

A LOGISZTIKAI BIZTOSÍTÁS ELMÉLETE

GONDOLATOK A HONVÉDSÉGI FELESLEGEKRŐL ÉS AZOK KÉPZŐDÉSI OKAIRÓL

Réti Tamás¹

Arról már több cikk született, hogy milyen okok következtében halmozódtak fel az elmúlt két évtizedben a honvédségben olyan anyagok, készletek, haditechnikai eszközök (összességében ingóságok), melyeket a haderő már nem is használ. Ezen időszak inkurenciájának felszámolása az évtized elején megkezdődött, majd 2005-től jelentősen felgyorsult. Napjainkban a tömeges feleslegek felszámolása befejezéshez közeledik.

Ugyanakkor a normál működés során is kialakulnak olyan készletek, létrejönnek feleslegek, *melyeket kezelni* kell. Ezek keletkezésével kapcsolatban több kérdés is felmerülhet. **Ezek közül néhányat említve: Egyáltalán mit is tekinthetünk feleslegeknek? Ismerjük-e a tényleges szükségleteinket és ahhoz képest a meglévő, vagy a beszerzésre tervezett készletek hogyan alakulnak? Valóban mindenre szükségünk van, amit jelenleg a raktárainkban tárolunk? Mi a sorsa a működésből fakadóan képződő feleslegeknek?**

E cikk keretein belül ezekre és még néhány kapcsolódó kérdésre próbálok választ keresni, felvetni olyan okokat, amelyek magukban hordozzák a feleslegképződést. A válaszok, vagy az azokhoz vezető gondolatok talán okot adhatnak vitára is, de akkor már nem volt hiábavaló leírni e néhány sort.

Hogy mi a felesleg? A honvédelmi szervek esetében az, amit a *honvédelmi miniszter* annak minősít. A minősítés két formában történhet meg. *Az egyik esetben egyedi miniszteri döntéssel, a másik esetben a vonatkozó HM utasítás² által meghatározott esetekben* – ezt nevezhetjük

¹ Réti Tamás ezredes, HM Védelemgazdasági Főosztály, főosztályvezető-helyettes, ZMNE PhD hallgató.

² 98/2005. (HK 21.) HM utasítás a Magyar Állam tulajdonában, a Honvédelmi Minisztérium vagyongazdálkodásában lévő ingó vagyon feleslegesnek minősítésé-

„**abszolút feleslegnek**”. A jogszabályok³ a felesleg kezelést csak ezekben az esetekben biztosítják. Minden más esetben csak „**relatív feleslegről**” beszélhetünk. A „**relatív felesleg**” keletkezhet felhasználónál, aleggység-nél, raktárban, honvédelmi szervezetnél, stb., de **abszolúttá** csak **HM** döntéssel válik. A felesleggé minősítés folyamata meghaladja e cikk kereteit, de annyit érdemes megemlíteni, hogy szigorúan hierarchikus rendben szabályozott felépítésű, egymásra épülő döntések alapján, szakmailag is alátámasztott keretei vannak.

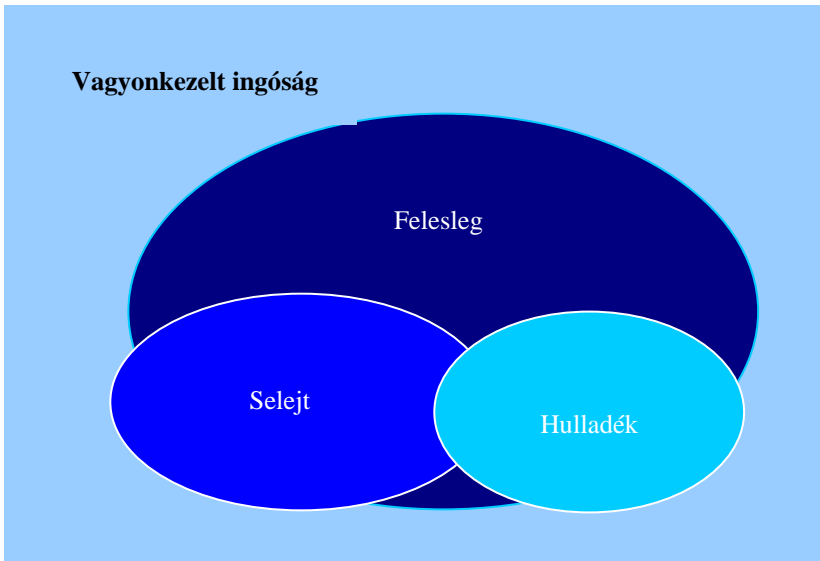
A „**relatív felesleg**” viszonylagosságát jellemzően az egyéni megítélés és nem a szervezeti (**HM**) szükséglet ismerete adja. Egy kicsit kitekintve a **HM** kereteiből láthatjuk, hogy a különféle segélyszervezetek működése – persze nem kizárólagosan – a „**relatív feleslegekre**” épül. Amit a magánemberek, vagy támogató szervezetek felajánlanak adományként, segélyként részükre, az más személyek, vagy szervezetek részére alapvető fontosságú lehet. Ezzel már a **honvédségi inkurrencia egyfajta hasznosítására** is utaltam.

A feleslegeket összetétel szempontjából is vizsgálhatjuk. Egyfajta felosztását az **I. számú ábra** szemlélteti. E szerint minden hulladék és minden selejt felesleg és nem fordítva. A hulladék és selejt közötti átjárás és a halmazon belüli arány pedig jellemzően az adott anyagcsoportra (anyagnemre) vonatkozó selejtezési szabályok alapján módosulhat. **Belátható, hogy ez a felosztás feltételezi a selejtezés mellőzésével kialakuló inkurrencia képződést is.** Ezt hangsúlyoznom kell, mert a gyakorlatban sajnos ez még a területtel foglalkozó szakemberek esetén is bizonytalanságot okoz. Nehéz elhinni, hogy nem kell mindent leselejtezni ahhoz, hogy feleslegessé minősíthetővé váljon, illetve felesleg legyen.

nek, vagyonkezelésének és hasznosításának szabályairól, valamint a miniszteri biztos feladat- és hatásköréről.

³ Vtv, vhr

Ingóságok felosztása



A felesleg képződés okai

Haderő átalakítás

A haderő átalakítás bár deklaráltnan befejeződött 2007. év végével, de általában véve egy folyamatos eljárás, melyben hosszabb de inkább rövidebb szünetek vannak. A szünetek biztosítják a felkészülést a további változásokra, a nagyobb területeket érintő átalakítás előkészítésére. A technikai, technológiai fejlődés, a megváltozó fenyegetések hatására a harcéljárásokban bekövetkező változások a hadsereg számára megkezdhetetlenné teszik a folytonos változást. Ezt a folyamatot talán egy hegyoldalba épített lépcső szimbolizálja a legjobban, melyen a meredekség függvényében hol gyakrabban, hol ritkábban vannak síkszakaszok, pihenők, de jellemzően mindig felfelé haladunk.

Az átalakítás velejárája bizonyos eszközök használatának, alkalmazásának feladása, rendszerből való kivonása, új eszközök alkalmazásba vétele, rendszerbe állítása. Ez a folyamat a már napi szinten nem használt eszközöket előbb-utóbb feleslegként hozza felszínre. Jellegüktől függően jelentkezhetnek helyi feleslegként, de akár tárca szinten kezelendő feleslegként is. Észlelésüket, kezelésüket az anyaggazdálkodási,

készletképzési elvek, logisztikai szabályozások (selejtezési, nyilvántartási, ellátási, javítási, stb. utasítások), alkalmazói hozzáállás és az anyagok kezelésével foglalkozó személyek szakmai gondolkodása, kompetenciája határozza meg.

Haderőtervezés-, fejlesztés

A **Magyar Honvédség** fejlesztése, modernizálása az érvényben lévő **NATO** irányelvek szerint, a **Hvt.**-ben⁴ meghatározottak érdekében, valamint a hazai erők **NATO** feladatokra történő felajánlása, a szövetségi kötelezettségek teljesítése céljából történik. *Mindez megköveteli meglévő eszközeink és képességeink pontos ismeretét, a fejlesztési lehetőségeknek, a jövőre vonatkozó elvárásoknak, követelményeknek és lehetőségeknek meghatározását.* A folyamat menedzselésének részleteit *belső szabályzó*⁵ írja le.

A haderőtervezés- és fejlesztés jellemzően hosszú távra jelöl meg irányokat, határoz meg elkötelezettséget a **Képességfejlesztési Konceptió**, a **NATO Haderő-fejlesztési Célok**, és a **10 éves Stratégiai Terv** alapján. Ennek az időszaknak a leírása során a fő célok meghatározása mellett programok szintjén is megfogalmazásra kerülnek a feladatok. A programelgondolás tartalmazza a főbb elveket, a program végrehajtási terv pedig meghatározza a tényleges feladatokat, valamint a teljesítés ütemezését is. *Már a programelgondolásban szerepeltetni kell a rendszerből történő kivonás becsült számvetéseit is*⁶.

A fejlesztési folyamat a tervekre épülve valósul meg, melynek helyzetét a beszámolók (végbeszámoló) tartalmazzák. Ezeken keresztül kap visszajelzést a tervezést végző és fejlesztést elgondoló szervezet, vezető az elért eredményekről, azok tervhez, vagy az elképzelt helyzethez viszonyított állapotáról. Fontosnak tartom, hogy itt ne költségvetés felhasználás szempontú állapotot tükrözzön elsődlegesen a beszámoló, hanem a *megvalósítandó cél* és a tervben szereplő *végrehajtandó feladatok és eredmények* legyenek a meghatározó szempontok. Tegye lehetővé az észszerű és célirányos beavatkozást a végrehajtási folyamatba, ha azt a kö-

⁴ 2004. évi CV. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről.

⁵ 113/2007. (HK 20.) HM utasítás a védelmi képesség-fejlesztési feladatok programozott tervezéséről és végrehajtásáról.

⁶ 113/2007. (HK 20.) HM utasítás 23. § 1. bek. eb. pont.

rülmények megkövetelik. *Ezzel elkerülhetjük a minőségileg kifogásolható eszközök hosszú távú használatát*, lehetőséget adhatunk a minőség javításra, csökkenthetjük az idő előtt elhasználódó eszközök mennyiségét, az ehhez kapcsolódó erőforrásigényt. *Ezen keresztül csökkenthetjük a képződő feleslegek mennyiségét és lassíthatjuk képződési ütemét.*

Rendszeresítés, rendszerből kivonás

A rendszeresítés és a rendszerből való kivonás szabályait a Hvt. 87. §-ából⁷ a vonatkozó HM ut.⁸ határozza meg. A rendszeresítés a haderő átalakítás, fejlesztés folyamatába illesztett eljárás, mely során új jellemzőkkel bíró, korszerű eszköz kerül a meghatározott felhasználói célra a haderő rendszerébe. *Ez az eljárás rendszerint magával hozza valamely korábban alkalmazott haditechnikai eszköz kivonását, majd feleslegessé válását is.* A kivonásnak és feleslegessé válásnak elvben egy időpontra kellene esnie, azonban ezt speciális körülmények egymástól elválaszthatják. Ennek okai lehetnek biztonságpolitikai, készletképzési és tartalékolási okok, költségvetési hatások, vagy speciális katonai érdekek.

⁷ 87. §

(1) A haditechnikai beszerzési eljárás során biztosított haditechnikai eszközöket és anyagokat rendszeresítési eljárás útján kell a Honvédség rendszerébe bevonni, hadrendjébe állítani.

(2) A rendszeresített, de elavult vagy feleslegessé vált haditechnikai eszközök és anyagok kivonási eljárás útján kerülnek ki a Honvédség szervezeti rendszeréből.

(3) A haditechnikai eszközök és anyagok rendszeresítésekor, kivonásakor készített intézkedési tervben fel kell tüntetni azok környezetvédelemmel kapcsolatos adatait *különös tekintettel:*

a) a rendszerbe állításhoz szükséges környezeti feltételek meglétére, illetve megteremtése belátható hatásaira.

b) az üzemeltetési élettartama alatt várható környezeti hatásaira (karbantartás, üzemanyag-, szennyezőanyag-kibocsátások, tárolás stb.).

c) a rendszerből való kivonással kapcsolatos mentesítési, megsemmisítési feladatokra, hulladékainak veszélyességére.

d) rendszeres vagy egyszeri hozzávetőleges költségkihatásaira.

(4) A korábban rendszeresített (meglévő) haditechnikai eszközök és anyagok további működtetésével, korszerűsítésével kapcsolatos döntéseknél a környezeti hatások elemzésénél a (3) bekezdés alapján kell eljárni.

⁸ 17/2006. (HK 6.) HM utasítás a hadfelszerelési anyagok rendszeresítéséről és rendszerből történő kivonásáról.

Amennyiben a kivonás és a feleslegé válás időben elkülönül egymástól, megnövekszik az adott logisztikai szakterület és a katonai szakmai vezetés közötti együttműködés szükségessége és közös felelősségük az indokolatlan készletek felhalmozásának elkerülésére, megelőzésére. Az elmúlt évek tapasztalata egyértelműen rámutatott, hogy nem elég az egyes eszközöket a rendszerből kivonni, hanem azok további sorsáról is dönteni kell azzal egyidőben. Ha a korábban ismertetett haderő tervezési-, fejlesztési folyamat jól átgondolt és módszeresen véghezvitt, a lecserélt eszközök sorsa és a váltás ideje is prognosztizálható, arra a szakmai szervezetek mind gazdaságilag, mind folyamatszervezésileg felkészülhetnek.

Készletképzés, készletgazdálkodás

A Magyar Honvédség készletképzési eljárását a **Hvt. 88. § 3. bek.** alapján, a NATO készletképzési elvekből levezetve **HM** utasítás⁹, **HM HVKF** intézkedés¹⁰ és **HM HVKF logisztikai** intézkedés¹¹ szabályozza. A készletképzéshez¹² szorosan kapcsolódó készletgazdálkodás az előző szabályzók további bontásaként további logisztikai részletszabályozásokban, szakági intézkedésekben nyilvánul meg.

Feltételezhetnénk, hogy az állománytáblás eszközök esetén az állománytáblák, a normákban és normatívákban meghatározható eszközök esetén az azokat leíró normatáblák *egyértelművé teszik a készletekkel való gazdálkodás tervezését*, a készletek képzését. De ha figyelembe vesszük a *biztosított költségvetési források korlátait*, az egyes eszközök felhasználási szabályait, a (raktári)készletekről rendelkezésre álló információ valós-idejűségét, az egyes eszközök pillanatnyi használhatóságának (technikai állapotának) helyzetét, *a kép már árnyaltabb.*

⁹ 001/2007 (HK 11.) HM utasítás a Magyar Honvédség készenléte fenntartásának és fokozásának rendjéről.

¹⁰ 001/2002 (HK 9.) HM HVKF intézkedés a Magyar Honvédség katonai szervezetei készenléte fenntartásának és fokozásának követelményeiről.

¹¹ 08/2007 (HK 11.) HM HVKF intézkedés a Magyar Honvédség katonai szervezetei készenléte fenntartásának és fokozásának logisztikai támogatásáról.

¹² 01/2008 (HK 3.) HM HVKF intézkedés a Magyar Honvédség készletképzési és lépcsőzési rendjéről.

Csak szemelvényyszerűen:

Ismert az az eljárás, hogy rendeljünk, igényeljünk az ellátó szervezettől dupla annyit egy anyagból, mint a tényleges szükségletünk, mert akkor aki a dönt a teljesítésről, talán kielégíti a valós igényt. ***De mi van, ha az igényelt mennyiséget valós teljesítés követi?*** Mert ez is bekövetkezhet (bekövetkezik).

Miért van az, hogy ***az évvégén megmaradni látszó pénzeszközök felhasználása sokszor átgondolatlanul az éppen felmerült és indokoltan vélt célra kerül elköltésre***, valójában pedig a beszerzett anyagmennyiség egy része kerül csak felhasználásra (meghatározóan a csapat, vagy intézményi költségvetéssel gazdálkodók esnek ebbe a hibába). Ha a logisztikai folyamatok tervszerűn zajlanak és a felhasználási adatok rendelkezésre állnak ennek nem szabadna bekövetkeznie (bár a tárca és a közigazgatás egésze is küzd ezzel a problémával). Ez egyfajta pénzköltési kényszert indukál, melynek hatékonysága esetenként kérdéses.

A felhasználási szabályok alkalmanként a felhalmozott készletek célirányos felhasználását sem biztosítják. ***Gondolok itt a példa kedvéért a lőszerekre, mint speciális anyagokra.*** Kiképzési célú felhasználásukra az elmúlt években nem született döntés. Nézőpont ütközés volt ugyan. Ha ellőjük, akkor az azt használó eszközök üzemideje csökken és így korábban kell felülvizsgálatukról, javításukról gondoskodni. ***Bár növekszik a kezelőállomány kiképzettsége és csökken a tárolásra, megsemmisítésre fordított erőforrások nagysága.*** Gazdasági számítások nem állnak rendelkezésre sem egyik, sem másik érv mellett.

Ezekkel a példákkal csak illusztrálni szerettem volna a készletképzésben- és gazdálkodásban rejlő problémákat, melyeket megítélesem szerint a logisztikai, tervezési folyamatokban résztvevők tudatformálásával, valamint a valós idejű információ elérhetőségével jelentősen javítani lehetne. Amíg ez nem következik be olyan erőforrásokat kötünk le feleslegesen, használunk fel indokolatlanul, mely nehezíti gazdálkodásunkat és annak pontos okát nem is ismerjük.

Termékazonosítás – termékkodifikáció

Egy termék életútja során elengedhetetlen a tulajdonságainak ismerete mellett pontos megnevezése, beazonosíthatósága. A jelenleg fellelhető termékválasztékban azonban a megnevezés már nem nyújt pontos eligazodást, tévedésekhez, pontatlansághoz vezethet, nem szolgálja eg-

zakt módon a felhasználó igényeit. **A pontos beazonosításhoz részletesebb információ tartalommal bíró, rövid, informatikai eszközökkel is jól kezelhető, biztos megkülönböztetést adó jelrendszer szükséges.** Ezt a megkülönböztetést szolgálja a **termékazonosítás**, részletesebb formában a **termékkodifikáció**, melynek alapja a termékkódok rendszere.

A termékazonosítás során meghatározzák az azonos jellemzőkkel bíró eszközöket, melyek jól strukturált rendszerben csoportosítják. **A csoportosítás során az általános jellemzőktől indulva** a speciális tulajdonságok felé egyre **részletesebb** bontásban, egyre **kisebb csoportok** jönnek létre, melynek eredménye az adott **egyedi termék** a hozzá tartozó termék-jellemzővel és **sajátos azonosítási** információval, a **termékkóddal**.

De az inkurrencia képződés gondolkörébe hogyan is kerül a termékazonosítás? A magyarázat a termékkód sajátosságában rejlik. A termékkód, amely alkalmas az informatikai rendszereken keresztül a gyors feldolgozásra, a kulcsa a feleslegek feltárásának, vagy rejtve maradásának is.

Mint a bevezető részben írtam, **a felesleg jellemzően relatív fogalom, abszolúttá csak a jogosult döntését követően válik és csak a zárt rendszerre (pl.: HM) igaz ez az állítás.** Ebből fakadóan a termékkódok képzése akkor releváns, ha legalább a zárt rendszerben egységes szemlélet és szabályok szerint hozzák létre. **Amennyiben a zárt rendszer kisebb egységei egymástól eltérően képzik, akkor az alapja a kód multiplifikálódásnak.** A jellemző példával élve a vödör mindegy hogy vizes, olajos, festékes vagy más célra használható, ha fő tulajdonságai megegyeznek (pl.: úrtartalom, méret, súly, szín, stb.) **ugyan azt a termékkódot** kellene, hogy kapja. **Ma ez nem így van.** Van pl.: az élelmezési, az üzemanyag, az elhelyezési, a gépjárműtechnikai, stb. szolgáltatnak vödre, de más-más azonosítókkal. Ebből fakadóan a készletek tényleges felmérése központilag nem biztosított.

Elvonatkoztatva az előző egyszerű példától, míg egyik célra lehet, hogy beszerzés alatt áll az adott eszköz, a másik célra már felesleges készletek hasznosítása folyik.

Talán az előzőekből érzékelhető, hogy a termékkódok hiánya a feleslegek feltárásában is milyen nehézségeket okozhat.

A termékkód azonban a termékazonosítás leginkább az informatikai feldolgozáshoz kötött része. Ne feledkezzünk meg a konkrét termékhez kapcsolódó valós megjelenéséről sem. Értem ez alatt, hogy az adott termék tartalmazza a saját kódját. Belátható, hogy menyivel egyszerűbb

az azonosítás, ha rosszabb esetben egy számsort (**HETK**¹³), jobb esetben **RFID**¹⁴ azonosítót tartalmaz a termék és csak azt kell leolvasni, nem pedig találgatni, vagy hosszú számítógépes listákból ráérzéssel kiválasztani a termékhez fűződő megnevezést (pl.: „*irodai támlás-szék*”, vagy „*támlás, gurulós szék*”). Ha a terméken való feltüntetést vizsgáljuk természetes elvárás lehet, hogy a formája szolgálja a gyors leolvasását és feldolgozást (*vonalkód, RFID*).

Logisztikai informatika

A téma sokat emlegetett és fontossága meghatározó. Jelene azonban nincs, jövője kétséges, hiánya szembetűnő. A feleslegek fel(nem)tárása szempontjából sajátosan vizsgálható.

A ma használt hivatalos nyilvántartás az ún. ESZKÖZ rendszer, mely elsősorban számviteli nyilvántartásai rendszer és csak másodlagosan használható a logisztikai szempontok szerint. Alkalmazása erre a célra szükséges de nem elégséges. Az analitikus nyilvántartási követelményeknek bár korlátokkal megfelel, de a termékek szervezetek közötti követésére nem alkalmas, vezetői szinten az információ kinyerése nehézkes. *Az online, hálózati működés hiánya jelentős plusz erőforrás igényt követel.* Korlátai mellett sem célom minősíteni, a korábban felvetett gondolatokkal csak alátámasztom a **Magyar Honvédségben** létrejött egyéb nyilvántartási formák okát és a felhasználók részéről az azokra vonatkozó igényt. *Így alakulhattak ki az egyes – hagyományos értelemben vett – szakágaknál az önálló nyilvántartó programok, adatbázisok, vagy így maradtak papír alapú nyilvántartások.* Ma – a teljesség igénye nélkül – *önálló nyilvántartási rendszert üzemeltet* a gépjármű, a fegyverzeti-, a repülő műszaki-, a ruházati-, a humán anyagok központi nyilvántartására az **Ellátó Központ. Önálló fejlesztésben valósul meg az inkurrens anyagok nyilvántartása.** Az említett programok és adatbázisok sajátosságai miatt egymással nem kapcsolhatók össze, átjárhatóság nincs.

Az előzőek mellett hiányzik a haderőtervezési, állománytáblát kezelő és a harcértéket nyilvántartó adatbázisokhoz való kapcsolódásuk is. *Ennek hiányában döntések meghozatala hosszas gyűjtő és elemző*

¹³ Honvédségi Egységes Termék Kód.

¹⁴ Rádiófrekvenciás Azonosítókód.

munka eredményével valósítható meg, mely sok esetben már a szubjektív megítélést is magában hordozza.

Feltétlen szükségesnek tartom, hogy az elmúlt évtizedben többször fellángolt kezdeményezés a „**logisztikai információs rendszer**” létrehozására végre olyan parazsat kapjon, ami képes addig izzani, míg a rendszer kifejlesztése és alkalmazásba vétele megtörténik¹⁵.

Szubjektív megítélésem, hogy bár kerüljön időbe és pénzbe a rendszer létrehozása, a vállalkozási szférában látható eredményei alapján, rövid időn belül gazdaságossá teszi a logisztikai rendszer üzemeltetését, hatékonyá és átláthatóvá a gazdálkodást.

Egy aktuális példa. A tárca egészére elrendelt¹⁶ vagyonszámlázó leltározás fordulónapja a legtöbb szervezetre vonatkozóan 2007. december 31-ével lett megjelölve. Ahhoz, hogy erre a napra kimutathatóak legyenek a tárca vagyonelemei a munkát 2007. szeptemberben el kellett kezdeni és e sorok írásakor (2008. május) is tart. ***A munkában több száz (ha nem több ezer) személy vett/vesz részt felmérhetetlen munkaórárt és energiát felhasználva***, jellemzően saját beosztásának, munkakörének ellátásával párhuzamosan. Azt hiszem, hogy egyetlen gazdaságos működésre törekvő szervezet sem engedheti meg magának ekkora erőforrás – ha nem is felesleges – de többlet felhasználását. Az eredményesség és hatékonyság értékelése és megítélése nem célom jelen írásomban.

Bár még számos aspektusból lehetne vizsgálni és indokolni az **átlátható nyilvántartás** szükségességét, azt hiszem az alapvető fontosságára sikerült ráirányítanom a figyelmet.

A felesleges képződése és feltárása szempontjából megítélve sem engedheti meg magának a **HM** tárca, hogy valós idejű készletadatokat nélkül működtesse szervezeti elemeit, meglehetősen korlátozott költségvetési források rendelkezésre állása mellett. ***A fejlesztési elképzelések és a jö-***

¹⁵ Az élet fura dolgokat produkál. A napokban szembesültem azzal, hogy végrehajtói szinten, raktárakban a korábban meglévő elektronikus nyilvántartás alkalmazása is háttérbe szorult, megszűnt, mert az alkalmazott új raktáros nem ért a számítógép kezeléséhez és a papír alapú nyilvántartás képes csak vezetni. Ennek a lépésnek a megítélését és következtetéseket levonását az olvasóra bízom.

¹⁶ 108/2007. (HK 19.) HM utasítás a Honvédelmi Minisztérium fejezet 2007. évi általános és teljes körű vagyonszámlázó leltározásának végrehajtásáról.

vőkép megrajzolása szempontjából pedig elengedhetetlen a „meglévő” helyzet pontos ismerete.

Vezetési szintek, szervezeti hierarchia

A Hvt. 84-88 §-a meghatározza a magyar haderő felszerelésére vonatkozó általános követelményeket, melyeket belső szabályzók lebontanak az egyes szervezetek, szervezeti elemek követelményeire. Ezek megjelenhetnek állománytáblákban, normákban, készletképzési elvekben és egyéb vezetői döntésekben.

A magyar haderő szervezete – mint minden hadseregé – hierarchikus felépítésű. A felépítésnek megfelelően az egyes szervezetekre önálló és összesített *készletgazdálkodást* is folytatnak. Az ellátás biztonsága érdekében – az említett informatikai rendszer hiányában – azonban az *előírt szinteket meghaladó tartalékokat* is képeznek. Ezek nagysága és elérhetősége szervezetenként eltérő, felhasználások valószínűsége csak tapasztalati úton származtatható. *Belátható, hogy ilyen helyzetben indokolatlan és felhasználásra nem kerülő vagyonelemek is raktárakba kerülnek, melyek többlet költségvetési forrást kötnek le, majd egy idő után inkurrenciaként jelen(het)nek meg.*

Az anyaggazdálkodásban kialakult gyakorlat szerint a „*logisztikus nem maradhat tartalékok nélkül*”, felkészültnek kell lenni a parancsnok döntéseinek megvalósítására. Megítélésem szerint a helyes döntés pontos helyzetértékelés alapján hozható meg, melynek bázisát nem az *eseti tartalékok* kell, hogy képezzék, hanem a *szabályozott rendszerben* nyomomon követhető anyagok.

Az előzőek szerint „*képzett tartalékok*”, azok mennyisége és szükségyszerűsége nem ismert, csak sejthető, mértékük szervezeti struktúrában előre haladva növekvő. Az egyes szervezetek közötti átjárhatóság ilyen tekintetben eseti és a halmozódás lehetőségét is magában hordozza.

Központi és csapat beszerzések

A HM tárca beszerzései a vonatkozó jogszabályi és belső szabályzói környezetben valósulnak meg. Gyakorlatban ez azt jelenti, hogy jellemzően központi beszerzési eljárások útján, kisebb részben csapatbeszerzések keretében.

Hol jelentkezik a probléma? Mivel a beszerzések tervezése éves szinten valósul meg, *a központi beszerzések átfutása jellemzően több hónapot vesz igénybe*, így a valós szükségletek és azok kielégítése magában hordozza egyes esetekben a *felesleg* képződést. Ez jellemzően a napi fogyasztási szükségleteket célzó beszerzések esetén fordulhat elő. A példa kedvéért gondoljunk itt a *katonai ruházati boltokban kapható ruházati anyagok és a vásárlói igények eltérésére*, a tintapatron és papír hiány mellett a felhalmozott és felhasználatlan floppy lemezek és egyéb felhasználatlan irodaszer készletekre.

A központi beszerzések esetenként elszakadnak a valós igényektől, a csapat beszerzések pedig – csak azért, hogy a rendelkezésre álló forrást felhasználjuk – indokolatlan, vagy csak vélt igények kielégítését célozzák. Év végén e jellemzők és folyamatok felerősödnek.

Látens feleslegek

Ebbe a gondolatkörbe sorolom mindazon eszközöket, melyek bár bekerültek a tárca vagyonskörébe, hosszabb ideje elfekszenek raktárakban, vagy a felhasználóknál, eredeti céljuk érdekében nem kerültek felhasználásra, az idő múlásával annak valószínűsége tovább csökken, mértéküket nem ismerjük, csak feltételezzük azt.

A *látens feleslegeket* a döntéshozó-minősítő szempontjából értékelve mutatom be. Nyilván a tárolási helyükön, a kezelők szempontjából ezek elszámolás köteles, nyilvántartott eszközök.

A „*látens feleslegek*” láthatatlansága fakadhat *szándékosságból* és az *odafigyelés hiányából*, az ellátási anomáliáktól való félelemből.

Szándékosnak ítélem meg azt a helyzetet, mikor a felelős szervezet, vagy szakág *ismeri* a további felhasználásra nem tervezett eszközök mennyiségét, de *felterjesztésükre, minősítésükre* nem került sor. Az így láthatatlanul maradt készletek mennyiségét tartom meghatározónak a látens felesleges készletekből. *A 2007. évi év végi vagyonszámlázás egyik kifejezett célja volt ezen készletek feltárása és minősítésének előkészítése.* A leltározás során beigazolódott a feltételezés, mely szerint évek óta – bár **HM** utasítás¹⁷ szabályozza a feleslegek kezelését –

¹⁷ 98/2005. (HK 21.) HM utasítás.

elfekvő készletek kötik le a tároló raktárak kapacitásait, felhasználásuk kidolgozott, feleslegessé minősítésük nem kezdődött meg.

A kisebb mértékben jelen lévő, nem szándékosan elfedett feleslegek jellemzően a felhasználóknál, alegység raktárakban képződnek. Ide sorolom azokat az eszközöket, melyeket különféle indokokkal különítenek el az ellátási rendszerben. *Ennek egyik meghatározó oka lehet az ellátás esetlegességére való hivatkozás, a meghibásodott eszközök javításának bizonytalansága, a jövőbeni szükségletek hibás felmérése.* Azt hiszem jó néhány okot lehetne még sorolni, de a célom az volt, hogy rámutassak a főbb okokra.

Összegzés

A leírt gondolatokkal néhány olyan tényezőre szerettem volna ráirányítani a figyelmet, amely nem szűnik meg az elmúlt években felhalmozódott inkurrencia felszámolásával. Ezekkel a helyzetekkel a logisztika folyamatosan szembesülni fog és kezelésükre megoldást kell kidolgozni. *Bár az eljárási rend jelenleg is szabályozott, de elsősorban a felhalmozódott készletek kezelését írja le.* Sem a képződés csökkentésére, sem annak folyamatos kezelésére nem alkalmas. A jelenlegi centralizált eljárási rend csak szűk keretet ad az azonnali és végrehajtható szinten alkalmazható megoldásoknak.

Az előzőeken túl fontosabb és más szempontból is nagyobb jelentőséggel bír az átlátható és megbízható információ megléte. Ennek egyik eleme *egy olyan informatikai rendszer, mely a tervezéstől a végrehajtáson keresztül átfogja a logisztika teljes spektrumát és megbízható információval látja el a döntéshozót,* átláthatóvá teszi a teljes működést.

Természetesen a szabályozás és az információk csak akkor segítik a működést, ha azok alkalmazása, felhasználása konzekvensen történik. *Ezért meghatározó fontosságúnak tartom a következetes vezetői (parancsnoki) gondolkodást, követelmények pontos megfogalmazását, azok teljesülésének kontrolját, a vezetői felelősség, felelősségre vonás érvényre juttatását.*

Felhasznált irodalom:

1. **ÁSZ FEMI:** Gondolatok a „Tartalékolás, lakossági ellátás felülvizsgálata” című feladat végrehajtáshoz 2005. szeptember.
2. **GKM bizottsági munka:** A védelmi célú tartalékolás stratégiája - előterjesztés tervezet a kormány részére.
3. **Papp István:** A NATO Kodifikációs Rendszer és alkalmazásának lehetőségei, előnyei 2007. ZMNE ITDK dolgozat.
4. **Szabó Árpád:** A NATO készletképzés tervezési folyamata és annak hatása a Magyar Honvédség készletképzés tervezési gyakorlatára 2002. ZMNE.
5. 2004. évi CV. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről.
6. 2007. évi CVI. törvény az állami vagyonról.
7. 98/2005. (HK 21.) HM utasítás a Magyar Állam tulajdonában, a Honvédelmi Minisztérium vagyonkezelésében lévő ingó vagyon feleslegesnek minősítésének, vagyonkezelésének és hasznosításának szabályairól, valamint a miniszteri biztos feladat- és hatásköréről.
8. 17/2006. (HK 6.) HM utasítás a hadfelszerelési anyagok rendszeresítéséről és rendszerből történő kivonásáról.
9. 113/2007. (HK 20.) HM utasítás a védelmi képesség-fejlesztési feladatok programozott tervezéséről és végrehajtásáról.
10. 108/2007. (HK 19.) HM utasítás a Honvédelmi Minisztérium fejezet 2007. évi általános és teljes körű vagyonfelmérő leltározásának végrehajtásáról.
11. 001/2007 (HK 11.) HM utasítás a Magyar Honvédség készenléte fenntartásának és fokozásának rendjéről.
12. 001/2002 (HK 9.) HM HVKF intézkedés a Magyar Honvédség katonai szervezetei készenléte fenntartásának és fokozásának követelményeiről.
13. 08/2007 (HK 11.) HM HVKF intézkedés a Magyar Honvédség katonai szervezetei készenléte fenntartásának és fokozásának logisztikai támogatásáról.
14. 01/2008 (HK 3.) HM HVKF intézkedés a Magyar Honvédség készletképzési és lépcsőzési rendjéről.