházás keretein belül végrehajtandó fejlesztések vázlatos folyamata (22. számú ábra):



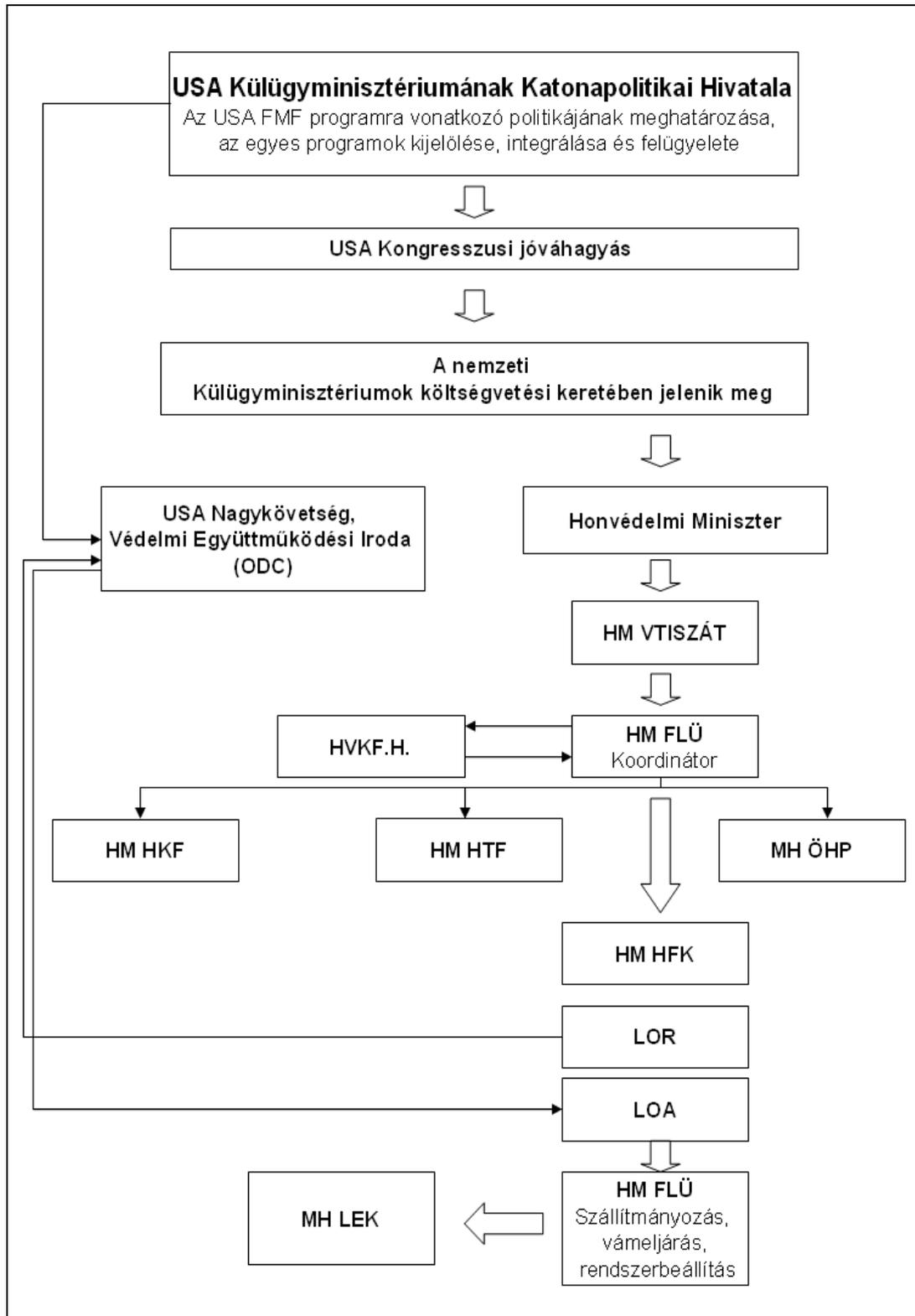
22. ábra - NSIP bázisú fejlesztések elvi vázlata
(Az ábrát a szerző készítette.)

5.1.3 Többszemzeti összefogás során végrehajtott fejlesztések folyamata (23. számú ábra):



23. ábra - Többszemzeti fejlesztések elvi vázlata
(Az ábrát a szerző készítette.)

5.1.4 FMF keretein belül zajló fejlesztések eljárásrendje (24. számú ábra):



24. ábra - FMF keretén belül végrehajtott fejlesztések elvi vázlata
(Az ábrát a szerző készítette.)

5.1.5 Alapvető eljárás és ügyrendbeli különbségek

Az előzőekben bemutatott folyamatábrák elemzése, valamint a folyamatok részleteinek vizsgálata kapcsán az alábbi alapvető eljárási és ügyrendbeli különbségek fedezhetők fel:

- Az NSIP keretein belül beszerzett eszközök nem kerülnek a Magyar Köztársaság tulajdonába. A NAMSA még a fenntartást is a LEK kihagyásával végzi. A Többnemzeti kezdeményezés során kialakított képességek szintén a technikai egyezményt aláíró és a pénzügyi háttérrel biztosító csoport tulajdonát képezik és a résztvevők a hozzájárulásuk arányában, részesülhetnek a kialakított képességekből, de a kifejlesztett/beszerzett haditechnikai eszközök és hadianyagok közös tulajdont képeznek.
- A HTVTR-en belül jelenleg még nincs igazi, minden körülményt és a szövetségi tervezési elveket is figyelembe vevő áttekintési fázis. Nincs egységes jelentési, nyomon követési rendszer, így az éppen folyó fejlesztések, valamint a tervezett fejlesztések nincsenek összhangban egymással és a képesség követelményekkel. Vannak olyan képességek, amelyek nem igazán tervesítettek (NSIP, FMF, többnemzeti), így a védelmi tervező kör nem igazán zárulhat be.
- A HTVTR-ben végzett tevékenység nem szól másról, mint szinte csak haderő-tervezési tevékenységről, hiszen valójában a védelmi tervezés többi összetevője nem kerül figyelembe vételre, melyek a NATO Nemzetközi Törzsének meghatározása szerint a Védelmi Tervezési összetevők az alábbiak szerint csoportosíthatók:

Védelmi tervezési fő összetevők:

1. Haderőtervezés
2. Erőforrás tervezés
3. Hadfelszerelés tervezés

+ támogató összetevők:

1. Logisztikai tervezés
2. Nukleáris tervezés
3. C3 tervezés (Consultation, Command, Control)
4. Civil vészhelyzeti tervezés

+ kapcsolatban van az alábbiakkal:

1. Légvédelmi tervezés
2. Szabványosítás tervezése
3. Hírszerzés tervezése
4. Műveletek tervezése és Haderő generálás

- Jelenleg is vannak olyan nemzeti és NATO finanszírozású programok, amelyek egymásról nem véve tudomást a másik által generált képességre építenek, pl.: sáv szélesség problematikája⁸⁷. Ez is rávilágít arra, hogy nincs teljes összhang a fejlesztés rendszerében.
- Felmerül a BBT⁸⁸ helye, szerepe, felelőssége is. Mi az oka annak, hogy a BBT nem képes a képességfejlesztés hazai rendszerébe integrálni a NATO által indukált képességcsomagokat?
- Jelenleg a NATO finanszírozású programok képesség csomagokba, míg a nemzetiék túlnyomórészt egyedi program struktúrába vannak szervezve. Az egyik egy jól körülhatárolt képesség elérését célozza meg, míg a másik szimplán az eszköz kifejlesztésére, modernizációjára, vagy egyszerűen a beszerzésére összpontosít, még akkor is, ha az előkészítés során már meghatározásra kerül a képesség, melyhez a program végrehajtása hozzájárul.
- Az erőforrások tervezésében és azok biztosításában hatalmas eltérések vannak, aminek a megoldása létfontosságú.
- **Előkészítés, jóváhagyás, megvalósítás és elszámoltatás** fázisok mindegyik programfajtánál jól beazonosítható lépések. Nagy különbség viszont a program megvalósítása során, a teljes élettartam szemlélet alkalmazása, hiszen egyes programok tervezése már ezen elv teljes mértékű figyelembevételével történik (3D radarok), míg más területen csak a fejlesztések erőforrás igénye jelenik meg a tervekben (Gripen).
- A fejlesztési programok megvalósításában résztvevő személyek és szervezetek helye, szerepe rendkívül változó. A NATO finanszírozású fejlesztési programoknál a struktúra teljesen eltérő a nemzetiétől. (CAPCO, MISPO, Programfelelős, programmenedzser, stb.)
- A különböző szabályzóknak meghatározott időszakos, vagy ad-hoc jellegű jelentések ideje, tartalma nagymértékű eltérést mutat a különböző fejlesztési programok vonatkozásában. (Programbeszámolók, féléves pénzügyi jelentés, DPQ jelentések, stb.)
- A különböző fajtájú hadfelszerelés fejlesztési programok szabályozórendszerét, megvalósításának gyakorlati aspektusai elemzését követően, a fenti felsorolás, illetve az alábbi táblázatos összehasonlító (2. számú táblázat) elemzés fogalmazódott meg. A táblázatban megfigyelhető, hogy bizonyos területeken egyáltalán nincs kijelölt, a programok végrehajtásáért felelős szervezet, vagy személy, nincs kialakított és meghatározott eljárásrend, továbbá a felügyeleti felelősség kérdése sem került tisztázásra.

⁸⁷ Az MH transzportálózatának lelassult fejlesztése következtében a növekvő igényeknek megfelelő sáv szélesség biztosítása csak nagy nehézségek árán hajtható végre.

⁸⁸ Biztonsági Beruházási Tervtanács

	Képességigény származtatása, célok milyensége	Finanszírozás módja	Hogyan illeszthető be a TVTR folyamataiba	Jellege	Felügyeli	Felelős	Szabályozottság	Megvalósítása
Nemzeti finanszírozású fejlesztések	Nemzeti ambíciószint eléréséhez szükségesek + NATO haderőfejlesztési folyamaton keresztül megkövetelt képességek	Nemzeti	Saját tervezés, átütemezhető, rugalmas, TVTR folyamatain keresztül valósul meg.	Egyedi + komplex	HFK/VTB	HM FLÜ	Igen (113/2007.)	Nemzeti szabályok alapján
NATO finanszírozású fejlesztések	NATO közös képességek fejlesztése	Nemzeti + NATO	Jól tervezhető, de a finanszírozás gördíthető jellegű és nem egyezik a nemzeti éves költségvetéssel, nagybani függőség a szövetség felügyelő szervétől az átütemezések végrehajtásakor, nem igazán rugalmas.	Képességcso-mag Képesség projektek	HFK/BBT VTB	HM FLÜ	Igen (26/2009.)	NATO és nemzeti alapján
Többnemzeti együttműködés során megvalósuló fejlesztések	Nemzeti részérdek és több nemzet együttes érdeke	Többnemzeti	Tervezhető, de a rugalmasság a résztvevők akaratán is múlik.	Egyedi	Nincs (ad-hoc)	Nincs (ad-hoc)	Eljárásilag nem, egyébként a (118/2008.)	Közös megállapodás értelmében
FMF keret felhasználása kapcsán megvalósuló fejlesztések	Nemzeti és USA érdekek	USA	Nem igazán tervezhető, minden évben változó összeg állhat a rendelkezésünkre, nehézkes a bürokrácia miatt. Nehezen építhető be, mert determinált felhasználtságú kizárólag koalíciós tevékenységekre (LOR-LOA)	Egyedi, nem program jellegű	HM VTISZÁT	HM FLÜ	Igen (39/2009.)	Speciális szabályok alapján

2. Táblázat – Fejlesztési programok közötti különbségek kimutatása
(A táblázatot a szerző készítette.)

5.2 Koncepcionális megoldási lehetőségek az elemzések során levont következtetések alapján kimutatott problémák megszüntetésére

A megállapított különbségek megszüntetése elengedhetetlen a fejlesztési programok egységes elv és szabályzórendszer mentén történő végrehajtásához, annak érdekében, hogy a honvédelmi képességek fejlesztési témái mind szerepeljenek a központi tervekben, kimutatható legyen a képességekhez szükséges minden anyagi, technikai, infrastrukturális és humán, illetve pénzügyi erőforrás. A tevékenységi folyamatok közel azonos formája könnyítse meg a kis létszámú apparátus munkáját. Mindezek figyelembevételével megállapítható, hogy a fejlesztési programok tervezését és megvalósítását támogató, biztosító összetevők (eljárásrend, szervezeti struktúra, szervezési kérdések, finanszírozási mód, szabályzó rendszer) mentén történő harmonizációs javaslatok végrehajtása nagymértékben elősegíti a szinkronizációs tevékenységet.

A HM jelenleg érvényben lévő SZMSZ-e értelmében a HM-ben nincs olyan főosztály, amely minisztériumi szinten az NSIP-val fő felelősként, vagy koordinátorként foglalkozna, de ugyanezen okmány az NSIP-val kapcsolatos irányítás jogkörét a HM VTISZÁT hatáskörébe utalja, viszont a megvalósításra kerülő fejlesztések jóváhagyása továbbra is a honvédelmi miniszter felelőssége.

A HM FLÜ 21/412. nyilvántartási számú Szervezeti és Működési Szabályzatban két pont is szerepel, amely meghatározza a NATO finanszírozású fejlesztési programokkal kapcsolatos jogokat és kötelelességeket:

„2.4.2.(3) - Részt vesz a NATO/EU hosszú távú, felső szintű haderő és hadfelszerelés-fejlesztéssel kapcsolatos tervezési és programfelelősi feladatok végrehajtásában, valamint a műszaki egységesítés szakmai feladatainak témafelelősi rendszerben történő ellátásában.”

„2.4.3.(2) - Végzi a NATO Biztonsági Beruházási Programja projektjei megvalósításához szükséges irányítási, koordinálási és végrehajtási feladatokat, ennek során koordinálja a hazai telephelyű cégek NATO (köz)beszerzési eljárásban való részvételét.”

Az eddigi fejezetekben megfogalmazottak, valamint az SZMSZ-ből idézett két pont alapján egyértelműen megállapítható, hogy a NATO Biztonsági Beruházási Program - szövetségesi szerepvállalásunk egyik fontos formája - hazánkat érintő feladatainak irányítása jelen pillanatban szinte teljes egészében a HM FLÜ vezetőinek és munkatársainak a felelőssége.

Abban az esetben, ha a nemzeti fejlesztési programok, a többnemzeti fejlesztések és az NSIP között sikerül az **átjárhatóságot** és a **harmoniót** megteremteni elsősorban, a közel hasonló eljárási rend alkalmazásával, illetve a képességek tervezésétől kezdődő **átláthatóság** és információcsere biztosításával, az integrált logisztikai rendszerrel szembeni egyik legfontosabb elvárásnak, a mindenkorin költséghatékonyág elérése és alkalmazása elvárásának tudunk megfelelni.

A különféle fejlesztési programok közötti harmonizációt alapvetően **öt fő területen**, célszerű megtervezni és végrehajtani, az alábbiak szerint (részletesen az értekezés további részeiben kibontva):

1. **Szervezeti** (Megvizsgálni a jelenlegi szervezeti struktúrát, elemezni a működését és javaslatot tenni az esetleges módosításokra.)
2. **Szervezési** (**Elsősorban** az erőforrások minőségi és mennyiségi meghatározását, valamint azok beszerzésének, fejlesztésének meghatározását célszerű vizsgálni, **másodsorban** a feladatmegosztás, együttműködés valamint a munkaszervezés minőségét értem ez alatt, mely hatékonyságának vizsgálata kimutathatja az esetleges együttműködési jellegű tevékenységek javításának igényét és lehetőségét, **harmadsorban** a szükséges információ birtoklásához egy hatékony információs rendszer kiépítése szükséges, **végül** a magyar HM felügyeletű gazdasági társaságok mind szélesebb körű bevonásának kérdése.)
3. **Eljárási** (Szükséges a tevékenységi rend egységesítése, annak érdekében, hogy a folyamatok, részfolyamatok illeszthetőek legyenek egymáshoz rendszeren belül és kívül egyaránt.)
4. **Pénzügyi, finanszírozási** (Egységes programfinanszírozás kialakítása, éves költségvetés helyett gördíthető, kiszámítható költségvetés kialakítása.)
5. **Szabályozási** (Amennyiben sikerült a fenti területeken bizonyos szintű összhangot teremteni, célszerű lefektetni az alapelveket, meghatározni az eljárásrendet, valamint az egyéb a feladat végrehajtásánál elengedhetetlenül fontos összetevőket.)

A módszer nem lehet az, hogy az egyik típus specialitásai egyszerűen átvezetésre kerülnek a többire és megkapjuk ez ideális rendszert, inkább a részelemek aprólékos vizsgálatát követően célszerű egy-egy olyan megoldás megkeresése, amely irányvonalat az összes programfajta képes végigkövetni, ha szükséges kisebb-nagyobb rendszerbeli, alrendszerbeli korrekciók végrehajtásával.

A harmonizálás előnyei a következők:

A közös elvek mentén történő nemzeti, többnemzeti és NATO képesség fejlesztés jobb átláthatóságot biztosít az esetleges kapcsolódási pontok felismerésére, ezáltal megnöveli annak az esélye, hogy az új képességigény megjelenésekor egy nemzeti finanszírozással megvalósításra tervezett fejlesztéshez a NATO közös finanszírozási rendszeréből származó hozzájárulás társul, azaz új magyarországi képességcsomagok indításának lehetősége nyílik meg.

A jövőbeni egységes **eljárás** és **szemléletmód** nagyobb rugalmasságot biztosít abban, hogy az NSIP megvalósítására a nemzeti költségvetésben évente tervezett NSIP hozzájárulás, illetve a hazai NSIP projektek megvalósításához szükséges nemzeti hányad a nemzetközi képességcsomagok, projektek csúszása esetén a feladatok prioritásai figyelembevételével, elengedhetetlen nemzeti fejlesztési feladatok ellátására kerüljenek átcsoportosításra.

A harmonizáció eredményeképpen a többnemzeti fejlesztések, és NATO által támogatott magyarországi képességcsomagok megvalósítása teljes folyamatában átláthatóvá válik és illeszthető lesz a tárca védelmi tervezési rendszeréhez.

Egyazon szervezet, szervezeti elem, szakember képes ellátni a nemzeti, a többnemzeti fejlesztési feladatok és az NSIP beruházások tervezését, megvalósítását, valamint figyelembevételét a képesség fejlesztés rendszerében.

A szükséges jogi szabályozási, szervezeti kialakítási feladatok egyaránt szolgálják a nemzeti és a szövetségi fejlesztési feladatok megfelelő szintű végrehajtásának lehetőségét, hatékonyságának növelését.

A harmonizálás főbb feladatai:

Szükséges a különböző szintű (politikai, katonai, szakmai) nemzeti szervezeti elemek beazonosítása, esetleges hiányuk esetén azok kialakítása, amelyek a **nemzeti** fejlesztések előkészítésének, tervezésének és megvalósításának folyamatában egyértelműen megfeleltethetők az **NSIP**, valamint a **többnemzeti** fejlesztések hasonló szervezeti elemeinek és mindhárom eljárás esetében megegyező jogosultsággal, feladat- és hatáskörrel kell felruházni őket. Az FMF keretei felhasználásával megvalósított hadfelszerelés fejlesztés vonatkozásában szintén törekedni kell a fentiek lehetőség szerinti alkalmazására.

Célszerűnek látszik, azon elvek, módszerek kidolgozása, amelyek mentén az együttműködés szintje jelentősen javulhat.

A különböző szintű NSIP eljárásoknak megfelelő nemzeti fejlesztési eljárások kialakítása elengedhetetlen, és azok egységesítésével a három, esetenként négy eljárásrendet egységes keretbe kell illeszteni.

5.2.1 Szervezeti jellegű harmonizációs javaslatok

A HM FLÜ szervezeti kialakításával kapcsolatos lehetőségeket alapvetően meghatározta a Magyar Honvédség integrált logisztikai rendszerének kialakításával összefüggő egyes feladatok végrehajtásáról szóló 95/2006. (HK 19.) számú HM utasítás.

A dokumentum 2. §-a rögzíti az MH integrált logisztikai rendszer kialakításának alapelveit, a szervezeti és vezetési szintek, a feladat-, jog- és hatáskörök egyértelmű szétválasztását, a termelői és fogyasztói logisztikai feladatrendszerek kialakítását, a képesség- és feladatorientáltság, költséghatékonyság érvényesítése tekintetében. Meghatározza továbbá, hogy biztosítson alapot a fogyasztói logisztikai rendszer további átalakításához.

Ezen alapelvek mentén kerülhetett sor a HM FLÜ létrehozására, alapvetően a termelői logisztikai feladatok ellátására. A belső szerkezeti kialakítás egyik vezérlő elve az egyes igazgatóságok és osztályok **mátrix rendszerben** történő együttműködése volt, amelynek révén biztosítani kellett a képesség, illetve program alapú tervezés és finanszírozás lehetőségét, valamint a teljes élettartam szemléletet, ami véleményem szerint különféle szinteken és változatos formákban testesülhet meg, de egyik legfontosabb célja az alapelvekben megfogalmazott költséghatékonyság érvényesítése.

Az ideálisan kialakított mátrix – program/projekt/feladat orientált – szervezet jellemzői:

- egyszerű, gyakran mindössze két vezetési szint;
- funkcionális és tárgyi elvű, egyidejű munkamegosztás;
- alacsony szintű formalizáltság;
- többvonalas („multi-line”) irányítási elv, centralizált döntés.

E formánál a funkcionális és a tárgyi elvű munkamegosztás egyszerre történik. A funkcionális vezetők területük irányítása során a szervezet valamennyi feladatában gondolkodnak. A tárgyi elvű munkamegosztás alapján kialakított szervezeti egységek (pl.: a HM FLÜ szervezetében a fejlesztési programok, projektek megvalósítása céljából létrehozásra javasolt, nem állománytáblás Integrált Program Törzsek) vezetői viszont az egyes katonai képességek, integrált képességcsoportok, képességcsomagok megvalósításával foglalkoznak. Így szervezeten belül kialakulhat egy vertikális (funkcionális) és egy horizontális (tárgyi) szemléletű irányítás.

A mátrix jellegű szervezet előnyei közé sorolható adaptivitása, érzékenysége az innováció kihívásaira. A szervezeti tagokat nagyobb teljesítményekre ösztönzi.

Hátrányaként kell megemlíteni, hogy a projekt menedzserek és a funkcionális vezetők között rivalizálás, adott helyzetben hatalmi harc alakulhat ki. Túlhajtott csapatmunka során

meghozandó döntések elhárítása tapasztalható az egyes vezetők részéről, illetve felelősség vállalásától való tartózkodás. A szervezet instabillá válhat krízis szituációkban, szélsőséges esetben széteshet. Nem utolsósorban - az előzőekből egyenesen levezethető - a lappangó vagy nyíltan megjelenő kezeletlen konfliktusok a szervezeti hatékonyság rovására mehetnek.

A HM FLÜ szervezet megalakításakor a lineáris és mátrix szervezeti formációs alaptípus ötvözésére volt szükség, és nyílt lehetőség. Az elsőt a katonai hierarchia megkerülhetetlensége, míg a másodikat a programok megvalósítására fókuszáló munkafolyamatok menedzsment jellegű vezetésének (jellemzően nem klasszikus katonai műveleti tartalom) dinamizálása indokolta⁸⁹.

Az MH integrált logisztikai rendszere, a nemzeti, többnemzeti finanszírozású hadfelszerelés fejlesztési programok és az NSIP kapcsolódási pontjai:

A 2007. január 01-én életbe léptetett új integrált logisztikai rendszer és a különböző fajtájú hadfelszerelés fejlesztési programok már alapelveikben is több ponton kapcsolódtak egymáshoz, melyek közül legnagyobb jelentőséggel a program, illetve képesség alapú tervezés/megvalósítás és finanszírozás bírhat.

Ideális esetben kialakításra kerülhetne egy egységes nemzeti-szövetségi képesség alapú haderő-fejlesztési modell, melynek fontos részelemét képezné az egységes **„nemzeti hadfelszerelés fejlesztése”**.

Ehhez első lépésként mindenképpen egy nemzeti haderő-fejlesztési, majd ebből levezetve egy nemzeti hadfelszerelési „kereteljárásrend” létrehozása, kialakítása szükséges.

Az első és legfontosabb, hogy a haderő képesség alapú fejlesztés jól elkülöníthető szintjei egyértelműen definiálva legyenek és a különböző szinteken a NATO illetve nemzeti képességek fejlesztésére azonos eljárásrendek, dokumentumtípusok kialakítása megtörténjen, biztosítva a NATO és többnemzeti fejlesztésekre vonatkozó tartalmi részek egyszerű leválaszthatóságát.

⁸⁹ Sticz László ezredes és Dr. Papp Tibor mk. alezredes: Mátrix alapú munkaszervezés a Honvédelmi Minisztérium Fejlesztési és Logisztikai Ügynökségnél. Katonai Logisztika 2007. 4. szám. p.3-4.

Követve a NATO-ban a képességsomag tervezés és megvalósítás folyamatban lévő áttekintése során lefektetett elveket az alábbi jól elkülöníthető szinteket lehet definiálni, amelyeknek léteznek nemzeti megfelelői is:

- a) A szükséges képességek meghatározására szolgáló **legfelsőbb politikai, katonapolitikai, döntéshozó szint**, ahol az igényként jelentkező képességek halmaza kialakítható.
- b) Egy adott képesség megteremtését biztosító, képességsomag vagy **Program szint** ahol a képesség elérésére vonatkozó Erőforrás Javaslat megszülethet.
- c) Egy adott képesség kialakításához szükséges jól elkülöníthető, de egymással összefüggő fejlesztési rendszert alkotó **projekt szint**.

Nemzeti szinten ezek az alábbiak szerint azonosíthatók be:

- a) A **LOA⁹⁰** és az **ahhoz szükséges katonai képességek** meghatározása (HM+VTB+SITAR+KFTAR).
- b) A programozott képességfejlesztés keretein belül a **szervezet/képesség fejlesztési programok** kialakítása.
- c) A **védelmi ágazati programok**, mint a képességfejlesztés építőelemei szintje.

Ezek a szinteken végighaladva, az azonosak összehasonlításával, az azokat végző szervezetek beazonosításával kimutathatóak lesznek a kulcsszereplők és azok feladatai.

A fentiek alapján a képesség kifejlesztés 3 fő feladata, lépése azonosítható be:

- A szükséges képességek meghatározása
- Képességsomag /szervezetfejlesztési program (Erőforrás javaslat)
- Védelmi ágazati programok megvalósítása

A folyamatot irányító kulcsszereplők:

- Integrált Képességfejlesztő Csoport csoportvezetők (Integrated Capability Team leaders)
- Képesség koordinátorok (Capability Coordinators)
- Szakterületi felelősök (Mission sponsors)

⁹⁰ Level of Ambitions - Ambíciószint

- Program felelősök (Program managers)
- Integrált programtörzsek (Integrated Program Teams)

A fejlesztések előkészítését, a programok végrehajtását, teljesülésük irányítását, felügyeletét ellátó szerve a:

- Hadfelszerelés (Haditechnikai) Fejlesztési Kabinet⁹¹ (HFK).

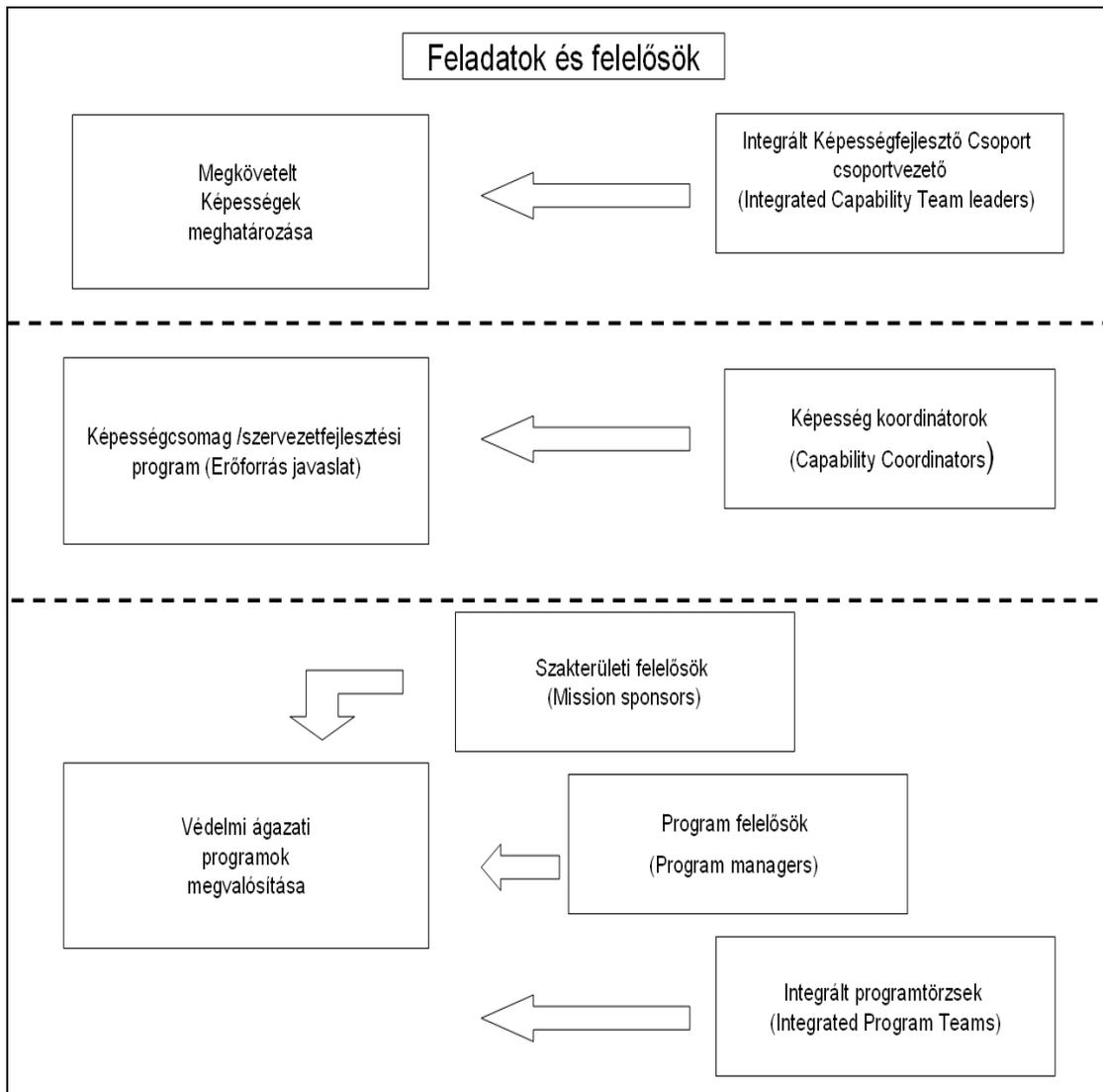
A HFK munkájának már előzőekben megemlített bizonyos szintű „mellőzése” igen negatívan befolyásolja a hadfelszerelés fejlesztésének ügyét, hiszen a VTB stratégiai szintű döntési javaslatai, valamint a HM FLÜ hadfelszerelés fejlesztéssel kapcsolatos tevékenysége között a HFK, mint összekötő kapocs tevékenykedhetne. Aktívan részt vehetne a hadfelszerelés fejlesztések előkészítésében, végrehajtásuk irányításában, felügyeletében, illetve különböző szintű döntéseket hozhatna, valamint készíthetne elő a VTB számára a haderő haditechnikai fejlesztése elősegítése érdekében.

A hadfelszerelés fejlesztési és beszerzési terv megvitatását követően előterjesztéssel élhet a HM államtitkár, illetve a miniszter irányába. A HFK végezhetné a tárca rövid távú és 10 éves kitekintésű haditechnikai fejlesztések tervezésének irányítását, beleértve a szövetségi tagság haditechnikai vonatkozásait, valamint a kiemelt jelentőségű beszerzések felügyeletét is.

A folyamatok és az azokban részvevő kulcsszereplők meghatározása érdekében, első lépésként a Nemzeti Katonai Stratégiából levezetett, szükséges katonai képességek⁹² és az azokat megtestesítő szervezeti elemek beazonosítását kell végrehajtani a 25. számú ábrának megfelelően.

⁹¹ 67/2001. (HK 17.) HM utasítás a HM HFK létrehozásáról és működési rendjéről. Továbbá a 88/2005. (HK 18.) HM utasítás vonatkozó pontjai alapján.

⁹² A szükséges katonai képességek: a stratégiai környezet változásaihoz való alkalmazkodás képessége, a gyorsan változó harcászati, hadművelési helyzetre való reagálás képessége; az erők megfelelő készenléti kategóriákban tartása; többnemzeti, összhaderőnemi környezetben való tevékenység, interoperabilitás; harc hatékony megvívása, erők védelme és megóvása; hálózat-központú környezetben való alkalmazás képessége; hatékony felderítés, információszerzés és -csere; telepíthetőség, mobilitás; hosszú távú fenntarthatóság, többnemzeti logisztikai támogatás; képesség a lakossággal és civil szervezetekkel való együttműködésre.



25. ábra - Feladatok, szervezetekhez és felelősökhöz kötése
(Az ábrát a szerző készítette.)

- a) A beazonosítást végző szervezeti elemet nevezhetjük **Integrált Képességfejlesztő Csoportnak**, hiszen az egyes képességek és szervezetek beazonosítását követően az ő iránymutatásuknak megfelelően, az ő koordinációjuk kapcsán alakulhat ki képesség/szervezet fejlesztési programok rendszere.
- b) A képességcsomagok kialakítását követően a **Képességkoordinátorok** menedzselik a felelősségi körükbe tartozó képességek vonatkozásában a képesség/szervezet fejlesztés folyamatát.
- c) A képesség/szervezettefejlesztési programok az úgynevezett védelmi ágazati programokból épülnek fel, amelyek vezetését, irányítását és koordinációját a hadfelszerelés fejlesztés vonatkozásában a HM FLÜ vezérigazgatója, mint **szakterületi felelős**, látja el.

Az alábbiakban, egy konkrét példán keresztül mutatom be a rendszer ideális működésének sarokpontjait:

A NATO Képesség Katalógusa a **közepes gépesített lövészzászlóalj harccsoportja** számára a 8. pontként az alábbi képességigény fogalmazódik meg:

„Legyen képes expedíciós és összhaderőnemi műveletek végrehajtására, illetve az ilyen műveletekben történő részvételre, extrém⁹³ időjárási viszonyok (extrém meleg és hideg éghajlati viszonyok) között, különleges és nehéz terepviszonyok mellett.”

Első lépésként a beazonosított követelmények értékelését kell végrehajtani az Integrált Képességfejlesztő Csoport (IKCS) szakembereinek. (Egy változatban több területen szükséges IKCS létrehozása, pl. szárazföldi dandár képesség fejlesztése, légierő képességek fejlesztése, egyéb nem a dandárhoz köthető szárazföldi fejlesztések.) Meg kell állapítani, hogy a szövetségi igény mellett van-e szükségünk nemzeti oldalról az adott képességre, milyen érvek, ellenérvek támasztják azokat alá, és hogyan illeszkedik a NBS-hez és a NKS-hoz az adott igény. A szárazföldi dandár műveleti képességének kifejlesztéséért felelős IKCS hajtja végre a fenti feladatokat, részletesen elemezve és elkülönítve a műveleti képesség kialakításának **hadfelszerelési, humán, infrastrukturális, egészségügyi** és egyéb⁹⁴ vonatkozású területeit.

Második lépésként, a beazonosításban egyébként résztvevő képességkoordinátorok (KK) által kidolgozásra kerülnek a képesség/szervezetfejlesztési programok, melyekből származtatva meghatározásra kerülnek az ágazatok felelősségi körébe utalt fejlesztési feladatok főbb irányai. Jelen esetben a hadfelszerelés fejlesztések területén az extrém hideg és meleg időjárási viszonyok közötti műveleti képesség megteremtése érdekében elvégzendő feladatokat. Meghatározásra kell, hogy kerüljenek a fejleszteni kívánt irányok, területek a képesség elérése érdekében. (Haditechnikai eszközök, hadfelszerelések és hadianyagok, amelyek alkalmazása elengedhetetlen az extrém időjárási viszonyok közötti műveletek végrehajtásához.)

Harmadik lépésként a védelmi ágazati fejlesztésekért felelős szervezetek elkészítik a konkrét képességigényre vonatkozó fejlesztési programelgondolásukat, melyek jóváhagyását követően a program végrehajtási tervekben rögzítik a részletes erőforrás igények kielégítésének ütemezését, illetve a képesség eléréséhez szükséges ágazati fejlesztések pontos megvalósítási tervét.

⁹³ AECTP (Edition 3.): A1 kategória szerint, extrém meleg: 32-49C°. C4 kategória szerint, extrém hideg: -57C°.

⁹⁴ Például a képesség kifejlesztésének pénzügyi vetületeit, valamint a megvalósítás évenkénti megoszlását.

A védelmi ágazati fejlesztések tervezése, megvalósítása és nyomon követése érdekében a HM FLÜ 21/111. nyilvántartási számú SZMSZ⁹⁵-ben már létrehozásra kerültek olyan elemek - Integrált Program Törzsek (IPT) és Program Menedzsment Csoportok (PMCS) -, amelyek a fejlesztési programokkal kapcsolatos tevékenységeket, a szervezeten belüli és kívüli együttműködést, kooperációt voltak hivatottak elősegíteni. Az PMCS-k és az IPT-k működésének hatékonysága növelése érdekében az alábbiak megfontolását tartom célszerűnek:

- A mátrix elvű felépítés előnyeinek maximális kihasználása céljából, egységes szervezeti felépítésű, IPT-k kialakítása a nemzeti és az NSIP, a többnemzeti fejlesztések vonatkozásában, sőt az FMF feladatok tekintetében is.
- Az IPT vezetők szintjére bizonyos kiadmányozási, képviseleti, hatás- és jogkörök delegálása:
 - A programok előkészítési, tervezési és megvalósítási folyamatához szükséges képviseleti, tárgyalási és kiadmányozási jogok nevesítése (hazai és külföldi szakmai egyeztetések szervezéséhez és lebonyolításához);
 - A programok megvalósításához kapcsolódó beszerzési eljárások, felügyeleti és döntéselőkészítési joga.
- Az IPT-be történő delegálás tényének rögzítése a HM FLÜ érintett személyi állományának munkaköri leírásában.

A fenti általános feltételek megteremtését követően lenne lehetőség az adott programok megvalósítására kijelölt IPT-k részletes feladatainak kidolgozására, egy-egy önálló vezérigazgatói intézkedésben, amelyben:

- kijelölésre kerülnének az IPT-k és azok vezetői;
- az IPT tagjai, a hadfelszerelés fejlesztési programok végrehajtása tekintetében az IPT vezető szakmai irányítási hatáskörébe utalva;
- rögzítésre kerülnének az egyes programok esetleges specialitásából adódó általános, SZMSZ-ben megfogalmazott IPT működési rendtől való eltérések.

A fentiekben megfogalmazottak megvalósításával az integrált logisztikai rendszer, fejlesztési munkafolyamatai harmonikusabbá válnának, hiszen a megfelelő szervezeti struktúra együttesen a különböző szintű vezetők részére delegált jog- és hatáskörökkel képes

⁹⁵ A 21/412 nyt. számú (2009. szeptember 23-án jóváhagyott) SZMSZ-ben már nem szerepel az IPT-re vonatkozó utalás!

lenne a hadfelszerelés fejlesztés szinkronizált irányítására, koordinálására. Egyértelmű, hogy a javasolt változtatások megvalósítása még nagyon sok további részletkérdés tisztázását teszi szükségessé, de a harmonizáció rendkívül erős igénye megköveteli az általam kidolgozott megoldási változatok részletekre történő lebontását, megvalósításuk lehetőségének és feltételeinek elemzését és a további lépések mielőbbi végrehajtását.

5.2.2 Szervezési szinten végrehajtandó harmonizációs feladatok

Ezen a területen elsősorban az erőforrások minőségi és mennyiségi meghatározását, valamint azok beszerzésének, fejlesztésének meghatározását célszerű vizsgálni. Fontos a feladatmegosztás, együttműködés, valamint a munkaszervezés minőségének javítása, mely hatékonyságának növelése javíthatja a szervezetek között a fejlesztési programok megvalósítása érdekében végzett tevékenységet.

Mindenképpen szükséges az információ megszerzése és feldolgozása érdekében egy adatbázis jellegű hatékony információs rendszer kiépítése.

Szükséges a HM felügyeletű gazdasági társaságok mind szélesebb körű bevonásának elősegítése - a Közbeszerzési Törvény nyújtotta korlátok és lehetőségek maximális figyelembevételével és kihasználásával - annak érdekében, hogy a közbeszerzési pályázatok mind nagyobb részarányban kerüljenek visszaforgatásra a magyar gazdasági szférába.

a.) Logisztikai Információs Rendszer

Megfelelő ismeretek nélkül nem lehet helyes döntést hozni. Ezért nagyon fontos a megfelelő információáramlás. A hadfelszerelés fejlesztésben résztvevő szervezetek számára igen fontos egy olyan rendszer megléte, amely képes a logisztikai munkafolyamatok működéséhez elengedhetetlenül szükséges információk befogadására, tárolására és igény esetén a szükséges információ szolgáltatására. Ennek elősegítése érdekében a HM FLÜ feladata a LIR létrehozása és működtetése, melynek részletei az alábbiak szerint foglalható össze:

A LIR kiépítésének főbb irányelvei:

- A HM fejezet logisztikai információs rendszere kidolgozásának során a HM FLÜ hatás-, feladat- és felelősségi, illetve szakmai irányítási körébe tartozó, valamint a termelői és fogyasztói logisztika együttműködési feladataira és tevékenységi köreire, azok működéséhez szükséges információk felmérésére, meghatározására, valamint a későbbiekben megvalósuló informatikai támogatásuk előkészítésére kell koncentrálni.

- A tárcaszintű logisztikai rendszer kidolgozása során az e területen érintett szervezetek tevékenységeinek logisztikai jellegű kapcsolatait, információszükségeit kell figyelembe venni.

Fő célkitűzések az alábbiak:

- a kiépítendő információs/informatikai rendszerrel szembeni szakmai igények és követelmények megfogalmazása;
- a jelenlegi logisztikai támogatási rendszer folyamatainak felmérése, melyet kiinduló alapként felhasználva egy informatikai vállalkozás a rendszer kialakítását el tudja végezni.

A LIR kidolgozó munka eredményei:

Az Ügynökség egyes szervezeteinek folyamatábráit a LIR munkacsoport integrálta úgy, hogy a folyamatok levezetése követi a védelmi képesség-fejlesztési feladatok programozott tervezéséről és végrehajtásáról szóló 113/2007. (HK 20.) HM utasítás, továbbá a termelői és a fogyasztói logisztikai rendszer szakirányításáról, valamint a logisztikai gazdálkodásról szóló 6/2008. sz. HM VTISZÁT intézkedés logisztikára vonatkozó rendelkezéseit, illetve az intézkedések mellékleteiben bemutatott tevékenységeket, szervezeti szintenként.

Előremutató megoldást jelentene egy piacon lévő komplex megoldás honvédelmi szféra igényeihez történő adaptálása. Ez egy alapos szervezeti átvilágítást, a munkafolyamatok, munkamódszerek alapos felmérését, optimalizálását is igényli az informatikai megoldás kidolgozása, véglegesítése során. Ezzel a megoldással követhetőbb lenne az újabb tervezési, gazdálkodási szabályozók megjelenése, azok érvényesítése, valamint a munkafolyamatok korszerűsítése a fejlesztések centralizáltsága miatt.

A fentiekkel összhangban, mivel a HM FLÜ feladatai között szerepel a hadfelszerelés fejlesztési programok és projektek irányítása, végrehajtásuk felügyelete, valamint ezen tevékenységekkel kapcsolatos adatok, információk, folyamatok követése, naprakész nyilvántartása, különböző jelentések készítése, és az említett hadfelszerelés fejlesztési programok és a hozzájuk tartozó projektek olyan nagyságú, mennyiségű adathalmazt képeznek, hogy nyilvánvalóvá vált szükség van egy egységes felületű „nyomon-követő” szoftver létrehozására, ezért az ügynökség egy ún. „fejlesztési program nyomon-követő” eszköz (szoftver) kidolgozásán munkálkodik.

Átmeneti megoldásként célszerűnek tartom, a LIR kiépítéséig a már meglévő Katonai Beszerzési Információs Rendszer (KBIR) beszerzési folyamatok támogatására kidolgozott 1.0-ás változatának továbbfejlesztését a 2.0-ás változatként, annak érdekében, hogy ennek 3 blokkja (erőforrástervezés, költségvetés, beszerzés) együttesen legyenek képesek

adatszolgáltatás nyújtására és azok feldolgozására a katonai képességfejlesztési és fenntartási programok rendszerében. Ennek során célszerű figyelembe venni a „nyomon-követés” megvalósítását is.

b.) A HM felügyeletű gazdasági társaságok helye, szerepe

A harmonizációs lehetőségek vizsgálata során szükséges az állami tulajdonú, HM alapítású és felügyeletű gazdasági társaságok helyének, szerepének és feladatainak áttanulmányozása, hiszen a hadiipari potenciál megteremtése, fejlesztése és kihasználása a világ minden országában igen fontos a katonai képességek megtervezése és kifejlesztése során.

A haderő képességfejlesztés, hadfelszerelés fejlesztési összetevője folyamatai elemzését követően és a gazdasági társaságok helyének, szerepének beazonosítása során körvonalazódhatnak az említett társaságok, haditechnikai fejlesztések és beszerzések rendszerébe történő beillesztésének lehetősége, valamint főbb feladataik meghatározása a részrendszerekhez való viszonyuk bemutatását eredményezheti.

A szóban forgó gazdasági társaságok alapvetően a gazdasági társaságokról szóló 2006. évi IV. törvény értelmében működnek, mely törvény célja, hogy korszerű jogi keretek biztosításával támogassa a magyar piacgazdaság további erősödését, a nemzetgazdaság jövedelemtermelő képességének fejlődését, a vállalkozások sikerességét. Előírja, hogy a gazdasági társaságok működése segítse elő a tisztességes versenyt, ne teremtsen gazdasági erőfölényt, összhangban álljon a hitelezők méltányos érdekeivel és a közérdekkel.

Mindamelllett, hogy a képességfejlesztés folyamatában egyre növekvő szerepet kap a többnemzetű együttműködés, továbbra is kiemelt célként kezelendő a hazai hadiipari potenciál figyelembevétele, a hadiipari kapacitások és K+F képességek fejlesztése és kiaknázása.

Az 1009/2009. (I. 30.) számú kormányhatározat értelmében a Magyar Köztársaság Nemzeti Katonai Stratégiája a források felhasználása és biztosítása terén igen fontos szerepet szán az állami tulajdonú gazdasági társaságoknak, melyek szakmai felügyeletét és vagyonkezelését a Honvédelmi Minisztérium látja el. Ezen gazdasági szervezetek hozzájárulnak a Magyar Honvédség készenléti rendszere fenntartása és fokozása alapvető feltételeinek megteremtéséhez, kielégítik az ipari kapacitást igénylő logisztikai szükségleteket, valamint ellátják a honvédelmi kultúra és rekreáció feladatait és aktív szerepet vállalnak a NATO és az Európai Unió tagországainak védelemgazdasági együttműködésében, szolgáltatásokkal betagozódnak a piacgazdaság mechanizmusába.

A Nemzeti Katonai Stratégia⁹⁶ (NKS) képességfejlesztésre vonatkozó pontjai vizsgálata során megállapítható, hogy a dokumentum olyan képességalapú haderőfejlesztés végrehajtását tűzi ki célul, amely lehetővé teszi a hatékony reagálást a biztonsági környezet változásaira, kihívásaira és a haderőfejlesztés legfontosabb feladatait az alábbiak szerint határozza meg:

- Tábori híradó és informatikai rendszerek rendszerszemléletű fejlesztése, hálózatalapú működés kialakításával.
- A szárazföldi erők mobilitásának, védettségének, valamint a tűzzel való pusztítás képességének növelése.
- Meglévő helikopterek modernizációja, újak beszerzése.
- Stratégiai légi szállítási kapacitás biztosítása.
- Katonák egyéni felszerelésének korszerűsítése.
- Technikai felderítő eszközök rendszerbe állítása.

Mindezen fejlesztési feladatok védelemgazdasági, hadiipari támogatása a gazdasági társaságok egyik alapvető feladata kell, hogy legyen, és a fejlesztendő területek, valamint a technikai jellegű gazdasági társaságok fő tevékenységi irányai, területei, összehasonlítását követően megállapítható, hogy teljes mértékben lehetséges és egyben szükséges is a rendelkezésre álló erőforrások kiaknázása.

Eddigi működési tapasztalatok, a fejlődés lehetséges irányai

A HM alapítású gazdasági társaságok eddigi működési tapasztalatai vegyes képet mutatnak. Az ipari részvénytársaságok az alapítási időszak első éveiben, nagyjából az ezredfordulóig igen jó közgazdasági, pénzügyi mutatókkal rendelkeztek, melynek elsődleges indoka volt, hogy megfelelő megrendelést kaptak a védelmi tárcától.

A 2000-től megkezdődött költségvetési takarékoság következtében ezek a társaságok egyre kevesebb megrendelést kaptak, csökkent a tervezett bevételük, egyre inkább a már telített piac felé kellett nyitniuk.

Viszont a Tárca Védelmi Tervező Rendszeren belül végrehajtott képességfejlesztési tevékenység relatív kiszámíthatósága arra ösztönözheti az érintett társaságok menedzsmentjét, hogy az üzleti tervek megfelelő kialakításával, az illetékes HM szervek részéről történő pályázatok kiírását követően az igényelt műszaki tartalom teljesítésével megbízásokra tegyen szert, továbbá a speciális feltételek meglétének kihasználásával (NATO beszállítói minősítés, stb.) további piacok felkutatására vállalkozzon.

⁹⁶ 1009/2009. (I. 30.) Kormányhatározat a Magyar Köztársaság Nemzeti katonai Stratégiájáról.

Célszerű a NATO és EU tervezési, fejlesztési folyamataiba történő minél mélyebb integráció elérése, melyek a vonatkozó szakmai bizottsági üléseken történő részvétel hozadékaként segíthetik elő a fejlesztési igények és a hazai ipari kapacitások találkozását.

Megállapítható, hogy elsősorban nemzeti szinten szükséges a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásának tervezése, majd szövetségi szinten a követelmények és a lehetőségek összhangjának megteremtése.

A kormányzatok szeretnék teljesen integrált, kulcsrakész rendszereket vásárolni, amely szállítására csak tőkeerős és nagy fejlesztési háttérű cégek alkalmasak. A hazai ipari szereplők aligha képesek ilyen elvárásoknak egyedül megfelelni, viszont adott a piaci lehetőség a magas minőségű specializált termékek számára. A vezető európai hadiipari cégek leginkább a rendszerintegrációra koncentrálnak, ezért részmegoldások és részegységek beszállítása lehetséges.

Összességében megállapítható, hogy a hadfelszerelés fejlesztésének folyamatában hatalmas lehetőségek nyílhatnak a technikai-ipari jellegű gazdasági társaságok számára, hiszen a haditechnikai eszközök fejlesztése, felújítása, beszerzése, illetve a jelenleg is zajló, valamint a jövőben tervezett missziós feladatokat végrehajtó erőink, csapataink támogatása tekintetében megtalálhatók azok a tiszta, világosan felismerhető kapcsolódási pontok, amelyek segítségével az igények, vagyis a kereslet találkozhat a kínálattal.

Meg kell említeni, hogy a kormány a vonatkozó rendelkezéseivel segíti ezeket a gazdasági társaságokat azáltal, hogy egyes hadfelszerelési eszközökkel kapcsolatos termelési, korszerűsítési, szolgáltatási tevékenységüket mentesíti a közbeszerzési eljárások alól, vagy könnyíti az azok szerinti eljárásokat⁹⁷.

Ugyanakkor nyilvánvaló, hogy meg kell említeni a negatív aspektusokat is, hiszen csak így kapunk pontos képet a lehetőségekről és a tevékenységekről. Ezek között megemlíthető a tenderezési eljárásban meghatározott hosszú átfutási idők esetleges negatív hatásai, a már stratégiai szinten és rövidtávon is megtervezett teljesítési határidőkre, mely sok esetben a programok esetleges csúszását eredményezheti. Az éves szintre lebontott finanszírozási lehetőségek beszűkülése szintén negatívan befolyásolja a gazdasági társaságok tárgyévi üzleti terve megvalósítását, előidézheti azok korrekciójának végrehajtását.

⁹⁷ A 228/2004. (VII. 30.) Kormány Rendelet a védelem terén alapvető biztonsági érdeket érintő, kifejezetten katonai, rendvédelmi, rendészeti célokra szánt áruk beszerzésére, illetőleg szolgáltatások megrendelésére vonatkozó sajátos szabályokról.

A 143/2004. (IV. 29.) Kormány Rendelet az államtitkot, vagy szolgálati titkot, illetőleg alapvető biztonsági, nemzetbiztonsági érdeket érintő, vagy különleges biztonsági intézkedést igénylő beszerzések sajátos szabályairól.

c.) A HTVTR vizsgálata (a védelmi tervezési összetevők minél hatékonyabb figyelembevétele érdekében)

Elsősorban csak figyelemfelkeltés céljából, de mindenképpen meg kell említeni a számos NATO konferencián történő részvétel során megerősített tényt, hogy hasonlóan a szövetségi (NATO, vagy EU) úgynevezett **Védelmi Tervezéshez**, a magyar rendszer sem veszi figyelembe az összes összetevőt a HTVTR működtetése során. Ez bizonyos szinten nem is jelentene problémát, hiszen a HTVTR csak részét képezi a Magyar Köztársaság Védelmi Tervező Rendszerének, de tárca szinten is vannak kisebb-nagyobb hiányosságok a rendszer koherenciáját illetően. A gyakorlat azt mutatja, hogy jobbra csak haderőtervezés és annak erőforrás-biztosítási tervezése zajlik. A műveleti tervezés nem minden esetben veszi figyelembe az éppen folyamatban lévő haderő-fejlesztési történéseket, valamint a haderő-generálásnál is tapasztalhatóak diszharmóniára utaló jelek. A fő összetevőknek⁹⁸ egységes rendszert alkotva, egymást támogatva kellene a kitűzött célok elérését szolgálni, támogatva az egyéb⁹⁹ összetevők integrációjával.

d.) Programcsoportok kialakítása

A képességek és azok megvalósulása, valamint az erőforrások összpontosításának igénye megkövetelné a képesség/szervezet fejlesztési programok összetevői (védelmi ágazati programok) programcsoportokba történő szervezését. Az elaprózott ágazati programok az erőforrások elaprózását is jelentik és adott esetben az erőforrásbeli korlátok teljes programok leállítását, átütemezését jelenthetik, míg programcsoportként szervezve az elérendő képesség érdekében egyszerűbb lehet a prioritizálás, esetleges átütemezés.

Számos kezdeményezés említhető meg ezen a területen¹⁰⁰ de igazából a teljes spektrum beazonosítása jelentheti az igazi megoldást. A programcsoportok tervezése, megvalósítása és teljesülésük nyomon követése is átláthatóbb lenne az ésszerűbben kialakított programstruktúra következtében.

e.) A feladatmegosztás és együtműködés javítása

A szabályzóknak meghatározott feladatok nem minden esetben úgy kerülnek végrehajtásra, ahogyan azt a rendszer felépítése kapcsán az alkotók még annak idején elképzelték. Szükséges lenne a rendszer működését időről-időre felülvizsgálni és a

⁹⁸ Haderőtervezés, erőforrás tervezés, hadfelszerelés fejlesztés.

⁹⁹ Logisztikai tervezés, vezetés-irányítás tervezés, civil vészhelyzeti tervezés, műveleti tervezés, légvédelmi tervezés, szabványosítási tervezés, hírszerzés tervezése.

¹⁰⁰ A 21. szd. katonája, NNEC kezdeményezés, stb.

gyakorlatot összehasonlítani a lefektetett elvekkel, szabályzókkal és ahol diszharmónia fedezhető fel, intézkedéseket kellene tenni annak megszüntetésére. Sokan éppen az idejétmúlt szabályzókra való hivatkozással teszik lehetetlenné a feladatok hatékony végrehajtását és gátolják a közös munkát. Mentálisan nagyon nagy elkötelezettséggel kell rendelkezni a tenni akaróknak, hogy leküzdjék az ilyen és ehhez hasonló jelenségeket.

5.2.3 Eljárási rend szintű harmonizációs javaslatok

Elsősorban meg kell határozni a képességfejlesztés ütemeit, lépéseit, melyekhez hozzákapcsolva a különböző fajtájú fejlesztési programokat, végre lehetne hajtani a szükséges mértékű szinkronizációs tevékenységeket. Az eljárásrend meghatározása mindenképpen a képességfejlesztési modell letisztázásával kell, hogy kezdődjön, hiszen ennek a rendszernek egyik elemét (a hadfelszerelés fejlesztést) vizsgáljuk.

a.) A hadfelszerelés fejlesztés integrálása a HTVTR-be

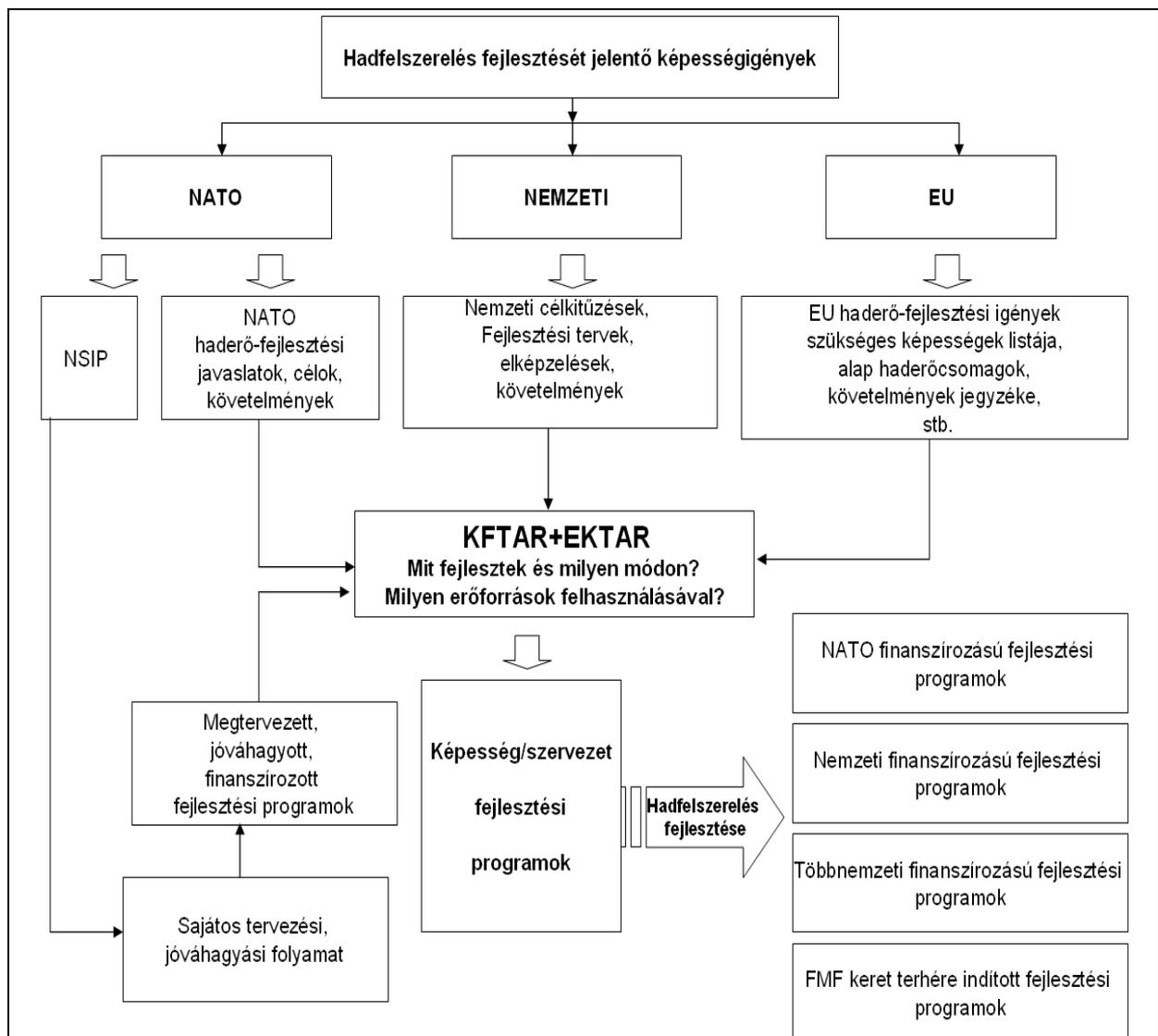
Ha a teljes HTVTR-t vesszük alapul meg kell találni azokat a csatlakozási pontokat, ahol a már beágyazott nemzeti finanszírozású fejlesztési programok mellé becsatlakozhatnak a NATO és többnemzeti finanszírozásúak is. A becsatlakozást követően egységes eljárásrendet kell kialakítani a tervezés, jóváhagyás, megvalósítás és a nyomon követés tekintetében.

A 26. számú ábrán a Honvédelmi Tárca Védelmi Tervező Rendszerébe történő csatlakozási lehetőségek kerültek ábrázolásra:

- Az ambíciószint végrehajtásához szükséges katonai képességek beazonosítása kapcsán megállapításra kerülnek a már meglévő képességek, valamint az új még kifejlesztésre váró képességi területek.
- Az újak tekintetében meg kell határozni a fejlesztések irányát és azok módját.
- Amennyiben van lehetőség a NATO Biztonsági Beruházási Program keretén belül kialakítani az adott képességet, célszerű a NATO eljárásrendjét követve beindítani a jóváhagyási eljárást.
- Ugyanakkor meg kell vizsgálni egy lehetséges többnemzeti képesség kialakításának lehetőségét is, hiszen számos fórumról (AC 225, AC 224, V4, stb.) kaphatunk hasznos információt a szövetségeseink fejlesztési irányairól, melyekhez történő csatlakozás, vagy éppen mások csatlakozásának kezdeményezése, egy a C-17 programhoz hasonlítható sikerrel zárulhatna.

- A koalíciós műveletekben való részvételünk támogatására betervezésre kell, hogy kerüljenek az évente a rendelkezésre álló FMF keretek is, annak érdekében, hogy az erőforrások maximálisan kihasználásra kerüljenek.
- Végül a prioritási listának megfelelően ki kell alakítani azon fejlesztések csoportját, amelyeket tisztán nemzeti finanszírozásból tervezünk megvalósítani.

Így a képesség/szervezet fejlesztés egyik rendkívül fontos részeleme, a hadfelszerelés fejlesztés harmonizált formában kerülhet végrehajtásra. Fontos, hogy az egyes fejlesztési módok szinkronizáltan kerüljenek be a rendszerbe, hiszen a stratégiai terv hosszú távra csak rendkívüli figyelemmel és gondossággal összehangolt összetevők beépülése mentén képes valójában betölteni a szerepét.



26. ábra - A TVTR-be történő becsatlakozás elvi vázlata
(Az ábrát a szerző készítette.)

b.) A BBT helyének, szerepének vizsgálata

Jogosan vetődhet fel a kérdés miért szükséges külön Biztonsági Beruházási Tervtanácsot működtetni? Talán a Védelmi Tervező Bizottság is betölthetné ezt a szerepkört? Hol lehetne a jogos helye a HFK-nak a felügyeleti, irányítási, döntéshozási struktúrában?

Valószínűnek tartom, hogy a VTB magas szintű, elsősorban stratégiai döntés-előkészítési tevékenységét a leghatékonyabban ideális esetben, az aktívan működő HFK támogatná, hiszen a VTB-nek a képességfejlesztés minden egyes fázisában rendelkeznie kell a döntési javaslatok kialakításához szükséges információval, és a hadfelszerelés fejlesztés tekintetében erre a legalkalmasabb a fejlesztések előkészítésének és megvalósításának egyes számú irányító és felügyeleti szerve.

A BBT a Biztonsági Beruházások tekintetében szolgáltatná a HFK részére a megfelelő információt, annak érdekében, hogy a nemzeti hadfelszerelés fejlesztés megvalósulásának felügyelete a képességek komplex módon történő menedzselése útján valósulhasson meg.

c.) A visszacsatolás és az új követelmények meghatározása

A NATO-ban alkalmazott Védelmi Áttekintési (Defense Requirement Review) folyamat nagyon hasznos, hiszen a biztonságpolitikai összetevőktől kezdődően, az éppen aktuális katonai és civil meglévő képességek számbavételén keresztül, különböző forgatókönyvek alapján, bonyolult modellezési folyamaton keresztül megállapításra kerülnek az elkövetkező időszak potenciális feladatai és az azok végrehajtásához szükséges képességigények, vagy képesség lehetőségek.

A beazonosítást követően történik meg a szükséges képességek felelősök részére történő kiosztása, vagyis a nemzetek részére meghatározásra kerül, hogy az arányos teherviselésnek megfelelően milyen képességet fejlesszen ki, és adott esetben bocsásson a szövetség rendelkezésére. Azon képességek, amelyek a szövetség egészének érdekeit szolgálják, és irreális lenne egy-egy nemzetre ezt a terhet rátenni, az NSIP eljárás kapcsán kerülnek megvalósításra.

Ez a fajta tervszerű, minden körülményt figyelembe vevő, tudományos módszerű modellezéssel végrehajtott tevékenység igen hasznos lehetne a magyar védelmi tervezési folyamatok végrehajtása során is, hiszen így mindig lehetőség nyílik a biztonsági környezet változásai lekövetésére, valamint egyéb más jellegű módosulások, pontosítások elvégzésére, a tervek átdolgozására, gördítésére. Ez nem egy egyszerű folyamat, rendkívüli körültekintéssel, odafigyeléssel és gondossággal kell végezni.

d.) A fejlesztési programok teljesítésének ütemezése

Függetlenül attól, hogy milyen típusú fejlesztési programról beszélünk a programok az élettartamuk tekintetében mindenképpen hasonlóképpen oszthatók fel és ütemezhetőek. Minden programot **előkészítéssel** kell kezdeni, függetlenül attól, hogy annak beltartalmában vannak és lehetnek is eltérések.

A programot, megfelelő előkészítést követően bizonyos fajta rendben végig kell vezetni egy **jóváhagyási procedúrán**, ami szintén különbözhet, de lehetséges a harmonizálásuk, ésszerűsítésük. A programok **megvalósítási** fázisa hasonló elveket követ. A rendszeresítést követően történik az üzemeltetés, majd a rendszerben tartás végén a rendszerből történő kivonás.

A teljes megvalósítási fázis során végre kell hajtani a nyomon követési feladatokat az esetleges korrekciók elvégzése céljából, vagyis egyfajta **visszacsatolás** szükséges, ami szintén azonos lehet minden típusnál.

A fentiek figyelembevételével egy olyan eljárásrend dolgozható ki, amely biztosíthatja a szinkronizált tevékenységet és a harmonizált képességek megjelenését.

e.) A teljes élettartam szemlélet erősítése

A hadfelszerelések fejlesztése (haditechnikai eszközök és hadianyagok) és azok rendszerbeállítása után is, a teljes élettartam során, célszerű nyomon követni az eszközök üzemeltetését, hiszen a képességet nem elég megteremteni, azt fenn is kell tartani és adott esetben meg is kell újítani.

A teljes élettartam szemlélet erősítése fontos az erőforrások meghatározásakor, mert nem elegendő csak a kifejlesztéssel, beszerzéssel, rendszerbeállítással, számolni, hanem az üzemeltetés fenntartása során igénybeveendő erőforrások számbavétele is szükséges. Az üzemeltetési költségek a többszörösét teszik ki a fejlesztési, vagy a beszerzési költségeknek és ezek figyelembevétele nélkül irreális adatok kerülnek be terveinkbe és a későbbiekben forráshiánnyal fogunk szembesülni.

A 27. számú ábrán a teljes élettartam menedzselés alapjai kerültek ábrázolásra, amely megmutatja, hogy már az üzemeltetési fázis során el kell kezdeni a képesség fenntartása, vagy éppen megújítása érdekében a tervező tevékenységet.



27. ábra - A teljes élettartam szemlélet elvi vázlata
(Az ábrát a szerző készítette.)

f.) Különböző fejlesztési jelentések harmonizációja

A különböző típusú fejlesztési programok jelenleg érvényben lévő utasításai mind meghatározzák a jelentések rendjét, melyek nagyon fontosak, hiszen a tervező rendszer számára ez biztosítja az elsődleges visszacsatolást a képességek teljesülését illetően. Azonban e jelentések összehangolása rendkívüli fontossággal bírna, mivel azonos időben, azonos tartalommal kerülhetnének felterjesztésre, így egyszerre, összehasonlíthatóan juthatna a rendszer a szükséges információmennyiséghez.

5.2.4 Pénzügyi, finanszírozási területen szükséges harmonizáció részletei

A hadfelszerelés fejlesztések programfinanszírozás körébe történő bevonása lenne a legoptimálisabb megoldás. A program bázisú, gördülő védelmi költségvetés alapja egy olyan tervező rendszer, amely a fejlesztési feladatokat a végrehajtás teljes időszakára kiterjedő programok formájában tervezi meg.¹⁰¹

A költségvetési rendszerek általános logikája szerint kétféle alapmodell létezik. Az **egyik** a ráépítési, tételes költségvetési modell, amely azt mérlegeli, mennyivel kell több vagy kevesebb pénz az adott, már működő szervezetre, vagy feladatra (bázis szemlélet). A **másik**

¹⁰¹ Dr. Kunos Bálint, Dr. Balácsi László: A haditechnikai fejlesztési programok finanszírozása programszerű költségvetési rendszer keretében. Új Honvédségi Szemle: 1997/4. szám 32-39. oldal.

modell a program-költségvetési rendszer, amely racionális döntést próbál meghozni arról, szükség van-e az adott feladatra, és ha igen, mennyi pénz kell hozzá.

A ráépítéssel költségvetés legnagyobb problémája a tényleges alternatívák hiánya és az egyszer már létező előirányzatok sérthetetlensége. A programköltségvetés ezzel szemben folyamatosan versenyezteti az egyes költségvetési előirányzatokat, és meghatározott idő után kötelezően megszünteti a programot.

A programköltségvetés összetevőinek elnevezése is mutatja a módszer lényegét, célmeghatározás és képességigény és erőforrás-tervezés (planning), a program időbeni és tevékenységenkénti végrehajtásának tervezése (programming), valamint az előirányzatok kérése és elosztása (budgeting), melyek egységes rendszert (system) alkotnak (PPBS¹⁰²). A programköltségvetés elvi alapja a HM költségvetési kiadásainak elkülönítése fenntartási (működési), személyi és fejlesztési kiadásokra. Nem kitérve az első kettő kategória összetevőire, céljaira, megállapítható, hogy a fejlesztési kiadások egy meghatározott feladathoz adott időtartamon belül szükséges kiadásokat foglalják magukba.

A programköltségvetések tervezése és parlamenti jóváhagyása két lépcsőben valósulhat meg. Az első lépcsőben megtörténik a fejlesztési programok idő-, feladat- és költségtervezése, a költségek várható időbeli megoszlásának kidolgozása (a tárcsa 10 éves stratégiai tervének kidolgozásával). A második lépcsőben – a konkrét 1+n éves tervek jóváhagyása során – megtörténik a programok kormány, illetve Országgyűlés elé terjesztése, felülvizsgálata. Amennyiben a programot jóváhagyják, ez egyben garanciát is jelent a szükséges előirányzatok – egy vagy több évre szóló – biztosítására. Azonban a programköltségvetéseken évente felülvizsgálatok, pontosítások kerülnek végrehajtásra.

A programszerű költségvetés tervezési és finanszírozási rendszer biztosíthatja az egy vagy több évre szóló programköltségvetések megtervezésével és parlamenti szintű jóváhagyásával a fejlesztési elképzelések hosszú távú, átgondolt, költségoldalról is megalapozott érvényesítésének lehetőségét, továbbá a költségvetési viták során az Országgyűlés egyrészt a jelenleginél részletesebb információk alapján tud dönteni, másrészt jobban felmérhetőek az egyes döntések – főleg az esetleges költségvetés-csökkentések – következményei, az általa okozott veszteségek. A programköltségvetés tervezése során, a költségkihatás vizsgálata elősegíti a variánsok közül a legmegfelelőbbek kiválasztását, mivel nemcsak az egyes eszközök árának és műszaki paramétereinek összehasonlítására, hanem az

¹⁰² Planning, Programming, Budgeting System

ettől esetleg jelentősen eltérő képet mutató komplex költségek összehasonlítására is lehetőséget nyújt.

A döntési pontok és a döntésre jogosult személyek, szervek kijelölése, a programjavaslatok egymással való „versenyeztetése”, az alternatív programjavaslatok katonai-gazdasági elemzése, értékelése nagyobb lehetőséget biztosít az igények fontosságát jelző prioritások kialakítására, hatékonyabbá teszi a rendelkezésre álló erőforrások felhasználását, a forrásigények megalapozott feladatorientált indoklását. Mindez a gazdasági előnyökön túl kedvező hatású a közélet tisztaságára is.

A gyakorlatban viszont a működés-fenntartás és személyi kiadások érthetően prioritást élveznek a mindenkori fejlesztésekkel szemben, így a jóváhagyott 10 éves stratégiai terv az 1+n éves tervek kidolgozásával nemcsak a szükséges mértékű részletezést hajtja végre és pontosítja azt, hanem az éves keretszámok ismeretében a visszatervezések lényeges eleme, és eszköze is. A visszatervezések mennyisége és minősége mindig a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások mértéke és a több évre betervezett tevékenységek átütemezését, módosítását, esetenként azok törlését eredményezheti. Ugyanakkor a többnemzeti finanszírozású és NATO finanszírozású fejlesztések pénzügyi erőforrásai mindig prioritások maradnak, hiszen egy többszereplős együttműködés nem borulhat fel a pillanatnyi egyensúlyhiány kialakulása miatt.

A programköltségvetést évek óta nem sikerült bevezetni, az egy éves költségvetési törvénnyel való harmonizáció miatt, ezért valójában, nincs állami garancia az egy éven túli finanszírozás biztosítására. A megoldás az lehet, hogy a honvédelmi miniszter vállal garanciát az adott program finanszírozásával kapcsolatos determinációra minden évre vonatkozóan.

5.2.5 A szabályozás területén szükséges harmonizációs javaslatok

A belső és külső szervezeti változások, valamint a szükséges mértékű eljárásbeli szinkronizációs folyamatok végrehajtása igénye mellett, azok által megteremtett feltételek mentén, elengedhetetlen az egységes szabályozó rendszer kialakítása.

Az elemzéseim során levont következtetések alapján megállapítható, hogy a szabályozási rendszert **négy szinten** kell kiépítenünk, HM utasítások többszintű kidolgozásával és jóváhagyásával, valamint helyi, szervezeti szabályzók alkalmazásával.

a.) TVTR eljárásrend kialakítás (1. szint)

Elsőként, a Tárca Védelmi Tervező Rendszer eljárásrendjének kialakítása, valamint az 98/2009. HM utasítás módosítása szükséges. Alátámasztja ezt a tényt Dr. Ronkovich József megállapítása is, mely szerint: „*Elmondhatjuk, hogy napjainkra a tervezőrendszer kialakult és*

tárcaszinten működőképes, biztosítja a nemzeti és a szövetségi tervezés szabályozott folyamatát, de autonómiája és stabilitása ma még nem érte el a NATO-ban általánosan elvárt kiszámíthatóságot¹⁰³.”

b.) Képesség/szervezet fejlesztés rendszerének kialakítása (2. szint)

Következő lépésként a képességfejlesztés rendszerét kell kialakítani, egy új utasítás kiadásával. Jelenleg a rendszer helyes működése vonatkozásában ez a legnagyobb probléma, hiszen a logikusan felépített folyamat egyik elemének hiánya egyértelműen a működés zavarok keletkezését és diszfunkciók kialakulásának sorozatát eredményezi.

c.) Védelmi ágazati fejlesztések szabályzó rendszerének kialakítása (3. szint)

Harmadik lépésként a 113/2007. HM utasítás kiváltásaként, a védelmi ágazati programok helyének, szerepének meghatározását követően új szabályozó dokumentum kiadását látom célszerűnek, amelyben már megtörténik – más védelmi ágazati fejlesztésekkel együttesen - a hadfelszerelés fejlesztési programok megvalósításának összehangolása, egységes alapelveknek megfelelően.

Az új utasítás mindenképpen a képesség/szervezet fejlesztési programok végrehajtását szabályzó dokumentumra kell, hogy épüljön, hiszen annak igen fontos összetevőit képezik. A jelenleg érvényben lévő utasítások összehangolásával a szabályzó rendszer kiépíthető.

A szabályzó rendszer kidolgozása során tisztázandó kérdések:

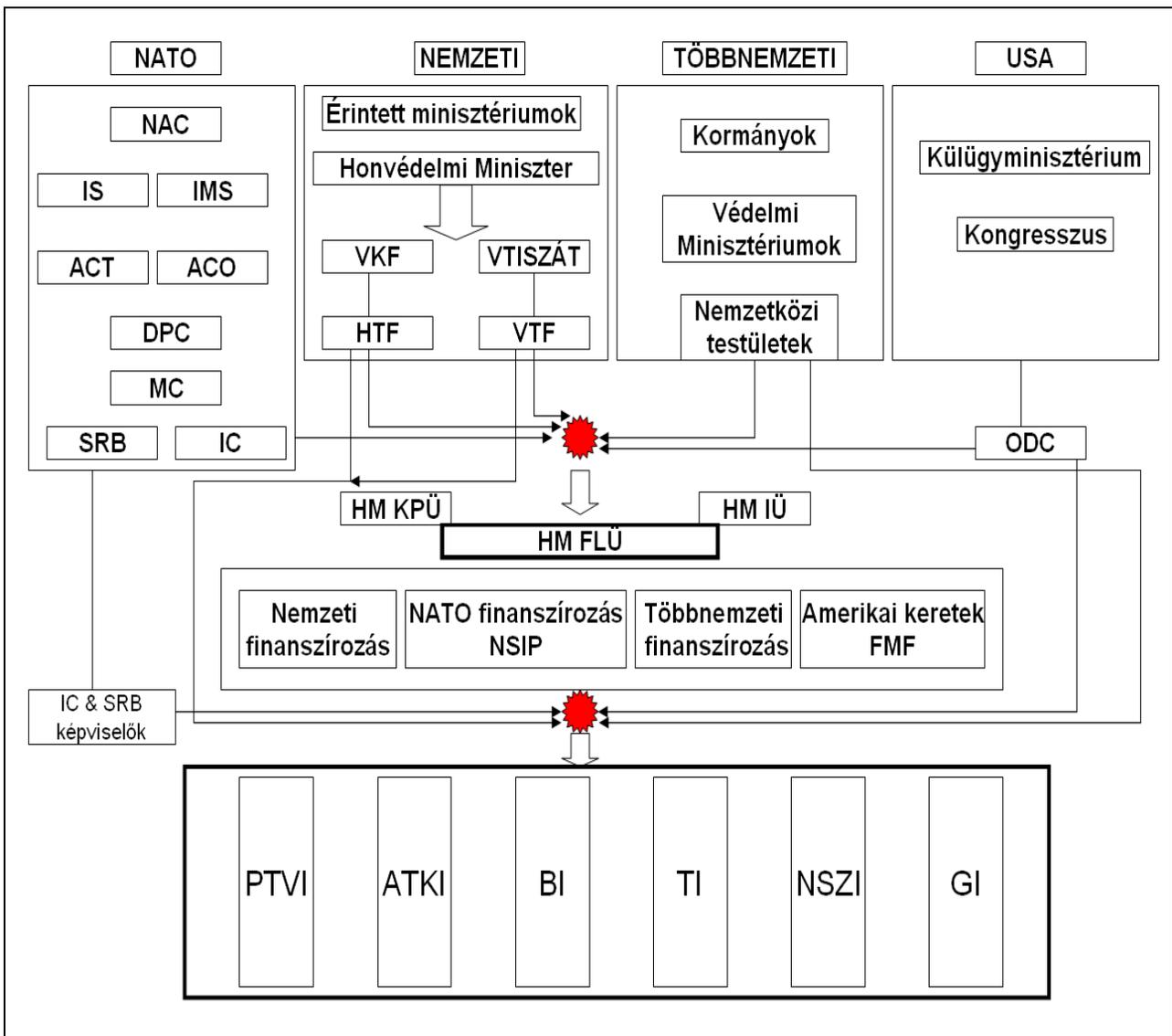
- Elvi felépítés tisztázása, a rendszer felépítésének sarokpontja
- Melyik típusú fejlesztési program, hol csatlakozik be és hová
- Szakági programok, vagy programcsoportok legyenek (21. szd. katonája, NNEC)
- Fogalmak definiálása
- Finanszírozás rendszerének meghatározása
- Élettartam szemlélet erősítése
- Menedzsment struktúra meghatározása
- Mindenképpen az alábbi felosztást követve kell felépíteni az utasítást:
 - Előkészítés
 - Jóváhagyás
 - Megvalósítás
 - Elszámoltatás

¹⁰³ Ronkovics József: A védelmi tervezés napjainkban. Nemzet és Biztonság I. évfolyam 7. szám. 2008. július.

d.) Szervezeti szintű, részletes szabályozások végrehajtása (4. szint)

Végül a rendszer negyedik elemét alkotó szervezeti szintű szabályozó rendszer kiépítése kell, hogy megtörténjen. Egyéb, a feladat végrehajtásához feltétlenül szükséges, de a szervezeti szinten megoldható szabályozási feladatok megtervezése (vezérigazgatói intézkedések, stb).

A 3. és 4. szint szabályzórendszerének megjelenése a tervezés rendszerében a 28. számú ábrán felvázoltak szerint prognosztizálható:



28. ábra - A hadfelszerelés fejlesztési rendszer működése
(Az ábrát a szerző készítette.)

A különböző fajtájú (NSIP, Nemzeti finanszírozású, Többnemzeti finanszírozású, FMF) hadfelszerelés fejlesztési programok az 1-2-3 szinten beazonosított és kidolgozott

szabályzórendszer alapján végrehajtott tevékenységi folyamaton keresztül a megfelelő eljárásrendben, a megfelelő módon, a megfelelő időben, szinkronizáltan kerülnek a HM FLÜ felelősségi körébe.

Szervezetben belül a 4. szinten lefektetett belső szabályozás eredményeképpen az igazgatóságok együttes tevékenysége révén kerül végrehajtásra a feladat. A Magyar Honvédség képességeinek építése a képességfejlesztési koncepcióban foglaltakkal összhangban, a képességfejlesztési terveknek megfelelően harmonizáltan, szinkronizáltan történik.

5.3 Fejezeti szintű következtetések

A fejlesztési programok elvi és gyakorlati eljárásrendjei között számos különbség fedezhető fel. Szükséges az egyes fázisok egy egységesen meghatározott végrehajtási rendhez történő közelítése. A kialakítandó képességek egy összehangolt képességfejlesztési metodika alapján kell, hogy kiépüljenek és együttesen, egymást kiegészítve kell, hogy érvényesüljenek.

A fejezetben végrehajtott elemzések során levont következtetések alapján az alábbiak állapíthatók meg:

1. A **teljes élettartam szemlélet** figyelembevétele rendkívül fontos, hiszen a megvalósítási fázis ilyen módon rendkívül erőteljesen befolyásolja a program kialakulását már a tervezés során.
2. A logisztikai támogatás jelenlegi rendszerében megvalósuló programok tervezési, végrehajtási és követési gyakorlatának kritikai elemzése kapcsán kimutattam a rendszerben rejlő alapvető hiányosságokat. A lehetséges megoldások tekintetében **koncepcionális megoldási lehetőségeket** fogalmaztam meg több változatban.
3. A fejezetben kidolgozott megoldási változatok hozzájárulnak a hazai programozott képességfejlesztés jelenlegi rendszerének **korszerűsítéséhez**, a feltárt hibák megszüntetéséhez.

4. Összességében megállapítható, hogy a harmonizációt az alábbi **öt fő területen** célszerű végrehajtani:

- **Szervezeti** (jelenlegi struktúra elemzése, esetleges módosítási javaslatok megtétele).
- **Szervezési** (erőforrások elosztása, a feladatmegosztás, az és a munkaszervezés javítása. Információs rendszer kialakítása. Magyar védelmi ipar mind szélesebb körű bevonása).
- **Eljárási** (a tevékenységi rend egységesítése).
- **Pénzügyi, finanszírozási** (egységes programfinanszírozás kialakítása).
- **Szabályozási** (az alapelvek és eljárásrendek kialakítása).

5. A fejezetben elvégzett elemzéseim során levont következtetéseim alapján megállapítható, hogy a szabályozási rendszert **négy szinten** kell kiépítenünk, utasítások és szabályozók többszintű kidolgozásával és alkalmazásával, az alábbiak szerint:

- **A Védelmi Tervezési Rendszer** szintjén;
- **A Képességfejlesztés programozott rendszerének** szintjén;
- **A Védelmi ágazati fejlesztések területén**;
- **Helyi szabályozók** kidolgozásával és alkalmazásával.

Mindezt annak érdekében, hogy az integrált logisztikai rendszerrel szembeni egyik legfontosabb elvárásnak, a mindenkori költséghatékonyság elérésének és alkalmazásának a lehető legjobban megfeleljünk.

VI. FEJEZET

6 A kutatómunka eredményeinek összegzése

6.1 Összegzett következtetések

Hazánk és a szövetség védelmi rendszerének kiépítése és fenntartása megköveteli azt, hogy Magyarország rendelkezzen az ország és a NATO keretei között folytatott kollektív védelemhez szükséges katonai képességekkel, valamint a szövetségesek részvételével zajló válságkezelő, békefenntartó műveletekben és a katasztrófa-elhárításban való részvételhez szükséges képességekkel.

A nemzeti és szövetségi elvárások teljesítéséhez szükséges képességeket a NATO-val egyeztetve, a NATO-ban és az EU-ban tett haderő-felajánlásokat összehangolva, továbbá a két és többoldalú nemzetközi együttműködésben és a fejlesztési programokban rejlő lehetőségeket maximálisan felhasználva célszerű és kell fejleszteni.

Egyértelmű, hogy a Magyar Honvédség feladatai végrehajtásához elengedhetetlenül szükséges haderő/katonai képességek megtervezését, kialakítását és kiépítését, a már meglévő képességek fenntartását, logikusan felépített támogató rendszerrel kell biztosítani, amelynek tevékenységi folyamatai egyszerűek, átláthatók, párhuzamosság mentesek, az azonos rendeltetésű folyamatai harmonizáltak, vagy legalább azonos elvűek.

A disszertációm törekvése ezen elveket megközelítő eljárás kereteinek megfogalmazása, a hipotézisekben bemutatott jelenségekkel szembe állított célkitűzések megvalósításával.

Értekezésemben a logisztikai támogatás sokirányú, fontos munkafolyamatai közül a **képességfejlesztés és hadfelszerelés fejlesztési program** centrikus elemzését végeztem el, valamint megoldási változatokat dolgoztam ki a folyamatok korszerűsítésére, azok egységesítése, illetve harmonizálása útján.

A logisztikai rendszer és a képességfejlesztés területein a kutatásaimat nem fejeztem be, tudományos munkámat egyrészt az integrált logisztikai rendszer munkafolyamatai vizsgálatával, kiemelten a **hadfelszerelés fejlesztés** kutatásának és a **külföldi példák** hazai viszonyokra történő alkalmazásának területén tovább kívánom folytatni. Másrészt a védelmi tervezés egyik igen fontos eszközrendszerének, a **Tervezési Programozási Finanszírozási és Elemzési Rendszer** (Planning Programming Budgeting Evaluation System –**PPBES**) külföldi működtetési tapasztalatai feldolgozását, valamint a Magyar Védelmi Tervezési Rendszerben történő felhasználási lehetőségeinek kutatását tűztem ki célul.

6.2 Tudományos eredmények, tézisek

Az értekezés témájában elvégzett kutatómunkám, tudományos igényű rendszerezés és elemzés, valamint az elmélet és gyakorlat összevetése alapján a következő tézisekben összefoglalt **tudományos eredményekre** jutottam:

1. Az integrált logisztikai rendszer kialakulása körülményeinek bemutatásán keresztül **rendszereztem** a napjainkban időszerű és újszerű logisztikai alapfogalmakat, ismereteket, **feltártam** a termelői és fogyasztói logisztika legfontosabb folyamatainak működési mechanizmusát, kapcsolati rendszerét, megalapozva ezzel a logisztikai támogatás folyamatainak áttekinthetőségét, elemezhetőségét, továbbá **megfogalmaztam** a katonai logisztikai támogatás képességfejlesztési funkcióval kibővített definícióját.¹⁰⁴
2. **Értelmeztem** és **elemeztem** a képesség alapú, programozott módszerű tervezés és megvalósítás eljárásrendjét, valamint **kimutattam** a képességfejlesztés rendszerében jelenleg fennálló hiányos területeket, **megfogalmaztam** azok megszüntetésének lehetséges irányait, módjait.¹⁰⁵
3. **Elemeztem** és **rendszerbe foglaltam** a különböző fajtájú és rendeltetésű hadfelszerelés fejlesztési programokat, **kimutattam** azok eltérő, vagy azonos sajátosságait, kölcsönhatásait, illetve elvégzésük problémaköreit, megalapozva ezzel a korszerűsítések lehetőségeinek feltárását.¹⁰⁶
4. A szükségesnek ítélt harmonizálás és szinkronizáció lehetőségének **vizsgálatát** követően, **konceptcionális megoldási változatokat dolgoztam ki** a hadfelszerelés fejlesztési programok összehangolt, egyrendszerű tervezésére és azok megvalósítására különös tekintettel a NATO és többnemzeti, valamint a nemzeti finanszírozású fejlesztési programok munkafolyamataira.¹⁰⁷

¹⁰⁴ A hipotéziseim „a” pontjának igazolásaként, az „a” pontban megfogalmazott célkitűzések elérésével, az értekezésem II. fejezetében végrehajtott elemző tevékenységgel.

¹⁰⁵ A hipotéziseim „b” pontjában foglalt feltételezések bizonyítása céljából, a „b” pontban megfogalmazott célkitűzések elérése érdekében, elsősorban a III. fejezetben elvégzett munkával.

¹⁰⁶ A hipotéziseim „c” pontjában foglalt feltételezések bizonyítása céljából, a „c” pontban megfogalmazott célkitűzések elérése érdekében, a IV. fejezetben elvégzett munkával.

¹⁰⁷ A hipotéziseim „c” és „d” pontjának igazolásaként, a „c” pontban megfogalmazott célkitűzések teljesítésével, az V. és VI. fejezetben rögzítettek szerint a katonai logisztikai támogatási rendszer működési mechanizmusának keretében megvalósuló, különböző fajtájú fejlesztési programok kölcsönhatásának vizsgálata, munkafolyamatainak részletes elemzése, rendszerezése, azok problémái feltárásán keresztül.

6.3 Gyakorlati eredmények és ajánlások

Tudományos kutatásaim legfőbb **gyakorlati eredményének** tekintem, hogy:

1. Olyan dokumentumot hoztam létre, amely **kiindulási alapja** lehet a hasonló tárgyú további kutatásoknak és az ezekkel kapcsolatos oktatásnak.
2. Jelenleg is zajlik a képesség-alapú haderőfejlesztés szabályzó rendszerének kiépítése, melyhez **nagymértékben felhasználhatók** az általam levont következtetések, megállapítások.

Véleményem szerint az értekezésem:

1. **Kiindulási alapul szolgálhat** az integrált logisztikai rendszer további feltérképezéséhez, megismeréséhez és a szakemberek felkészítéséhez.
2. Anyaga **felhasználható** a katonai felsőoktatásban, az egyetemi alap és mesterképzésben, valamint a doktori képzésben a katonai logisztikai ismeretek oktatásában.
3. **Hozzájárulhat** az NSIP, a Nemzeti Programok és a Többnemzeti Programok tervezésének, végrehajtásuk követésének szinkronizálási törekvései megvalósításához.
4. **Elősegítheti** a hadfelszerelés fejlesztés minden részfolyamata egységes rendben történő végrehajtásának szabályozási kérdéseinek tisztázását és kidolgozását.
5. **Alapul szolgálhat** a katonai képesség fejlesztés folyamatába épített új rendszerű hadfelszerelés fejlesztési programok minden fázisának átláthatóvá tételéhez a HTVTR eljárásrendjében.
6. **Segítséget nyújthat** a terv-változások gyors visszacsatolása új rendszerének kidolgozásában.
7. **Serkentheti** a fejlesztési tervek végrehajtása nyomon követés módszerének meghatározását és alkalmazását.
8. **Hozzájárulhat** szabályzók, kézikönyvek, útmutatók elkészítéséhez.

A disszertáció anyagát felhasználásra ajánlom:

- A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség azon szakemberei számára, akik a hadfelszerelés fejlesztés tervezésével és megvalósításával, valamint a képesség alapú haderő létrehozásával foglalkoznak.
- A Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, valamint más hazai egyetemek és főiskolák számára oktatási segédanyagként.
- A katonai és polgári kutatás-fejlesztés azon szakemberei számára, akik érintettek a képességek kialakításában a hadfelszerelés fejlesztés bármely aspektusa tekintetében.
- Gazdasági társaságok vezetői részére, a katonai képesség építési-fenntartási folyamatba történő integrációjuk minél hatékonyabb végrehajtása elősegítése érdekében.

Az eddigiek figyelembevételével, megítélésem szerint a bevezető részben rögzített kutatási célok elértnek tekinthetők, az ott megfogalmazott feladatokat **végrehajtottam**.

6.4 Köszönetnyilvánítás

- Köszönetem fejezem ki a ZMNE Hadtudományi Doktori Iskola és a Katonai Logisztikai Intézet összes tagjának szakmai-logisztikai-adminisztrációs kérdésekben nyújtott nélkülözhetetlen tanácsaikért, segítőkészségükért.
- Köszönetet mondok a HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökségen, azon belül a Programtervezési és Vezetési Igazgatóságon, valamint a Program Irányító-követő Osztályon dolgozó valamennyi kollégának a kutatásom során felmerült problémák megoldásában nyújtott segítségükért, támogatásukért.
- Köszönöm továbbá a kutatásom során a témában jártas és magas szintű ismeretekkel rendelkező szakértők véleményeit, javaslatait és segítségüket, melyek nagymértékben elősegítették értekezésem megírását.

6.5 Befejezés

A védelmi tervezési tevékenység sohasem öncélú dolog, mindig a nemzeti célkitűzések elérése érdekében zajlik, hiszen a **Nemzeti Biztonsági Stratégiánk** is meghatározza a Magyar Honvédség számára azt, hogy rendelkezzen rugalmasan alkalmazható, expedíciós műveletekre is igénybe vehető, a szövetséges erőkkel, együttműködésre képes, gyorsan telepíthető és fenntartható erőkkel, amelyek tulajdonképpen földrajzi korlátozás nélkül bárhol alkalmazhatóak. Mindezekre alapozva, a **Nemzeti Katonai Stratégiánk** célirányosan megszabja számunkra, hogy képességalapú haderőfejlesztést kell megvalósítani, amely lehetővé teszi a hatékony reagálást a stratégiai környezet változásaira.

A képességalapú haderő kialakítása igen komplex tevékenység, melyben a védelmi tervezési eljárások kidolgozottsága, alkalmazhatósága és a támogató elemek hatékonysága (védelmi ágazati fejlesztések) egymást erősítve, azonos irányba kell, hogy mutassanak, egy közös cél érdekében kell, hogy tevékenykedjenek. Egy jól alkalmazható védelmi **tervezési eljárásrend kialakítása** nemcsak nemzeti igényünket, de szövetségesi kötelezettségeink teljesítését is szolgálja.

A tervezési rendszer egyik legmeghatározóbb elemének, a **programozott képességfejlesztésnek** a kidolgozása szintén létszükséglet, hiszen az „alap” és a „tetőszerkezet” mit sem ér a tartóelemek, a „falak” nélkül. Ezek a szerkezeti elemek szoros egységet alkotva, csak azok összehangolt működésével eredményezhetik a védelmi és biztonsági célkitűzéseink elérését.

A katonai logisztika a fenti folyamatok támogatásában rendkívül fontos szerepet tölt be, hiszen napjainkra a klasszikus anyagmozgatási funkció kibővült a rendkívüli komplexitással bíró ellátási lánc megszervezésének és működtetésének igen nagy felelősségével, valamint a szükséges képességek biztosításával, a **hadfelszerelés fejlesztés**, és a kutatás-fejlesztés magas színvonalú tervezésével és megvalósításával.

Összességében megállapítható, hogy a haderő hatékonyság fejlesztésének célja nem más, mint az, hogy **kevesebb humán erőforrás** felhasználásával, **kevesebb eszközzel, kevesebb anyaggal, rövidebb idő alatt, nagyobb pontossággal és eredményességgel** legyenek megoldhatók az MH részére meghatározott feladatok. Mindezek

figyelembevételével a hadfelszerelés fejlesztésnek, valamint modernizációnak nem is lehet más az egyik fő célja, mint a **hatékonyság növelése**, hiszen ez az alapja a képességfejlesztésnek is.

A logisztikai munkafolyamatok helyes, hatékony működése alapvetően segíti a védelmi tervezési összetevők optimális összhangját, megfelelő működését. Ezen belül, mivel a hadfelszerelés fejlesztés a katonai képességek építésének egyik fő alkotórésze, nagyon fontos a részfolyamatok vonatkozásában a **harmónia és a szinkron kialakítása**, hiszen az alrendszerek helyes működése révén jöhet létre a teljes rendszer kohéziója.

A harmónia főleg napjainkban elengedhetetlen, amikor az egyre szűkülő, a védelmünk és biztonságunk megszervezésére fordítható erőforrások, azok leoptimálisabb felhasználását követelik meg, hiszen jól meg kell gondolnunk, hogy mire fordítjuk a rendelkezésre álló forrásainkat, annak maximális figyelembe vételével, hogy az alapvető célkitűzéseinket, a Magyar Köztársaság szuverenitását, békéjének megőrzését és biztonságának garantálását nem adhatjuk fel.

Mindezen célok eléréséhez, és az ebből adódó feladatok hatékony végrehajtásához kívántam hozzájárulni témám kutatásával és értekezésem megírásával.

Budapest, 2010. május - n

Sticz László mérnök ezredes

Tudományos publikációk jegyzéke:

1. Sticz mk. László ezredes - Dr. Papp Tibor alezredes: A hadfelszerelés fejlesztési programok helyzete a Magyar Honvédségben.
Haditechnika 2007/6. (20-23. oldal)
2. Sticz László mk. ezredes - Dr. Papp Tibor alezredes: Mátrix alapú munkaszervezés a HM FLÜ-nél.
Katonai Logisztika 2007/4. (35-51. oldal)
3. Sticz László mk. ezredes - Gácsér Zoltán őrnagy: Bemutatkozik a HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség Program tervezési és Vezetési Igazgatósága.
Katonai Logisztika 2007/4. (139-160. oldal)
4. Sticz László mk. ezredes: A katonai biztosítás gyakorlata. A hadfelszerelés fejlesztési programok az integrált logisztikai rendszer munkafolyamatainak támogatásában.
Katonai Logisztika 2008/1. (132-142. oldal)
5. Sticz László mk. ezredes - Csák Zoltán alezredes: Az expedíciós képesség tartalmi elemei. **Katonai Logisztika 2008/1.** (32-41. oldal)
6. Colonel Eng. László Sticz: The Logistics Planning and the Operations Logistics Chain Management.
Academic and Applied Research in Military Science (AARMS Vol. 7, No. 3 - 2008) (Pages 485-503)
7. Sticz László mk. ezredes - Csák Zoltán alezredes: A katonai döntéshozatali folyamat tendenciái napjainkban.
Hadtudomány online 2008 3-4 szám (november) (1-15. oldal)
8. Sticz László mk. ezredes: A program alapú haderőfejlesztés tendenciái a Magyar Honvédségben.
Hadtudományi szemle 2008. 1. évfolyam 3. szám (Hadművészet) (19-27. oldal)

9. Sticz László mk. ezredes: Együttműködés a biztonság és a védelem kiépítéséért és fenntartásáért. 1. rész.
Loginfó Magazin 2008. 5-6 szám. (31-32. oldal)
10. Colonel Eng. László Sticz: Cooperation in building and sustaining of the European defense and security.
Loginfó Magazin 2009. 1. szám. (Pages 20-21.)
11. Sticz László mk. ezredes: Az expedíciós logisztika sajátosságai.
Katonai Logisztika 2009/1. (3-26. oldal)
12. Sticz László mk. ezredes: Az expedíciós logisztika sajátosságai. (1. rész)
Haditechnika XLIII évfolyam, 2009/3. szám (75-78. oldal)
13. Sticz László mk. ezredes: Az expedíciós logisztika sajátosságai. (2. rész)
Haditechnika XLIII évfolyam, 2009/4. szám (24-26. oldal)
14. Sticz László mk. ezredes: Az integrált logisztikai rendszer szervezeti és munkafolyamatai.
Katonai Logisztika 2009. 2. szám (3-70. oldal)
15. Sticz László mk. ezredes: A védelmi ipar helye, szerepe a katonai képességfejlesztés folyamatában a HM Rt-k és azok privatizációja bemutatása tükrében.
Hadmérnök IV. évfolyam 3. szám – 2009. szeptember (375-388. oldal)
16. Sticz László mk. ezredes: A hadfelszerelés fejlesztés és a HM alapítású és felügyeletű gazdasági társaságok kapcsolatának vizsgálata az integrált logisztikai rendszer munkafolyamatai tükrében.
Katonai Logisztika 2010. 1. szám (3-40. oldal)
17. Sticz László mk. ezredes: A képesség alapú haderőfejlesztés és a HM alapítású gazdasági társaságok kapcsolata az integrált logisztikai rendszer munkafolyamataiban.
Logisztikai évkönyv 2010. (77-83. oldal)

Felhasznált irodalom

Törvények:

- a. A 2004. évi CV. Törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről.
- b. A gazdasági társaságokról szóló 2006. évi IV. törvény.

Rendeletek, határozatok:

- a. 1009/2009. (I. 30.) Kormányhatározat a Magyar Köztársaság Nemzeti katonai Stratégiájáról.
- b. 12/2002. (III. 28.) HM rendelet, az Észak-atlanti Szerződés Szervezete Biztonsági Beruházási Programja magyarországi végrehajtási rendjéről és szabályairól szóló 31/2000. (X. 27.) HM rendelet módosításáról.
- c. 120/2006. (HK 23.) HM határozat, a Honvédelmi Minisztérium Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség költségvetési szerv alapításáról.
- d. 2118/2006. (VI. 30.) Kormányhatározat, az államháztartás hatékony működését elősegítő szervezeti átalakításokról és az azokat megalapozó intézkedésekről.
- e. 228/2004. (VII. 30.) Korm. Rendelet, a védelem terén alapvető biztonsági érdeket érintő, kifejezetten katonai, rendvédelmi, rendészeti célokra szánt áruk beszerzésére, illetőleg szolgáltatások megrendelésére vonatkozó sajátos szabályokról.
- f. 31/2000. (X. 27.) HM rendelet, az Észak-atlanti Szerződés Szervezete Biztonsági Beruházási Programja magyarországi végrehajtási rendjéről és szabályairól.
- g. 143/2004. (IV. 29) Kormányrendelet, az államtitkot vagy szolgálati titkot, illetőleg alapvető biztonsági, nemzetbiztonsági érdeket érintő, vagy különleges biztonsági intézkedést igénylő beszerzések sajátos szabályairól.
- h. 2218/2006 (VI. 30.) Kormányhatározat, az MH logisztikai rendszere átalakításáról.
- i. 40/2005. (III. 10.) Kormányrendelet, a NATO Biztonsági Beruházási Program keretében megvalósuló Beszerzésekre vonatkozó részletes szabályokról.
- j. 94/1998. (XII. 29.) OGY határozat, a Magyar Köztársaság biztonság és védelempolitikai alapelveiről.
- k. 51/2007. (VI.6) OGY határozat, a Magyar Honvédség fejlesztésének irányáról.

Könyv, szakdolgozat, disszertáció:

- a. Bencze Zsolt mk. alez: Feljegyzés az NSIP helye, szerepe a HM FLÜ feladatrendszerében, szervezetében. 2007. február. Nyt.sz.: 2271/2007-BI.
- b. Bognár Ferenc: Controlling módszerek és technikák a hatékony katonai gazdálkodás szolgálatában. PhD értekezés, Budapest, 2004.
- c. Dr. Héjja István, Dr. Kónya József, Dr. Laczkó Mihály: Hadtudományi ismeretek Egyetemi jegyzet, ZMNE Hadászati Tanszék, Budapest, 1998.
- d. Dr. Jávor Endre: Tanulmány a NATO biztonsági Beruházási Program működéséről. 2004. február 23.
- e. Dr. Knoll Imre: Logisztikai tanulmányok 1. Magyar Logisztikai Egyesület, Budapest 1993.
- f. Dr. Móricz Lajos: A hadtudomány általános kérdései Egyetemi jegyzet, ZMNE Doktori Iskola, Budapest, 1998.
- g. Hanitz Zsolt őrnagy: A Honvédelmi Minisztérium által alapított gazdasági társaságok, a rögzített hadiipari kapacitások. Szakdolgozat ZMNE 2007.
- h. Kasza Zoltán mk. ezredes: A NATO logisztikai munkacsoportok tevékenysége a katonai termelői logisztikai képességekkel való harmonizálás érdekében. PhD értekezés. Budapest, 2004.
- i. Kovács Ferenc mk. ezredes: A NATO Biztonsági Beruházási Program integrálása a Magyar Nemzetgazdaság, az országos és katonai infrastruktúra, valamint az államigazgatás rendszerébe. Doktori PhD értekezés. ZMNE 2001.
- j. NATO Logisztikai Kézikönyv.
- k. NATO Logisztikai Kézikönyv. HVK Logisztikai Főcsoportfőnökség, Budapest 1998.
- l. Rádli Tibor: A hadtudomány értelmezésének és struktúrájának alakulásáról. Hadtudomány X. évfolyam 1. szám. Budapest. 1993.

HM utasítások:

- a. 102 /2007. (HK 18.) HM utasítása, a Honvédelmi Minisztérium fejezet központi és intézményi gazdálkodásának rendjéről.
- b. 120/2007. (HK 20.) HM utasítás a honvédelmi szervezetek beszerzéseinek eljárási rendjéről.

- c. 113/2007. (HK 20.) HM utasítás, a védelmi képesség-fejlesztési feladatok programozott tervezéséről és végrehajtásáról.
- d. 21/412. HM FLÜ, Honvédelmi Minisztérium Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség Szervezeti és Működési Szabályzata.
- e. 26/2009. (IV. 3.) HM utasítás az „Észak-atlanti Szerződés Szervezete Biztonsági Beruházási Programja magyarországi végrehajtási rendjéről és szabályairól.
- f. 39/2009. HM utasítás az Amerikai Egyesült Államok Kormánya által biztosított külföldi katonai támogatási keret (FMF) felhasználásának eljárási rendjéről.
- g. 40/2008. (HK 9.) HM utasítás a honvédelmi miniszter által vagy részvételével alapított közhasznú társaságok és a Honvédelmi Minisztérium között létrejött közhasznúsági-keretmegállapodásokról és az azok végrehajtására kötött támogatási megállapodásokról
- h. 58/2001. (HK 15.) HM utasítás az Észak-atlanti Szerződés Szervezete Biztonsági Beruházási Programja magyarországi programfelelőseinek kijelöléséről.
- i. 66/1999. (HK 24.) HM utasítás a NATO Biztonsági Beruházási Program keretében megvalósuló szövetségi biztonsági beruházások végrehajtására kijelölt szervezetek közötti együttműködés rendjéről.
- j. 82/2006. (MK 94.) HM utasítás a Honvédelmi Minisztérium Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról.
- k. 85/2007. (HK 16.) HM utasítás – Miniszteri irányelvek a védelmi tervezéshez (2009-2018).
- l. 87/2004. (HK 25.) HM utasítás az Észak-atlanti Szerződés Szervezete Biztonsági Beruházási Programja magyarországi programfelelőseinek kijelöléséről.
- m. 95/2006. (HK 19.) HM utasítás a Magyar Honvédség integrált logisztikai rendszerének kialakításával összefüggő egyes feladatok végrehajtásáról.
- n. 98/2009. (XII. 11.) HM utasítása a honvédelmi tárca védelmi tervező rendszere felső szintű tervezési szabályainak alkalmazásáról.

Intézkedések:

- a. 148/2007. MH ÖHP-HM FLÜ együttes intézkedés a 2007. évi logisztikai jellegű központi és csapat költségvetési előirányzatokkal való gazdálkodás szabályozására.
- b. 197/2008. Az MH ÖHP PK intézkedése a katonai szervezetek gazdálkodásának szabályozására.
- c. 203/2007. Az MH ÖHP Szervezeti és Működési Szabályzata.

- d. 30/2006. (HK 8.) MH ÖLTPK intézkedése a Magyar Honvédség Összhaderőnemi Logisztikai Doktrína kiadásáról.
- e. 44/2008. (HK 9.) HM VTI SZÁT intézkedés a Honvédelmi Minisztérium Éves Beszerzési Terve végrehajtásának 2008. évi feladatairól.
- f. 6/2008. (HK 4.) HM VTISZÁT intézkedés a termelői és a fogyasztói logisztikai rendszer szakirányításáról, valamint a logisztikai gazdálkodásról.
- g. A HM FLÜ VIG 18/2009. számú intézkedése a központi költségvetési gazdálkodási tevékenységeinek és folyamatainak, valamint az ezzel összefüggő jog és hatásköreinek szabályozásáról.
- h. A HM FLÜ VIG 39/2007. számú intézkedése a HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökségen belüli intézményi gazdálkodási tevékenységek és folyamatok, valamint ezzel összefüggő jog és hatáskörök szabályozására.
- i. A HM FLÜ VIG 452/2007. számú intézkedése a HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség központi gazdálkodási tevékenységének végrehajtása érdekében egyes jog- és hatáskörök szabályozására.

Doktrínák, NATO irányelvek:

- a. C-M(2001)44 NATO Policy for Co-operation in Logistics.
- b. NATO handbook 2009.
- c. A Magyar Honvédség Összhaderőnemi Logisztikai Doktrína (2. kiadás).
- d. MC 317/1 The NATO Force Structure.
- e. AJP-4 (A) ALLIED JOINT LOGISTIC DOCTRINE DECEMBER 2003 (Szövetséges Összhaderőnemi Logisztikai Doktrína).
- f. MC 0319/2 NATO Logisztikai Alapelvek és Iránymutatások, 2004. máj. 28.
- g. MC 0550 (Final) Revised. Dated 11 September 2006.

Folyóiratcikkek:

- a. Báthy Sándor: Új távlatok az integrált logisztikai támogatásban. Katonai Logisztika 2002. 1. szám 21-28 oldal.
- b. Dr. Gasparics Péter – Dr. Horváth József: Szervezeti tagoltság, működési integritás, stratégiai gondolkodás. Haditechnika 2010/1. 56-59. oldal.

- c. Dr. Héjja István: A hadtudomány kapcsolatrendszerének és belső struktúrájának értelmezése Új Honvédségi Szemle, 1994/1. sz.
- d. Dr. Kende György, Gönczi Sándor, Simon Attila: Magyar részvétel a NATO kutatási-fejlesztési szervezete munkájában. Új honvédségi szemle 2000/5. szám.
- e. Dr. Kunos Bálint és Dr. Balácsi László: A haditechnikai fejlesztési programok finanszírozása programszerű költségvetési rendszer keretében. Új Honvédségi szemle. 1997/4. szám 32-39. oldal.
- f. DR. MÓRICZ LAJOS: A hadtudomány, a hadtudományi kutatás és a Magyar Hadtudományi Társaság Új Honvédségi Szemle, 1994/4. sz.
- g. Dr. Ronkovich József: A védelmi tervezés napjainkban. Nemzet és Biztonság I. évfolyam 7. szám. 2008. július.
- h. EU fejlesztés és innováció. Tudomány és Technológia – 2009. 11. 06.
- i. Fenyvesi Károly: A haditechnikai fejlesztések, korszerűsítések folyamata a NATO-ban.
- j. Fleischer Tamás: Logisztika – trendek és mítoszok. Környezettudatos megfontolások a magyarországi logisztikai rendszer elképzeléseiről. Közlekedéstudományi Szemle 57. évf. 2. szám.
- k. Gáspár Tibor: A Magyar Honvédség logisztikai rendszere (Múlt, Jelen, Jövő), Katonai Logisztika 2009. 1. szám.
- l. Gáspár Tibor: Gondolatok a logisztikáról. Katonai Logisztika 2007.
- m. HM VTF 481-12/2008. Az Integrált Védelmi Tervezési tevékenység logikai folyamata. Munkanyag-tervezet.
- n. Jároscsák Miklós: A fogyasztói logisztikai rendszer fejlesztésének irányai. A Magyar Hadtudományi Társaság Kutatás – 2001 pályázatán I. díjban részesült műve.
- o. Jároscsák Miklós: A Magyar Honvédség átalakítása kapcsán jelentkező logisztikai kihívások. Katonai Logisztika 2006/4. szám 35-52. o.
- p. Jároscsák Miklós: Elemzés a katonai logisztika két alapvető ágának kapcsolódásáról.
- q. K+F az EU-ban. Tudomány és technológia – 2009. 07. 13.
- r. Kádár Róbert: Megalakult a HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség (HM FLÜ), Katonai Logisztika 2007. 2. szám, Budapest 2007.
- s. Kende György-Matus János-Turcsányi Károly: A biztonságpolitika és a haditechnika kölcsönhatása. Katonai Logisztika 2002. 1. szám. 5-13. oldal.
- t. Keszthelyi Gyula: A szervezési és működési elképzelések, feltételrendszerek a logisztikai modernizáció végrehajtásában. Katonai Logisztika 2001/4. szám.

- u. Lengyel András: A magyar katonai logisztikai támogató rendszer átfogó reformja. Katonai Logisztika 2006/4. szám.
- v. Lengyel János, Turcsányi Károly: A haditechnikai biztosítás néhány kérdéséről a NATO ajánlásokban alkalmazott meghatározások, elvek és eljárások alapján. Katonai Logisztika 1998/2. sz., Budapest.
- w. Rádli Tibor: A hadtudomány értelmezésének és struktúrájának alakulásáról. Hadtudomány 1992/2. szám.
- x. Szemelvények ZMKA, Budapest, 1994. I. évfolyam 2. sz.
- y. Zsiborás János: Szabályozottság – a Magyar Honvédség logisztikai rendszere hatékony alappillére. Katonai Logisztika 2007./3. szám.

Előadások:

- a. Czinger István nyá. ezds: A védelmi tárca beszerzés politikája a HM FLÜ szerepe a haderő-átalakításban” című előadás.
- b. Dr Báthy Sándor nyá. ezredes CSc: A katonai logisztika új kihívásai. A katonai logisztika időszerű kérdései szakmai-tudományos konferencia. 2006. november 20.

Internetes források:

- a. www.hm.gov.hu/miniszterium/hm_fejlesztési_es_logisztikai_ugynokseg (2007.11.15.).
- b. www.ec.europa.eu/news/science/091116 hu.htm- letöltve 2010 március 07. 10.14.
- c. www.armcom.hu; letöltve: 2009. március 09. 16.50.
- d. www.hmarzenal.hu; letöltve: 2009. március 09. 16.11.
- e. www.currus.hu; letöltve: 2009. március 09. 16.20.

Angol (francia) és magyar nyelvű rövidítések teljes kiírása és magyar nyelvű fordítása

Rövidítés	Teljes kiírása	Magyar fordítása
ABV	Atom, Biológiai, Vegyi	
ACO	Allied Command Operations	Szövetségi Hadműveleti Parancsnokság
ACT	Allied Command Transformation	Szövetségi Átalakítási Parancsnokság
AECA	Arms Export Control Act	A haditechnikai eszközök exportjára vonatkozó törvény
ÁHT	Az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény	
ASOC	Air Sovereignty Operations Center	Légi Műveleti Irányítási Központ
BBT	Biztonsági Beruházási Tervtanácsot	
BIR	Beszerezési Információs Rendszer	
Bi-SC LCB	Bi-SC Logistics Co-ordination Board	Kettős stratégiai parancsnoki vezetésű Logisztikai Koordinációs Testület
Bi-SC M&T Forum	Bi-SC Movement and Transportation Forum	Kettős stratégiai parancsnoki vezetésű Mozgatási és Szállítási Fórum
Bi-SC MEDAG	Bi-SC Medical Advisory Group	Kettős irányítású Egészségügyi Tanácsadó Csoport
CAPCO	Capability Coordinator	Képességkoordinátor
CEPMO	European Pipeline Management Organisation	Közép Európai Csővezeték Menedzsment Szervezete
CLS	Contractor Logistics Support	Beszállítói Logisztikai Támogatás
CNAD	Conference of National Armaments Directors	Nemzeti Fegyverzeti Igazgatók Értekezlete
COFFA	Certificate of Final Financial Acceptance	Pénzügyi Teljesítésről szóló Záró Igazolás
CP	Capability Package	Képességcsomag
CRD	Capability Requirement Definition	Képesség Követelmény Meghatározása
C4ISR	Command, Control, Communication, Consultation, Intelligence, Surveillance, Reconnaissance	Vezetés, irányítás, kommunikáció, konzultáció, hírszerzés, technikai felderítés, harcfelderítés
DCI	Defence Capabilities Initiative	Védelmi Képesség Kezdeményezés
DOD DSCA	Department of Defence Defense Security Cooperation Agency	Védelmi Biztonsági Együttműködési Hivatal
DPQ	Defence Planning Questionnaire	Védelmi Tervezési Kérdőív
DRR	Defence Requirements Review	Védelmi Követelmények Felülvizsgálata
EDA	European Defence Agency	Európai Védelmi Ügynökség
EKTAR	Erőforrás és Költség Tervező Alrendszer	
EU	European Union	Európai Unió
FAA	Foreign Assistance Act	Külföldi segítségnyújtási törvény
FG	Force Goal	Haderő Tervezési Cél
FMF	Foreign Military Financing	USA Külföldi Katonai Finanszírozás
FMS	Foreign Military Support	USA Külföldi Katonai Eladások
FP	Force Proposal	Haderő Tervezési Javaslat
HAW	Heavy Airlift Wing	NATO Nehéz Légiszállítási Ezred
HFK	Haditechnikai (Hadfelszerelési) Fejlesztési Kabinet	
HK	Honvédelmi Közlöny	
HM BBBH	HM Beszerzési és Biztonsági Beruházási Hivatal	
HM BBF	HM Biztonsági Beruházási Főosztály	
HM BH	HM Beszerzési Hivatal	

HM FLÜ	Honvédelmi Minisztérium Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség	
HM FLÜ ATKI	Honvédelmi Minisztérium Anyagi-technikai és Közlekedési Igazgatóság	
HM FLÜ NSZI	Honvédelmi Minisztérium Nemzetközi és Szolgáltatási Igazgatóság	
HM FLÜ VIG	Honvédelmi Minisztérium Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség Vezérgazgató	
HM HTF	Honvédelmi Minisztérium Haderőtervezési Főosztály	
HM KPSZH	HM Közgazdasági és Pénzügyi Számveteli Hivatal	
HM KPÜ	HM Közgazdasági és Pénzügyi Ügynökség	
HM TH HIPI	HM Technológiai Hivatal Híradó Programiroda	
HM TH LFPRI	HM Technológiai Hivatal Légvédelmi Fejlesztési Programiroda	
HN	Host Nation	Befogadó Nemzet
IC	Infrastructural Commetee	Infrastrukturális Bizottság
ICT	Integrated Capability Teams	Integrált Képesség Csoport
IFF	Identification Friend or Foe	Idegen-barát Felismerés
IKCS	Integrált Képességfejlesztési Csoport	
IMS	International Military Staff	Nemzetközi Katonai Törzs
IPT	Integrated Programme Team	Integrált Program Csoport
IS	International Staff	Nemzetközi Törzs
JFAI	Joint Final Acceptance Inspection	Közös Záró Átvételi Szemle
JFC	Joint Forces Command	Összhaderőnemi Parancsnokság
KBIR	Katonai Beszerzési Információs Rendszer	
KFTAR	Képesség- és Feladattervező Alrendszer	
KGIR	HM Költségvetési Gazdálkodási Információs Rendszer	
KK	Képesség Koordinátor	
LIR	Logisztikai Információs rendszer	
LOA	Level of Ambition Letter of Acceptance	Ambíciószint Ajánlati és elfogadási levél
LOR	Letter of Request	Igénylevél
LPAC	Logistics Planning Advisory Committee	Logisztikai Tervezői Tanácsadó Bizottság
MC	Military Committee	Katonai Bizottság
MH LEK	Magyar Honvédség Logisztikai Ellátó Központ	
MH ÖHP	Magyar Honvédség Összhaderőnemi Parancsnokság	
MH PBRT	MH Pápa Bázisrepülőtér	
MISPO	Mission Sponsor	Szakterületi felelősök
MOU	Memorandum of Understanding	Egyetértési Megállapodás
NAAG	NATO Army Armaments Group	NATO Szárazföldihaderő-fegyverzeti Csoport
NAC	North Atlantic Council	Észak Atlanti Tanács
NAFAG	NATO Air Force Armaments Group	NATO légierő fegyverzeti csoport
NAMO	NATO Airlift Management Organization	NATO Légiszállítást Irányító Szervezet
NAMO	NATO Airlift Management Organisation	NATO Légiszállítást Irányító Szervezet

BOD	Board of Directors	Irányító Testülete
NAMSA	NATO Maintenance and Supply Agency	NATO Fenntartási és Ellátási Ügynöksége
NAMSO	NATO Maintenance and Supply Organisation	NATO Fenntartási és Ellátási Szervezete
NATO	North Atlantic Treaty Organisation	Észak-atlanti Szerződés Szervezete
NATO AQAP	Allied Quality Assurance Provision	Szövetséges minőségbiztosítási (minőségirányítási) Kiadványok
NATO IC	NATO Infrastructure Committee	NATO Infrastrukturális Bizottság
NATO IS	NATO International Staff	NATO Nemzetközi Törzs
NBS	Nemzeti Biztonsági Stratégia	
NKS	Nemzeti Katonai Stratégia	
NNEC	NATO Network Enabled Capability	Hálózat Alapú Műveleti Képesség
NRF	NATO Response Forces	NATO Reagáló Erők
NSIP	NATO Security Investment Program	NATO Biztonsági Beruházási Program
ODC	Office of Defence Cooperation	USA Védelmi Együttműködési Hivatal
OCCAR	Organisme Conjoint de Coopération en matiere d' Armament	Közös Fegyverkezési Együttműködési Szervezet
PCC	Prague Capability Commitments	Prágai Képesség Kötelezettségvállalást
PE	Program Elgondolás	
PM	Program Menedzser	
PMCS	Program Menedzser Csoport	
PPBES	Planning Programming Budgeting Evaluation System	Tervezési Programozási Finanszírozási és Elemzési Rendszer
PTVI	Program Tervezési és Vezetési Igazgatóság	
PVT	Program Végrehajtási Terv	
RCP	Recognised capability package	Jóváhagyott Képességcsomag
SAC	Strategic Airlift Capability	NATO Stratégiai Légiszállítási Program
SALIS	Strategic Airlift Interim Solution	Hadászati Légiszállítási Átmeneti Megoldás
SB	Steering Board	Irányító testület
SRB	Senior Resource Board	Fő Erőforrás Tervező Bizottság
SZEKI	Szükséges és Elégséges Képesség Igény	
SZMSZ	Szervezeti és Működési Szabályzat	
TVTR	Tárca Védelmi Tervező Rendszer	
HM VGHÁT	HM Védelemgazdasági Helyettes Államtitkár	
VTB	Védelmi Tervező Bizottság	
HM VTISZÁT	Védelmi Tervezési és Infrastrukturális Szakállamtitkár	
VTTR	Védelmi Tervezés Támogató Rendszer	