

LOGISZTIKAI BIZTOSÍTÁS ELMÉLETE

AZ INTEGRÁLT LOGISZTIKAI RENDSZER SZERVEZETEI ÉS MUNKAFOGYAMATAI

(Tanulmány)

Sticz László¹

*„A világ összes pénze sem ér semmit,
ha fogalmunk sincs, hogyan bánjunk a pénzzel!”*

Adam Jackson
(Az igazi gazdagság 10 titka)

BEVEZETÉS

*A katonai logisztikai rendszer termelői és fogyasztói alrendszereinek szervezeti szintekre² tagolásával, szétválasztásával a tevékenységi, illetve felelősségi körök is szétválasztásra kerültek, egyben más-más szolgálati alárendeltségbe tartozó katonai szervezeti elemekhez kerültek integrálásra. Az alrendszerek logisztikai munkafolyamatai az érintett szervezetek alapító okirataiban, valamint **Szervezeti és Működési Szabályzataiban** (SzMSz) kerültek meghatározásra, továbbá a gazdálkodásra vonatkozó **HM³** és **ÖHP** Parancsnoki⁴ utasítások, intézkedések szabályozzák, melyek közül *a meghatározó dokumentumok főbb rendelkezései, részletesebben kerülnek ismertetésre a tanulmány későbbi részeiben.**

¹ Sticz László ezredes, HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség, Program Irányító Osztály, osztályvezető.

² Termelői logisztika: HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség, Fogyasztói logisztika: MH Összhaderőnemi Parancsnokság.

³ 6/2008 (HK 4.) VTISZÁT intézkedés, 102/2007. (HK15.) HM utasítás, HM FLŰ VIG intézkedése.

⁴ 197/2008 MH ÖHP PK-i intézkedés.

A logisztikai támogatás több – a szétválasztott rendszer egészét átfogó – egységes, egymáshoz kapcsolódó műveletsorból áll. Az említett szabályozók jó részének szakterületek szerinti lebontásának igénye, valamint a részelemek folyamatos továbbfejlesztésének szükségessége további részletes elemzést, kutatást és részletes kidolgozás elvégzését igényli.

A szabályzók lebontása, ahol szükséges azok módosítása, kiegészítése az egyes logisztikai folyamatokra (részfolyamatokra) napjainkban is zajlik és megállapítható, hogy a rendszer már a jelenlegi szabályozás eredményeként is működik, azonban nem minden területen, részterületen vannak egyértelműen meghatározva a hatáskörök, a felelősségi körök, továbbá munkafolyamatokra vonatkozó eljárásrendek és az azokra vonatkozó –a jogszabályokban előírt – okmányolás rendje. Ilyen területek például a haderő képességfejlesztés folyamatába történő becsatlakozás, a többféle fejlesztési program (nemzeti finanszírozású, **NATO** finanszírozású, többnemzeti finanszírozású, **FMF** segélyt felhasználó) szinkroni-zációja, illetve a megfelelő információk háttér kiépítése is. Nincsenek részletesen kidolgozva a képesség alapú, programozott módszerű tervezést, a megvalósítást, az elszámolást megkönnyítő, támogató információs rendszerek és informatikai megoldások. Eddig nem történt még meg – kielégítő részletességgel – a logisztikai munkafolyamatok és a katonai képességfejlesztés elemei kölcsönhatásának vizsgálatai és az ezek közötti megfelelő egyensúly és munkamegosztás kialakítása, továbbá munkamódszerek kidolgozása, tesztelése.

A **NATO** haderő fejlesztési programok logisztikai vetületei, valamint a nemzeti finanszírozású hadfelszerelés fejlesztési programok és a **NATO Biztonsági Beruházási programok** végrehajtása irányítási, felügyeleti jogkörének egy szervezetbe kerülésével az ugyanolyan, vagy közel azonos végeredményt (katonai képességfejlesztést-fenntartást) igénylő logisztikai támogatási feladatok **három-négy fajta eljárásrendben** kerülnek elvégzésre. Szükségessé vált a három- illetve négytípusú programozott fejlesztés szinkronizációjának mielőbbi és minél hatékonyabb végrehajtása.

A képességfejlesztés-fenntartás rendszerében, a programozott tevékenységek terén, a fentiekben vázolt jelenségek következtében keletkezett valós, vagy vélt, illetve bekövetkezhető működésbeli zavarok megszüntetése elengedhetetlenül szükséges. Ezek főleg a **NATO** finanszírozású fejlesztési programok végrehajtása során jelentkeznek, hiszen a képességfejlesztés, képességigények meghatározása és a

meglévő, valamint a hiányzó képességek beazonosítása folyamatában nem teljesen kerülnek figyelembevételre, mert az adott program nem csak hazánk, hanem a szövetség más tagjai részére is új képességeket biztosít és a tervezés folyamata, azok mérföldkövei sok esetben jelentősen eltérnek a nemzeti tervezési ciklus folyamataitól.

Az egyes tevékenységi folyamatok és a hozzájuk tartozó hatáskörök, felelősségi körök, valamint eljárásrendek korszerűsítése kapcsán lehetőség nyílhat a termelői és a fogyasztói logisztikai rendszer teljes egészének korszerűsítésére, egyszerűbb, szabályozottabb hatékonyabb működésének elérésére, az e területet irányító, vezető tevékenység javítására.

A tanulmány rendeltetése

A fentiekben felvázolt logisztikai támogatási rendszer megszüntetendő, vagy korrigálandó jelenségeiből az általam legfontosabbnak ítélt feldolgozására vállalkozom jelen tanulmányomban és további kutatómunkám során, melyek főként a képességfejlesztés és haderőfejlesztés hadfelszerelés fejlesztési részelemeinek szinkronizációjára, szabályzórendszerének áttekintésére, ésszerűsítésére és a kapcsolódó ismeretek, tevékenységek rendszerezésére irányulnak. *Ennek megfelelően jelen tanulmány rendeltetése a szerző kutatási témájának⁵ megfelelően a szükséges alapok lerakása, a téma további kifejtéséhez elengedhetetlen információk, történések, megállapítások összerendezése.*

1. A LOGISZTIKAI TÁMOGATÁS (CIVIL ÉS KATONAI) 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 orientáltságú, a másik nagyobb hangsúlyt helyez a vállalatgazdasági,

⁵ A hadfelszerelés fejlesztési programok az integrált logisztikai rendszer munkafolyamatainak támogatásában.

közgazdasági folyamatokra, lehetővé teszik egy-egy téma sokoldalú bemutatását.

A logisztika rendszerszemléletű megközelítése lehetővé teszi, hogy egy-egy részrendszert, mint a logisztikai rendszer egy-egy elemét a rendszerszemléletnek megfelelően vizsgáljuk, elemezzük és értékeljük.

Tanulmányom e részében részletesen foglalkozom a logisztika fogalmával, célkitűzéseivel, stratégiájával, a katonai logisztika struktúrájával, munkafolyamataival, kiemelten a fejlesztési funkció működésével.

A logisztika (civil-katonai) története

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 hátszországban kiépített infrastruktúra (úthálózat, raktárhálózat, hírközlés, ivóvíz és csatornahálózat, stb.) színvonala is jelentősen befolyásolta, hiszen ezzel lehetett biztosítani a katonák ételkészletét, ruházatát, fegyverzetét, 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.**”

A XVIII. században a hadseregek létszámának jelentős megnövekedésével az ellátás megtervezése, megszervezése és végrehajtása még nagyobb hangsúlyt kapott. A hadvezetések óriási ételkészlet- és anyagraktárakat hoztak létre, amelyek azonban erős korlátot jelentettek a csapatok mozgásában. Ezért kialakult az az alapelv, hogy egy nagyobb létszámú hadsereget nem volt szabad ötnapi

menettávolságnál messzebbre vezényelni a saját központi utánpótlásbázistól.

A *napóleoni háborúk* idejére ez az ún. „raktár-élelmezési elv” nem volt tovább tartható, mivel gátolta a hadsereg mozgékonyságát. Ugyanakkor a folyamatos rekvirálás, a megszállt területek lakosságának természetes ellenállása miatt tartósan nem volt járható út.

A jelenlegi katonai logisztikai támogatás 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 *Jominire* 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*”.⁶

A II. Világháború során minden *10 amerikai katonából 3 vett részt közvetlenül a harcban*, s a többség *logisztikai feladatokat* látott el. (a II. világháború alatt az amerikai hadseregben a logisztika, mint „*logisztikai biztonság*” jelent meg, azóta minden NATO-hadsereg gyakorlatában és fogalomtárában így található meg.) A modern logisztikai módszerek alkalmazásának nagy szerepe volt az amerikai hadseregben a második világháború, a vietnámi és az **Öböl**-háborúkban.

Napjainkban a **logisztika** mint a hadtudomány egyik lényeges területe, szervesen kapcsolódik a természet- és társadalomtudományokhoz. A Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem

⁶ 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.

1998-ban kiadott egyetemi jegyzeteinek⁷ felosztása alapján a hadtudomány struktúráját, azon belül a **Katonai Logisztika** helyét, szerepét az alábbiak szerint összegezzük:

“Hadtudomány. A társadalomtudományokhoz tartozik, szűkebben a politikai tudományokhoz, de sok egyéb tudománnyal is van kapcsolata. Egyetemes tudomány nemzeti sajátosságokkal.

A hadtudomány tárgya. A katonai erő létrehozásával, felkészítésével és a különböző körülmények közötti alkalmazásával kapcsolatos elvek és eljárások ,,

A katonai logisztika helye, szerepe a Hadtudomány definiálását követően az *alábbiak szerint határozható meg:*

A hadtudomány struktúrájánál a szerzők hangsúlyozták azt, hogy annak alkotóelemei, azok belső összefüggései állandó változásban vannak. Napjainkra kialakulnak tekinthető az a nézet, hogy a hadtudomány több tudományszakból (szakágból) áll. **A belső struktúráját illetően jelenleg pedig több felosztás is létezik, melyek egyikét⁸ az alábbiak szerint mutathatjuk be:**

A központi helyet elfoglaló szakágak:

- a hadtudomány általános elmélete (a hadtudomány alapjai);
- a hadászat (a katonai stratégia);
- a hadművelet;
- a harcászat.

A központi helyet elfoglaló szakágakhoz szorosan kapcsolódó szakágak:

- A katonai vezetés;

⁷ 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.

⁸ A hadtudomány kutatói körében a struktúrát illetően jelenleg sem teljes a nézetazonosság.

- A haderőszervezés;
- A hadkiegészítés;
- A kiképzés (felkészítés);
- A logisztika;
- A hadtörténelem;
- A polgári védelem.

A határterületnek nevezhető szakágak:

- A védelemgazdaság;
- A védelemigazgatás;
- A katonaföldrajz;
- A katonai térképészet;
- A határőrizet;
- A közrendvédelem.

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

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 és a kibernetika rohamos fejlődése teremthette meg.

Európában 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. Így az üzemgazdaságtanhoz kapcsolódó vállalati logisztika a jelenlegi európai szakirodalom szerint csak egy területét képezi a logisztikának. A

logisztika elterjedését a fejlett gazdaságokban a piaci verseny kényszerítette ki. A piac fejlődésével egyre nagyobb hangsúlyt kapott a logisztika, mint marketingeszköz, az USA-ban a fizikai disztribúción keresztül vált piaci stratégiai tényezővé.

A logisztika gazdasági alkalmazásának nagy lendületet adott, az 1970-es években a japán tömegtermékek megjelenése az amerikai és európai piacokon. E vállalatok válasza a termékek variációs lehetőségeinek bővítése volt (pl. autótípusok különböző változatai).

A logisztika az 1980-as években már Európa fejlett gazdaságaiban is bevonult a mindennapok gyakorlatába.

A logisztika, mint fogalom, és mint tevékenység

Ahhoz, hogy specifikus (katonai) logisztikai területeket elemezzünk, hogy rendszerszemléletű megközelítést alkalmazzunk mindenképpen szükségesnek vélem a logisztika, mint általános és specifikus fogalom „körbejárását”, helyének, szerepének meghatározását.

A logisztikáról⁹ általánosságban

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

A logisztika 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.

A logisztika a megfelelő termékek megfelelő helyre való biztonságos eljuttatása a megfelelő időben és költségek mellett. Ez magába foglalja az ellátási ciklus alatt az alapanyagok mozgását és

⁹ Ha a logisztika szó előtt a termelői, fogyasztói, vagy katonai jelző nem szerepel akkor a kifejezés általános értelemben értendő.

tárolását, az üzemen belül a félkész termékek és az elosztási rendszerben megjelenő késztermékek folyamatközi mozgását és tárolását.

A logisztika nyersanyagok, félkészgyártmányok és késztermékek és az ezzel összefüggő információk elszállítási pontról fogadási pontra történő hatékony, költségek szempontjából kedvező mozgatásának és tárolásának vevő igényeinek megfelelő végbehajtási és ellenőrzési folyamata.

Alapelvei:

- Megfelelő anyag, eszköz, személy;
- Megfelelő helyre;
- Megfelelő időben;
- Megfelelő mennyiségben és minőségben;
- Megfelelő költségek mellett történő eljuttatásának egységes rendszere.

Az **Amerikai Logikai 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 **Kirsch** 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 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 logisztika területei:

1. A nemzetgazdaság egyes **ágaira, ágazataira** vonatkoztatón feloszthatjuk:
 - az ipari, a mezőgazdasági, a szállítási, a kereskedelmi, illetve a katonai logisztikára.
 - mindezek mellett, igen jelentős irodalma és gyakorlati eredményei vannak a „**city**” vagy „**városi**” logisztikának és a kórházi logisztikának.
2. Az áruejuttatás speciális logisztikai területe a „**raktározási logisztika**”, a „**kikötői logisztika**”, a „**disztribúciós**”, az „**export**” illetve „**import**” logisztika.
3. A logisztikai rendszerek kapcsán **mikro** és **makro logisztika**.
4. A vállalati logisztikán belül, illetve ahhoz kötődően megtalálható az **anyaggyártási**, illetve **anyagáramlási logisztika**, a **beszerzési, termelési, elosztási**, illetve a **disztribúciós logisztika**, valamint a **marketinglogisztika**.¹⁰
5. Új terület az **ökologisztika**, amely a hulladék és göngyöleghasznosításhoz kapcsolódó, döntően mikrologisztikai terület. Ide sorolják a makrologisztikai rendszerekben a **környezetvédelemmel** kapcsolatos logisztikai folyamatokat. A **hulladék** és a **göngyöleg** újrahasznosításához kapcsolódó logisztikát eltávolító, illetve inverz logisztikának is hívják.

¹⁰ Véleményem szerint az egyik lényeges különbség a katonai és civil logisztika között a vállalati logisztika területi felosztásánál érhető tetten. A civil logisztikánál nem fedezhetők fel azon tervezési tevékenységek, melyek arra irányulnának, hogy milyen eszközökre, anyagokra, személyekre, technológiára, stb van szükség a termelés és értékesítés megvalósítása érdekében. Nincs erőforrás tervezés, legalábbis nem lehet olyan egyértelműen elkülöníteni ezt a munkafolyamatot, mint a katonai logisztika vonatkozásában.

6. Az Európai Unió belső piacának kialakulásához, az európai kereskedelmi és közlekedési folyamatokhoz kapcsolható a dinamikus fejlődő **eurologisztika**.
7. A globalizáció kiterjedése a **globális logisztikát** hívta életre.

A katonai logisztika

Napjainkban, a katonai logisztikai támogatással kapcsolatban megállapíthatjuk az alábbiakat:

A logisztikai támogatás a katonai szervezetek ellátásának, mozgásának és fenntartásának tervezésével és szervezésével foglalkozó funkciók, feladatok és rendszabályok összessége. Ezen belül a politikai elképzeléseknek és ambíciószintnek megfelelő képességigények hadművelleti-harcászati követelményei figyelembevételével a haderő képességfejlesztésében való aktív részvétel, amely a hadfelszerelés igény műszaki-technikai követelményei meghatározását követően az adott képesség elérésének megtervezésén keresztül, annak biztosítását, beszerzését és katonai minőségbiztosítási szempontú átvételét követően az adott anyag, eszköz, vagy képesség teljes élettartamán keresztül történő menedzselésével foglalkozik, beleértve az anyagok és képességek elosztását, raktározását, az eszközök üzemeltetésének biztosítását, a megfelelő képesség fenntartását, a szükséges karbantartás végrehajtását és végül a rendszerből történő kivonását. Ezen kívül felelős a különböző szintű (központi, csapat, intézményi) gazdálkodási feladatok maradéktalan végrehajtásáért.

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

A katonai logisztika a fentieknek megfelelően az alábbi tevékenységekkel foglalkozik:

- A szükséges hadfelszerelési képességekkel kapcsolatos erőforrás és programtervezés, a képességek elérése érdekében különböző fejlesztések végrehajtása, anyagok, eszközök és képességek beszerzése, alkalmazók részére történő átadása, raktározás, szállítás, elosztás, fenntartás, üzemeltetés, karbantartás, kiürítés és az anyagok kiosztása, a teljes élettartam végén a rendszerből történő kivonás, selejttítés, vagy újrafelhasználás.

- Személy és felszerelés szállítás.
- Létesítmények vásárlása vagy építése, karbantartása, működtetése és elosztása, valamint nem építés-beruházással kapcsolatos infrastrukturális fejlesztések végrehajtása (informatikai hálózatok tervezése, létesítése és fenntartása, stb).
- A szolgáltatások megszervezése vagy nyújtására irányuló tevékenység.
- Az orvosi, valamint az egészségügyi szolgáltatás biztosítása.

A katonai logisztika mai értelmezése a hadászatban

Mindazon tevékenységeket és eszközhasználatokat átfogja, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a harcoló alakulatok létfenntartása, mozgása és hadműveleteinek alátámasztása szervezett és folyamatában jól áttekinthető, szükség szerint gyors operatív beavatkozással megvalósítható legyen.

Az erőforrás-ellátás, a termék-előállítás (szolgáltatás-végzés) és termékelosztás egy olyan összetett mozgásrendszerre épül, amelynek hatékony irányításához e folyamatokat együttesen átfogó és összefüggéseiben is vizsgálni tudó szemléletre, módszerekre van szükség.

Véleményem szerint a vizsgálatok során az egyik legnagyobb kihívás a részrendszerek optimuma helyett a teljes folyamatrendszer optimalizálására való törekvés. Kutatómunkám során ezt a szemléletet mindvégig prioritásként kezelem, hiszen minden részelemnek a teljes rendszer optimális működésének elősegítését kell szolgálnia.

A katonai logisztika fogalomkörével kapcsolatos legfontosabb alapfogalmak

Amikor a logisztika szót halljuk, nem biztos, hogy a különböző polgári és katonai kutatóműhelyek pontosan ugyan arra 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

Ahhoz, hogy objektíven át tudjuk tekinteni, illetve a későbbiekben fel tudjuk osztani a szövetség¹¹ logisztikai szakterületeivel kapcsolatos tevékenységet, röviden szükséges elemezni a NATO-ban elfogadott katonai logisztikai fogalomkört. Ennek alapján tehát a szövetségi együttműködés során használatos logisztika: a haderő mozgatásának és fenntartásának tervezésével és végrehajtásával foglalkozó tudomány.

A legszélesebb értelmezésben a logisztika: a tervezés és fejlesztés, beszerzés, raktározás, szállítás, elosztás, fenntartás, karbantartás, 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.¹²

Itt kell, hogy megemlítsük 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 Mozgatósi 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, Logistics Planning Advisory Committee - LPAC). E tanulmány keretei nem teszik lehetővé az említett szervezetek részletes ismertetését, de figyelmen kívül hagyásuk hiányos képet eredményezne.

Elemezve a fogalmat megállapítható, hogy egyes területek a haderő **közvetlen** működtetéséhez, míg más területek annak **közvetett** működtetéséhez járulnak hozzá. A szövetségi katonai logisztika

¹¹North Atlantic Treaty Organization (NATO).

¹² NATO Logistics Handbook – April 2007.

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 meg¹³

Jelenlegi helyzet a katonai logisztika területén

Hosszú évek óta sokan foglalkoztak azzal a problémával, hogyan lehetne a leghatékonyabb módon üzemeltetni és fejleszteni azt a logisztikai, támogatási rendszert, amit még, évtizedekkel ezelőtt alakítottak ki és egy kb. 100 ezer fős békelétszámmal működő fegyveres erő igényeit volt hivatott kielégíteni. Az elmúlt időszakban ez a rendszer folyamatos átalakításban volt, és nem minden periódusban felelt meg tökéletesen az éppen aktuális követelményrendszernek.

A folyamatos átalakítások, struktúraváltoztatások természetesen sok korszerű és jól működő elemmel is gazdagították a rendszert, de mindez nem volt elegendő ahhoz, hogy a kb. ötödére csökkent és reálértékben folyamatosan csökkenő pénzekkel gazdálkodó Magyar Honvédség, támogatási, logisztikai és gazdálkodási rendszerei igazából hatékonyan működjenek.

2006 nyarán az a döntés született, hogy a meglévő logisztikai rendszer átalakítása szükségszerű és szét kell választani az ún. **fogyasztói** és **termelői** logisztikát. Már akkor is sejthető volt, hogy a két rendszer egymástól teljesen nem választható el és egyik sem létezhet a másik nélkül, vagyis a feladat és felelősség-megosztás bizonyos paraméterek mellett végrehajtható, de a működés csak együttesen állandó kooperáció végrehajtásán keresztül biztosítható. Ezzel kialakult az addigi logisztikai szervezeti és működési rendszer helyett az **integrált logisztikai** rendszer. A szóban forgó logisztikai rendszer szervezetenként vezetési szintekre tagolt ugyan, de működését tekintve integrált, melyet a már eddigiekben is megemlített, de a későbbiek során részletezendő, vonatkozó szabályozók vezérlik.

¹³ A termelői logisztikát szokás még gyártói, beszerzési, előállítói logisztikának, míg a fogyasztói logisztikát felhasználói logisztikának is nevezni.

Mi is volt gyakorlatilag 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 **Összhaderőnemi Parancsnoksággal** megosztva a tevékenységet, átveszi a volt **MH Összhaderőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnokság** termelői logisztikai feladatrendszerét. Mindezt olyan peremfeltételek mellett kellett megoldani, hogy az új szervezetben a jogelődök létszámának körülbelül a fele legyen a beosztások száma és kimutatható legyen a költségek megtakarítása is.

2. AZ INTEGRÁLT LOGISZTIKAI RENDSZER KIALAKULÁSÁNAK KÖRÜLMÉNYEI

Kezdeként, vizsgáljuk meg a rendszert alkotó részelemek helyét, szerepét és a logisztikai rendszer lényegét, valamint a rendszerszemléletű megközelítés szükségességét.

A logisztikára alapvetően a rendszerelméleti szemléletmód a jellemző¹⁴. *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 rendszerszemlélet szerint a rendszer kiismeréséhez azonban nem elég az egyes elemek ismerete, hanem az azok közötti kapcsolatokat és viszonyokat is fel kell tárni.

¹⁴ Trembeczky László: A logisztika mint rendszer. Kard és Toll 2006/1.

Definiáljunk most át néhány olyan kifejezést, amellyel találkozhatunk az elemző munka során:

A rendszer: valamilyen elemek összessége, melyeket közös cél vezérel, és közös környezetben működik. Más megfogalmazás szerint, valamely meghatározott cél elérésére, vagy valamely feladat megoldására tudatosan kiválasztott, meghatározott funkcióval rendelkező elemek, valamint az ezek között fennálló kapcsolatok rendezett halmazából álló együttes, melynek részeit ***az alábbiak szerint mutathatjuk be:***

Az elemek: a rendszer részei, amelyek pontosan meghatározott tulajdonságokkal rendelkeznek.

A rendszer környezete: mindaz, ami a rendszeren kívül található, de annak működésével valamilyen összefüggésben van. A környezet a bemeneti (input) kapcsolatokon keresztül gyakorol befolyást a rendszerre, ennek hatására változnak meg a rendszer kimeneti (output) jellemzői.

A rendszerszintek hierarchiája:

Két vagy több rendszer összekapcsolásával magasabb rendű rendszerek állíthatók elő, melyek még magasabb rendű rendszerekké egyesíthetők. A magasabb rendű rendszerekbe összefogott alacsonyabb rendű rendszerek részrendszerként, alrendszerként kezelhetők. A rendszerek részekre (rész- és alrendszerekre) bonthatók, és maguk is részei más, magasabb rendű rendszereknek.

A polgári logisztikai rendszer: tehát az anyagi áramlások és készletek, valamint a velük kapcsolatos vállalati tevékenységek, információk együttes rendszere. A rendszer speciális szemléletben integrálja a vállalaton belüli tevékenységeket, összekapcsolja a vállalatot a fogyasztókkal és a szállítókkal. A logisztikai rendszer a vállalat valamennyi funkcionális alrendszerével kapcsolatban van, legközvetlenebbül a vállalat marketing tevékenységének támogatására szolgál, szoros kapcsolatban a termeléssel.

Elemi:

- Logisztikai eszközök: gépek, berendezések,
- Logisztikai létesítmények: épületek, területek, utak, szállítópályák,
- Logisztikai szervezet.

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.

Hol találjuk meg a katonai logisztika főbb elemeit a tárca szervezetein belül?

1) Közigazgatási blokk:

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

2) Pénzügyi blokk:

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

3) 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, karbantartás, technikai biztosítás, szállítás, stb).

A katonai logisztika sajátosságai, korlátai:

- Szakági (MH ÖHP szervezeti felépítésében) és funkcionális (HM FLÜ szervezeti felépítésében) tagozódás kettőssége.
- Alulfinanszírozottság.
- Védelmi ipar válsága (importra támaszkodás és függőség).
- A forráshiány miatti kielégítetlen anyagi szükségletek.
- Feladatok tekintetében, szervezeti felépítés vonatkozásában gyakran változó feltételek.
- Nem profitorientált.
- Szoros kapcsolat a civil logisztikával.
- Nagyságrendi eltérés a *béke, nem háborús* és a *háborús igények* között.
- Szövetségi feladatok prioritása.

Az integrált (katonai) logisztikai rendszer kialakulása

Az államháztartás hatékony működését elősegítő szervezeti átalakításokról és az azokat megalapozó intézkedésekről szóló 2118/2006. (VI. 30.) Kormányhatározat 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, költség-hatékonyabb (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.

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 **Védelmi Hivatal** vonatkozásában is.

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

- A szervezeti és vezetési szintek, a feladat-, jog- és hatáskörök egyértelmű szétválasztása;
- Egymásra épülő termelői és fogyasztói logisztikai feladatrendszerek kialakítása;
- Képesség- és feladatorientáltság, költséghatékonyság érvényesítése;
- A logisztikai támogatás nagyobb súllyal támaszkodjon a piaci kapacitások kihasználására;
- Tegye lehetővé az új szervezeti és eljárási rendű termelői logisztikai rendszerre történő átállást 2007. január elsejétől;
- Biztosítson alapot a fogyasztói logisztikai rendszer további átalakításához.

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 HM 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 át vételével, 2007. január 1-jei hatállyal megalakult az **MH 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, szervezetenként tagozódott két vezetési szintű feladatorientált logisztikai támogatást zömében **ágazatiakkal** kereszt **funkcionális** tevékenységrendszerben hajtják 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 az 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 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.

A **HM FLÜ**, 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 biztosítása, 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.

Az **MH 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. **HM VTISZÁT** intézkedés, amely **útfogóan** 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.

A termelői és fogyasztói logisztika viszonya:

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

A NATO országokban a logisztikai funkciók teljesülési módja, gyakorlati megvalósulása szempontjából további két területet különböztetnek meg, amelyet **együttműködői** logisztikának és **többszemélyes** 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 említhetjük a **NAMSA** tevékenységét, amelyet nyugodtan említhetünk a NATO Fejlesztési és Logisztikai Ügynökségeként is, hiszen az igények követelményekké formálását követően megtervezik, beszerzik és megszervezik a szükséges képesség megfelelő helyre, megfelelő időben és megfelelő költségkihatással történő kijutását.

Vizsgáljuk meg ezek után részletesebben a két alrendszert:

Mivel már az előzőekben meghatározásra 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 az 1. számú ábra szemléltet.

Mindezekén felül fontos kiemelni, hogy a szükséges katonai képességek megszerzése elengedhetetlené teszik 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 jelen tanulmány keretei nem teszik lehetővé, hogy ezzel a szélesebb értelemben vett logisztikával számoljunk, ezért kiemelve ebből a csoportból, csak a HM FLÜ, az MH ÖHP és a HM KPÜ vonatkozásában hajtók végre mélyrehatóbb elemzést.

A termelői logisztika területén a haditechnikai fejlesztés, beszerzés, rendszerbeállítás, ingatlangazdálkodás, vagyonfelügyelet és közgazdasági funkciók ellátására alkalmas 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.

1. számú ábra.

FEJLESZTÉS	Kutatás, fejlesztés
	Erőforrás tervezése
	Programok tervezése
	Programok végrehajtása
	Programirányítás
	Nyomon követés
BESZERZÉSEK	Tervezés
	Végrehajtás
RENDSZERESÍTÉS	Rendszerbe állítás
	Rendszerben tartás
	Rendszerből történő kivonás
MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS	Szabványosítás
	Üzemi próbák, tesztek
	Termékazonosítás
GAZDÁLKODÁS	Előirányzat nyilvántartás
	Készletgazdálkodás
	Anyag, eszközkezelés nyilvántartás
SZOLGÁLTATÁSOK	Vámügyintézés
	Utaztatás
	Reprezentációs igények kielégítése

A fogyasztói logisztika a logisztikának azon alrendszere, amely a késztermék átvételével, raktározásával, szállításával, karbantartásával (beleértve az állagmegóvást, szolgáló javításokat), működtetésével, valamint a hadfelszerelések elosztásával foglalkozik, melyet a 2. számú ábra szemléltet.

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.

2. számú ábra.

ANYAGI	Átvétel
	Elosztás
	Szállítás
	Raktározás
	Felhasználás
	Rendszerben tartás
ELLÁTÁSI	Javítás
	Haditechnikai eszközökkel való ellátás
ÜZEMFENNTARTÁS	Karbantartás
	Készletek ellenőrzése
	Tartalék alkatrészek, fenntartási anyagok biztosítása
	Üzemeltetéssel kapcsolatos kiképzés
GAZDÁLKODÁS	Helyi beszerzések
MOZGATÁS	Szállítások
	Átesoportosítások
	Diszlokáció végrehajtása

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-, és 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.

A termelői logisztika a fogyasztói logisztikai igények kielégítője, illetve közvetítője.

Mindezek alapján beláthatjuk, hogy a nemzeti logisztikai támogatás fogalma, funkcionális területei mennyire összefonódott, egymást kölcsönösen támogató és az egységes védelemgazdasági környezetben megvalósuló integrált rendszert alkot.

A következőkben tekintsük át azt a jogszabályi környezetet, amely alapot szolgáltat a szervezetek és egyben a logisztikai rendszer működéséhez:

A Honvédelmi Minisztérium védelmi tervezési és infrastrukturális szakállamtitkárának 6/2008. (HK 4) **HM VTISZÁT** intézkedése értelmében a termelői és fogyasztói logisztikai rendszer szakirányítása és a logisztikai gazdálkodás általános elvei és szervezése ***az alábbiak szerint történik:***

- A termelői és a fogyasztói logisztika szakirányítása a kialakult többszintű vezetési rendhez igazodó alá-fölérendeltségi rendszerben valósul meg.
- A termelői és a fogyasztói logisztikai feladatok tervezésével, szervezésével, végrehajtásával kapcsolatos tevékenységet a Honvédelmi Minisztérium védelmi tervezési és infrastrukturális szakállamtitkára, 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 Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség 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 továbbiakban: MH ÖHP) - 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***:
 - a) Felelős a honvédelmi szervek meghatározott eszközökkel, készletekkel történő ellátásának megtervezéséért, megszervezéséért, koordinálásáért, a gazdasági és gazdálkodási folyamatok szakmai felügyeletéért, irányításáért.
 - b) Tervezi, szervezi és irányítja a HM utasítás 2. számú mellékletében felsorolt, szakmai felelősségi körbe tartozó, a tárca egésze béke-, és békétől eltérő időszakai hadfelszerelés biztosítási feladatai végrehajtását.
 - c) 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.
 - d) A tárca védelmi tervezési rendszer keretén belül - együttműködve a TVTR többi alrendszerében működő szervezettel - kidolgozza a tárca integrált logisztikai erőforrás- költségvetési

és kiadási igényterveit, a tárca vezetése részére adatokat szolgáltat a tárcaszintű erőforrás-, és költségtervek összeállításához.¹⁵

- Az ÖHP, mint a fogyasztói logisztika szakmai felelőse - a termelői logisztikai szakmai felelősök szakmai felügyelete mellett - **felelős:**
 - a) Az MH logisztikai támogatásának végrehajtásáért, a felelősségi körükbe tartozó anyagokkal, eszközökkel és készletekkel való biztosítás megtervezéséért, megszervezéséért, illetve e szakfeladatok irányításáért.
 - b) A haditechnikai eszközök hadrafoghatóságáért és a hadianyagok hadihasználhatóságáért.
 - c) Rendelkeznek a szakterületük vonatkozásában a jóváhagyott költségvetési előirányzatok felett, és ennek alapján meghatározzák az ellátó központok felé a kötelezettség vállalást.
 - d) Feladatkörükben, szakterületük tekintetében kidolgozzák és meghatározzák:
 - A gazdálkodás rendjét (ezen belül a térítésmentes természetbeni ellátás körébe tartozó hadfelszerelés és szolgáltatások körét).
 - Az ellátás, az üzemben tartás, a selejtezés rendjét.
 - A végrehajtó katonai szervezetek anyag- és előirányzat gazdálkodása körébe tartozó felhasználási normákat.
 - e) Tervezik, szervezik, irányítják, koordinálják és ellenőrzik az ellátó, végrehajtó és utalt szervezetek szakanyagokkal való ellátását, a hadfelszerelési eszközök igénybevételére, készletek felhasználására irányuló tevékenységeket. Szakterületükre vonatkozóan szabályozzák az anyaggazdálkodás, a technikai állapot ellenőrzés, a mérés-hitelesítés és műszaki minősítés végrehajtó szintű tevékenységeit.
- ***A logisztikai gazdálkodás feladatainak végrehajtása során az alábbiak figyelembe vétele szükséges:***

¹⁵ Itt is markánsan tetten érhető a polgári és katonai logisztika közötti különbség az erőforrások megtervezésének vonatkozásában.

a) A logisztikai gazdálkodás célja, hogy a honvédelmi szervek rendeltetészerű feladatának ellátásához a szükséges hadfelszerelési eszközök és anyagok vezetési szintenként megfelelő időben, a szükséges mennyiségben és minőségben, költséghatékonyan biztosítottak legyenek.

b) A logisztikai gazdálkodásra vonatkozó szabályok tartalmazzák a tervezés, beszerzés, ellátás (készletgazdálkodás, szállítás, tárolás), üzemben tartás (technikai kiszolgálás, javítás), felhasználás (selejtezés, hasznosítás), nyilvántartás és elszámolás rendjét.

c) A honvédelmi szervek az **MH Egységes Védelmi Szakfeladatrend** szerkezetének megfelelően összeállítják a saját és az ellátott szervek részére az 1+n éves logisztikai erőforrás költségvetési és kiadási igényterv javaslatokat, amelyek alapját képezik az anyaggazdálkodási tervnek is. Az anyaggazdálkodási terv a következő év konkrét szükségleteit, valamint a tárgyévet követő két év elgondolásait, javaslatait tartalmazza.

d) A logisztikai gazdálkodás tervezése, szervezése és végrehajtása során a hadfelszerelési eszközök, anyagok teljes élettartamát átfogó szemléletet, valamint az élettartamköltség-számvetés alapelveit kell alkalmazni.

A munkafolyamatok vizsgálatának teljessé tétele megköveteli, hogy megemlítsük a NATO elvek szerint az eddig felsorolt termelői és fogyasztói logisztika mellett működő együttműködő és többnemzetű logisztikát is.

Itt kell megemlítenem a **különböző NATO és EU logisztikai vonatkozású bizottságaiban való képviselet fontosságát is**, hiszen nem mindegy, hogy a szövetségi elvek, törekvések és történések a magyar érdekeknek megfelelően alakulnak, vagy csak elsuhanak mellettünk az események, figyelembe sem véve nemzeti törekvéseinket, ambícióinkat. A képviseleti rendszerünk viszonylag hatékonyan működik, hiszen jelen tudunk lenni minden számunkra fontos ügyet menedzselő bizottság munkájában akár a kihelyezett képviseleteinkről történő szakértők

delegálásával, akár itthonról kiutazó szakterületi felelősséget viselő delegáltak személyében, mind a NATO mind az EU vonatkozásában.¹⁶

¹⁶ Csak néhányat megemlítve a fenti bizottságokból: CNAD, NAAG, NAFAG, NAMSO, a NATO vonatkozásában és az EDA SB, IDT Engage, Command, Sustain, Deploy, stb, az Európai Unió vonatkozásában.

Együttműködői logisztika ¹⁷

NATO együttműködői logisztika alatt a két- és többoldalú termelői (előállítói) és fogyasztói (felhasználói) logisztikai megállapodások összessége, amelynek célja a tevékenységek koordinálásának és ésszerűsítésének alkalmazásával a NATO erők logisztikai biztosításának optimalizálása.

A fő cél 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**¹⁸ a modern elvek alkalmazásával a beszerzések és anyagi jellegű támogatások biztosítása területén.

Többszemélyes logisztika¹⁹

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

Az, hogy miért is kell foglalkoznunk 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.

¹⁷ A NATO 2007. évben kiadott Logisztikai kézikönyve meghatározásai alapján.

¹⁸ NATO Maintenance and Supply Agency.

¹⁹ A NATO 2007. évben kiadott Logisztikai kézikönyve meghatározásai alapján.

A munkafolyamatok további vizsgálatát folytassuk a katonai logisztika funkciói NATO elvek szerinti meghatározásával, melyek az alábbiak szerint összegezhetőek:

Fő funkciók:

- anyagi funkció
- ellátási funkció
- technikai kiszolgálási és javítási funkció
- szolgáltatási funkció
- veszélyes anyag (robbanóanyag, stb) hatástalanítási funkció
- mozgatási és szállítási funkció
- általános műszaki funkció
- egészségügyi funkció
- beszerzési, szerződéskötési funkció
- költségvetési- és pénzügyi funkció

Kapcsolódó funkciók:

- Befogadó Nemzeti Támogatás
- A védelmi tervezés polgári aspektusai

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 díszfunkciói értékeléséhez, elemzéséhez.

Az ideális logisztikai rendszer kialakításának és működtetésének alapfeltételeit az alábbiak szerint vázolhatjuk fel:

1. Jogszabályi háttér:

- Törvény és jogszabály
- Miniszteri rendeletek, határozatok, utasítások
- Államtitkári, szakállamtitkári intézkedések
- HM FLÜ VIG intézkedések
- ÖHP Parancsnoki intézkedések, parancsok
- Egyéb szakintézkedések

2. Pénzügyi, költségvetési és gazdálkodási háttér:

- költségvetési-tervezési tevékenység,
- megfelelő rendszerű finanszírozás megléte
- a gazdálkodási tevékenység szabályozottsága

3. Szervezeti háttér:

- katonai szervezetek célnak megfelelő kialakítása
- egyes logisztikai feladatok kiszervezése
- Mátrix elvű működtetés

4. 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 díszfunkciók és könnyebben meghatározhatók a működés javítására irányuló kezdeményezések, tevékenységek.

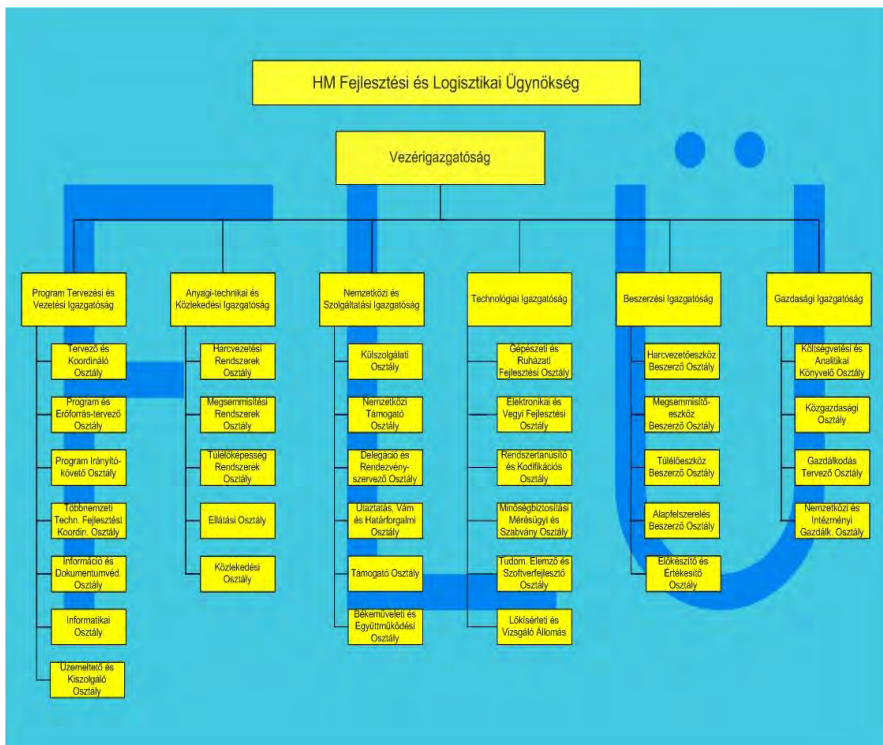
3. AZ INTEGRÁLT LOGISZTIKAI RENDSZER SZERVEZETEI

Tanulmányom e részében szeretném áttekinteni a logisztikai rendszer főbb szereplőinek strukturális hátterét, valamint a jogszabályokban részükre meghatározott feladatok felvillantásával megkísérlem a részrendszerekhez való viszonyok bemutatását.

A HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség (HM FLÜ)

A HM FLÜ alapítója és fenntartója a honvédelmi miniszter, felügyeleti szerve a Honvédelmi Minisztérium. A HM FLÜ feladatait a honvédelmi miniszter közvetlen alárendeltségében, a HM védelmi tervezési és infrastrukturális szakállamtitkár szakirányításával végzi.

A HM FLÜ struktúráját a 3. számú ábra szemlélteti.



Mielőtt megkezdենék a szervezetek feladatainak ismertetését szükségesnek vélem a képességfejlesztési programok kérdéskörét tisztázni, 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 készülnek. A szervezet/képesség-fejlesztési programokra vonatkozó javaslatot a Képesség-fejlesztési Koncepció tartalmazza. A szervezet/képesség-fejlesztés program célja, hogy a terveciklusra vonatkozóan meghatározza a Magyar Honvédség képesség-fejlesztési igényét, illetve alapja legyen az erőforrás programok összeállításának. 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 programok alapján állíthatók össze az erőforrás programok szakterületenként, illetve szakágazonként.

Itt kapcsolódik a HM FLÜ tevékenysége a képességfejlesztés rendszerébe, hiszen a 113/2007. HM utasításnak megfelelően az ún. erőforrás programok közül a hadfelszerelés fejlesztési programokkal kapcsolatos tevékenységek az ügynökség felelősségi körébe tartoznak. **Az érthetőség kedvéért idézzük fel azt, hogy az említett HM utasítás hogyan definiálja a program és a projekt kifejezéseket:**

„program: valamely fejlesztési célt részben vagy teljes egészében, huzamosabb időn keresztül megvalósító fejlesztési terv, amely tartalmilag és formailag részletesen kidolgozott, pénzügyi háttérrel és végrehajtási ütemezéssel rendelkezik.”

„projekt (részprogram): önmagában is értelmezhető fejlesztési terv, amely valamely komplex program részét képezi.”

A fontosabb alapfogalmak és eljárások felvázolását követően folytassuk a HM FLÜ fontosabb feladatai felvillantásával:

1. A program alapú haderőfejlesztés és fenntartás logisztikai gazdálkodása terén:

- **A 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 a különböző időtávú logisztikai erőforrás- és költség, költségvetési szükséglet, valamint a beszerzés központi tervezési feladatait kapcsolva azokhoz az intézmények azonos rendeltetésű tervezési feladatait.
- A katonai képesség fejlesztési elgondolásokhoz javaslatot tesz tárcaszintű hadfelszerelés-fejlesztési és beszerzési koncepciókra, a fejlesztések megvalósításának programokba szervezésére.
- Kidolgozza és működteti a HM fejezet logisztikai információs rendszerét.
- Irányítja, vezeti, felügyeli és végzi a tárca termelői feladatait, illetve a hatáskörébe tartozó fogyasztói logisztikát.

2. A program alapú 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.
- Meghatározza a hadfelszerelési eszközök és anyagok technikai kiszolgálását, a készletképzés elveinek a kidolgozását, valamint a haderő békeidejű és minősített időszakos közlekedési támogatását.

- Szervezi a hadfelszerelés-fejlesztéssel összefüggő **NATO, EU, EDA**, kétoldalú nemzetközi, valamint a hazai együttműködési feladatok végrehajtását.
- 3. *A program alapú 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 tárca egészére kiterjedő haditechnikai export-import tevékenységet.
- 4. *A program alapú haderőfejlesztéshez és fenntartáshoz 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.
 - Végzi az egységesítési dokumentumok hazai ratifikálásával és bevezetésével kapcsolatos feladatok tárca szintű koordinálását, a katonai nemzeti szabványosítási tevékenység és a tárca termék-kodifikációs feladatainak ellátását.
 - Végzi 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 megfelelésük alapján.
- 5. *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, vámjárásaival kapcsolatos feladatokat, valamint a hatósági, adó, vám, igazgatási és engedélyezési eljárásokat.

- 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 szervezetként végzi, hiszen struktúrájában funkcionális elven létrehozott igazgatóságok, funkcionális osztályai tevékenykednek meghatározott ágazati rend szerint, az ágazati szaktudások maximális felhasználásával, biztosítva a tisztán ágazati rend szerint strukturált MH ÖHP logisztikai szervezeteivel történő lehető leghatékonyabb együttműködést.

Az MH Összhaderőnemi Parancsnokság

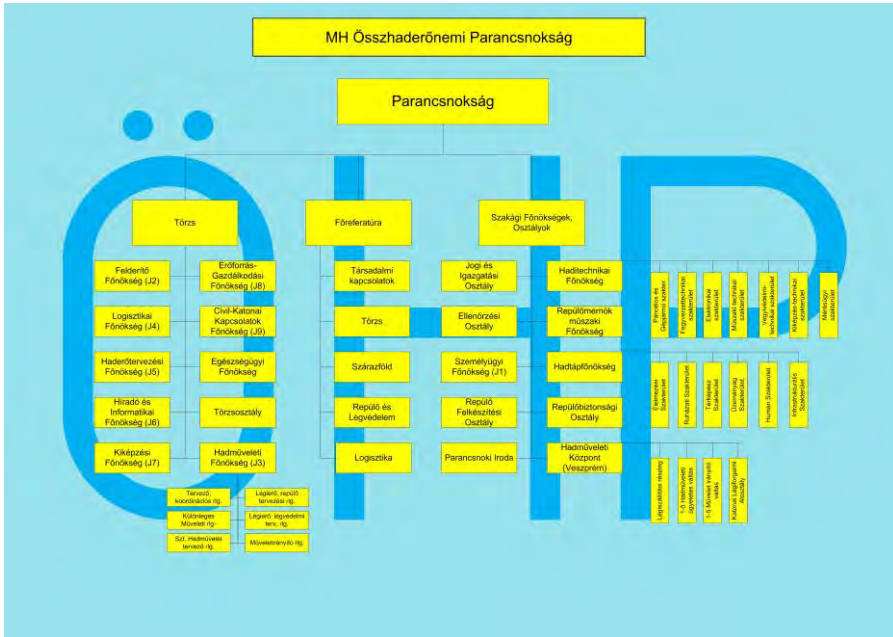
Az **MH ÖHP** jogi személy, önálló állomány táblával rendelkező, hadművelleti magasabb egység jogállású, középszintű irányító-vezető szerv, katonai szervezet. Állománya a Magyar Honvédség költségvetési létszám keretéből az MH önálló állománytáblás szervezetek és szervek részére biztosított létszám keretbe tartozik. Az **MH ÖHP** a **HM Honvéd Vezérkar főnök** közvetlen szolgálati alárendeltségében működik. Struktúráját (2009. 03.20-i helyzet) a **4. számú ábra** szemlélteti.

Meg kell, hogy jegyezzem az **MH ÖHP** struktúrája vonatkozásában, hogy sajátosan került ötvözésre az ágazati felelősségi rendszer a szakági főnökségek szervezetében, ahol a haditechnikai a hadtáp és repülő műszaki főnökségek alárendeltségében az alárendeltek szakterületi bontásban hajtják végre feladataikat, akik egyébként parancsnoki alárendeltségben tevékenykednek a parancsnok logisztikai helyettesének irányításával. Ugyanakkor a törzsfőnök alárendeltségében feladatot végrehajtó, a törzs struktúrájában tevékenykedő **logisztikai főnökség (J 4)**, **erőforrás gazdálkodási főnökség (J 8)** és ha az **egészségügyi főnökség** a **NATO** elveknek inkább megfelelő struktúra alapján tevékenykedik.

A fentiekben említett logisztika szervezetek 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 a logisztikai vezetést szinte lehetetlenné teszi, hiszen ilyen logisztikai szervezetek 3-4 parancsnoki szint alárendeltségében tevékenykedve nem a leghatékonyabb eredményt érik el.

4. számú ábra.



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 rész jogkörű 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 Összhaderőnemi parancsnokság valódi összhaderőnemi jellegét jól tükrözi a három helyettesi beosztás, melynek révén megvalósul nem csak a haderőnemek sajátosságainak megőrzése, de a parancsnokság

összhaderőnemi tevékenysége mellett, a haderőnemi szakmai kontroll és a felügyelet is. Az összhaderőnemi parancsnokságon a haderőnemekhez hasonlóan, kiemelten fontos a parancsnok gazdálkodási tevékenysége. Ezen elvárások és követelmények megvalósításában a parancsnok elsőszámú segítője és szaktanácsadója a logisztikai helyettes. Amely eleget tesz a honvédelmi szervek működésének, az államháztartás működési rendjétől eltérő szabályairól szóló 226/2004 (VII.27.) Korm. rendelet előírásainak, miszerint **„képzettségi kompetenciával rendelkező, a gazdálkodási feladatokat ismerő”, „gazdasági helyettes”** (logisztikai helyettes), szakmai irányítási feladatokat ellátva segíti a parancsnokot a gazdálkodási jogkörének gyakorlásában.

A csapatok ellátása kéttagozatos, egycsatornás rendszerben (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 rendszerben.

Mindezek alapján az MH ÖHP fő feladatai:

A HM Honvéd Vezérkar főnök közvetlen irányítása alá tartozó szervezetekkel, valamint a rendvédelmi szervek és a katasztrófavédelem erőivel, továbbá a szövetséges erőkkel együtt működve:

- A Magyar Köztársaság függetlensége, területi és légtér integritása, lakossága és anyagi javai külső támadással szembeni védelmének összhaderőnemi tervezése és vezetése;
- A szövetségi és nemzetközi szerződésekből eredő egyéb katonai kötelezettségek – különösen a kollektív védelmi, békefenntartó és humanitárius feladatok – összhaderőnemi feladatai végrehajtásának tervezése és vezetése;
- Az arra kijelölt és felkészített erőkkel a nemzetközi terrorizmus elleni harc katonai feladatai ellátásában való közreműködés összhaderőnemi tervezése, vezetése és irányítása;

- A személyi állomány, a csapatok béke és békétől eltérő időszak feladataira való felkészítésének és kiképzésének tervezése, szervezése és összhaderőnemi vezetése és irányítása;
- A nemzeti és nemzetközi kötelezettségből adódó feladatok csapatmozgásainak, szállítási – földi, légi, tengeri és folyó felszíni – feladatainak tervezése, szervezése és koordinálása;
- Talált robbanó testek tüzserészeti mentesítésének, illetve egyéb tüzserészeti feladatok térítés ellenében való végrehajtásának irányítása;
- Légi és szárazföldi kutatás-mentés feladatainak irányítása;
- Protokolláris feladatok teljesítésében való részvétel.

A feladatok tanulmányozását követően megállapítható, hogy mivel az alapító okirat és a szervezeti és működési szabályzat a fő feladatok meghatározására hivatott, szükséges lenne a fogyasztói logisztikai feladatok megemlítése is már ezen a szinten. Amennyiben a **HM FLÜ** alapító okiratában és **SZMSZ**-ében megtalálhatók ezen feladatok célszerű lenne a rendszer másik pillére feladatrendszere, felelőssége megjelenítése hasonló jellegű és rendeltetésű dokumentumokban. Az **MH ÖHP** szorosan vett logisztikai jellegű tevékenységéért felelős, alábbiakban felsorolt szervezetei, mindenképpen elsődleges felelősséggel bírnak a szóban forgó alrendszer működtetésének tárgyában:

Az MH ÖHP logisztikai szervei:

- MH ÖHP Erőforrás Gazdálkodási Főnökség
- MH ÖHP Haditechnikai Főnökség
- MH ÖHP Hadtáp Főnökség
- MH ÖHP Logisztikai Főnökség
- MH ÖHP Repülő Mérnök Műszaki Főnökség

A költségvetéssel és a finanszírozással kapcsolatos szakmai feladatok végrehajtása nagyrészt a **HM Közgazdasági és Pénzügyi Ügynökség (HM KPÜ)** felelőssége, ezért célszerűnek látom szervezete

ellenőrzési feltételeinek megteremtése, lényegében a gazdálkodóhoz rendelt pénzügyi és számviteli illetékességű gazdasági vezetői funkció gyakorlása.

Fő feladatai:

- A Pénzügyminisztérium előírásai, a Tárca Védelmi Tervező Rendszer, illetve a HM Honvéd Vezérkar főnök által előkészített és a tárca vezetése által meghozott döntések alapján az államháztartási előírásoknak megfelelő, a HM költségvetési fejezet személyi, egyéb pénzügyi jellegű, egyes fejezeti kezelésű és nemzetközi feladatok kiadásainak tervezése. A tárca összesített és címenkénti/alcímenkénti, valamint a tárca belső gazdálkodási rendjét meghatározó jogszabályokban, utasításokban és egyéb rendelkezésekben előírt bontású költségvetéseinek és módosításainak összeállítása és jóváhagyásra történő előkészítése;
- A személyi állomány (hivatásos, szerződéses, önkéntes tartalékos katonák, köztisztviselők, közalkalmazottak, illetve a Munka Törvénykönyve hatálya alá tartozó munkavállalók) pénzbeni járandóságainak mértékét, jogosultsági feltételeit és azok folyósításának rendjét meghatározó szabályozók előkészítése;
- A személyi állomány szolgálati, köztisztviselői és közalkalmazotti, valamint a Munka Törvénykönyve hatálya alá tartozó munkavállalók jogviszonyával összefüggő pénzbeni járandóságok, költségtérítések, társadalombiztosítási, családtámogatási és egyéb szociális juttatások elszámolása (számfejtése) és kifizetése (folyósítása).
- 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 (költségek) és bevételek tervezése, nyilvántartása, az együttműködő szervek tájékoztatása.
- A NATO, EU és egyéb nemzetközi tagságból eredő, a fejezetet terhelő fizetési kötelezettségek teljesítése és folyamatos

együttműködés a nemzetközi szervezetek pénzügyi bizottságaival;

- Költségvetési, pénzügyi és számviteli szakellenőrzések végrehajtása a tárca költségvetési szervezeteinél.
- Az **Észak-atlanti Szerződés Szervezete Biztonsági Beruházási Programja (NATO NSIP)** magyarországi megvalósításával kapcsolatos számlakezelés, valamint pénzügyi és számviteli szakfeladatokkal összefüggő szabályozási feladatok végrehajtása.
- A **TVTR** költségvetési tervező alrendszere rendszergazdai feladatainak ellátása, az alrendszer működtetésével és fejlesztésével kapcsolatos feladatok végzése.

Természetesen meg kell említeni, hogy a fenti szervezetek mellett számos más szereplő is aktív tevékenységet folytat a logisztikai munkafolyamatok működtetése érdekében, ilyenek a termelői logisztika vonatkozásában a képességfejlesztéssel és gazdálkodással foglalkozó főosztályok (HM Védelmi Tervezési Főosztály, a HM Haderőtervezési Főosztály, a HM Védelem Gazdasági 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 az 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.

4. SZERVEZETEK KÖZÖTTI FELADAT, FELELŐSSÉG ÉS MUNKAMEGOSZTÁS ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉS HELYZETE

A 2006. december 31-én a HM FLÜ megalakulásával egyidőben (minden átmenet nélkül, ami kissé megnehezítette a feladatok folytonosságának biztosítását) az MH Összhaderőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnokság szervezete és működése megszűnt. Az ÖLTP megszűnését követően a két logisztikai alrendszer elemeinek elkülönítésével egyidejűleg a központi szintű katonai képességfejlesztéshez szükséges erőforrás menedzsment az FLÜ

felelősségi körébe került több más termelői logisztikai feladatkörrel egyetemben, míg az **ÖHP** szervezetében tevékenykedő logisztikai elemek többnyire a fogyasztói logisztika körébe sorolható munkafolyamatok végrehajtása tekintetében kerültek felelősként kijelölésre. *(Az **FLŰ** és az **ÖHP** közötti együttműködés fejlesztése szükséges az ellátó központok helyes és hatékony működése tekintetében.)*

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 létrehozásra került egy működésileg integrált, de vezetési szintek szerint elválasztott szervezeti rendszerű logisztikai támogatás rendszer melyen belül szétválasztásra kerültek további kapcsolódásaik meghatározásával egyidejűleg a termelői és fogyasztói logisztikai munkafolyamatok.

Mindamellet, hogy a 6/2008 **VTISZÁT** intézkedés rögzítette a főbb kapcsolati és felelősségi rendet, szükség van a feladat végrehajtás során felszínre kerülő kisebb-nagyobb problémák mélyebb elemzésére, valamint célszerű lenne a lehetőséghez mérten a leglogikusabb módon kialakított választóvonal meghúzására a termelői és a fogyasztói logisztikai feladatok között.

Az említett feladatrendszer tiszta, világos lefektetése 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.

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 működései 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 szorosán 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.

Kétségtelenül megállapítható, hogy ezen a területen a két legmeghatározóbb szabályzó a 102/2007 HM utasítás és a 6/2008 VTISZÁT intézkedés, melyek közül a 102-es utasítás nagyvonalakban határozza meg a rendszeren belüli feladatok végrehajtásának rendjét, míg a VTISZÁT intézkedés részletesen, az iránymutatásnak megfelelően, bontja le és határozza meg a logisztikai folyamatokra vonatkozó hatás és felelősségi kör megosztást a logisztikai alrendszerek felelős szervezetei között.

A 102/2007. (HK. 18) HM utasítás az alábbiak szerint definiálja az integrált logisztikai rendszer alrendszereit:

A) Termelői logisztika

„A termelői logisztika a logisztikának azon alrendszere, amely a hadfelszerelés kutatásával, tervezésével, fejlesztésével, gyártásával, ipari javításával, a meglévő hadfelszerelés felújításával és a hadfelszerelés beszerzésével, a tárcához újonnan beérkezett állománytáblás anyagok és eszközök elosztásával, rendszerbe állításával és rendszerből való kivonásával, megsemmisítésének előkészítésével foglalkozik. Meghatározza a hadfelszerelés technikai kiszolgálását, a készletképzés elveit, valamint a haderő békeidejű és minősített időszaki közlekedési támogatását.”

B) Fogyasztói logisztika

„A logisztikának az az alrendszere, amely a késztermék átvételével, raktározásával, szállításával, karbantartásával (beleértve az állagmegóvást szolgáló javításokat), működtetésével, valamint a tárcához újonnan beérkezett állománytáblás anyagok és eszközök

kiadásával és az egyéb anyagok elosztásával foglalkozik. 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, anyagok üzemben tartásához szükséges – hatáskörébe utalt – tartalék alkatrészek és fenntartási anyagok beszerzése, a raktározás, valamint a kezeléssel, az üzemeltetéssel, felhasználással kapcsolatos kiképzés.”

Megállapítható, tehát, hogy az utasítás alapvetően meghatározza a felelősségi területeket, de nem lehet egyértelmű, éles választóvonalat húzni minden egyes részfolyamat közé, például a gazdálkodási terület szabályozása vonatkozásában sem. A HM FLÜ központi logisztikai gazdálkodási feladatainak részeként a HM utasítás az alábbiak szerint intézkedik:

„A TVTR eljárásrendjében meghatározott folyamatokhoz kapcsolódva, a katonai képességek fejlesztését tervező szervezetekkel együttműködve, a honvédelmi tárca egészére kiterjedő hatáskörrel szervezi, irányítja, szabályozza a haderő képességfejlesztésének és fenntartásának logisztikai gazdálkodását. Ezen belül végzi a felső szintű logisztikai gazdálkodás, valamint a felhalmozási jellegű központi logisztikai gazdálkodás feladatait.”

Mindezek mellett megemlítsre kerül az is, hogy a HM FLÜ a központi logisztikai gazdálkodási feladatai mellett „Irányítja, felügyeli, vezeti és végzi a tárca termelői logisztikai feladatait, illetve a hatáskörébe tartozó fogyasztói logisztikai feladatokat.”

A szóban forgó 102/2007. (HK 18) HM utasítás a Honvédelmi Minisztérium fejezet központi és intézményi gazdálkodásának rendjéről címmel intézkedik a termelői és fogyasztói logisztikai feladatok végrehajtásának szakirányítása tekintetében, és egyben meghatározta egy részletes gazdálkodási és szakirányítási szakutasítás elkészítését is, mely 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, egy már olyan dokumentum, amely konkrét végrehajtható feladatokat is tartalmaz.

5 A LOGISZTIKAI MUNKAFOLYAMATOK ÉS KAPCSOLATOK

A következőkben tekintsük át azon szabályzókat, melyek valamilyen szinten arra hivatottak, hogy az integrált logisztikai rendszer munkafolyamatai működését támogassák, kiemelten a fejlesztési feladatok végrehajtására:

- A **2004. évi CV. törvény** a honvédelemről és a Magyar Honvédségről. A Honvédség felszerelése haditechnikai eszközökkel és anyagokkal rész rendelkezései értelmében: Az MH-nak rendelkezni kell a békeidejű és békétől eltérő idejű feladati végrehajtásához a szükséges mennyiségű és minőségű harc, harctámogató, harckiszolgáló eszközökkel és szakanyagokkal. Az említett haditechnikai eszközök és anyagok fajtáit, minőségét és mennyiségét az OGY. határozatban meghatározott kereteken belül kell meghatározni. Itt kerül meghatározásra, hogy a katonai szervezetek haditechnikai eszközökkel, anyagokkal történő felszerelése a HM költségvetési fejezetének előirányzatai terhére kell végrehajtani.
- Az **51/2007. (VI. 6) OGY határozat** a Magyar Honvédség fejlesztésének irányáról szóló határozatában, kiemeli az MH fejlesztésének folytatását és kijelöli a fő irányokat. Egy professzionális, sokoldalúan, rugalmasan és hatékonyan alkalmazható nemzetközi együttműködésre képes, kiképzett, feltöltött és bevezethető szervezetekkel rendelkező, korszerű eszközökkel felszerelt és finanszírozható haderő létrehozását határozta meg. Meghatározza, hogy a Magyar Honvédség váljon korszerűen kiképzett és felszerelt, műveleti területre telepíthető, ott együttműködésre és működőképességének fenntartására alkalmas (expedíciós) képességekkel is rendelkező haderővé. Lefekteti, hogy a logisztikai támogatás terén – a nemzeti felelősség elvét is figyelembe véve – a többnemzeti megoldások kapjanak elsőbbséget. Meghatározza, továbbá, hogy a szétválasztott termelői és fogyasztói logisztikai támogatás rendszerét a megfelelő összhang biztosításával, koncentrált logisztikai és támogató szervezetekkel, valamint a szükséges támogató és kiszolgáló katonai szervezetek fenntartásával kell működtetni. A haditechnikai fejlesztés során fokozatosan végre kell hajtani az elavult, gazdaságosan rendszerben nem tartható technikai eszközök cseréjét. Az új beszerzések során a korszerűség, a hosszabb távú rendszerben-tarthatóság, a gazdaságos üzemeltetés, a könnyebb szállíthatóság, a védettség, valamint a környezet és a természet védelmének szempontjait kell figyelembe venni. A beszerzések és beruházások programokon keresztül valósuljanak meg. Ennek

keretében a program teljes időtartamában biztosítani kell a katonai igények és a gazdasági lehetőségek összhangját, az erőforrások költséghatékony felhasználását.

- **A 2118/2006 (VI. 30.) Kormányhatározat** döntése értelmében az MH logisztikai rendszere átalakításra került, melynek eredményeképpen létrejött a termelői logisztikai feladatok végrehajtásáért felelős HM FLÜ és a fogyasztói logisztikát irányító MH ÖHP.
- **A 85/2007. (HK. 16.) HM utasítás** – Miniszteri irányelvek a védelmi tervezéshez (2009-2018), VII. pontjában meghatározza, hogy a haderő fejlesztése, a beszerzések és a beruházások programokon keresztül valósuljanak meg, aminek keretében a program teljes időtartamában biztosítani kell az igények, követelmények és a gazdasági lehetőségek összhangját, és az erőforrások költséghatékony felhasználását.
- **59/2007. (HK 8.) HM utasítása** a Tárca Védelmi Tervező Rendszer alkalmazásáról és a rendszer fejlesztéséről, rendelkezik a hadfelszerelés fejlesztések végrehajtási rendjéről, valamint rögzíti a HM FLÜ haditechnikai eszközök és hadinormás anyagok tekintetében a teljes élettartamra vonatkozó rendelkezési jogát.
- **113/2007. (HK 20.) HM utasítása** a védelmi képesség-fejlesztési feladatok programozott tervezéséről és végrehajtásáról rendelkezik a nemzeti finanszírozású programok tervezése, végrehajtása és beszámoltatása tekintetében.
- **A 66/1999. (HK 24.) HM utasítás** a NATO Biztonsági Beruházási Program keretében megvalósuló szövetségi biztonsági beruházások végrehajtására kijelölt szervezetek közötti együttműködés rendjéről rendelkezik.
- Az **58/2001. (HK 15.) HM utasítás** az Észak-atlanti Szerződés Szervezete Biztonsági Beruházási Programja magyarországi programfelelőseinek kijelölését hajtotta végre. A **87/2004. (HK 25.) HM utasítás** az Észak-atlanti Szerződés Szervezete Biztonsági Beruházási Programja magyarországi programfelelőseinek kijelöléséről szóló **58/2001. (HK 15.) HM utasítást** módosította, pontosítva a programfelelősöket.
- **31/2000. (X. 27.) HM rendelet** az Észak-atlanti Szerződés Szervezete Biztonsági Beruházási Programja magyarországi

végrehajtási rendjéről és szabályairól, című dokumentum keretet ad a magyarországi NSIP vonatkozású tevékenységnek, melynek bizonyos pontjai a 12/2002. (III. 28.) HM rendeletben módosításra kerültek. A további módosításokra irányuló tevékenység jelenleg is zajlik.

- A **120/2006. (HK 23.) HM határozat**, a Honvédelmi Minisztérium Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség költségvetési szerv alapításáról, című okirat meghatározza a HM FLÜ jogkörét, feladatkörét és pénzügyi gazdálkodási feladatait, valamint az SZMSZ elkészítésével és felterjesztésével kapcsolatos feladatokat.
- A **21/111 sz.** Honvédelmi Minisztérium Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség Szervezeti és Működési Szabályzata rögzíti a HM FLÜ rendeltetését és fő feladatait, valamint a feladatok végrehajtásához kapcsolódó jog és hatásköri elemeit.
- 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 tárgyú dokumentum részletesen meghatározza azon eljárási rendet és szabályokat melyek szigorú betartásával bonyolíthatók le a különleges beszerzések.
- 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 szóló rendelet szintén speciális beszerzések végrehajtása szabályait részletezi.
- A **44/2008 (HK 9.) HM VTI SZÁT intézkedés** a Honvédelmi Minisztérium Éves Beszerzési Terve végrehajtásának 2008. évi feladatairól intézkedik az ÉBT elkészítésének részletes végrehajtásáról, a kidolgozandó dokumentum tartalmáról és a terv elkészítésének folyamatáról.
- A **197/2008. MH ÖHP PK intézkedése** a katonai szervezetek gazdálkodásának szabályozására tárgyú dokumentum a gazdálkodás általános és speciális, az ÖHP alárendeltségében tevékenykedő katonai szervezetek részére meghatározott tevékenységi, hatásköri és felelősségi rend meghatározását hivatott elvégezni.
- A **HM FLÜ VIG 39/2007. számú intézkedése** HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökségen belüli intézményi gazdálkodási tevékenységek és folyamatok, valamint ezzel összefüggő jog és

hatáskörök szabályozására tárgyú dokumentum meghatározza az FLÜ-n belüli tevékenységi rendet az ügynökségen belüli intézményi gazdálkodás feladatainak végrehajtása tekintetében.

- A **HM FLÜ VIG 452/2007. számú intézkedése** a HM Fejlesztési es Logisztikai Ügynökség központi gazdálkodási tevékenységének végrehajtása érdekében egyes jog- es hatáskörök szabályozására készített intézkedés meghatározza a kötelezettségvállalás, a teljesítésigazolás, az utalványozás rendjét, szabályait.

A tanulmány következő részében vizsgáljuk meg a már előzőekben felsorolt 4-es kritériumrendszernek megfelelően az integrált logisztikai rendszer működését és az esetleges problémás területeket, valamint kíséreljünk meg javaslatot tenni a megoldásra.

De előtte röviden, tekintsük át az átalakítás előtti helyzetet!

2006. december 31-ig az akkori logisztikai rendszer is folyamatosan (át) alakult, alkalmazkodott a hadsereg mindenkori igényeihez és a gazdasági lehetőségekhez

A problémák alapvetően az alábbiak voltak:

- A működést egyértelműen támogató szabályzók hiánya, elavultsága nagymértékben hátráltatta a tevékenységet. A felterjesztett szabályzók valamilyen szinten mindig megakadtak. Az okok megvilágítására egy másik tanulmány terjedelme sem lenne elegendő, de a téma vizsgálata szempontjából irreleváns, hogy mi történt a múltban, inkább koncentráljunk a jelenre és a jövőre!
- A logisztikai folyamatokat támogató informatikai rendszerek²⁰ hiánya megnehezítette a szükséges információ megszerzésének, feldolgozásának és továbbításának módozatait és helyzetét. Az informatika megjelenése a civil logisztikában forradalmasította a munkafolyamatok vezetését, irányítását, de sajnos a katonai

²⁰ Jelenleg viszont a HM FLÜ kijelölt munkacsoportjai igen aktív tevékenységet folytatnak ezen a téren és minden esély megvan arra, hogy záros határidőn belül kialakításra kerüljenek a Logisztikai Információs Rendszer alapjai, annak működési feltételei.

logisztika területén nagyon lassú az előrehaladás. Néhány területen kifejlesztésre kerültek lokálisan alkalmazható megoldások (KGIR, BIR, VTTR, stb) melyek használhatóságának megítélése nem vállalkozom, de mindenképpen megállapítható, hogy egy egységes, integrált rendszer, átjárható adatbázisokkal megfelelő működtető mechanizmussal messze a leghatékonyabb megoldás lehetne.

- Az ellátó központok széttagolt és infrastruktúrájában elavult (lepusztult) raktárhálózata nem biztosította a hatékony ellátást.
- A folyamatos szervezeti átalakulás során kiáramlott képzett szakállomány utánpótlásának nyomasztó hiánya 2007. január 01-e előtt is nagy probléma volt, hiszen a nyugdíjrendszer változásai, az új szervezetek létrehozásának humán erőforrás igényei együttesen azt eredményezték, hogy viszonylag nagy volt a kiáramlás és az újonnan létrehozott beosztások feltöltése nem minden esetben a legideálisabb jelölttel történhetett meg.

Mi a helyzet a 2007. január 01-vel kezdődő átalakítást követően?

Jogszabályi 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 tisztázása, szabályzókon keresztül történő konkretizálására. Mindenképpen szükséges lenne egy a két logisztikai rendszer fő felelősei közötti részletes együttműködési megállapodás megkötése annak érdekében, hogy nem maradjanak lefedetlen területek és ne legyenek fölösleges átfedések. A **MH ÖHP** és **HM FLÜ** közötti együttműködési megállapodáson túl valószínű, hogy a szakterületek vonatkozásában szükséges lenne szakintézkedések, szakterületi együttműködési megállapodások és egyéb egyezmények kötése is.

Lássunk néhány példát, 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 TVTR 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 teljes egészében került leszabályozásra. Többek között ez a felismerés is inspirált a képességfejlesztés és a hadfelszerelés kapcsolatrendszerének további kutatására.
- Az Ügynökség feladata és felelőssége az NSIP nyújtotta lehetőségek kihasználása és a tervezéshez szükséges kiindulási adatokat és műszaki információk biztosítása. Konkrét elgondolás kialakítását követően pedig az NSIP eljárási rendhez igazodva tegyen meg mindent annak érdekében, hogy egy adatott 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 vizsgálata céljából kutatómunkám során tervezem a haderő képességfejlesztés és fenntartás, valamint a termelői logisztika kapcsolatának vizsgálatát. A vizsgálatok eredményét felhasználva meghatározom, majd ismertetem a hadfelszerelés fejlesztési programok és a haderő képességfejlesztési koncepciók viszonyrendszerét. Tervezem a honvédelemmel összefüggő programok rendeltetésének és fajtáinak meghatározását,

illetve körvonalazom ezek kapcsolódását a hadfelszerelési programokhoz. Ismertetem a hadfelszerelés fejlesztési programok fajtáit, osztályozását, majd megvizsgálom a szinkronizáció lehetőségét és javaslatot teszek a javasolt módszert illetően.

Pénzügyi, költségvetési háttér

Az erőforrás-, költségcsökkentési- 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 hullámozása következtében folyamatos tervigazításokra van szükség. Sajnálatos módon, a jelenleg 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 módszerváltás igényét fogalmazzák meg, mely jelenleg már folyamatban van a TVTR fejlesztése kapcsán.

A váratlanul jelentkező, hadműveleti szempontból fontosnak ítélt feladatok végrehajtása sokszor csak nagy erőfeszítések árán biztosítható. Véleményem szerint 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 szabályzással, így teljesen ad-hoc jellegűek az ilyen és ehhez hasonló feladatok megoldásának folyamata.

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 szinkronizáció végrehajtását.

Nézzünk néhány példát szervezeten belüli és kívüli szinkronizációs igény megjelenésére:

- 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 felesleges kettősségek helyzete, de a feladatok végrehajtása a szervezetek komplexitása és a rendelkezésre álló humán erőforrások csökkentése eredményeként bonyolultabbá vált. Bonyolultabb feladat-rendszer, lecsökkentett humán erőforrásokkal, sokkal nagyobb leterheltséget eredményez és lassabbá teszi az együttműködési csatornák kiépítésének egyébként is hosszú és fáradtságos folyamatát.
- A katonai hierarchia és a projektmenedzsment struktúra ellentmondásai 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, valamint a funkcionálisan felépített termelői logisztika szervezeténél kialakított igazgatósági és osztálystruktúra találkozása az ágazati jelleggel felépített fogyasztói logisztikai szervezetekkel 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 szinkronban az **MH Összhaderőnemi Parancsnokság** szolgálati ágakat követő logisztikai struktúrájával. (az **FLÜ** igazgatóságai funkcionális /feladat-orientált/ szervezetek, melyekben vannak ágazati megnevezésű, de feladatorientált osztályok ágazati szaktudást igénylő beosztásokkal pl.: **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.)

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 vezetőszerző 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.

6. 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.

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 HM FLŰ alapító okirata meghatározza az Ügynökség részére a HM fejezet logisztikai információs rendszerének (LIR) kidolgozását és működtetését. A LIR fejlesztése szerepel az MH Informatikai Stratégiájában, illetve (a hiánya) a 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 teljes logisztikai rendszerre (pl. a HM Ingatlan Ügynökség), annak érdekében, hogy a katonai képességek kialakításához szükséges költségvetési támogatások felhasználása teljes mértékben kimutatható legyen. A megbeszélések összegzésekképpen megállapítható, hogy széleskörű igény van egy logisztikai információs rendszer használatára, amely lehetővé tenné, hogy az adatok a keletkezésük helyén kerüljenek be a központi adatbázisba. E téren az elemző, értékelő munka tovább folytatódik.

Milyen pozitívumok említhetők meg?

A fentiekben felvázolt problémák mellett ugyanakkor meg kell, hogy említsük az átalakítások pozitív hatásait is, hiszen az, hogy a rendszer működik azt is, bizonyítja, hogy az elképzelések valamilyen szinten teljesültek és a kialakult integrált rendszer munkafolyamatai működnek.

A pozitívumok között említhetjük az alábbiakat:

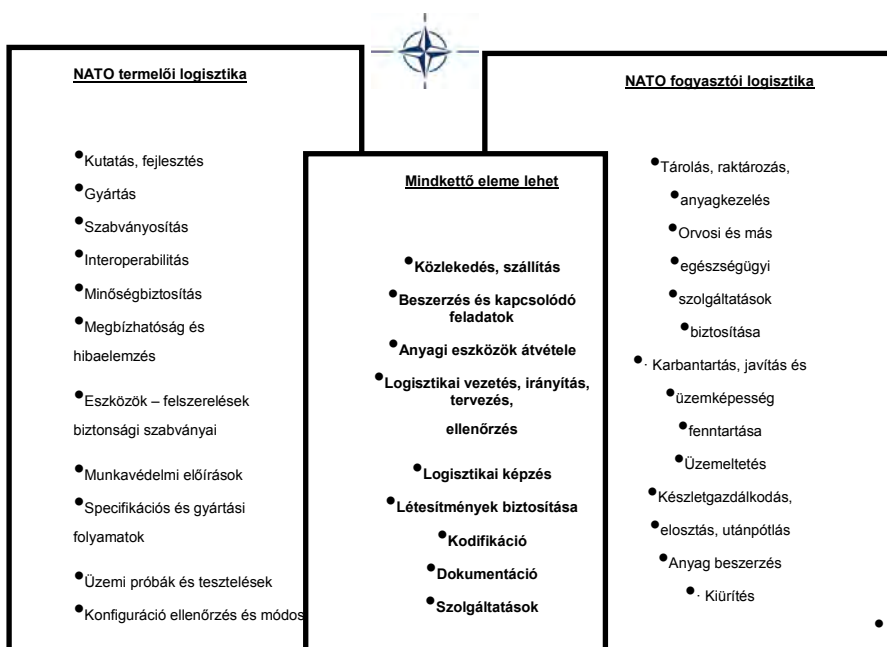
- Az új rendszer egyik pozitívuma, az hogy a beszerzés, a technológiai fejlesztés és a logisztika integrációja egy szervezetbe került, ami a legtöbb gondot okozó beszerzési feladatok rugalmasabb megoldását eredményezte.
- A védelmi képességfejlesztés programjainak és projektjeinek sikeres végrehajtása érdekében a HM FLÜ kialakításánál kiemelkedő szempont volt egy hatékony, dinamikus, rugalmas formáció életre hívása, amelynek érdekében a Szervezeti és Működési Szabályzat adoptálja a korszerű vezetélmélet 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, valamint az ágazati rendszert felváltotta a funkcionális felosztás.
- Nyilvánvaló, hogy a felvázolt problémás területeken történő előrelépés nem történhet meg egyik pillanatról a másikra. Szükséges a mindenre kiterjedő elemzés, problémafeltárás és megoldási opciók kidolgozása, annak érdekében, hogy az integrált rendszer betöltsen a neki szánt szerepet és elősegítse a logisztikai munkafolyamatok pozitív irányú alakulását.

**7. A LOGISZTIKAI MUNKAFOLYAMATOK
ÉS AZOK TARTALMÁNAK, EGYMÁSHOZ
VALÓ KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA.**

Ebben a részben célszerűnek tartom a logisztikai munkafolyamatok felvillantását a termelői és fogyasztói logisztika nézőpontjából annak érdekében, hogy megállapíthassuk a részfolyamatok hovatartozását, illetve egymáshoz fűződő viszonyokat és kölcsönhatásukat.

Alapul a NATO logisztikai elvei szerinti felosztást vehetjük, ami a **6. számú ábrán** látható.

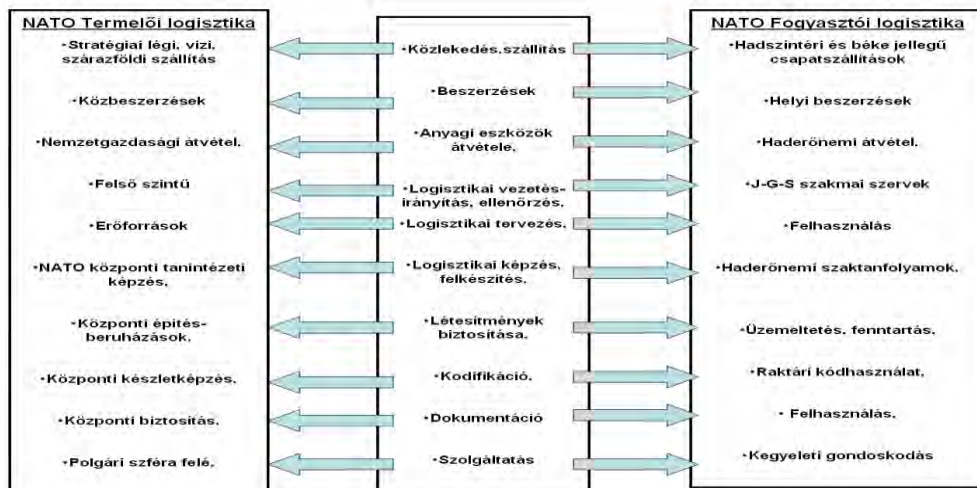
6. számú ábra.



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 munkafolyamatainak közé.

A munkafolyamatok közötti meglévő és potenciális kettősségeket, párhuzamosságokat az alábbi **7. számú ábra** szemlélteti.

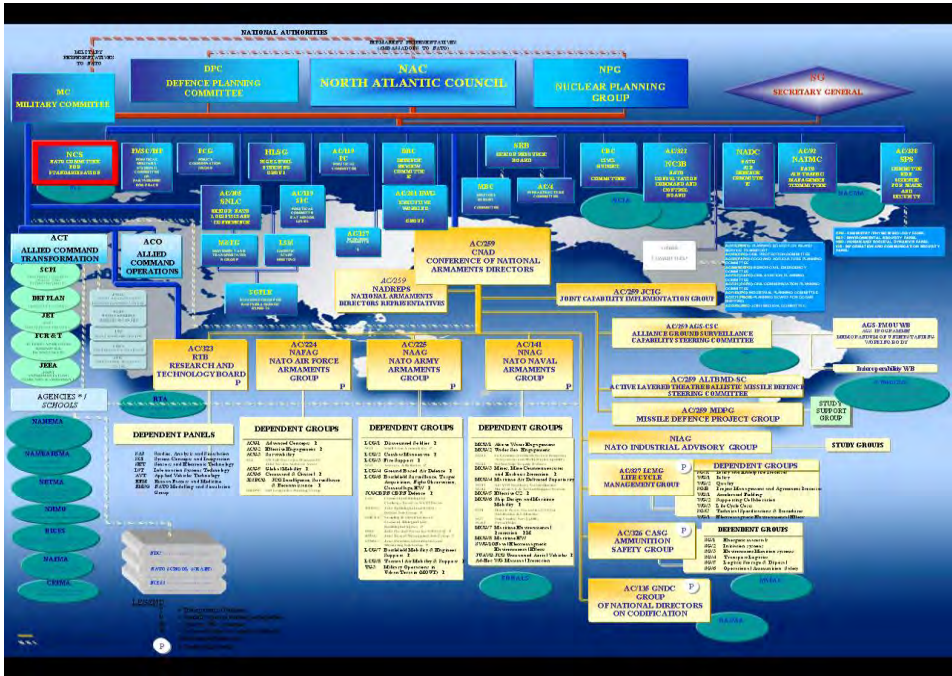
7. számú ábra.



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 vélem megemlíteni, hogy a „**NATO logisztika**” fogalom felett egy hatalmas kiterjedésű és hatáskörű szervezeti struktúra (8. 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.



6. LOGISZTIKAI MUNKAFOLYAMATOK ÉS A KATONAI KÉPESSÉGFEJLESZTÉS KÖLCSÖNHATÁSÁNAK VIZSGÁLATA

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 tisztáznunk 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.

Mit is jelent a katonai képesség valójában? Az amerikai védelmi minisztérium felfogása szerint a katonai képesség nem más, mint egyfajta alkalmasság egy előre meghatározott műveleti cél elérésére, mely négy összetevőből áll: a haderőstruktúrából, az erők és eszközök technikai fejlettségéből, az erők és eszközök készenlétének szintjéből és a műveletek során történő fenntarthatóság meglétéből.

A képességek technikai paraméterekkel (pl. darabszám, hatótávolság, ürméret, frekvencia tartomány, stb.) és alkalmazási kritériumokkal (pl. telepíthetőségi, fenntarthatósági, interoperabilitási, stb.) jellemezhetők.

A képesség kialakításának fázisait az alábbiak szerint összegezhjük:

Az első fázisa során meg kell határozni a Minimálisan Elégéses Katonai Képességi Igényt, a meglévő hiányokat, és ez alapján a fejlesztés szükséges irányait, programjait és projektjeit.

A haderőtervezés javaslatát megerősítő miniszteri döntést követően a Képesség-fejlesztési koncepció második fázisa során szakmai törzsek előtervezik a programokat és projekteket. A projekt szintig lebontott és a haderőtervezés által összesített fejlesztési (javaslat) listát a tervezhető erőforrások függvényében – a VTB támogató állásfoglalását követően – a miniszter hagyja jóvá. Ez utóbbi döntés véglegesíti a Képesség fejlesztési koncepciót.

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. Ennek során a képesség-fejlesztés céljának meghatározása műveleti képességek elérését célzó haderő-tervezési feladat, a technikai paraméterek, a megvalósítás lehetséges alternatíváinak azonosítása, az alternatívák erőforrás igényének nagybani számvetése szakmai törzsek feladata, az erőforrások programhoz/projekthez történő rendelése (tervesítés) erőforrás tervezői feladat, a pénzeszközök biztosítása és a jogcímek megteremtése pénzügyi feladat, a beszerzések és bonyolítás az erre szakosodott intézmények és törzsek feladata, a műveleti készenlét biztosítása pedig alkalmazói

feladat. A programok és projektek akkor tekinthetők megvalósultnak, amennyiben a fejlesztések eredményeként létrehozott képesség elérte a teljes műveleti készenlétet.

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

A programok kidolgozására, tervezésére, végrehajtására program menedzsmen (testület) kerül megbízásra, amely biztosítja a program projektjeinek felügyeletét²¹, a projektek koordinációját, a program állapotára vonatkozó jelentések összeállítását, és szükség esetén javaslatot tesz a program megvalósulásához szükséges korrekciókra.

A projektek kidolgozására, tervezésére, végrehajtására projekt menedzsmen (testület) kerül megbízásra, amelyek biztosítják a projektek tervezési, szervezési, adminisztrációs, koordinációs és bonyolítási tevékenységét valamint a projekt állapotára vonatkozó jelentések összeállítását.

A képesség kialakítása az alábbi 4 összetevő területein történő fejlesztések kialakítása következtében érhető el:

- Haderőstruktúra
- Technikai színvonal
- Készenléti szint
- Fenntarthatóság kialakítása

A hadfelszerelés fejlesztés szorosan a technikai színvonal megteremtése és a fenntarthatóság kialakítása mentén alkalmazható, ezekkel kapcsolatos.

²¹ Az egyik nagy különbség a képességfejlesztési program és a hadfelszerelési program között, itt érhető tetten, hiszen a szabályozás egyértelműen a HM FLÜ-t teszi a hadfelszerelés fejlesztési programok végrehajtásának fő felelőssévé, tehát ezen a területen kijelölésre kerültek fő felelősök.

Szervezetekre történő lebontás során az alábbi beazonosított lépéseken keresztül valósul meg:

- Az elérendő képesség pontosítása.
- A követelményrendszer pontosítása (nemzeti-NATO).
- A béke és perspektív szervezet képességei közötti különbség meghatározása.
- A fejlesztési igény meghatározása (humán-infrastrukturális-hadfelszerelés).
- Rendelkezésre álló erőforrások meghatározása.
- Fejlesztési programok indítása (humán-infrastrukturális-hadfelszerelés).

A hadfelszerelés fejlesztési programok indításának fázisai

Az 50/2004 HM utasítás módosításaként megjelent 113/2007 (HK. 20) HM utasítás írja elő az (erőforrás) fejlesztési programokkal kapcsolatos tevékenységek rendjét, ***amelynek értelmében a programokkal kapcsolatos tevékenységek:***

- Előtervezési, (előkészítési).
- Tervezési, és
- Végrehajtási szakaszra bonthatók, ahogy ezt a ***9. számú ábrán*** láthatjuk.



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

- Az előtervezői szakaszban az illetékes szakterület által kidolgozott Programelgondolások tekintetében: a **HM Haderőtervezési Főosztály (HM HTF)**;
- A tervezési és végrehajtási szakaszban a hadfelszerelési, kutatás fejlesztési és egyéb programok esetében a **HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség (HM FLÜ)**

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 korrekt megállapítását, beillesztését a

képességfejlesztés folyamatába, mely véleményem szerint közös feladat és felelősség.

Ehhez a rendkívül összetett tevékenységhez szeretnék hozzájárulni a téma kutatásával, az elért eredmények képességfejlesztési rendszerbe történő beillesztésével, a hadfelszerelés fejlesztési programok eljárás rendjének optimalizálásával, a haderő képességei kialakításának támogatása érdekében.

8. BEFEJEZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK, AJÁNLÁSOK

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 **VTISZÁT** intézkedés együttesen szabályozzák.

A szabályozók egy része további feldolgozást igényel, főleg a végrehajtás és az együttműködés részletei vonatkozásában. A szabályozók lebontása az egyes logisztikai folyamatokra még kialakulófélben vannak. A rendszer működik, azonban a munkafolyamatokra vonatkozó eljárásrendek és az azokra vonatkozó – a jogszabályokban előírt – okmányolás rendje további elemzést, szükség esetén a gyakorlati végrehajtás pontosítását igényli.

Még nincsenek részletesen kidolgozva a képesség alapú, programozott módszerű tervezést, a megvalósítást, az elszámolást megkönnyítő, támogató információs rendszerek és informatikai megoldások.

Nem történt még meg – kielégítő színvonalon – a logisztikai munkafolyamatok és a katonai képességfejlesztés elemei kölcsönhatásának vizsgálata és az ezek közötti megfelelő egyensúly és munkamegosztás, továbbá munkamódszerek kialakítása.

Mit kell tenni a hatékonyabb működés érdekében?

A képességfejlesztés-fenntartás rendszerében, a programozott tevékenységek terén a fentiekben vázolt jelenségek következtében

keletkezett valós, vagy vélt, illetve bekövetkezhető működésbeli zavarok megszüntetése elengedhetetlenül szükséges.

A rendszer feltérképezésével, elemzésével és más hasonló külföldi rendszerekkel történő összehasonlítása 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 nyílik a termelői és a fogyasztói logisztikai rendszer teljes egészének korszerűsítésére, egyszerűbb, szabályozottabb hatékonyabb működésének elérésére, az e területet irányító, vezető tevékenység javítására.

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 **Logisztikai Információs Rendszer** kiépítését is.

A magyar katonai logisztika jelentős szerepet játszott és játszik abban, hogy a Magyar Honvédség felszerelése, eszközei és anyagai folyamatosan megújulnak, és a fejlesztési erőforrások függvényében a kor színvonalának megfelelő haditechnikai eszközök kerülnek rendszeresítésre.

Nem a logisztikai szakembereken múlik, ha a védelmi költségvetés szűkössége nem teszi lehetővé a technológiai korszerűsítést olyan ütemben, ahogyan azt az alkalmazók szeretnék.

Az új integrált logisztikai rendszer előtt mindig megújuló feladatok állnak, amelyek megvalósítása érdekében összpontosítani kell, a szaktudást, az eddigi tapasztalatokat, eredményeket és tenni akarást.

„A tudományos kutatásnak mindig az a vége, hogy hirtelen több probléma is bukkan ott, ahol korábban csak egy volt.”

[Norman Mailer](#)

Felhasznált irodalom:

1. A 2004. évi CV. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről
2. A 51/2007. (VI. 6.) OGY határozat a Magyar Honvédség további fejlesztéséről
3. A 2204/2006. (XI. 27.) Korm. határozat a Magyar Honvédség fejlesztésének egyes elveiről, feladatairól
4. 2118/2006. (VI. 30.) Korm. határozat az államháztartás hatékony működését elősegítő szervezeti átalakításokról és az azokat megalapozó intézkedésekről.
5. A 94/1998. (XII. 29.) OGY határozat a Magyar Köztársaság biztonság és védelempolitikai alapelvei.
6. A 95/2006. (HK 19.) HM utasítás a Magyar Honvédség integrált logisztikai rendszerének kialakításával összefüggő egyes feladatok végrehajtásáról.
7. A 113/2007. (HK 20.) HM utasítás, a védelmi képesség-fejlesztési feladatok programozott tervezéséről és végrehajtásáról;
8. A 2004. évi CV. Törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről.
9. Az 51/2007. (VI. 6) OGY határozat a Magyar Honvédség fejlesztésének irányáról szóló határozata.
10. A 85/2007. (HK.16.) HM utasítás. Miniszteri irányelvek a védelmi tervezéshez. (2009-2018)
11. A 66/1999. (HK 24.) HM utasítás a NATO Biztonsági Beruházási Program keretében megvalósuló szövetségi biztonsági beruházások végrehajtására kijelölt szervezetek közötti együttműködés rendjéről.
12. A 143/2004. (IV. 29) Kormányrendelet az államtitkot vagy szolgálati titkot, illetőleg alapvető biztonsági, nemzetbiztonsági érdeket érintő, vagy különleges biztonsági intézkedést igénylő beszerzések sajátos szabályairól.

13. Az 59/2007. (HK 8.) HM utasítása a Tárca Védelmi Tervező rendszer alkalmazásáról és a rendszer fejlesztéséről.
14. A 87/2004. (HK 25.) HM utasítás az Észak-atlanti Szerződés Szervezete Biztonsági Beruházási Programja magyarországi programfelelőseinek kijelöléséről.
15. A 120/2006 (HK 23) HM határozat a HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség alapításáról.
16. A 21/111 HM FLÜ, Honvédelmi Minisztérium Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség Szervezeti és Működési Szabályzata.
17. A 203/2007. Az MH ÖHP Szervezeti és Működési Szabályzata.
18. Az 59/2007. (HK 12) HM utasítás a TVTR alkalmazására.
19. NATO Logisztikai Kézikönyv
20. AJP-4 (A) ALLIED JOINT LOGISTIC DOCTRINE DECEMBER 2003 (Szövetséges Összhaderőnemi Logisztikai Doktrína).
21. MC 0319/2 NATO Logisztikai Alapelvek és Iránymutatások, 2004. máj. 28.
22. A hadtudomány alapjai ZMNE Budapest, 1993.
23. **Rádlí Tibor**: A hadtudomány értelmezésének és struktúrájának alakulásáról. Hadtudomány 1992/2. szám.
24. **Báthy Sándor**: A katonai logisztika új kihívásai.
25. **Bognár Ferenc**: Controlling módszerek és technikák a hatékony katonai gazdálkodás szolgálatában. PhD értekezés, Budapest, 2004.
26. **Kádár Róbert**: Megalakult a HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség (HM FLÜ) Katonai Logisztika 2007/2. szám.
27. **Kasza Zoltán mk. alezredes**: A NATO logisztikai munkacsoportok tevékenysége a katonai termelői logisztikai képességekkel való harmonizálás érdekében. PhD értekezés. Budapest, 2004.
28. NATO Logisztikai Kézikönyv. HVK Logisztikai Főcsoportfőnökség, Budapest 1998.
29. **Lengyel János, Turcsányi Károly**: A haditechnikai biztosítás néhány kérdéséről a NATO ajánlásokban alkalmazott

meghatározások, elvek és eljárások alapján. Katonai Logisztika 1998/2. sz., Budapest.

30. **Dr. Knoll Imre:** Logisztikai tanulmányok 1. Magyar Logisztikai Egyesület, Budapest 1993.
31. **Fleischer Tamás:** Logisztika – trendek és mítoszok. Környezettudatos megfontolások a magyarországi logisztikai rendszer elképzeléseiről. Közlekedéstudományi Szemle 57. évf. 2. szám.
32. **Lengyel András:** A magyar katonai logisztikai támogató rendszer átfogó reformja. Katonai Logisztika 2006/4. szám.
33. **Gáspár Tibor:** Gondolatok a logisztikáról. Katonai Logisztika 2007.
34. Szemelvények ZMKA, Budapest, 1994. I. évfolyam 2. sz.
35. **Jároscsák Miklós:** A Magyar Honvédség átalakítása kapcsán jelentkező logisztikai kihívások. Katonai Logisztika 2006/4. szám 35-52. o.
36. **Jároscsák Miklós:** A fogyasztói logisztikai rendszer fejlesztésének irányai. A Magyar Hadtudományi Társaság Kutatás – 2001 pályázatán I. díjban részesült műve.
37. **Dr. Héjja István:** A hadtudomány kapcsolatrendszerének és belső struktúrájának értelmezése Új Honvédségi Szemle, 1994/1. sz.
38. Dr. Móricz Lajos: A hadtudomány, a hadtudományi kutatás és a Magyar Hadtudományi Társaság Új Honvédségi Szemle, 1994/4. sz.
39. Dr. Móricz Lajos: A hadtudomány általános kérdései Egyetemi jegyzet, ZMNE Doktori Iskola, Budapest, 1998.
40. Dr. Héjja István, Dr. Kónya József, Dr. Laczkó Mihály: Hadtudományi ismeretek Egyetemi jegyzet, ZMNE Hadászati Tanszék, Budapest, 1998.
41. A honvédelmi miniszter 102/2007. (HK .) HM utasítása a Honvédelmi Minisztérium fejezet központi és intézményi gazdálkodásának rendjéről.
42. A 197/2008. MH ÖHP PK intézkedése a katonai szervezetek gazdálkodásának szabályozására.

43. A 6/2008. (HK 4) HM VTISZÁT intézkedése a termelői és fogyasztói logisztikai rendszer szakirányítása és a logisztikai gazdálkodás általános elvei és szervezéséről.
44. 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.
45. A 44/2008 (HK 9.) HM VTI SZÁT intézkedés a Honvédelmi Minisztérium Éves Beszerzési Terve végrehajtásának 2008. évi feladatairól.
46. A 197/2008. MH ÖHP PK intézkedése a katonai szervezetek gazdálkodásának szabályozására.
47. A HM FLÜ VIG 39/2007. számú intézkedése HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökségen belüli intézményi gazdálkodási tevékenységek és folyamatok, valamint ezzel összefüggő jog és hatáskörök szabályozására.
48. A HM FLÜ VIG 452/2007. számú intézkedése a HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség központi gazdálkodási tevékenységének végrehajtása érdekében egyes jog- és hatáskörök szabályozására.
49. 31/2000. (X. 27.) HM rendelet az Észak-atlanti Szerződés Szervezete Biztonsági Beruházási Programja magyarországi végrehajtási rendjéről és szabályairól.