

ZRÍNYI MIKLÓS
NEMZETVÉDELMI EGYETEM

Balla Tibor alezredes

**A CIVIL ÉS KATONAI JAVAK BÉKE ÉS HÁBORÚS
ALKALMAZÁSBA VONÁSÁNAK KÖLTSÉGHATÉKONY
FORRÁSAI, MÓDJAI**

DOKTORI (Ph.D) ÉRTEKEZÉS

Tudományos témavezető:

Prof. Dr Báthy Sándor ezredes
tanszékvezető, egyetemi tanár

Budapest

2004

TARTALOMJEGYZÉK

I.	Bevezetés	4
1.1.	Előzmények, a kutatási téma aktualitása.....	4
1.2.	Kutatási célok, irányok és a munkahipotézis	8
1.3.	Kutatási módszerek, lehetőségek és korlátok	10
II.	A kutatási témával összefüggő fogalmak feltárása és beillesztése a költséghatékony támogatási rendszerbe	14
2.1.	A hatékonyság fogalma, hazai és nemzetközi értelmezése, a méréselméleti alapok	14
2.2.	Hatékonyságvizsgálat a költségvetési szektorban és mérésének problematikája.....	30
2.2.1.	A hatékonyságra törekvés mint vezetési eszköz és gondolkodási mód	31
2.3.	A hatékonyság értelmezése (értelmezhetősége) a védelmi szférában	33
2.3.1.	A költségvetési (védelmi) szektor hatékonysági koncepciója	41
2.4.	Következtetések	43
III.	A tervezés hatása a javak költséghatékony alkalmazásba vonására	44
3.1.	Védelmi (katonai gazdasági) tervezés a gazdasági tervezés sajátos eleme	44
3.2.	A Védelmi Tervező Rendszer (VTR) – az új évezred első éveiben	47
3.2.1.	VTR célja, követelményei, rendeltetése	51
3.3.	Hogyan járul hozzá a logisztikai támogatás fejlesztéséhez tervező rendszerünk, fejlesztési irányok	62
3.3.1.	Elemi költségfüggvények alkalmazása a katonai logisztikai döntésekben.....	63
3.4.	Következtetések	70

IV.	A béke és háborús javak alkalmazásba vonásának rendszere	70
4.1.	A reálfolyamatok rendszere	70
4.2.	A nemzetgazdaság védelmi felkészítési feladatai, erőforrás szükséglet és kiegészítés meghatározása, a civil és katonai javak egymásra gyakorolt hatása	79
4.2.1.	A gazdasági erőforrás szükséglet piackörnyezeti és allokációs problémái.....	79
4.2.2.	A civil és katonai javak alkalmazásba vonásának egymásra gyakorolt hatása.....	85
4.3.	Következtetések	89
V.	Mérhető eredmények, egy jól tagolt, átlátható tervezési és támogatási rendben.....	92
5.1.	A folyamatosan fenntartott és alkalmilag igénybe vett támogató kapacitások, mint a költséghatékonyság elérésének egyik színtere.....	92
5.2.	A szemléletmód szerepe a hatékonyság kérdésében a katonai gazdaság rendszerében és azok eredményei.....	96
5.3.	Következtetések	101
VI.	Összegzett következtetések.....	102
VII.	Javaslatok.....	106
VIII.	Új tudományos eredmények.....	107
IX.	Publikációs jegyzék.....	109
X.	Melléletek.....	112
10.1.	Felhasznált irodalom jegyzéke.....	112
10.2.	Alkalmazott ábrák jegyzéke.....	118

Bevezetés

1.1. Előzmények, a kutatási téma aktualitása

Jelen korunk katonai gazdasági szektorának szerves részét képező katonai logisztikai támogatás fejlesztésének nagy kihívása az ismert és megváltozott biztonságpolitikai környezetben a harmadik évezred **első tíz-tizenöt évben** és talán még azt követően is a Honvédelem általános fejlesztése mellett a **katonai logisztikai támogatás korszerűsítése**. Az igénytámasztás forrása egyrészt a lefolytatott védelmi felülvizsgálat eredménye, másrészt a NATO közös műveletekben történő részvételhez hiányzó képességek megteremtése.

A Magyar Honvédség 2004-2013 közötti időszakra vonatkozó átalakításának és új szervezeti struktúrájának kialakításáról¹ szóló kormányzati elvárások között szerepelnek a **költséghatékonyság irányába mutató** bizonyos „**takarékosan fenntartható** képességek megtartása”, a „**költségvetés gazdaságos felhasználásával** kell megoldani”, illetve a „**lehető legnagyobb rugalmasság mellett a szükséges költségek csökkentése**” kifejezések. Ezen elvárások megfogalmazásra kerültek úgy a Honvédelmi Miniszter, mint a Honvéd Vezérkar által a végrehajtásra irányuló feladatszabások² során.

A Katonai Logisztikai Támogatás mindezzel összefüggő kihívásait az alábbi területeken és jelleggel kell végrehajtani:

- a NATO konform szervezeti és működési rend kialakítása
- a NATO kötelékében tevékenykedő alegységek önálló támogató képességének megteremtése
- **költséghatékonyság előtérbe helyezése, a gazdálkodás költséghatékonyságának érvényesítése**
- NATO készletképzési és anyagosztályozási rendjének kialakítása
- a technikai eszközök és anyagok korszerű raktározása, NATO kódok szerinti átkodifikálása

¹ A Kormány 2236/2003. (X.1) határozata, Complex CD Jogtár, 2004. január 31. p. I-1-2.

- a szállítás, szállítmánykísérés. közúti komendáns biztosítás terén hiányzó képességek megteremtése
- a katonai logisztika tehermentesítése, a nemzetgazdasági kihelyezések megvalósítása
- a felhalmozódott inkurencia átadása, illetve megsemmisítése

A felsorolt **követelményrendszer** (korszerűsítés) a csapat és a központi logisztikai tagozatra egyaránt érvényes, ugyanakkor átfogja a katonai logisztika valamennyi funkcióját, valamint kihívás a katonai gazdálkodás rendszerének is. Ezek együttesen adják **a kutatási téma egyik jelentőségét, időszerűségét.**

A katonai logisztikai támogatás, vagy talán jobb szóhasználattal élve a korszerű katonai logisztikai támogatás megteremtéséhez nélkülözhetetlen ezen fejlesztési területek gyors és határozott végrehajtása. Ismert tény, hogy a rendszerváltozás időszakáig nem rendelkezünk olyan tapasztalatokkal, hogy a **piacgazdasági** alapon működő nemzetgazdaság hogyan vesz, illetve vehet részt a Magyar Honvédség támogatásában.

A hatékonysággal való foglalkozás nem új keletű ugyanakkor a társadalmi-gazdasági fejlődés időről-időre előtérbe helyezi és különböző hangsúlyokkal fogalmazza meg, mint követelményt.

Jelen vizsgálat alapját a NATO elmélet és gyakorlat adja. (Emlékezzünk csak vissza a Taszárra érkező és berendezkedő erők Befogadó Nemzeti Támogatásának módszereire, a civil és katonai javak alkalmazásba vonásának szerződéseire.) Azért sem kutatott terület mert a rendszerváltást megelőző időszak szocialista népgazdasága a védelemgazdasági és katonai gazdasági problematikákra lényegesen eltérő választ adott a napjainkra piacosodott nemzetgazdasági környezethez képest. A korábbi állami szerepvállalás lényegében más körülményeket biztosított a honvédelem gazdaságra épüléséhez.

² Honvédelmi Miniszter 01/2003. sz. utasítás 2 § „kormányhatározatban foglalt alapelvek érvényesítése a tervezésben” (Hozzáférhető külön elosztó szerint)

A piacgazdaság intézményrendszerének és szerkezetének kialakulása más alapokra helyezte a nemzetgazdaság szerepvállalásának új felfogású kutatását a védelemgazdasági, azon belül a katonai logisztikai feladatok költséghatékony megoldásában.

Vizsgálati területem a hatékonyság, költséghatékonyság, mely közgazdasági fogalmak leírt követelmények hatására az utóbbi években tűntek fel ismételtén a védelemgazdaság, a katonai gazdaság, illetve a katonai logisztika berkeiben, egyfajta optimum keresési igénnyel.

Régi törekvés az, hogy a rendelkezésre álló – általában korlátozott – források felhasználása során érvényesüljenek bizonyos takarékosági, gazdaságossági, hatékonysági mutatók. A kérdés mindig az, hogy a közfogyasztás részét képező „védelmi érzet”³ fenntartása érdekében mekkora áldozatokra képes a nemzetgazdaság, és mennyiben érdekelt a fent említett mutatók érvényesítésében. A javak megszerzésének háttérében közvetve vagy közvetlenül ott áll a ráfordítható költségek mikéntje, hogyanja.

A védelemgazdaság folyamataiban keresem azokat a pontokat ahol a hatékonyság, pontosabban a költséghatékonyság mérése, alkalmazhatósága leginkább tettenérhető vagy az javasolható.

Jelentős erőtartalékok feltárása lehetséges a felhasználás nagyságrendjéből adódóan. A katonai gazdaság a nemzeti jövedelem újratermelési ciklusában a fogyasztói szféra egyik elemeként szerepel. A védelmi kiadások a közfogyasztás egyik legnagyobb mértékű tényezőjét alkotják. Nagyságrendjük országonként eltérő, de világméretekben is az egyik legnagyobb⁴ kiadáscsoportot képviseli az egyéb kiadások között.

Katonai szemmel értékelve ezen felhasználások évről-évre bővülnek ugyan, de nem mindig azonos, kiszámítható ütemben. A gazdaságok teljesítőképességének változásával feltétlen összefüggésben áll. A folyamatosan bővülő újratermelésben

³ Prof. Dr Szabó János, Haderőváltás Magyarországon, A magyar lakosság védelmi beállítódásai ZMNE 2003. Budapest, POLART p. 117-130.

⁴ „1987-ben a fegyverkezési verseny utolsó időszakában a világ percenként 1,8 millió USA dollárt fordított katonai kiadásokra” Gazdasági Értesítő 1998. II.évf. 38. sz. p. 7. HU ISSN 1418 0391

belátható, hogy a védelmi kiadások a nemzeti jövedelem fix százalékos részesedése mellett sem a védelmi igények szerint növekszik. Ez az okfejtés vezethet oda, hogy **olyan lehetőségeket keressék, amelyek a meglévő javak viszonylagos állandósága, vagy kismértékű növekedése mellett is biztosítanak bővülést.** Ez adja a **kutatási téma második jelentőségét**, és ez lehet a hatékonyság, a hatékony felhasználás.

Egyes elemzők⁵ véleménye szerint, a hadseregben évről évre beinduló szervezési, átalakítási folyamatok, olyan széles körben és mértékben érinti a teljes struktúrát, hogy a kezdeti – egyébként többnyire helyesen megfogalmazott – célok elérése objektíve némileg kétségessé válhatnak. Az ilyen méretű, „mindent” érintő átalakítások viszont véleményem szerint alkalmasak az addig sérthetetlennek vélt fogalmak, elképzelések újragondolására, kibővítésére, átalakítására.

A reálfolyamatok teljes hosszában a hatékonyságra törekvés gondolkodási módjának meghonosítása és kiszélesítése egyszerű fogalmi átalakításokkal is forrása lehet az erőforrások egyfajta közvetett és nem nagyságrendi, hanem a belső bővülésének. Ezt az alábbi példák érzékeltethetik melyek:

- a hatékonyságra törekvés forrása lehet a védelemgazdasági, illetve katonai gazdasági fogalmak pontosításával elért hatás, amely csak közvetett módon érvényesülhet;
- a költséghatékonyságot biztosító elemző és számítási eljárások meghonosítása, a reálfolyamatok létrejöttének velejárójaként való kezelése;
- a mezo és mikro szintű vezető napi döntéseinek, gondolkodás módjának ezirányú átalakulása, átalakítása;

1.2. Kutatási célok, irányok és a munkahipotézis

A célok megfogalmazásában kiemelkedő helyet foglal el az a jobbítási törekvés, amely elvezethet az ésszerű és takarékos módszerek alkalmazásához a napi felhasználás természetes velejárójává válásának elősegítéséhez.

⁵ Dr Dobák Miklós, BKÁE tanszékvezető, Vezetés és szervezéstudományi tanszék, 2003. november 03 „Az új évezred magyar hadserege az önkéntes, hivatásos hadsereg” című tudományos konferencia 8. előadója (rektori tanácsterem 2001).

A védelmi kiadások hatékony módon történő felhasználása a költségvetési szervekre jellemző problematikákkal bír. Egyfelől a védelmi forintok felhasználása átlátható, a demokráciákban szokásos kisebb-nagyobb bürokratikus utak betartásával, másrészt

a katonai szempontok szigorú realitásának megfelelő követelmények alapján valósul meg.

Ez utóbbi felvetheti azt a helyzetet amikor a katonai szempontok felülkerekednek bizonyos gazdasági szempontokon, így például a költséghatékonyság követelményén.

A kutatás iránya összetett, ugyanakkor nem kívánok mást mint a hatékonyság, illetve költséghatékonyság hazai fogalmi rendszerének általános és konkrét áttekintésével néhány következtetést levonni a katonai gazdálkodást érintően.

A védelem érdekében végrehajtott, a béke, a válság vagy a szövetségi kötelezettségekből eredő feladatok rendszerében megtalálható a civil és katonai javak alkalmazásba vételének folyamata. E folyamatok részleges vagy teljes vizsgálata vezethet el oda, hogy megalapozott megállapításokat tehessek a javak háborús alkalmazásba vonásával összefüggésben a nemzetgazdaság védelmi felkészítése tekintetében is.

A Védelmi Tervező Rendszer⁶, gazdasági tervezésének részleges vizsgálata a költséghatékonyságra törekvés jegyeit keresve rávilágíthat **a feladat alapú erőforrás-tervezés** küszöbön álló bevezetésén túl az elemi költségfüggvények gyakorlati alkalmazhatóságának és az abból levonható következtetések hasznosságára is.

A civil és katonai javak háborús és béke alkalmazásba vonásának rendszerében megtalálhatóak azok a közös pontok vagy helyszínek, ahol a költséghatékonyságra törekvés igénye fennáll és ezek kedvezően befolyásolhatók.

Kutatásom céljai:

1. a költséghatékonyság **fogalmának értelmezése a védelmi szférában, azon belül a katonai gazdálkodásban,**

2. **meghatározni** a költséghatékonyság érvényesülését a béke időszaki és minősített időszaki előkészítési feladatok katonai logisztikai tevékenységeiben, a katonai és civil javak forrásainak tervezésében a védelmi tervezés felelősségi szintjein;

⁶ VTR-ként határozza meg a katonai gazdálkodás katonai és gazdasági tervezési rendszerét. A fogalmak ilyen típusú rendszerezése egyidős a katonai gazdálkodási kérdésekkel való foglalkozással.

3. a civil és katonai javak egymásra gyakorolt hatásának meghatározása a tömeges alkalmazásba vonása során, a változatlan, illetve kismértékben változó nemzetgazdasági bázison;

4. **meghatározni, hogyan befolyásolja** a katonai logisztikai **tevékenység költséghatékonyágát** a források mennyiségi változása, és bemutatni, hogy a korszerű katonai logisztikai támogatás **fejlesztési irányaira** és tervezésére **milyen befolyást gyakorol** a költséghatékonyág;

5. igazolni azt, hogy a költséghatékonyág mennyire meghatározó és milyen lehetőségeket jelenthet a magyar honvédség gazdálkodására és a logisztikai rendszer fejlesztésére;

Munkahipotézisem, hogy létezik a védelmi felhasználások rendszerében olyan kitörési pont, ahol az erőforrások a **költség hatékonyság mérésének módszereivel, alkalmazásával belsőleg bővíthető**. Ez nem jelent nagyságrendi változást, hanem a meglévő szélesebb felhasználási lehetőségét, vagy az eredmények bővülését, minőségi javulását eredményezi.

Feltételezem, hogy a hatékonyságot növelő eljárások meghonosítása a védelmi szférában nem jár jelentős plusz költségekkel, ugyanakkor a **bevezetéshez** szükséges akarat elmaradása összetett **érdekek sérelmének** a létét feltételezi.

Ezzel összefüggésben a hatékonyság mérés erőteljes megjelenítésének elsődleges strukturális helye a katonai logisztika berkeiben keresendő. Azon az alapon hogy a műveleti feladat megfogalmazását követően a végrehajtás elsődleges szempontjává válik a hatékonyság, és ez a végrehajtás a katonai logisztika jelentős közreműködésével történik, illetve a védelem reálfolyamatainak nagy része itt zajlik.

Ez azt is jelenti, hogy a civil és katonai javak **háborús** alkalmazásba vonása szükségszerűen **nem tartalmaz** akkora hajlandóságot a költséghatékonyág megítélésére mint a béke időszakban, valamint a gazdaság háborús felkészítése tervezésében.

A katonai gazdálkodást hosszú évtizedek óta jelentős – változó intenzitású – hiánygazdálkodás jellemzi. Ez véleményem szerint egyszerűen úgy is

megfogalmazható, hogy a meglévő megtartási kényszer és az új iránti elkötelezettség harca, mikor, milyen erejű társadalmi, gazdasági-, és politikai befolyás alá került.

A „hiány” kifejezést a költségvetési szektorban az igény megfogalmazás széles (korábbi, meglévő, várható) körében való változatos megfelelés szüli.

Feltételezem, hogy a hiánygazdálkodásban szerzett gazdálkodási tapasztalatok főként a takarékoság, és a meglévő erőforrások nem hatékonysági, inkább megfelelési alapon való elosztására korlátozódott.

Hasonlóan markáns kitételnek tartom, hogy a védelmi ágazat gazdálkodási szintjein mérhető hatékonyság a célrendszer viszonylag gyorsan változó jellege miatt könnyen válhat relatív fogalommá, illetve ami ma hatékonyságnak tűnik, az holnap kifejezetten lehet nem hatékony. A háttérben az igényt megfogalmazó döntés stabilitása áll!

A hiánygazdálkodási tapasztalatok előtérben tartják az olcsó, általában minőségrontó megoldásokat. A megoldások eszköztárában könnyen fellelhető a szervezeti cél és feladat korrekció. Ezen megoldások az eredmény és ráfordítás viszonyában nem a hatékonysággal összefüggő tartalmat viselik.

Az elmúlt 1-2 év a védelem gazdálkodási rendszerének fejlesztési törekvéseiben látható lendületet kapott. A védelmi tervezéssel kapcsolatos feladatköröket felülvizsgáló szakbizottság 2002 évben rendszeres ülésein gyúrta, alakította a tervezőrendszer 2003 márciusára – áprilisára kialakított rendszervázlat javaslatait. Ugyan ez év végén a HM Védelmi Tervezési Koordinációs Iroda, december 19-én HM KÁT szintű⁷ és a négy „alrendszer gazda” egyetértését is bíró integrált rendszervázlat került kidolgozásra. E rendszer egyik követelménye már **az eredmény és ráfordítás viszonyának vizsgálata.**

1.3. Kutatási módszerek, lehetőségek és korlátok

A választott téma címbeli megfogalmazása alapvetően a **hadtudományi** kutatás **általános** típusai szerinti **alapkutatásba** tartozik. A hadügy fejlődésének, a korszerű

logisztikai támogatás építésének, felkészítésének tartalmi igénye jól látható. A részletes felépítési terv vizsgálatánál az **alapkutatásra épülő alkalmazott** kutatás keretében a **közgazdaságtan** jól funkcionáló a költséghatékonyság témakörét felölelő elméletének, eljárások meghonosítása érvényesül a civil és katonai javak feltárása és felhasználása során. Ebben a tekintetben az **alkalmazott kutatási** típusú kutatásba sorolható.

A **módszer** megválasztása tekintetében szintén **nem egynemű** a tevékenység.

Az általánosság foka szerint alkalmazásra kerülnek az **általános módszerek**. Alapvető oka, hogy a közgazdaságtan eszköztárának, elméleteinek segítségével hívásával, a katonai gazdálkodás és katonai logisztika költséghatékonysági elmélete kerül tüzetes vizsgálat alá.

Összehasonlító módszer keretében világítok rá a jelenségek összefüggéseinek meglétére. A téma nem nélkülözheti a **különös módszert** sem, hiszen az egyik fejezetben matematikai módszerrel, függvényábrázolással kívánom bemutatni a nemzetgazdaság civil és katonai javainak egymásra gyakorolt hatását egy háború előtti, a háborút közvetlenül megelőző és a háború alatt. Hasonlóan a különös (részleges) kutatási módszer fajtája az összehasonlítás. Alkalmazása végigvonul a civil logisztika és közgazdaságtan, illetve a katonai logisztika vizsgált területeinek témabeli folyamatain.

A dolgozat gondolatiságában mindvégig érzékelhető a hatékonysági eredmény hadtudományi jellege, valamint a ráfordítások közgazdasági tartalma.

A kutatás során lehetőség kínálkozott a hatékonyságvizsgálat közgazdaságtanban ismeretes kialakulásának, fejlődésének a témához szükségesnek vélt mértékű feltárására. Ez a **mérték mindig úgy alakul**, ahogyan a költségvetési szféra, ezen belül a védelmi ágazat katonai gazdasági vetületének katonai logisztikai szegmensének ezirányú **értékelése megkívánja**.

A dolgozat méretei természetesen szükségessé teszik, hogy néhány **korlát** felállítását elvégezzem, a probléma kifejtése és következtetésem levonásával

⁷ HM Közigazgatási Államtitkár, Integrált Rendszervázlat a honvédelmi tárca Védelmi Tervező Rendszerének (TVTR) kialakítására. HM VTKI, Dr. Csontos Nyt.sz.: 47/160/2003. Budapest, 2003.

kapcsolatban. Nem vállalkozhattam arra, hogy a nemzetgazdaság valamennyi szektorában vizsgáljam a kutatási kérdést, ez alapvetően a védelmi szektorban értelmezhető, azon belül is a katonai logisztika és a katonai gazdálkodás általános és néhány különös kérdéskörében.

A Magyar Honvédség szervezete és felsőszintű vezetése folyamatos változásban van, ezért saját elképzelésemet csak a vizsgált időszakban működő rendszerrel vettem össze.

A katonai gazdálkodás költségvetési részének vizsgálatában terjedelmi okoknál fogva döntően a felsőszintű gazdálkodás és tervezés problémáira korlátozódtam. A dolgozat témája a közgazdaságtudomány és a hadtudomány kapcsolódási területére esik, ezért az éppen vizsgált probléma jellegéből következően a megfelelő tudományterület fogalmi rendszerét alkalmaztam és nem tűztem ki célul az esetleges harmonizációt, illetve másként értelmezés magyarázatát, ugyanis nem érintettem szemantikai problémákat.

A téma sajátossága, hogy ugyanarra a kérdésfeltevésre a válaszadó prioritás érzékének megfelelő más- és más válasz születik. Maga a **hatékonyság fogalmából adódóan**, a megfogalmazás céljából feltett kérdésekre nem csak a szervezetek között, de szervezeten belül is természetes módon **eltérő válaszok** keletkeznek. Ez összefügg a hatékonyság általánosan relatív jellegével.

Kiemelten fontos, hogy a **civil szféra** vállalkozásai elsősorban szigorú **skaláris módon** mérhető, **profit alapú** vizsgálódásokat végeznek, míg a **költségvetési szektor** célorientált, **változó módon mérhető eredményei** okán sajátos értelmezések jöhetnek létre.

Kutatásaim során ez a kettősség mint peremfeltétel mindvégig fennállt!

Az értekezés címbeli kisugárzása megkívánja a hozzá kötődő tartalmi hűség helyes megállapítása érdekében néhány feltáró gondolat rögzítését már itt.

A civil és a katonai **javak** fogalomköre a nemzetgazdasági javak legszélesebb körét magában foglaló **halmaz**. A vizsgálatot végző osztályozási rendszere igazodhat a felhasználás gazdasági szektorához, a javak funkcionális, vagy horizontális

megítéléséhez, de az előállításuk vagy létrejöttük valamely paraméteréhez is és még számtalan adathoz, amelyhez csoportosítási igény kötődik.

A civil és katonai javak **funkció** tartományát tekintve, annak meghatározása **szükségtelen**, hiszen alkalmazásba vonásuk során, árucseré keretében értéket öltenek és további megítélésük főként ezzel áll összefüggésben. A **javak kifejezés** használatakor megmaradok a közismert többes számú főnévi tartalomnál, és jelentésnél amely szerint „mindaz ami **szükségeket elégít ki**”⁸ tartományt jelöl.

A javak tömegének jelzésén túl, illetve a felhasználási sokrétűség megállapítása mellett nincs más felosztási cél. Ezen széles skálán mozgó javak alkalmazása, felhasználása, felhasználási helyre juttatása egyik központi kérdése a korszerű logisztikai ármogatási rendszernek. Az a kérdés, hogy mindez mennyibe kerül, vagy pontosabban az, hogy a hadsereg fenntartása milyen áldozatokat igényel, az egyidős azok létrejöttével.

A gondolat lényege, hogy a **hatékonyság iránti igény mindig jelen van**, illetve tudatosan vagy sem az áldozat meghozatalakor **várakozásaink között szerepel**.

Fontos kitétel, hogy a Magyar Honvédségen belül az anyagi folyamatok tervezése és megszervezése, a civil és katonai javak bekerülésének és felhasználásának legfőbb mozgatója a hadigazdaság, a katonai gazdaság és katonai üzemgazdaság elméleti szintjeire támaszkodva a katonai logisztika.

A kutatási téma alapvetően egy **összetett és változatos** állami költségvetési területen, a védelmi kiadások területén a katonai gazdálkodásban keresi a költséghatékonyság forrásait és módjait. A védelmi célú erőforrások felhasználása eredményeként a civil és katonai javak legszélesebb skálája kerül alkalmazásra. **Ebben a közel sem egyszerű felhasználási folyamatban a hatékonyság elérése és fokozása igényének leírásán túl a fogalomrendszer feltárásán és értelmezésén keresztül, a katonai gazdálkodás és gazdasági tervezés helyszíneinek, feladatainak hatékonyság tartalmú, és szempontú összerendezésével kívánok rámutatni napjaink költséghatékonysági helyzetére.**

A hatékonyság **fogalmának** komplexitásából és relativitásából, illetve a védelmi ágazat katonai gazdálkodásának sajátosságaiból, valamint jelen korunk gazdasági környezeti kihívásaiból olyan **következtetések levonására** törekszem amelyek elősegítik a védelmi források eddigieknél **még hatékonyabb** felhasználásának, igényének előtérbe kerülését.

A terület vizsgálatának több tartalmi része van. Ilyen része a nemzetközi irodalom közgazdaságtani szakirodalma a hazai gondolkodók rendszerváltás előtti és azt követő munkái, valamint a védelmi szférában (nemzetközi, hazai) megtalálható írások.

Végezetül, de nem utolsó sorban köszönetemet fejezem ki a dolgozat megírásához nyújtott önzetlen segítségért: Dr. Jaroscsák Miklós ezds., Prof. Dr. Gazda Pál nyá. ezds., Dr. Jászai Béla , Dr. Thürmer Gyula uraknak, illetve munkahelyi vezetőimnek, valamint témavezetőm Prof. Dr. Báthy Sándor úrnak.

II.

A kutatási témával összefüggő fogalmak feltárása és beillesztése a költséghatékony támogatási rendszerbe

2.1. A hatékonyság fogalma, hazai és nemzetközi értelmezése, a méréselméleti alapok

A hatékonyság fogalmának értelmezése és mérésének gyakorlati megfogalmazása alapvető jelentőségű. **Ennek egyik oka**, hogy a költségvetési szféra általában adós az ilyen típusú törekvésekkel, illetve ezen szervezetek a gazdaság eredmény érdekelttségű szervezeteitől eltérően létüket, szükségességük igazolásával is fent tudják tartani, különösebb hatékonysági számítások és eredmények nélkül, illetve az eredmények megfogalmazása, értelmezése nagyon sajátos. A **másik ok**, hogy a hatékonysággal való foglalkozás a mérhető és nem mérhető eredmények és ráfordítások

⁸ Juhász- Szőke - O.Nagy- Kovalovszky, Magyar Értelmező Kéziszótár A-K Budapest, Akadémiai Kiadó 1989. p. 618 ISBN 963 055 5166

rendszerében a katonai gazdálkodás sokrétű sajátosságai miatt önálló kutatást és fogalmi feltárást igényel.

Mivel hangsúlyozottan a védelmi kérdések köré csoportosul a jelen hatékonyság kutatás tárgya, meg kell említeni Robert S. McNamara⁹ nevét. Hozzá fűződik a McNamara rendszer analízis intézménye, mint a **fegyverrendszerekről, örökvetelményekről** szóló döntések **alapja**, amely sok vitát váltott ki. Ennek két legfőbb követője a McNamara korszakban, Alain C. Enthoven¹⁰ és K. Wayne Smith, így írták le: a 'rendszer' szó azt jelzi, hogy minden döntésre a szükségszerűen legszélesebb környezetet kell érteni... Az 'analízis' szó azt hangsúlyozza, hogy az összetett problémákat, azt szétszítja szignifikáns faktorokra és így ezeket külön-külön tudja tanulmányozni a hozzájuk legjobban illő eljárással. Enthoven és Smith leginkább civil analitikusokat alkalmazott, mert ők független véleményüket érvényesíthették a haderőtervezésben. McNamara hajlandósága, hogy a katonai tanácsokat elődeinél is kevésbé vegye komolyan, nagyban hozzájárult népszerűtlenségéhez a katonai vezetés körében.

A rendszer analízis legjelentősebb példája a Tervezés-Programkészítés-Költségvetési Rendszer (PPBS-Planning, Programming, Budgeting System), amelyet az USA Védelmi minisztérium számvevője, Charles J. Hitch indított el. McNamara utasította Hitchet, hogy elemezze a védelmi kötelezettségeket szisztematikusan és készítsen egy hosszú távú, programorientált védelmi költségvetést. A PPBS elindult afelé, hogy a McNamara program szíve legyen. (1961)

Enthoven és Smith szerint a PPBS alap gondolatai a következők voltak: kísérlet arra, hogy a védelmi program kérdéseit szélesebb körben értelmezzék; **a katonai igények és költségek** együttes figyelembe vétele; az **alternatívák** egyértelműsítése a legfelsőbb **döntéshozói szinten**; elemző munkacsoport aktív használata a legfelsőbb

⁹ McNamara 1916. június 9-én, San Franciscóban született, a Kaliforniai Egyetemen (Berkeley) közgazdaságból és filozófiából szerzett diplomát. 1946-tól a Ford Motor Company analízis igazgatója, 1961. január 21-től 1968. február 29-ig az USA 8. védelmi minisztere a Kennedy és Johnson kormányzat alatt, 1968-1981 a Világbank elnöke (<http://www.defenselink.mil/specials/secdef/histories>)

¹⁰ Alain C. Enthoven: Közgazdász, védelmi miniszter helyettes a McNamara korszakban, az „Elnök Kiemelkedő Szövetségi Civil Szolgálat” elnevezésű kitüntetés birtokosa 1963-ban Kennedy által. Főként Nemzeti Egészségügyi kérdésekkel és egészségügyi biztosítással foglalkozik.

törvényhozói szinten; egy terv, ami **kombinálja az erőket és költségeket** a jövőre kivetítve a jelenlegi döntések előrelátható beleértésével, valamint nyílt és világos elemzések, amely elemzések minden érdekelt fél részére hozzáférhetők, hogy aztán ők átnézhessék az adatokat, feltételezéseket és ebből levonhassák következtetéseiket. A PPBS rendszerről hazánkban 25 évvel később, mint a „burzsoá hadtudomány” eredményéről találhatunk utalásokat.

A magyar katonai gazdálkodás hatékonyságának vizsgálatát egy 1986-ban megjelent tansegédlet¹¹, Dr. Dömsödy és Dr. Gazda kimunkálásában tárgyalja. E munka kiválóan tükrözi az akkori katonai gazdálkodás értékben-mérhetőségi problémáit. Az ott kidolgozott csapatgazdálkodási és felsőszintű gazdálkodói hatékonysági mutatók számlálójában költségvetési kiadások (ráfordítás) (- a kor számviteli fejlettségének megfelelően) és nem a valós költségek szerepelnek. Példaként említem az azóta már tanmesébe illő kiegészítő gazdaságok étkezés feljavításra átadott értékeit, amelyekben már akkor is tudtuk, hogy költségek sokasága (katona értéke, energia, objektum, stb) nem szerepelt.

Napjainkra az alapösszefüggésen túl (eredmény és ráfordítás hányadosa) a katonai gazdálkodás jelentősen átértékelődött és átalakult. A józan gondolkodás követelménye a napi döntéshozatalban a nagy szembenállás évei után itthon is meghatározóvá vált.

McNamara csapata nagy hangsúlyt helyezett a rendszer analízis segítségével a döntéshozatalban a fegyver fejlesztéséről és más büdzsé kérdésekről. A miniszter szerint az USA bármennyi pénzt ki tudna fizetni honvédelemre, de „ez a képesség nem ment fel minket az alól, hogy a hatékonyság és hatásosság szigorú szabványait alkalmazzuk abban, hogy mire és hogyan költsük a védelmi dollárokat... Határoznod kell abban, hogy mennyi az elég.”¹²

A magyar haderő az átalakulási folyamat volumene okán még nincs ebben a helyzetben. Az igény és méret meghatározását követően, a létrehozott új, működő rendszer folyamatai befolyásolhatóak a hatásosság és hatékonyság szigorú követelményeinek szabványaival, nem különben az oda vezető létrehozási folyamat is.

¹¹ Dr. Dömsödy László ny.ezredes, Dr. Janza Károly mk.ezredes, „A Katonai Gazdálkodás Rendszere, Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem hallgatói számára” Zrínyi Katonai Kiadó Bp. 1986. p.593-618. A fejezetet írta Dr. Gazda Pál nyá. ezds.

¹² McNamara 1961 és 1966 között költségcsökkentő programjával 14 milliárd dollárt takarított meg. Ezekben az években a védelmi kiadások a Vietnámi háborút is kalkulálva 1962-ben 48,5 milliárd, 1965-re 49,5 milliárd, majd 1968-ra 74,9 milliárd USD, Viszont 1984-ig ez utóbbi alatt maradt. (defenselink.mil/specials/secdef histories. p.5.)

A civil társadalomban a vállalati hatékonyság komplex értékelésének gondolata hazánkban a 70-es évek elején merült fel, amikor kutatások és gyakorlati tapasztalatok alapján világossá vált, hogy a vállalati nyereség, vagy ennek a ráfordításhoz való viszonya, mint egyetlen mutatószám nem képes tükrözni a vállalati hatékonyság rendszerszemléletűen értelmezett fogalmát¹³. Az extenzív gazdálkodás forrásainak kimerülésével, az intenzív gazdálkodás követelményeinek érvényre juttatásával már lassan negyedszázada nyilvánvalóvá vált, hogy több szempontból is szükség volna komplex vállalati értékelési módszerek kidolgozására. Ezek feladata lenne, hogy megkönnyítse a vállalatok minősítését gazdasági szempontból, kifejezve a gazdasági hatékonysághoz való hozzájárulásukat; hogy információt szolgáltasson a szervezeti vezetők számára, saját szervezetük hatékonyságának világos, egyértelmű értékeléséhez, továbbá felügyeleti szervek vagy más partnerek érzékelhessék a szervezet tényleges elhelyezkedését – hatékonyság szempontjából – a hazai, illetve a nemzetközi mezőnyben.

A cél tehát úgy fogalmazódott meg, hogy szükség volna olyan komplex értékelési módszerek kidolgozására, amelyek alapján a szervezetek hatékonyság szempontjából egyértelműen értékelhetők. Jelenleg nem ismert, de valószínűleg nem is létezik egyetlen olyan mutató szám, amely teljeskörűen és ugyanakkor összetevőiben is maradéktalanul jellemezné a hatékonyság fogalmát.

Faktoranalízis¹⁴ segítségével szervezeti hatékonyságelemzést, - a szakirodalom tanúsága szerint – hazánkban először a Pénzügykutatási Intézetben az MKKE Ipargazdasági Tanszék és a MKKE Számítóközpont közreműködésével végeztek a vállalati mérlegbeszámolók adataiból számított pénzügyi hatékonysági mutató felhasználásával az 1974-es évre vonatkozóan.¹⁵ Az eredmények alapján rangsorolták és csoportosították is a vállalatokat a gazdaságosság különböző főbb összetevői, faktorai szerint.

¹³ Szűts István: Módszerek a vállalati hatékonyság összehasonlító elemzéséhez, Közgazdasági Jogi Kiadó 1983. ISBN 963 221 336x p.7.

¹⁴ Az analízis alapvető elméleti tudnivalóit Dr Denkinger Géza, Analízis c. könyvében foglalja össze. Budapest, 1980 ISBN 963 174 880H p.7.

¹⁵ Szabó József: A faktoranalízis alkalmazása a vállalatok gazdaságosság szerinti csoportosításában. Pénzügyminisztérium, Számítóközpont, Budapest 1976. 7.sz. p.20. (Korábban Marx Károly, ma Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, MKKE)

Szûts István 1983-ban megjelent „Módszerek a vállalati hatékonyság összehasonlító elemzéséhez” címû munkájában ismertetett vizsgálatok három szempontból is alapvetően különböznek az említett elemzésektõl.

Elõször: a hatékonyság alapösszetevõit a lehetõ legegyszerûbb mutatószámokkal próbálja leírni és igyekszik elkerülni a bonyolult képzett mutatószámokat, amelyek ellenõrizhetetlen kapcsolatokkal terhesek. Másodszor: a faktoranalízis változói közé bekerül a mérlegbeszámoló adataiból nem számítható mutatók is. Harmadszor: a „nem számszerűsíthetõ” tényezõk mérés majd skálatranszformáció után szintén a faktoranalízis kiinduló változóiként szerepelnek. Mindazonáltal elvégzi a képzett mutatószámok és a „nem számszerűsíthetõ” tényezõk együttes faktoranalízisét is.

Tartalmi szempontból pedig a „nem számszerűsíthetõ” jellemzõk között számos olyan található, amely perspektivikusan is jellemzi a szervezeti hatékonyságot. **Kétségtelen, hogy a hatékony gazdálkodásra való képesség még nem tényleges hatékonyság, de annak alapvetõ, szükséges elõfeltétele és egyben bizonyos mértékig biztosítéka is. Feltehetjük a kérdést a védelmi ágazat általában rendelkezik-e ezzel a képességgel?** A költségvetési szektor ezirányú problematikáját és ezt a képességet leegyszerûsíthetjük a központi akarat létre vagy nem létre.

A szervezeti hatékonyság vizsgálatával kapcsolatos kutatásokat 1972-ben a Budapesti Mûszaki Egyetem Ipari Üzemgazdaságtan Tanszékén is megkezdték.

A kutatás a vállalati hatékonyság elvi kérdéseit, mérési módszereit, továbbá ennek problémáit tekinti át. Abból indul ki, hogy a hatékonyságot mindenek elõtt gazdasági szinten kell értelmezni, és ebbõl kell levezetni a hatékonyság kisebb gazdálkodó egységekre értelmezett fogalmát. **A szervezetre értelmezett hatékonyságfogalomnak azonban az eddigieknél szélesebben kell értelmeznie mind az eredmények, mind a ráfordítások fogalmát, különben mindkét vonatkozásban az anyagi folyamatok egy szûkebb területét tükrözik csupán vissza.** A szervezet önállóságának növekedésével együtt nõ a hatékonyság teljeskörû komplex

megítélésének szükségessége is, hiszen számos olyan hatás is ezen a szinten kell számszerűsíteni, amelyeket régebben elegendő volt csupán gazdasági szinten kifejezni. (Az állam folyamatosan kivonul a különböző szektorokból, ritkábban új teret nyer.)

A szervezetek komplex megítélésének nem csupán egyetlen a hatékonyságon alapuló módszere lehetséges.

A hatékonyság különböző rendszerszinteken és különféle módon értelmezhető. Használható hatékonyságfogalom azonban csak úgy definiálható, ha modellünkben biztosítjuk az egyes szintek, a rendszer és környezet, a katonai gazdaság és nemzetgazdaság, a rész és egész dialektikus egységét. Ez nem jelent szükségképpen pontosan azonos hatékonyságfogalmat minden szinten, az elvi alapoknak azonban meg kell egyeznie, és az értelmezett hatékonyságfogalmaknak szervesen egymásra kell épülni.

Az általános hatékonyságfogalom vonatkozásában az egyes szerzők között egyetértés van, a hatékonyságot mint az eredmények és a ráfordítások viszonyát definiálják. Általában megegyeznek a vélemények a hatékonyság egyik fő összetevője, a munkatermelékenység vonatkozásában is, amennyiben a munkatermelékenységet a hatékonyság egyik parciális mutatószámának tekintik, az eredmény és a munkaráfordítás viszonyaként. Már kisebb az egyetértés abban – mind a hatékonyságra, mind a termelékenységre vonatkozóan - , hogy a különböző rendszerszinteken mit tekintsenek eredménynek, illetve ráfordításnak.

„A gazdasági szemléletű és a vállalati (szervezeti) szemléletű hatékonyság megkülönböztetésének az ad jelentőséget, hogy az árrendszer sajátosságai következtében a kétféle gazdaságossági érdek gyakran nem esnek egybe.”¹⁶

A védelmi ágazat megítélésében sincs ez másként. A nemzetgazdasági és a védelemgazdasági értékrendszer sok helyen közös, egymásra épültségük kapcsán, de kimutatható ellenérdekeltség is. (például a jövedelem újraelosztásában, vagy a termelő és nem termelő szféra méreteinek problematikájában)

¹⁶ Drechsler László: A hatékonyságmérés és tervezés kérdései. Közgazdasági Szemle, 1977. p.1122.

Mérhető a nemzetgazdasági érdekek és a vállalkozói érdekek gyakori eltérése, a modern piacgazdasági feltételek között is.

Más felfogás szerint a hatékonyság, a gazdasági hatékonyság és gazdaságosság fogalmakat így fejt ki:

„A hatékonyság a legszélesebb értelemben fejezi ki eredmények és ráfordítások viszonyát. Az eredmények és a ráfordítások egy része mérhető, más része nem mérhető, egy részük gazdasági, más részük társadalmi jellegű és egyéb összefüggéseket fejez ki. Ez utóbbi mozzanatok elhatárolása érdekében meg szokták különböztetni a társadalmi hatékonyságot és a gazdasági hatékonyságot. A gazdasági hatékonyság és a gazdaságosság fogalma oly módon határolható el, hogy míg az előbbi a nem mérhető gazdaságossági hatásokat is kifejezi, a gazdaságosság csak a számszerűsíthető tényezőket veszi tekintetbe.”¹⁷

A hatékonyság és gazdaságosság fogalma között Megyeri Endre is hasonlóan differenciál:

„Mi a továbbiakban a gazdaságosságot a ráfordítás és a gazdasági eredmények viszonyaként, a hatékonyságot pedig a ráfordítás és a gazdasági eredményt is magába foglaló, de az egyéb társadalmi hatásokat is tükröző eredmény viszonyaként értelmezzük.”¹⁸

Megyeri Endre azonban a hatékonyság fogalom konkrét definiálása kapcsán és a hatékonysági ekvivalencia-feltételek megfogalmazásakor tovább lép és szintetizálja a korszerű döntéseméletet a hatékonyság elméletével, bevezeti a hatékonyság mérésekor az inverz ráfordítások, **vagy másként: elmaradó haszon fogalmát**. Sajnos azonban az inverz ráfordítások mérésére módszert nem tud adni, így annak virtuális, illetve normatív értékét használja fel. A gazdasági vagy ágazati szintű hatékonyság- és termelékenységvizsgálatok a 80-as évekig általában elméletileg megalapozottabbak és széleskörű-bek, mint a szervezeti szintű elemzések.

¹⁷ Román Zoltán: Termelékenység és gazdasági növekedés. Kossuth Könyvkiadó, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1977. p.54.

¹⁸ Megyeri Endre: Jövedelemszabályozás és vállalati gazdálkodás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1972. p.233.

Figyelemre méltó, hogy a Bundeswehr a költségelemek megállapításakor szinte minden esetben szerepelteti az „elmaradt haszon” tételét a valós kiadások megállapítása során, a teljességre törekedve.¹⁹

Belátható, hogy a rendszerváltás előtti időszak egyre felpuhuló vállaltirányítási rendszere nem kedvezett a hatékonyságvizsgálat formáinak. Azonban a jövőképbe, mai jelenünkbe benne vannak az ezirányú igények.

A hatékonysági és termelékenységi elméletek kifejezése kapcsán viszonylag kevés, statisztikai adatokon alapuló empirikus vizsgálattal találkozunk. „A jogos igény alapján várható, hogy a termelékenységről a közgazdasági elméletekben kifejtett nézeteket a jelenleginél nagyobb mértékben támasztják majd alá statisztikai adatokkal, statisztikai és ökonometria elemzésekkel”.²⁰

Elgondolkodtató, hogy meglepő módon a hatékonyság kifejezés köznyelvünkben – legalábbis a Magyar Értelmező Kéziszótár szerint – nem nyert polgárjogot, azaz abban címszóként nem szerepel. Jelentését a hatékony, választékos, igényes, emelkedettebb stílusban használt melléknevekből tudjuk megközelíteni, amely másként: a kívánt hatású.²¹ További utalás a hat igére történik, amelynek alapján a hatékony jelentése a köznyelvben: valami a természetének, rendeltetésének megfelelően működik.

A szakirodalomtól sem idegen azonban a hatékonyság ilyen általános, széles körű értelmezése. „Valamely vállalat vagy bármely más szervezet működését hatékonynak vagy kevésbé hatékonynak, jól vagy rosszul szervezettnek még egyszerűbb kifejezéssel: jól vagy rosszul működőnek értékelhetjük... A vállalat vagy más szervezet

¹⁹ Franz E. Uhl, Michael H. Hubbert: Einblicke in eine Führungsphilosophie. Truppenpraxis/Wehrausbildung, 1997/4 sz. Fordította: Varga László ezds. „a controlling, mint vezetési filozófia” címmel

²⁰ Román Zoltán: Termelékenység és gazdasági növekedés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1977. p.33.

²¹ Juhász József, Szőke István, O. Nagy Gábor, Kovalovszky Miklós: Magyar Értelmező Kéziszótár A-K 1989. Akadémiai Kiadó p. 522.

egészének működési hatékonyságát, szervezettségét nevezzük itt a szervezet hatékonyságának”.²²

²² Marosi Miklós: Szervezés – ösztönzés – hatékonyság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1978. p.445.

Kétségtelen, hogy a közgazdasági elméletben a hatékonyságfogalom szűkebb tartalmú, általában valamilyen viszonyítást – többnyire viszonzyszámot – is kifejez. Ugyanakkor igaz az is, hogy a köznyelvi általános hatékonyságfogalom szaktudományi operacionalizálása, a konkrét mutatószám felépítése számos esetben nem meggyőző, különös tekintettel a rendszerek többcélúsága, az optimális és kielégítő döntések körében figyelembe véve.

A hatékonyság pontosításra szoruló definícióját az ipari tevékenységre vonatkozóan a következőkkel egészíti ki a korabeli irodalom.

„Az ipari tevékenysége akkor eredményes (a ráfordítások akkor hatékonyak) ha az ipari ágazatok és a gazdasági egységek az adott társadalmi – gazdasági körülmények között gazdaságosan tesznek eleget a velük szemben támasztott és a gazdaság egészének céljait szolgáló követelményeknek, igényeknek”.²³

Ebben a definícióban ismét megjelenik a hatékonyság kettős értelmezése, a **célelés** és a hozzá tartozó **eredmény és ráfordítás** viszonya.

A meghatározás hallgatólagosan azt is kifejezi, hogy a gazdaságosság szükséges, de nem elégséges feltétele a hatékonyságnak. Hatékony tevékenységről csak akkor beszélhetünk, ha a célelés megtörtént, és ezt adott gazdaságosság mellett valósítottuk meg. Ha a célt nem értük el, tevékenységünk lehet gazdaságos, de hatékonyságról nem beszélhetünk.

Ez egyben azt is jelenti, hogy a **konkrét érdektől, céloktól független hatékonysági nagyságdefiníció alkalmazása** nem más üres rendezési játéknál.

A gazdaságosságot a hatékonysághoz hasonlóan általában eredmény és ráfordítás viszonyaként definiálják. Hogyan lehet ezt a két fogalmat tartalmilag érdemben elválasztani egymástól, és hogyan lehet szintetizálni a hatékonyság kettős értelmezését?

²³ Megyeri Endre: Jövedelemszabályozás és vállalati gazdálkodás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1972. p.234.

Az eddig leírtak jó megközelítéssel képet nyújtanak a 80'-as évek közepéig. Ez az időszak a hazai piacosodás már jól látható szakasza, a rendszerváltás (politikai-, gazdasági) kezdetben „ember arcú szocializmus”-ra törekvése, amely helyett a nyugati értelemben vett demokratikus átalakulási folyamat kezdett kiteljesedni. A gazdaságban tömegével jelentek meg a különböző vállalkozási, vállalati formák, egyrészt a szocialista nagyvállalatok lebontása eredményeként, másrészt a piacosodás kínálta hazai és külföldi tőke hasznosulási folyamatának eredményeként.

Nem adnék teljes képet ezen időszakban a hatékonyságról alkotott véleményekről, ha a bevezetőben már említett a Katonai Gazdálkodás Rendszerében elvégzett 1986-os vizsgálat néhány eredményéről ne szólnék.

A hivatkozott munka máig érvényes módon jellemzi, hogy „a hadseregben a gazdálkodás, a gazdálkodási alrendszer ráfordítása azt szolgálja, hogy maximalizáljuk a fejlesztés katonai eredményeit.”²⁴

A hatékonyság kifejezését természetesen az eredmény és ráfordítás hányadosával hajtja végre. A számláló a leírás szerint a fejlesztés és felkészítés eredményeit, míg a nevezőben az eredmény bizonyos egységének, vagy összességéhez szükséges gazdasági ráfordítások, költségek szerepelnek.

Közel húsz évvel később, mai napjainkban sem változott a hatékonyság alapösszefüggése. Az azonban, hogy a hatékonyság fogalmának, természetének részletes vizsgálata (például komplexitása, relativitása, skaláris és vektorális jellege) nem jelenik meg, az további összefüggésekre is rávilágít. Ilyen, hogy a mutatószámok számlálóihoz megfogalmazott, a kor követelménye szerinti eredmény bármennyire is vitatható, pontosan a fogalom relativitása miatt nem vethető el.

A nevezők költség (ráfordítás, kiadás) tartalma viszont a korabeli számvitel és gazdálkodói szemlélet és nyilvántartási, elszámolási rend következtében természetesen vitatható, pontosan a fogalom relativitása miatt nem vethető el.

²⁴ Dr. Dömsödy László nyá. ezds.– Dr. Janza Károly ezds., A katonai Gazdálkodás Rendszere, MK. Közgazdaságtudományi Egyetem, Zrínyi Katonai Kiadó, Bp, 1986 (Tansegédlet) p. 595 (Dr. Gazda Pál nyá. ezds.)

Ma már tudjuk, hogy nagyjából az 1985. évtől, egészen 1995-ig eltelt tíz év gazdasági folyamatainak egyik legfőbb mozgatója az állami vagyon lebontásában elérhető profitszerzés állt.

A társadalmi és gazdasági rendszer együttes és széleskörű változása egyesek szerint „eredeti tőkefelhalmozás”-nak is aposztrofált átalakulásban a vállalati eredmény növelésének elsődleges forrása nem minden esetben a vállalati folyamatok újraformálásában van.

A vállalkozások bővülésüket általában nem a (tudatosan mért) hatékonyságban keresik, mert van más út. Nyilvánvaló, hogy a piacon maradás feltételez a tudatos mérésen kívüli, meglévő hatékonysági szintet! Belátható, hogy a folyamatjavítási stratégiák akkor kerülnek előtérbe, ha az egyszerűbb, egyéb bővítési (mennyiségi!) lehetőségek szűkülnek.

A hazai hatékonysággal foglalkozó szakirodalmak²⁵ mint „hiányt pótló”, és mint „fogalom teremtő” műként aposztrofálják magukat még a 90' évek második felében is.

Ebben a társadalmi- gazdasági környezetben maga a hatékonyság és vizsgálati kérdései – mint később látjuk – mit sem változtak. Azonban szemléletbeli különbségek adódnak, az időközben megváltozott környezet hatására. Ilyen, mint például a „helytelen dolgok végzésének hatékonyságát javítani csupán lassítja az üzleti életből való kivonulásunk ütemét.”²⁶ Ezen gondolatból vezettem le, hogy **a védelmi ágazat NATO tagság előtti és utáni reformtörekvései, – nagyrészt az erők eszközök csökkentésén alapulva – nem lehetett (lehet) bázisa a hatékonyság széleskörű előtérbe helyezésének.**

²⁵ Dr Fiens Péter, Simonits Ágnes, Szucsák Bálint fordításában a „Vállalati folyamatok újraformálása” c. munka 1998. Műszaki Könyvkiadó, Budapest ISBN 963 163 0013 p. 17. (Eredeti címe: Arthur R. Tenner, Irving J. De Toro: Process redesign The Implementation Guide for Managers” – 1977.) De ide sorolható Boda György – Szlávik Péter: „Kontrolling rendszerek tervezése” c. munkája, Kjk. Kerszöv. 2000 év, vagy a Perfekt 696/2001. számú, Dr Birher, Pucsek, Sándorné dr, Dr Stanó szerzők „Vállalkozások tevékenységének gazdasági elemzése” című munkája.

²⁶ Arthur R. Tenner, Irving J. De Toro, Vállalati folyamatok újraformálása, Műszaki Kiadó, Budapest, 1998. ISBN 963 3001 3. p. 111.

R. Tenner és J. De Toro amerikai szerzők szerint a hatékonyság legegyszerűbben kifejezve a pazarlás megszüntetése. A pénz, a munkaerő és az idő pazarlásáról van szó.

Megvizsgáltam a Merriam - Webster²⁷ féle értelmező szótár, valamint az oxfordi²⁸ A.S. Hornby szótár effective (hatékony) kifejezések jelentését.

Az „**Effective**” Webster szerint: (hatásos, hatható)

- 1a: egy meghatározott, döntő, vagy kívánt hatás kiválasztása;
- 1b: impresszív (hatásos), feltűnő/átütő;
- 2: szolgálatra vagy cselekvésre kész;
- 3: tényleges;
- 4: operatív (hatályos): az adó jövő évtől válik hatályossá.
- 5: Kamatláb hatása: megegyezik az egyszerű kamat mértékével, amely a kamatidő végére ugyanazt a mennyiséget termeli meg, amennyit a jelzett vagy közölt kamatláb teszi, ha ugyanazon időszak alatt kalkulálják összesített kamattal.

Hatásosság (effectivity): eredmény elérése vagy annak képessége. A tényleges hatáskeltésnek vagy a hatáskeltés erejének hangsúlyozása. Egy kívánt eredmény bekövetkezését javasolja különösképpen, ha az már megtörtént. Feltételez egy olyan cselekvést, használatot vagy lehetőséget, amely törekszik az energia elfecsérlésének elkerülésére a termelésben, működésben és a végrehajtásban. feltételezi még különleges tulajdonság vagy erény birtoklását, amely hathatós erőt kelt. (Ez a mosópor hathatós a foltok eltüntetésében...)

Az Oxfordiak szűkszavúbbak, de a lényeg itt is kiderül már az elsődleges jelentésben.

²⁷ Merriam – Webster Dictionary <http://www.m-w.com/cgi-bin/dictionary> 1998.

²⁸ A.S. Hornby, OXFORD ADVANCED LEARNER’S DICTIONARY, Oxford University Press, Second impresszion 1989, ISBN 019 431 1368 (paperback) p. 386.

Effektíve (hatásos):

- 1(a) hatása van: a kívánt eredményt produkálja (pl. hatásos mérések a munkanélküliség csökkentésében), a törvény mostantól nincs hatályban;
- 1(b) feltűnő benyomást kelteni: egy nagyon hatásos színű összeállítás, egy hatásos beszéd;
- 2(a) tényleges vagy létező: a társadalom tényleges tagjai;
- 2(b) szolgálatra vagy munkára kész: a hadsereg tényleges ereje.

Effektíve (hatásos):

- (1) hatásos módon;
- (2) gyakorlati célokra, hatályban: Ez azt jelenti, hogy gyakorlatilag nincs esélyünk ezt (valamit) időre befejezni.

A leírt közértelmezési háttérben a szerzőpáros három kulcskérdés köré csoportosítva vizsgálja a hatékonyságot.

Első: a hatékonyság alá van rendelve a hatásosságnak. A hatékonyságot jelenti, hogy a dolgokat helyesen tesszük. A hatásosság viszont azt jelenti, hogy a helyes dolgokat tesszük.

Második:, hogy a hatékonyság relatív és nem abszolút fogalom. A hatékonyság mércéi a valóságos teljesítmény mértékeit hasonlítják össze a legjobb lehetőséggel. Ezek klasszikusan a folyamat tényleges energia fogyasztása és az elméleti minimum hányadosa, az átlagköltség összehasonlítása a lehető legalacsonyabbal, vagy a valóságos szállítási idő összehasonlítása a szállítás elméletileg legrövidebb idejével.

Harmadik: a hatékonyság sokoldalú. Sokféle módon lehet meghatározni hatékonyság vagy a pazarlás mértékét.

A sokoldalúság jegyében a hatékonyság mércéi tovább oszthatók:

A **költség** mércéi a felhasznált erőforrásokat próbálja a minimálisra csökkenteni.

A **variáció** mércéi megpróbálják kiküszöbölni a pazarlást, a bizonytalanságot mérséklő tervek előtérbe kerülésével.

Az **átfutási idő** (ciklusidő) mércéi a bemenetek kimenetekké alakítási idejét próbálja csökkenteni.

Világosan látható, hogy a hatékonyság fogalma, meghatározásai, tartalma a gazdaság fejlődésével együtt fejlődik.

Kevéssel korábban, 1988-ban Dr Joseph M. Juran²⁹ (USA) a hatékonyságvizsgálat világában beszél új technikáról, véleménye szerint a kész folyamat elemzésről áttolódik a hangsúly a megelőzés felé. **A modern gazdaságokban a költséggörbék a közel ideális felé mozdulnak, amely tartalma a „tökéletesség elérése korlátozott költségek mellett”.**

Hazai szerzők³⁰ hatékonyság elemzési vizsgálódásuk során a téma fontosságára hivatkozás mellett, valamilyen más mutatóval együtt tárgyalva kerül bemutatásra a fogalomkör. A fontosságot tekintve a leginkább érzékelhető:

- A gazdasági növekedés néhány fontos forrása (pl. alapanyagok) korlátozottan állnak rendelkezésre.
- A jól képzett munkaerő, korszerű technológia nem egyformán állnak rendelkezésre.
- A versenyképes tevékenység minél kevesebb erőforrás felhasználásával történő előállítását követel meg.
- A külső piaci feltételek változása miatt még az elért eredmények megtartása is nehéz feladat a hatékonyság fokozása nélkül.

²⁹ Dr Joseph M. Juran – Gryna, : Juran's Puality Control Handbook 4. kiadás, New York: Mc Graw – Hill, 1988. p. 39.

³⁰ Dr Birher Ilona, Pucsek József, Sándor Lászlóné dr, Dr Stanó Imre, Vállalkozások tevékenységének gazdasági elemzése 696/2001. Perfekt Budapest 2001. p. 103.

Ha ezt „lefordítom” a védelmi ágazat nyelvezetére, láthatjuk a nyilvánvaló feladatokat.

Véleményem szerint, a katonai gazdálkodáson belül a katonai logisztikában a hatékonyság fogalom szélesítésének fontossága az alábbiak miatt tovább nem halasztható:

A nemzeti jövedelem tapasztalt és várható növekedési üteme a védelmi ágazat erőforrás igényével nem tart lépést, így ezen korlát belső átgondolt gazdálkodást, és hatékonyság növelést kíván.

- **A más, korszerű haderőkkel való (nem lépéstartás!) együttműködés néhány képesség létrehozását és a már meglévő hatékony fenntartását feltételezi.**
- **A létező haditechnikai csúcs elérése nem lehet cél, de a védelmi igényszint és szövetségi elvárásoknak való megfelelés felhasználásai költséghatékonysága a kor követelményeit kell, hogy tükrözze, az-az csökkenő erőforrás felhasználás mellett minimum változatlan védelmi produktum.**
- **A számítástechnikai ipar mellett a hadiipar rendelkezik magas amortizációval, így a honi védelmi szférában elért látszólagos eredmények a piaci környezet hatására gyorsan csökkennek, így a szintentartás feltétele a hatékonyság fokozásával elérhető, vagy közelíthető.**

A korábbi gondolatot tovább göngyölítve a hatékonyságot a jövedelmezőséggel szokásos összehasonlítani:

A szervezeti tevékenység célja mindig valamilyen eredmény elérése, s ennek érdekében valamilyen ráfordítások szükségesek. (Az eredmény és a ráfordítás fogalmakat itt nem számveteli, hanem közgazdasági értelemben használjuk.) Az eredmény (hozam) és a ráfordítás (erőforrás-felhasználás) viszonya határozza meg a tevékenység gazdaságosságát. Javul a gazdaságosság, ha az eredményt kisebb ráfordítással érjük el, vagy adott ráfordítással nagyobb eredményhez jutunk. Innen származik a gazdaságosság fő elve: a „legkisebb ráfordítással a legnagyobb eredményt!”

Ez a gondolat az évtizedek során nem változott.

Tekintettel a szükséges erőforrások esetenkénti szűkösségére és a piaci verseny követelményeire, az anyagi javak termelésének megfelelő ütemű növeléséhez rendszeresen csökkenteni kell az egységnyi termeléshez tartozó erőforrás-szükségletet. Így érhetjük el, hogy az anyagi javak termelése gyorsabban növekedjék, mint erőforrásaink, vagy akkor is növekedjék, ha egyes erőforrásaink nem bővülnek.

A védelmi ágazatban megítélésem szerint a hatékonyság alatt az erőforrások változatlan mértékű felhasználása mellett a produktumok minőségének, színvonalának bővülését kell értenünk. De igaz ez a tétel a szűkülő erőforrás felhasználás mellett a megőrzött minőségű cél produktum fenntartásának összefüggésében is.

A gazdasági hatékonyság a tevékenység gazdaságosságát van hivatva kifejezni. Ezért a hatékonyság a felhasznált erőforrások egységnyi mennyiségére jutó hozammal, vagy ennek reciprokával, az egységnyi hozamhoz szükséges erőforrások mennyiségével mérhető. **A hatékonyság fogalma alatt az erőforrások felhasználásának gazdaságosságát is értjük.**

Általános képlete a következő:

$$\text{ahol: } G_h = \frac{H}{E} \text{ vagy } \frac{E}{H}$$

G_h = gazdasági hatékonyság,

H = hozam (eredmény),

E = felhasznált termelési erőforrás (ráfordítás).

A két tört lényegében az egységnyi erőforrásra eső eredmény (hozam)-t, illetve az egységnyi eredmény (hozam)-re eső felhasznált erőforrás viszonyát fejezi ki.

A hatékonyság relatív fogalom, ami azt jelenti, hogy mindig több változatot kell összehasonlítani, s akkor megállapíthatjuk, hogy melyik változat a gazdaságosabb (hatékonyabb).

„A hatékonyságot – a fogalom komplexitása miatt – nem lehet egyetlen mutatóval mérni, annak színvonalára, fejlődésére csak a mutatók rendszere adhat jó megközelítést.

A tevékenységek gazdaságosságának vizsgálatához és összehasonlító elemzéséhez olyan gazdasági mutatókra van szükség, amelyek sokoldalúan jellemzik a gazdálkodás mikro szintű hatékonyságát és vállalkezési szemléletű jövedelmezőségét.” E mondatokat Dr Birher és szerzőtársai³¹ 2001-ben írják, amely gondolatok már 1983-ban Szűts István által az addigi munkák összefoglalásaként megjelenik a hazai hatékonyság vizsgálati fogalomkörben.

2.2. Hatékonyságvizsgálat a költségvetési szektorban és mérésének problematikája

Az előző alfejezet tárgyalásakor a különböző korszakokban (70-es évek, 1985-től-1995-ig, illetve napjainkig) bemutattam a hatékonyságról alkotott legfontosabb véleményeket, irányzatokat. Látható, hogy általában más fogalmakkal együtt, illetve a gazdasági, szervezeti, védelmi hatékonyság bármelyikét is vizsgálom, szükséges valamely másik irányú kitekintés, egyfajta párhuzam felállítása, illetve az egyik magyarázata mindig hordoz a másikkól állításokat.

Ha költségvetési szektor (gazdálkodás) vagy katonai gazdálkodás a hatékonyság elemzés tárgya, újabb fogalmak kerülnek felszínre.

E fejezet rész tárgyalásakor nem kerülhetem el, hogy egy viszonylag modern felfogásról a controllingról ne szóljunk néhány szót. Fontossága a hatékonyságvizsgálat gyökereinek költségvetési szektorban való feltárása miatt szükséges, illetve jelenünkben e fogalomkör ad otthont a hatékonyságnak.

³¹ Dr Birher - Pucsek - Sándorné dr - Dr Stanó, Vállalkozások tevékenységének gazdasági elemzése. 696/2001. Perfekt, Budapest 2001. p. 105.

A köznyelvben keresve etimológiailag az ellenőrzés fogalom található. Azt is gondolhatjuk a fogalomról, hogy a mai modern vállalkozások sajátja. A tény pedig az, hogy mint a vezetés eszköze az államháztartás kincstárnoki funkciójából fejlődött ki Franciaországban, és a XX. század vállalkozási szférájában nyert teret az USA-ban és Európában. (Itt is leírom a másodlagos céljaim, illetve véleményem egyikét. A jelenleginél erőteljesebben kellene, hogy visszatérjen az államháztartásba az említett gondolkodásmód.)

Ez azért fontos törekvés, mert a folyamatok ilyen típusú átalakítása, a controlling bevezetése magában hordja a hatékonyságra törekvés széles spektrumát.

Ez a koncepció, vagy ahogyan már írtuk gondolkodásmód összekapcsolása a hadügyi kérdésekkel és a gondolkodásmód eszköztárában használt költséghatékonysági elemzés és az annak alárendelt cselekvés mérhetően a XX. század második fele elején jelent meg.³² E gondolkodásmód foglalkozik stratégiai és taktikai (operatív) kérdésekkel, amelyek a szervezet jelenét és jövőjét döntően befolyásolják. Fejlettebb gazdaságú országok közszféréiben működő controlling rendszereken keresztül érvényesítik a költséghatékonyságra törekvést. Maga a hatékonyság kérdésköre az operatív gazdálkodás eszköztárának szerves része a következők szerint:

2.2.1. A hatékonyságra törekvés mint vezetési eszköz és gondolkodási mód

A stratégiai gondolkodás a gazdálkodó szervezet hosszú távú jövőjének biztosításával foglalkozik, hosszú távú információs adatokat gyűjt, strukturál és interpretál, melyekkel a környezeti jelzések idejekorán felismerhetők és a szükséges intézkedések megtehetőek. Költségvetési szervek vonatkozásában erre, csak az államigazgatás legfelső szintjén van szükség, a fejezeti szintek koordinálják a stratégiai feladatokat.

Az operatív³³ gondolkodás a gazdálkodó szerv (a költségvetési szerv) egy költségvetési éven belüli irányítását biztosítja a megfelelő eljárások és eszközök

³² Angolszász területen management control, a kontinentális iskola controlling címmel illeti a vezetői ellenőrzés és gondolkodás e területét, tartalmuk ugyan az. Az előbbi Robert S. McNamara nevéhez kötődik. 1961-1968. USA 8. védelmi minisztere a Kennedy és Johnson kormányzat idején.

³³ Csikos-Juhász-Kertész: Operatív controlling NOVORG Budapest, 1996. p.102.

kombinálásával. Az operatív eszközök pénzügyi és egyéb közvetlen, esetenként kvalitatív információkat nyújtanak a tervezett és végrehajtott intézkedésekről. **Biztosítják a költségvetési szerv hatékony és optimális működését** az alapfeladatának teljesítése során, a helyes döntések meghozatalában, a szolgáltatás színvonalának biztosításában. Nem a múltbeli tényeket regisztrálja, hanem a költségvetési szerv alaptevékenységének elvárható, normál működésének megfelelő követelmény értékeket határozza meg és veszi alapul prognózisában. Így a költségtérteket a normál gazdasági elvárás alapján tervezik, s az előírás – tény összehasonlítás során az értékelhető és korrigálható eltérések eredményeinek felhasználását teszi lehetővé. Elsősorban a tervezett intézkedések megvalósítására helyezi a hangsúlyt.

A taktikai (operatív) gazdálkodás **eszköztára** széles skálán mozgó lehetőségeket biztosít, a szakirodalmak közel azonos módon sorolják fel:

- a közszolgálat teljesítésének gazdaságosságának vizsgálatára, az optimális erőforrás összetétel biztosítása során felmerülő különféle alternatívák kidolgozására és megvalósítására **a gazdasági elemzések;**

- a mutatószám analízis, mutatószám menedzsment a gyors beavatkozások biztosításához, a működésbeli problémák gyors, pontos prognosztizálásához **a mutatószámrendszerek;**

- a tervezés és elemzés alapjait képező több éves összehasonlításokra alkalmas adatbázis kiépítésének eszköze **a statisztika;**

- a felügyeleti szerv és fejezet szintjén jelentős tevékenység a költségvetési funkciók színvonalas biztosításához elengedhetetlenül szükséges beruházások üzemgazdaságossági vizsgálatának végrehajtása, a beruházási döntésekhez különböző alternatívák kidolgozása **a beruházás számítás;**

- a költségvetési szerv vagyonának alakulása a költségvetési finanszírozás tükrében, az eszköz és forrás ellátottság többnyire összehasonlító elemzésével, a vagyon felügyeletéhez szükséges alapinformációk biztosításával **a tőkefolyamat vizsgálat;**

- a költségvetési szervek alapvetően nem képesek alkalmazni tevékenységük sajátossága miatt nem lehetséges, helyette a feladat teljesítés vizsgálata a rendelkezésre álló pénzügyi és anyagi erőforrások alapján lehet csak releváns, számunkra az

úgynevezett alsó fedezeti pont keresése és biztosítása a fő feladat **a fedezetszámítást és eszközeit;**

– a költségek és teljesítmények felügyeletére, a gazdaságosság ellenőrzésére (költségvetési szervek vonatkozásában az előírt normák, normatívák képzése, azok későbbi színvonal megőrzésének vizsgálata kerül az előtérbe) **a költség- és teljesítmény számítás;**

– a belső vagy vezetésorientált számvitel hangsúlyozásával **a pénzügy és számvitel.**

A felsorolt gazdálkodást befolyásoló eszközök alkalmasak a védelmi szektorban való alkalmazásra, a szükséges mérési feltételek megteremtése mellett.

2.3. A hatékonyság értelmezése (értelmezhetősége) a védelmi szférában

A mértékadó elméleti műhelyek rendre megfogalmazzák a védelemgazdaság és a katonai gazdaság legfontosabb fogalmi és tartalmi meghatározásait. Ma hogyan gondolkodnak ezekről a kérdésekről és az összevetés nyilvánvaló érzékeltetésére a védelemgazdaságról előbb a ZMNE, a Hadtudományi Társaság, majd a BKÁE témabeli fogalmi rendszerével kerül bemutatásra.

a) A védelmi szférához sorolható „teoretikusok” általános véleménye, hogy a védelemgazdaság a „nemzetgazdaság azon része, amely a gazdaság erőforrásainak védelmi célú összegyűjtését, és védelemmé való transzformációját végzi.”³⁴

A **védelemgazdaságtan**, mint önálló diszciplína ezen folyamatok összefüggéseinek leírására, és vizsgálatára irányul. A védelemgazdaságtan a honvédelem tevékenységi körébe tartozó béke és minősített időszak (rendkívüli állapot, szükségállapot, vészhelyzet) feladatokhoz szükséges gazdasági - a gazdaság e körébe eső - feltételek vizsgálatát, elemzését, törvényszerűségek feltárását végzi. Katonai szempontokra redukálva: **„a védelemgazdaságtan a hadászat belső változója, a**

³⁴ Dr Gazda Pál tanszékvezető, egyetemi tanár, a hadtudomány kandidátusa. Védelemgazdaságtan Egyetemi jegyzet, Budapest, 2002. p. 9-10.

fegyveres küzdelem ismérveinek figyelembevételével együtt vizsgálja és elemzi a gazdaságot.”³⁵

A védelemgazdaságtan interdiszciplináris tudományterület a közgazdaságtan és a hadügy kapcsolatával, annak általános törvényszerűségeivel, valamint a védelmi célú erőforrások fegyveres szervezetekben történő felhasználásának törvényszerűségeivel foglalkozik.

A védelemgazdaság szintjeinek elkülönítése lehetséges a közgazdaságtanban értelmezett terminológiák alapján az alábbi:

- a védelemgazdaság makroszintje, amely a nemzetgazdaságban lezajló folyamatok rendszere;
- a védelemgazdaságtan mezoszintje, amely a védelem, mint gazdasági ágazat rendszerét különíti el, és a
- védelemgazdaság mikroszintje, amely a védelmi szervezetek végrehajtó egységében megvalósuló gazdasági tevékenységek összessége.

Természetesen minden egyes szinthez jól körülhatárolható folyamatrendszer kapcsolható, melyek megvalósulási színterét a meghatározott intézményi keretek biztosítják. Mivel a védelemgazdaság ily módon szintekre bontható az ezzel kapcsolatos diszciplína is különböző részekre tagozódik.

A **hadigazdaságtan**³⁶ – amely a védelemgazdaság makrofolyamatait vizsgálja, elemzi a nemzetgazdaság szférájában folyó védelemgazdasági folyamatokat.

Vizsgálatának középpontjában az alábbi főbb kérdések állnak:

- a hadügy és a gazdaság kapcsolatrendszere, főbb jellemzőinek és kategóriáinak leírása;

³⁵ Mint fontos elméleti műhely a ZMNE Közgazdaságtan és Védelemgazdaságtan tanszék egyetemi jegyzetében találkoztam ezzel a meghatározással.

³⁶ Dr Gazda – Tóth, Védelemgazdaságtan 2002. ZMNE jegyzet. p. 11.

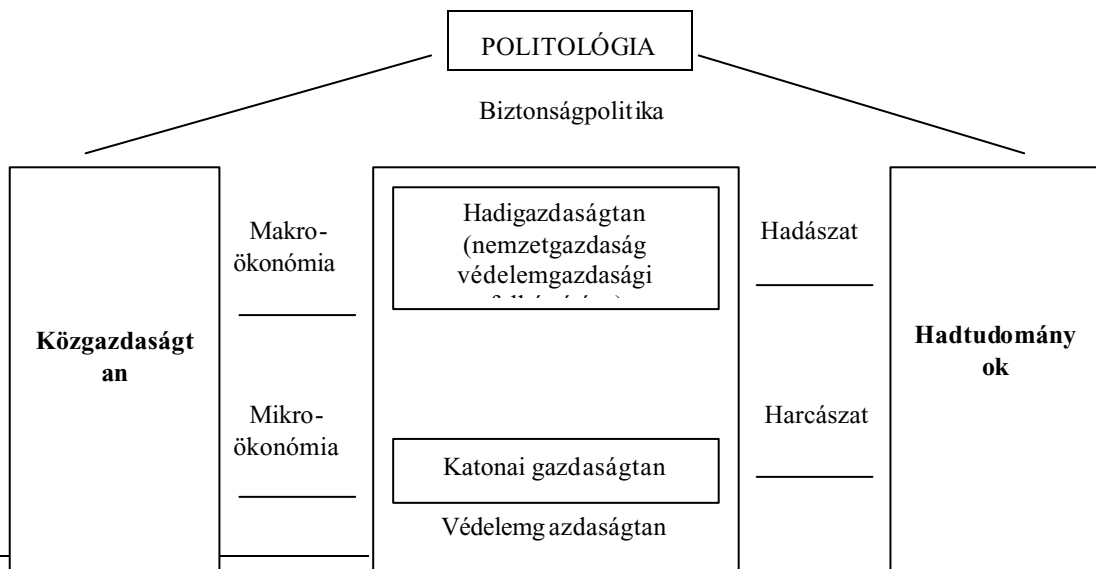
- a gazdaság védelmi teljesítőképessége, a gazdasági és hadigazdasági potenciál, és az ezekből adódó lehetőségek és követelmények;
- a gazdaság háborús felkészítése és mozgósítása (mai értelemben válság, veszélyeztetettség, rendkívüli állapot, helyreállítás);
- a védelmi ráfordítások mértéke és szerkezete, valamint a finanszírozás módja;
- a nemzetközi hadiipari együttműködés törvényszerűségei és lehetőségei.

A katonai gazdaságtan amely a védelemgazdaság mezo- és mikroszintjét jelenti, vizsgálatának tárgya a katonai szervezetek gazdálkodásának általános kérdései.

A katonai gazdaságtan által vizsgált főbb kérdések:

- a katonai gazdálkodás folyamatainak, ágazati rendszerének leírása (pl. eszköz- és készletgazdálkodás; költségvetési gazdálkodás);
- a nemzetgazdaság és a katonai gazdaság kapcsolatrendszere;
- a katonai szervezetekben lezajló gazdaság reálfolyamatok; stb.

A katonai gazdaság Védelemgazdaságban elfoglalt helye³⁷



³⁷ Kutatásaim során az ábra elsősorban a ZMNE Közgazdaságtan és Védelemgazdaságtan tanszéke használja. Egyetemi jegyzete, amely 2002-ben jelent meg, tévesen nem tartalmazza a Védelemgazdaság kifejezést mint az ábra középső traktusában látható „fő halmaz” megjelölését. Ezen az ábrán látható. A hivatkozott jegyzet 11. oldal 1.1. ábrája

1. ábra

A védelemgazdaságtan interdiszciplináris jellegéből adódik, hogy a különböző jelenségek és folyamatok vizsgálatához mindkét tudományterület és az azokhoz kapcsolódó alkalmazott tudományok ismereteit, törvényszerűségeit és kutatási módszertanát felhasználja. A védelemgazdaságtan célfunkciója a hadtudományhoz, módszertanában a közgazdaságtudományhoz kapcsolódik.

b) A Magyar Hadtudományi Társaság kiadásában ismert Hadtudományi Lexikon **megfogalmazásában:**

Védelemgazdaság³⁸: magában foglalja a biztonság és a védelem céljait szolgáló anyagi javak termelésére, elosztására és felhasználására vonatkozó és a vele összefüggő tevékenységek tervezésével, szervezésével, elszámolásával és ellenőrzésével kapcsolatos valamennyi tevékenységet.

Látható, hogy a tervezés, irányítás, szervezés fogalmak rejtenek hatékonysági feltevést, azonban a fogalom a „tevékenységek **hatékony** tervezésével, irányításával, szervezésével” módon fogalmazódik meg, a szervezetre mint – irányítási eszköz – közvetlen gyakorol hatást, akár a hatékonyság irányába is.

Hadigazdaság³⁹: „Védelemgazdaság része, a békegazdaságtól eltérő felépítésű és állapotú rendszere, amelyben a háború előkészítésének és megvívásának anyagi biztosítása a gazdálkodási rendszere.”

Hadigazdaságtan⁴⁰: „Hadügy és a gazdaság kapcsolatának vizsgálatával a hadigazdaság béke és háborús időszaki működési törvényszerűségeinek felhasználásával, a gazdaság háborúra felkészítéséhez szükséges módszerek kialakításával, a honvédelem gazdasági biztosításávalfoglalkozó tudomány”

E fogalomkörben főként a békeidőszaki feladatok körében keresendő a költséghatékonyságra törekvés lehetősége, de mint fogalmi szint érdektelen.

³⁸ Szabó József főszerkesztő, Hadtudományi Lexikon M-ZS 1995. Budapest, Magyar Hadtudományi Társaság (ISBN 963 045 226 X) p. 1407. Védelemgazdaság címszó alatt szűkebb és tágabb fogalmi rendszer, valamint makró, közép és mikro szintű döntési struktúráról ír.

³⁹ Szabó József főszerkesztő, Hadtudományi Lexikon A-L 1995. Budapest, Magyar Hadtudományi Társaság (ISBN 963 045 226 X) p. 449.

⁴⁰ Szabó József főszerkesztő, Hadtudományi Lexikon A-L 1995. Budapest, Magyar Hadtudományi Társaság (ISBN 963 045 226 X) p. 449.

A **katonai gazdaság**⁴¹: „a katonai szervezeteken belüli gazdálkodási folyamatoknak, az azokat megvalósító intézményeknek a gazdálkodás tárgyainak, valamint a folyamatok vezetéséhez szükséges információknak komplett rendszere A fegyveres küzdelemhez szükséges anyagi és pénzügyi feltételek megteremtése, békében a katonai és a gazdasági érdek **gazdaságos** összehangolásával.....”

Természetesen nem vitatom a fogalomalkotó jó szándékát, de a közszféra részét képező Magyar Honvédség mint költségvetési szerv elsősorban „költséghatékony” tudna lenni a „gazdaságos” helyett, de ezt később látjuk a két szféra mérhetőségi problémái vizsgálatakor.

c) Más megközelítés szerint (Budapesti Közgazdaságtudományi – Államigazgatási Egyetem, BKÁE) a magyar katonai gazdasági irodalomban, az utóbbi években „**védelemgazdaság**”⁴² megnevezés alatt tárgyalják a gazdaság és a védelem kölcsönhatásait átfogó viszonyrendszert. Az erre vonatkozó ismeretek rendszerezését a védelemgazdaságtan napjainkban önálló diszciplinája törekszik összefoglalni.

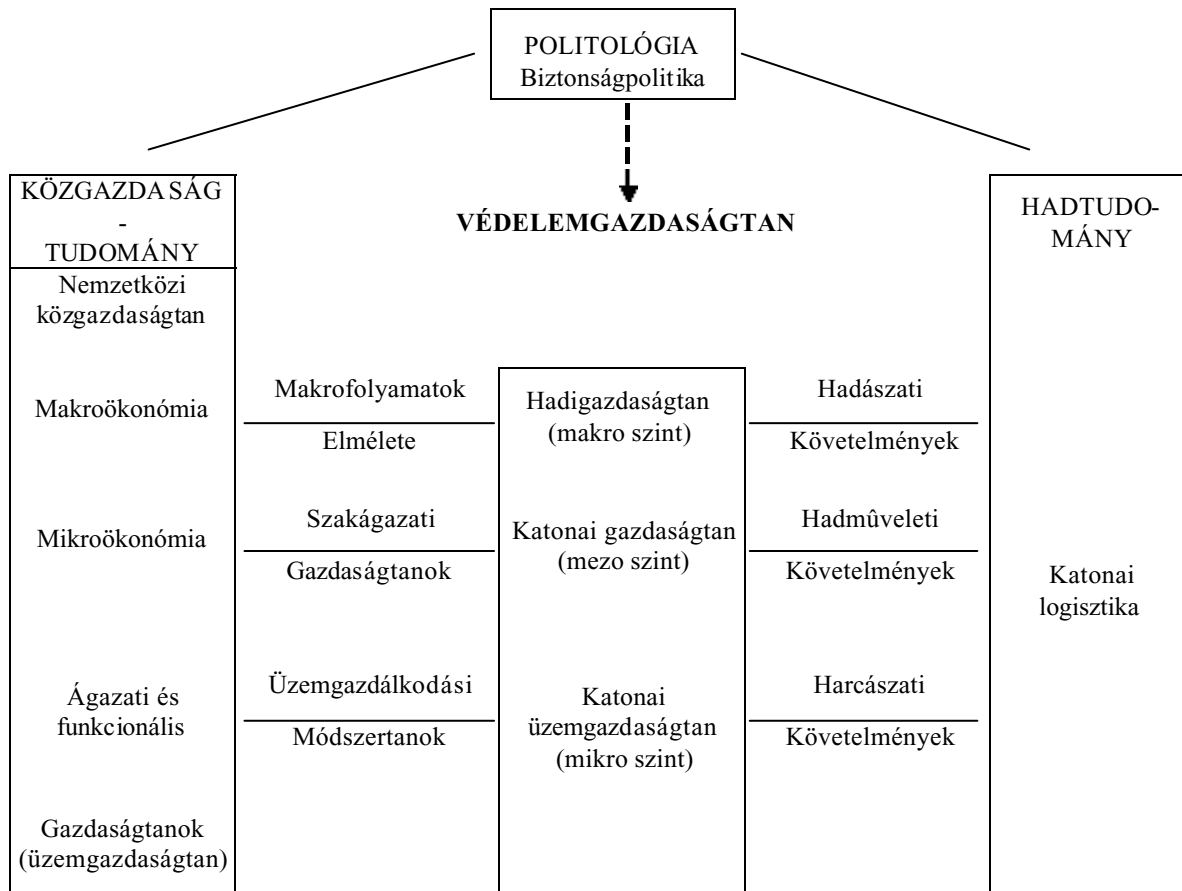
A magyar szóhasználatban ezért a védelemgazdaságtan gyűjtőfogalmán belül megkülönböztethetjük a **hadigazdaságtant**⁴³, ami a gazdaság és a védelem világgazdaságban és a nemzetgazdaságokban - tehát makroszinten - lezajló kölcsönhatású folyamatait vizsgálja, szemben a **katonai gazdaságtannal**, amely ágazati illetve „üzemi” szinten - tehát mezo és mikroszinten – vizsgálja a védelmi szervezeteken belüli gazdasági viszonyokat. (lásd.: az 2. számú ábra)

⁴¹ Szabó József főszerkesztő, Hadtudományi Lexikon A-L 1995. Budapest, Magyar Hadtudományi Társaság (ISBN 963 045 226 X) p. 639.

⁴² Dr Turák, Dr Mészáros, Dr Bognár: A védelemgazdaság mikrofolyamatai BKÁE (ISBN 963 503 105 5) Budapest, 1999. p.8-11.

⁴³ Dr Turák, Dr Mészáros, Dr Bognár: A védelemgazdaság mikrofolyamatai BKÁE (ISBN 963 503 105 5) Budapest, 1999. p.15-16.

A katonai gazdaságtan helye és főbb kapcsolatai⁴⁴



2. ábra

Tovább vizsgálva könnyen belátható ho gy:

- A **hadigazdaságtan**, mint a védelemgazdaságtan egyik részterülete, a gazdaságnak és a védelemnek a világgazdaságban és a nemzetgazdaságok makroszintű folyamatrendszerén belüli összefüggéseit vizsgáló tudományterület.

A hadigazdaság azon folyamatok összességéeként értelmezhető, melyek által kialakulnak, és biztosításra kerülnek a védelem anyagi-, pénzügyi- és humán erőforrásai a védelmi szervezetek részére. (Ezek a hadigazdaság outputjait, egyben a katonai gazdaság inputjait képezik.)

⁴⁴ Az ábra a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Védelemgazdasági Tanszéke 1999-ben kiadott egyetemi jegyzete (ISBN 963 503 105) 12. oldalán található, de ott a katonai logisztika helyett „Hadászati hadtáp” és „Csapathadtáp” kifejezések szerepelnek.

A **katonai gazdaságtan** a gazdaság és védelem ágazati (mezo-) szintű, valamint üzemgazdasági (mikro-) szintű összefüggését vizsgálja. Vizsgálódása a hadigazdasági folyamatok révén a **védelmi ágazatra biztosított erőforrások védelmi célú felhasználásának kérdéseire irányul.**

A **katonai gazdaságtan olyan határtudományi részterület, amely a védelem és gazdaság érintkezési pontjain vizsgálódva a közgazdaságtan eredményeinek védelmi szervezeteken belüli érvényesítésére törekszik.**

Fő kérdései az **erőforrások védelmi képességé** történő transzformációjának mind **gazdaságosabb módozatainak** kidolgozása, a nemzetgazdasági környezetnek való megfeleltetés, a pénzügyi-, anyagi- és humán erőforrások ésszerű, takarékos felhasználása. Ezért törekszik a legfejlettebb közgazdasági elemző-szervező módszerek alkalmazására, többségében a közgazdaságtudomány vizsgálati kategóriáit alkalmazza.

A leírtak alapján az alábbi következtetésekre jutottam:

- A három megközelítési mód jól láthatóan nem sokban tér el egymástól. Az 1. ábra és a 2. ábra különállóságát mégis néhány részlet egyértelműsíti. A 2. ábra mutatja be az 1. ábrán vázolt kapcsolatrendszer mélyebb struktúráját. Az üzemgazdasági szemléletet is megjelenítő BKÁE ábrán a Katonai Gazdaságtan mezo és mikro szintje tovább tagozódik. Ugyan így „finomításra” kerül a hadtudomány hadászati és harcászati közvetítő eleme, a közbenső hadműveleti szint megjelenítésével.

A hatékonyság tekintetében már a fejezet elején utaltam rá, hogy van makro szintű és vállalati (mikro) vizsgálati lehetőség. Azt is érintettem, hogy a rész-egész viszonyok ebben az összefüggésben is fennállnak.

A védelemgazdaság (azon belül katonai gazdaság) helye, szerepe szerint a tudományok rendszerében a hatékonyság leginkább megfogható szintjének megállapítására a 2. számú ábra szerinti részletezettséggel a legalkalmasabb. Ennek oka az, hogy a katonai üzemgazdaság és katonai gazdaság a katonai gazdálkodás legfontosabb kérdéseit foglalja magába, színtere a katonai reálfolyamatok többségének. Az is fontos kérdés, hogy a makro szintű számok, így a hatékonyság is általában

számított adatokon nyugszik, némileg közvetetté válik. A költségvetési (védelmi) szektor egyébként is rendelkezik egy nagyfokú relatív, és absztrakciós számítási problémával, így minél magasabb szinten keresem a hatékonyság értelmezését, annál több absztrakció szükséges. Ez vezet oda, hogy ha csak a mikro- és makro szint áll rendelkezésre mint vizsgálati lehetőség, a válaszom nem egyértelmű, nem tudom belefoglalni a katonai gazdálkodás teljes spektrumát. Ha mikro- mezo- makro bontásúak a szintek, akkor határozott mikro- mezo. (hangsúlyozom ez nem jelenti a makro szintű hatékonyság létének, fontosságának tagadását!)

– A védelemgazdaságtan szerkezetének, fogalmi rendszerének feltárásával megközelítőleg leírtam az adott szintek tartalmát. A hatékonyságvizsgálat helye a gazdaság és a védelem nemzetgazdasági szintű vizsgálatával foglalkozó hadigazdaságtan, vagy a hadigazdasági folyamatok terén a védelmi ágazatra biztosított erőforrások védelmi célú felhasználásait vizsgáló katonai gazdaságtan lehet. Ez utóbbi a mezo és mikro szintű folyamatokkal foglalkozik.

– Az eltérő tudományos műhelyekben (ZMNE, BKÁE, MHT) néhány szemléletbeli eltérést leszámítva közel azonosan gondolkoznak a védelemgazdaság, hadigazdaság, katonai gazdaság kérdéseiről, azonban a költséghatékonyság követelménye konkrét megfogalmazásra nem kerül. A civil és katonai javak hatékony felhasználásának, igényének megjelenítésére a katonai gazdaság fogalomrendszere kismértékű módosítással a legalkalmasabb.

Egyrészt a mezo és mikro szinten fellelhető reálfolyamatokban kerül felhasználásra a védelmi ágazat erőforrásainak jelentős része, másrészt a szervezetrányítás eszközei között a fogalmak mint közvetett befolyásolási mód reálisan létezik.

Ez a módosítás ugyanakkor a valós tartalmi igényekhez közelít, amelyet maga a gazdasági fejlődés indukál.

A makrogazdasági kérdések vizsgálata között sohasem kap (kaphat) olyan hangsúlyt a hatékonyság kérdése mint ahogyan a tényleges felhasználást végző mezo és mikro szintû Katonai gazdasági szinten.

2.3.1. A költségvetési (védelmi) szektor hatékonysági koncepciója

A közszolgálati szervezetek tulajdonosának, az államnak a legfőbb érdeke, hogy a költségvetési gazdálkodó szervei a lehető **leghatékonyabban** biztosítsák alapvető küldetésüket, a köz szolgálatát hosszú és rövid távon egyaránt. A költségvetési szféra, központi költségvetés területén azonban, ma még az igény megfogalmazáson túl, csak minimális törekvések figyelhetők meg. **Ami jó a vállalati gazdálkodás területén, az megfelelő alkalmazásban nem lehet haszontalan a költségvetési gazdálkodás területén sem.** A költségvetési szervezeteknél a szervezetek elsődleges céljai nem pénzügyi jellegűek, a pénzügyi jelentések sem tájékoztatnak ilyen adatok megvalósulásáról, ezért tevékenységük megítélése rendkívül nehéz feladat. **A végcél a költségvetési gazdálkodás területén természetesen nem a profiton van, hanem a közösségi szolgáltatás – közszolgálat – minőségének javításában, a rendelkezésre álló erőforrások optimális elosztásában, az erőforrások hatékony igénybevitelében jelentkezik.** A védelem idetartozik mivel az egyik legklasszikusabb közszolgálati tevékenység, illetve a végcél megvalósítás esetében ezek tisztán logisztikai támogatási kérdések, tehát a katonai gazdaság mikro szintű logisztikai támogatási rendszere is tárgya kell, hogy legyen a hatékonyság vizsgálatának.

A közszolgálat területén tehát, nem a klasszikus értelemben vett alsó és felső fedezeti pont megtalálása a követelmény, hanem az alsó fedezeti ponton történő hatékony működés biztosítása, mivel a költségvetési támogatás nagysága az adott gazdálkodási évre vonatkozóan változatlan (többnyire fix) tényezőként van jelen, eltérően a vállalkozások árbevételi terveivel.

A költségvetési szervek sajátosságából adódóan nem kell a bevételek növelésének feladatával foglalkozni, a költség megfigyelés, elemzés területén túl a meglévő lehetőségek belső tágításának képessége, elérése is cél.

A terv és tényállapot folyamatos, rövidtávú összehasonlítása, az elérések megállapítása és elemzése a költségvetési szervek gazdasági folyamatainak elemzése során éppen olyan fontossággal bírnak, mint a klasszikus vállalkozások esetén. A

folyamatos elemzés és a visszacsatolás lehetősége megadja a gyors beavatkozás lehetőségét a gazdasági folyamatokba és a gazdálkodó szervezet, a költségvetési szerv tevékenysége a kitűzött cél irányába vezethető.

A hatékony erőforrás felhasználás elveinek kiterjesztése az állami szektor területére ma még teljeskörűen lehetetlen, a költségvetési gazdálkodásnál nagyrészt nem érvényesülnek közgazdasági megfontolások, azok befolyásolása csupán politikai kérdés. Ám ha mindez valóban így van akkor is megkérdőjelezhetetlen a hatékonyság sajátosan értelmezhető követelménye a költségvetési szektorban.

„A költségvetési szervek túlnyomó részben nem anyagi jellegű szolgáltatást nyújtanak, alapvető funkciók állami meghatalmazás alapján a nem piaci jellegű javak és szolgáltatások termelése, amely révén az állam közvetetten megvalósítja a köz javát szolgáló politikákat elsősorban a kollektív fogyasztás és jövedelemtranszfer révén, amit az egyéb ágazatokra kirótt kötelező, adóbefizetésekből nyernek.”⁴⁵

Messzire vezet az, hogy az államháztartási reform sodrában választ kell tudni adni, arra hogy melyek azok az állami funkciók amelyek tekintetében a piac szabályozása hatékonyabb, s amelyeket hosszabb távon célszerű állami kézben tartani. Szükséges tehát az állami feladatok, üzemgazdasági, üzleti szempontok szerinti átvilágítása, mivel megfelelő költség-haszon elemzések, hatásvizsgálatok nélkül sok esetben megnehezítenék, esetenként ellehetetlenítenék a szakmai és politikai döntéseket az államháztartást érintően.

Lényeges és nem elhanyagolható kivétel az amely szerint a klasszikus vállalkozói szféra által alkalmazott gondolkodás szigorúan közgazdasági elvekre épül, addig a közszolgálati gondolkodás ennél szélesebb társadalmi-gazdasági spektrumot fog át. A szakirodalomban⁴⁶ „new public management”-ként ismert modern közszolgálati gondolkodás a közpénznek hatékony felhasználását szem előtt tartva

⁴⁵ Robert Newton Anthony, management Control in Nonprofit Organizations, Richard D. Irwin, Inc Homewood, Illinois 1975 p. 10.

⁴⁶ Az „előírás-vezérelt” versus „küldetésvezérelt” közigazgatásról T. Gaebler és D. Osborne 1994-ben a Kossuth könyvkiadó által kiadott Vállalkozásbarát közigazgatás c. könyvében találunk hasznos információkat. p. 55-60.

egyre gyakrabban tekint e filozófiai meghonosítása irányába. A közszolgálati filozófia terméke a közszolgálat tevékenységének elmozdulása a korábbi évek „előírásvezérelt” közigazgatásáról a „küldetésvezérelt” közigazgatás irányába.

A védelmi szféra gazdálkodásával összefüggő tevékenységek nem nélkülözhetik a hatékonyságot annak ellenére, hogy azok a nemzetgazdaság más területéhez viszonyítva sajátosan jelentkeznek.

A hatékonyság jegyében a közszolgálati (védelmi) tevékenység tervezési-, irányítási-, végrehajtási- és ellenőrzési folyamatait hatékonyabbá kell tenni. **Létre kell hozni a hatékonysági mutatószámokat, be kell mutatni a költségeket és kiadásokat, (ezen belül az állandó és változó költségeket) be kell vezetni a források optimális felhasználását, és be kell mutatni az alternatív megoldásokat sajátos közszolgálati aspektusból.** Ennek megfelelően a közszolgálati tevékenység gondja jelentősen eltér a vállalkozói szektor controlling tevékenységétől, ahol a haszonmaximalizálás a fő cél a költségminimalizálás mellett, a közszolgálat területén az optimális, a lehetőségekhez képest legjobbat jelenti, a tervezhető költség szint alapján („pénzért értéket elv” érvényesítése). Lényeges kérdés, hogy ki mit csinál, miért csinálja és ez mibe kerül?

A mérés problémáját az objektív nehézségeken túl, további osztályozási, értelmezési problémák nehezítik:

- a pénzügyi számvitel pénzforgalmi szemlélete;
- a vezetői számvitel a napjainkig fennálló megoldatlansága;
- a pénzügyi és vezetői számviteli hiányosságok miatt a költségvetési szervek ma nem ismerik saját költségeiket, csak kiadásaikat.

2.4. Következtetések

1. A hatékonyság fogalma a a komplexitásából eredően kérdésfeltevésenként változik, minden szervezetnek van sajátja.

A katonai logisztika is rendelkezik saját, csak ott megfogalmazható hatékonysággal, ez főként vektorális módon fejezhető ki, minőségi és cél elérési tényezők mérése és szerepeltetése útján.

2. A védelemgazdaság mezo és mikro szintje lehet elsősorban alkalmas hatékonyság mérésekre, itt lelhető fel a katonai logisztika, itt valósul meg a reálfolyamatok jelentős része.

A kapcsolódó fogalmak a védelemgazdasági és katonai gazdasági alapfogalmak kis mértékű pontosítása, költséghatékonysági szempontból való bővítése eredményekre vezethet, abban a tekintetben, hogy a tartalom bővülés előrevetíti a hatékonysággal összefüggő feladatok bővülését is. Ez mint közvetett eszköz, bizonyos szervezet irányítási funkcióból adódóan eredményre vezet.

3. A fejezet elején kimunkált, nagyrészt a nemzetgazdaságban alkalmazott költséghatékonysági képlet lényegéből adódóan, a védelmi ágazatban is jól alkalmazható. Az eredmény és a költség viszonyában ha az eredményt tekintjük, illetve tűzzük ki állandónak a hatékonyság irányába a csökkenő költség vezet. Amennyiben ez nem lehetséges, és adottnak, illetve meglévőnek tekintett költségek mellett a hatékonyság irányába a javuló eredmény, a minőségileg javuló cél elérése vezethet.

4. A katonai logisztika önmagában is szakmai kultúrák sokaságából áll, így tevékenysége során a minőségi cél (eredmény), végrehajtása, elérése abból adódóan, hogy a hatékonyság relatív fogalom és a védelmi ágazat eredményeinek, céljainak értékelése több és összetett szempontot feltételez, a közszféra mérési problematikáján is túlnyúlik. A költséghatékonny katonai logisztikai támogatás az erők mozgatásának és fenntartásának tervezési és végrehajtási folyamata előtt, alatt és azt követően végzett komplex mérési és elemzési tevékenység által meghatározott minőségi feladat-végrehajtásra irányul.

III.

A tervezés hatása a javak költséghatékonny alkalmazásba vonására

3.1. Védelmi (katonai gazdasági) tervezés a gazdasági tervezés sajátos eleme

Rendszerszemléletű megközelítés szerint „a tervezés az a folyamat, amelynek keretében a rendszer hozzá irányítja erőforrásait a változó környezeti és belső erőkhöz. E funkció keretében valósul meg a szervezet céljainak, valamint az elérésükhöz szükséges politikának, programoknak, eljárásoknak és módszereknek kialakítása”.⁴⁷ Bővebb kifejtésben és gazdasági tevékenységekre vonatkoztatva a tervezés valamely állapotból egy kívánt állapot elérésére irányuló cselekvés, amely magában foglalja a jövőbeni állapot pontos definiálását, a cél eléréséhez szükséges erőforrások felmérését, azok megfelelő allokációját.

A tervezés legfontosabb feladata, hogy pontosan meghatározza a kívánt állapot paramétereit, a végrehajtandó feladatokat, számba vegye a rendelkezésre álló erőforrások teljes körét, mind a belső és külső, mind a pótlólagosan bevonható erőforrásokat.

A tervezés lényege tehát az elérendő célok meghatározása, ezt követően a célok eléréséhez szükséges erőforrások kiszámítása, az ennek érdekét szolgáló erőforrás mérlegek kidolgozásával.

Amennyiben a belső és külső erőforrások nem biztosíthatják a kitűzött tervcélok elérését, úgy a kitűzések módosítása (mérséklése) szükséges a megalapozott, a végrehajtás valós feltételeivel rendelkező tervek meghatározása érdekében. A tervezés tehát iterációs folyamat, amely a követelmények és a lehetőségek optimális összhangjának megteremtése céljából többszöri visszacsatolást igényel.

Az előzőekben a tervezésre általánosan kifejtett tartalmi meghatározások vonatkoznak a katonai-gazdasági tervezésre is. A **katonai-gazdasági tervezés** az a folyamat, amely a katonai rendszer jövőbeli teljesítmény követelményeihez szükséges materiális és humán erőforrások számbavételét, az így meghatározott szükségletek és lehetőségek összevetését, azok eltéréseinek a követelmény meghatározásához történő visszajelzését is a célkitűzések és a lehetőségek összehangolását biztosító tevékenységek iterációs sorozatát foglalja magában.

⁴⁷ Johnson-Kast-Rosenzweig: A rendszerelmélet és vállalatvezetés. Rendszerelmélet. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest, 1969 p. 239. és 265.

A katonai-gazdasági tervezés ebben az értelemben komplex fogalom, amely több mint a gazdálkodás (a gazdasági tevékenységek) tervezése, mivel a katonai alaprendeltetés követelményeiből kiindulva átfogja a haderőfejlesztés szervezeti-, haditechnikai-, anyagi-pénzügyi-, és humán erőforrásigényeinek számszerűsítését és a rendszer alrendszerei (rész céljai) közötti erőforrás allokációt.

Az előzőekből következően a katonai-gazdasági tervezés nem öncélú tevékenység. Fő célja a katonai alaprendeltetés anyagi-pénzügyi és humán feltételeinek biztosítása, így a katonai rendszer által determinált folyamat. Ennek ellenére nem másodrendű jelentőségű, mivel a gazdasági számítások hivatottak igazolni a katonai célkitűzések realitását, teljesíthetőségét, ezen túl a katonai-gazdasági tervezés felelőssége a célok lebontásával az egyes gazdasági résztevékenységek részletes meghatározása is. A katonai-gazdasági tervezés ezen komplex fogalma több, különféle, szintben, integráltságban és metodikában eltérő tervezési feladatot fog át.

A katonai-gazdasági tervezés egyik fő produktuma a honvédelmi tárca költségvetési terve, amely a nemzetgazdasági erőforrások honvédelmi célú – a terv időszakára kiterjedő – igénybevételét fogja át. A katonai-gazdasági tervezés így a kapocs szerepét tölti be a katonai és a nemzetgazdasági tervezés között, s egyben ezért része a nemzetgazdasági tervezés egészének.

Ide kívánczik az a meglátás, hogy a feladat alapú, modern tervezési rendszertől idegenkedők legfőbb érve, hogy a nemzetgazdasági folyamatokba, illetve tervezési rendszerébe nem beilleszthető. Nos véleményem szerint egyszerűen software kérdés a fent leírt éppen aktuális nemzetgazdasági igénynek való megfelelés. Úgymond „házon belül” szinte bármilyen tervező rendszer felépíthető!

A katonai-gazdasági tervezés a fenti szerepét a komplex védelemgazdasági tervezés részeként tölti be. A védelemgazdasági tervezés, mint a védelem és a gazdaság szélesebb körű kapcsolatrendjét átfogó metódus, kiemelt szerepet tölt be mind a védelmi, mind a nemzetgazdasági tervezést illetően. Egyfelől, számba véve az állami központi költségvetés, a hadiipari termelészolgáltatás, a haditechnikai műszaki fejlesztés és kutatás, a haditechnikai külkereskedelem, a nemzetgazdaság háborús felkészítése (gazdaságmozgósítás), valamint a gazdaság biztonsági tartalékolás tevékenységeit átfogja az ország-védelemre fordítható pénzügyi és anyagi erőforrásokat.

Másfelől, a nemzetgazdasági tervezés részére közvetíti a védelmi tevékenység pénzügyi és anyagi igényeit, beleértve a katonai szervezetek fejlesztése és fenntartása érdekében végzett gazdasági tevékenység (katonai gazdálkodás) főbb aspektusait.

A védelemgazdasági tervezés keretében a katonai-gazdasági tervezés mint komplex folyamat különféle szintekre, különféle integráltságban és különféle részfolyamatokra irányuló tervezési tevékenységek összessége. Ezen tervek egymásra épülése, konzisztens kapcsolatai feltételét képezik a hadsereg valamennyi szintjére, szervezetére lebontott katonai követelmények reális anyagi-pénzügyi feltételrendszerben történő végrehajtásának.

3.2. A Védelmi Tervező Rendszer (VTR) – az új évezred első éveiben

A VTR vizsgálatának legalkalmasabb módja, ha a vele szemben támasztott követelmények és az ideális működés leírásait veszem alapul. Az teljesen közismert, hogy a rendszer hosszú átalakítás alatt áll. Dolgozatom megírásakor is az erőforrás tervező és költségvetés tervező alrendszerek lényegi kérdései változnak, mozgásban vannak.

Az eddigi rendszerleírások és gyakorlat a Védelmi Tervező Rendszerre vonatkozóan – ha tartalmaztak is költséghatékonysági elvárásokat –, nem nyújtottak segítő kezdet egy komplex elemző, értékelő rendszer meghonosításához. Ez természetesen objektíve, a mérési lehetőségek eddig ki nem alakult gyakorlatának és problematikájának eredménye. Véleményem szerint a tervezőrendszer (erőforrás – költségvetés!) fejlődésében a jelenleg beérett módosítási – változtatási – fejlesztési időszakot megelőzően komolyabb változás az 1997-1999. év között, a Pénzügyi Számviteli Szolgálat teljes átalakulása és 2001. évtől a gazdasági tervezés hivatal szintű, szervezeti megjelenítése volt.

Vizsgálatom e két időszak köré csoportosítom, illetve napjaink várható új eredményei a hatékonysággal összefüggő elemeihez.

A bázisszemléletű költségvetésekkel szemben, a korszerű tervezési módszerek (programköltségvetés, zéróbázisú tervezés, szinttartó-szintnövelő kiadások megkülönböztetése, stb.) a költségvetési igényeket nem kiadáscsoportonként előirányzott keretlimitekhez, hanem konkrét feladatokhoz kötik. A feladathoz kötött tervezés egyrésztől megköveteli adott szervezetben folyó munkavégzés felosztását

olyan részfeladatok (un. „feladatmutatók”) képzésére, amelyek lehetőséget adnak az adott feladat objektív mennyiségi és minőségi mutatóival indokolható költségvonzatainak elkülönült értékelésére, tervezésére, másrésztől szükségessé teszi olyan gazdasági információs (számviteli) rendszer kialakítását és működtetését, amely alkalmas az adott feladatvégzés adott időszaki tényleges ráfordításainak, azaz költségeinek összesítésére a nemzetgazdaságban egységesen alkalmazott módszerekkel. (Később látjuk, az elemi költségfüggvények kiválóan alkalmazhatók a költségvetési szerveken belül, sőt a levonható következtetések hatékonysági irányába is hatnak!)

Ezen költségelszámolás főbb tételei: közvetlen munkaidő, bér- és anyagfelhasználás, valamint az állóeszközök értékcsökkenésének, üzemben tartásának, valamint az adott szervezetnél jelentkező, de részfeladatonként ki nem bontható „általános” költségeknek (pl.: a parancsnokság illetmény- és bérjellegű kiadásának, a telefon és más költséghelyenként nem részletezhető közüzemi díjaknak) az adott feladatra – általában a közvetlen költségek arányában – felosztott és ráterhelt része. (Ezzel szemben a „kiadás” az adott időszakban teljesített kifizetési kötelezettséget jelenti, amiből biztosított javak – munkaerő, anyag, eszköz, szolgáltatás – felhasználása azonban az egyes részfeladatokat illetően időben eltérhet a kiadás teljesítésének időszakától. Így a kiadás-centrikus tervezés és elszámolás – azaz a jelenlegi gyakorlatunk – elfedi és összemosza a feladatok tényleges költségvonzatait.)

A feladatorientált tervezés (e környezetben a feladat bármilyen költségkihatású döntés eredménye, gyűjtőfogalom) minden döntési szinten biztosítja a megfelelő költségérzékenységet, amely az elrendelt és elvégzett feladat mennyiségi és minőségi paramétereikhez köthető módon mutatja a feladat-végrehajtás költségigényeit. E módon a feladat elrendelésekor látható, hogy annak megkívánt színvonalú végrehajtása milyen költségvonzatokkal jár, illetve biztosítva van annak beláthatósága, hogy az adott feladat reális költségigényeinek csökkentése (v. növelése) mennyiben rontja, gátolja, vagy esetleg növelheti a feladatvégzés színvonalát. Ez a módszer elkerülhetetlenné teszi a feladat elrendelőjének felelősségvállalását a költségvetési kihatások számbavételében, a feladatok költségvonzatainak az előljárók és alárendeltek általi ismeretét is feltételezve. A feladatok szerinti költségelszámolás jó visszajelzést ad a következő időszaki tervezés

feladatnormáinak pontosításához, illetve alkalmat ad a feladatvégzők gazdálkodási tevékenységének objektív elemzésére, értékelésére és ellenőrzésére.

A feladatorientált tervezés – az állami és katonai titoktartás korlátai mellett – valamennyi szinten átláthatóvá teszi az objektíven értékelhető feladatokhoz kötött költségvetési gazdálkodást, módot ad a civil kontrollt gyakorló politikai irányításra, illetve az adott részletességû társadalmi bemutatásra és elszámolásra.

A tervezés komplexitását a mindenirányú kiterjedtség és ezzel együtt járó egyeztetettség biztosítja, amelynek többirányú feladata van.

Elõször a katonai feladatok meghatározásának, a hadsereg szervezeti és haditechnikai-anyagi fejlesztésének, a honvédség állománya ellátásának, eszközei és készletei fenntartásának a biztonságpolitikai követelmények kielégítésére kell irányulni. Ezért a katonai tervezés kiinduló alapját az adott idõszakra meghatározott, az esetleges szövetségekkel egyeztetett biztonságpolitikai követelmények képezik. Ez kizárja a katonai tervezés öncélúságát. a katonai tervezésre vonatkozó törvényhozói és kormányzati döntéseknek biztosítaniuk kell, hogy azokban a biztonságpolitika minden eleme (kül-, bel-, katonai, gazdasági, és szociális) kellõ egyeztetés alapján érvényesüljenek. Ez garantálja a követelménytámasztás komplexitását.

Másodsor biztosítani szükséges a katonai tervezés többszintû folyamatainak logikus egymásra épülését. Kiindulás az adott idõszakra meghatározott védelmi követelmények igényeinek további katonai-technikai követelménytervekre történõ lebontása (haderõtervezés). Ezen belül:

- ki kell dolgozni a lehetséges – különbözõ intenzitású – agresszió elhárításához szükséges hadmûveleti feladatok szövetségekkel egyeztetett változatait (hadászati tervezés);
- a potenciális katonai fenyegetés és a szövetségi igények elemzése alapján meg kell határozni a saját haderõ szervezeti és haditechnikai-anyagi fejlesztésének igényeit (hadsereg-fejlesztési tervezés);
- számba kell venni a háborús mûködés személyi (hadkiegészítési és mozgósítási), valamint anyagi-technikai, egészségügyi és egyéb infrastrukturális igényeit és azok biztosítását, továbbá az eszköz- és

kész-letigények hadseregen belüli, illetve nemzetgazdaságból történő biztosítási rendjét, igénybevételét és ezekből következően a gazdaságmozgósítás igénytervét);

- ki kell dolgozni a békeidőszak működésének követelményterveit, amely tartalmazza:
 - a) a hadsereg létszámát és állomány arányait;
 - b) a kiképzés rendjét;
 - c) a személyi ellátás színvonal-követelményeit;
 - d) a technikai biztosítás rendjét;
 - e) a készletezési, a tartalékképzési rendszert és
 - f) az előző követelmények alapján össze kell állítani az adott időszakra vonatkozó anyagi-technikai beszerzési és pénzügyi terveket (kölségvetési tervezés).

Harmadszor a katonai feladatok, a hadseregfejlesztés és a gazdaság mozgósítási igények meghatározásához elengedhetetlen az anyagi-pénzügyi feltételek folyamatos számbavétele. A feladat- és igénytervezés csak akkor lehet reális, ha számol azok pénzügyi kihatásaival, tudomásul véve a nemzetgazdasági teherbíró képesség, valamint az esetleges szövetségi együttműködés lehetőségeit és a haditechnikai beszerzések valós feltételeit és korlátait. Ezért szükséges olyan **iteratív (visszacsatoló)** tervezési metodika kialakítása, amely lehetővé teszi az induló elgondolások, követelmények, tervek újbóli pontosítását a reális feltételeknek megfelelő igények végső megfogalmazásához. Ennek során minden szinten biztosítani kell, hogy a feladat-meghatározás (követelménytámasztás) csak az ahhoz szükséges feltételrendszer (különös tekintettel az anyagi-pénzügyi feltételekre) ellenőrzött rendelkezésére állása esetén történhessen meg.

A költséghatékonyság teljesülésének egyik legfontosabb feltétele, hogy a követelménytámasztás időszakában a megfelelő feltételrendszer kerüljön figyelembe vételre.

Negyedszer a katonai-gazdasági tervezés a nemzetgazdasági tervezés részét is képezi. Ennek megfelelően biztosítani kell a metodológia összhangot a nemzetgazdasági

tervezéssel: folyamatos egyeztető tevékenységet kell fenntartani a katonai tervezésben érintett törvényhozói és kormányzati szervekkel, nemzetközi szervezetekkel, hazai és külföldi gazdasági, valamint egyéb társadalmi szervezetekkel.

3.2.1. VTR célja, követelményei, rendeltetése

A rendszerleírás kulcskérdése a hatékonyságra törekvés bővítésének, és kialakításának, hiszen **szervezet irányítási eszköze** a normák, direktívák, követelmények meghatározásán keresztül, egyfajta **közvetett vezetési eszköz**.

A Védelmi Tervező Rendszer (VTR) alapvető **célja** a honvédelmi tárca tervezési feladatainak a magasabb szintű – állami, szövetségi – tervező rendszerhez illeszkedő integrált, egységes szabályzás alapján működő rendszerben történő végrehajtása. Ennek keretében a biztonságpolitika és katonapolitika szintjén megfogalmazott követelmények éves, közép- és hosszú távú védelmi feladatokká, majd az ezek végrehajtásához szükséges védelmi anyagi-pénzügyi (erőforrás) igényekké való transzformációja.

A védelmi tervezés rendszerével kapcsolatban a rendszerkonceptió, majd később a rendszervázlat elfogadásakor alapvető **követelményként**⁴⁸ került megfogalmazásra, hogy a VTR, (Újabban TVTR, Tárca Védelmi Tervező Rendszer)

- „ – tükrözze a kormány akaratát;
- legyen képes elégséges információt biztosítani a politikai és a szakmai döntések meghozatalához;
- fogja át a HM tárca valamennyi feladatának, azok végrehajtásához szükséges erőforrásoknak és költségeknek, valamint költségvetési előirányzatoknak a megtervezését, intézményi szinttől fejezeti szintig;
- biztosítsa az ellenőrizhetőséget és elszámoltathatóságot;

⁴⁸ Dr. Csontos András mk.ezredes HM VTKI irodavezető, Integrált Rendszervázlat a honvédelmi tárca védelmi tervező rendszerének (TVTR) kialakítására. Budapest, 2003. december 12. Nyt.47/160/2003. p.4.

- illeszkedjen az állami tervező rendszerekhez, a NATO és az EU tervezési és áttekintési eljárásaihoz;
- legyen ciklikus, gördülő rendszerű, folyamatrendszere szabályozott, egymásra épülő tevékenységekkel, egyértelműen kijelölt döntési pontokkal és felelősökkel;
- legyen feladatorientált, az állami, azon belül kidolgozandó védelmi (szak)feladatrendre alapozott. A jelenlegi inputorientált (pénzügyi szemléletű) tervezés mellett biztosítsa az outputorientált (üzemgazdasági szemléletű) – a szervezetek tevékenységének kimenetét, eredményét meghatározó, a szükséges erőforrásokat a feladatokhoz rendelő – tervezést is;
- a haderő feladatai, a végrehajtáshoz szükséges erőforrások és költségek, valamint költségvetési előirányzatok programozottan és normatív alapon kerüljenek megtervezésre. A fejezeti szintű kiemelt programok az államháztartási törvény és az azok végrehajtására kiadott kormányrendeletben előírt tartalmi és formai követelményeknek megfelelően kerüljenek kidolgozásra és a HM fejezet költségvetésében beépítésre;
- a tervező rendszer egy integrált (katonai és gazdasági) információs rendszerre támaszkodjon. Az informatikai rendszer – megfelelő mértékű és összetételű adatbázison – legyen képes a nemzeti és szövetségi tervezéshez a szükséges információt biztosítani, és a végrehajtásról adatokat szolgáltatni a vezetők és tervezők számára. A kifejlesztendő/fejlesztés stádiumában lévő információs rendszer teljes körű bevezetéséig a tervező rendszernek – korlátozottan, az alapvető követelményeket kielégítően – alkalmasnak kell lennie a manuális tervezésre, illetve a tervek elkészítésére.”⁴⁹

⁴⁹ A felsorolás az TVTR koncepciójából származik. Azt azonban látni kell, hogy a korábbi – Dr. Turák János -Dr. Mészáros Sándor-Dr. Bognár Ferenc, A védelemgazdaság mikrofolyamatai, Bp. 1999. BKE ISBN 963 503 105 3 p. 100. – összesen hét pontos követelmény hasonló tartalmú, de filozófiájában közel sem a költségvetési korlátok az elsődlegesek, hanem **a feladatok és az erőforrások programozott és normatív módon való felhasználása.**

Az alapvető követelmények megfogalmazásakor szükségesnek látszik a hatékonyságra törekvésnek, feladatrendszerének konkrét meghatározására és nem természetes velejárójaként tekinteni a tervezési metodikának, vagy az elemzési-értékelési feladat rendszernek. Az alrendszerek leírásában már fellelhető a ráfordítás és eredmény viszonyának vizsgálata, ugyanakkor a hatékonyság elérésének döntő esélye már a követelmények megfogalmazásában rejlenek.

A VTR rendeltetése, hogy az állami tervezési rend és az átláthatóság követelményeit egyaránt kielégítve, a tervezési folyamatokat egyértelműen szabályozott eljárásrenddel és a döntési láncsal lefedve egyetlen rendszerbe integrálva biztosítsa az információkat az politikai szférába a védelem helyzetéről a tervező rendszerbe készített értékelések és a politikai-gazdasági lehetőségek alapján megfogalmazott követelmények fogadásához és feldolgozásához, a védelem erőforrás-igényeinek összeállításához, feladatorientált bemutatásához és indoklásához.

A MK Kormány 2236/2003. (X.1) Korm. határozatában döntött a Magyar Honvédség 2004-2013 közötti átalakítása és új struktúrája kialakítása eredményeként, illetve a részletes tervezés előírásával új időtávra – 10 évre – kerültek a feladatok kidolgozásra. Az új tervezési időtáv, új tervezési rendszer kialakítását, bevezetését is indokolja, amely a jelenlegivel számos ponton egyező, illetve hasonló VTR mellett párhuzamosan, mint Tárca Védelmi Tervező Rendszer (TVTR) kerül bevezetésre.

A TVTR olyan eszköz-rendszer, amely a HM és alárendelt szervezeteinek vezető-, illetve tervező szervei között szabályozott feladat-, hatás-, felelősségi- és döntési jogkörmegosztással biztosítja a biztonság- és védelempolitikai alapidokumentumokban támasztott igényeknek, a nemzeti és nemzetközi (NATO, EU, ENSZ stb.) elvárásoknak megfelelő, működőképes, alkalmazható haderő folyamatos fejlesztését és fenntartását. A tervező rendszer egymással szoros és többirányú kapcsolatot tartó, egymás működését elősegítő és egymásra épülő alrendszerekből áll, amelyek együttes tevékenységének eredményei biztosítják a tervezés céljainak, követelményeinek és feladatainak meghatározását. A 10 éves terv és

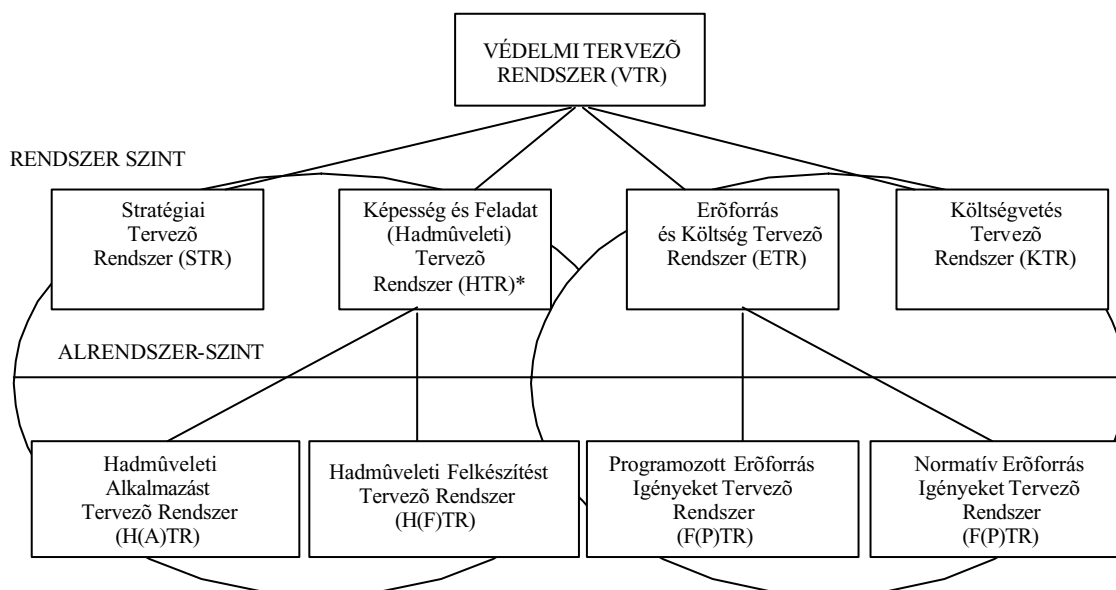
annak alapján készülő tervek kidolgozását, jóváhagyását, a tervek szerint a vezetés minden szintjén a feladatok megszabását, a feladatok végrehajtását, a végrehajtott feladatoknak, a felhasznált erőforrásoknak a költségvetési előirányzatoknak az elszámolását, elemzését és értékelését.

A TVTR – saját szintjükön önmagukban is rendszerként kezelhető – alrendszerei:

- Stratégiai Tervező Alrendszer;
- Képesség és Feladat Tervező Alrendszer;
- Erőforrás és Költség Tervező Alrendszer;
- Költségvetés Tervező Alrendszer.

Az alrendszerek – indokoltan a szakmai sajátosságoknak megfelelően – részrendszerekre tagozódnak.

A védelmi tervező rendszer jelenlegi felépítése⁵⁰



⁵⁰ A sémával először a 12/1996-os HM utasítás „a rendszerfejlesztésre” eredményeként 1998-ban a Honvéd Vezérkar Gazdasági Csoportfőnökségén Nagy Sándor ezds. Cs.f.h. kidolgozásaiban, majd 1999-ben a BKE Védelemgazdasági Tanszéke által kiadott „A védelemgazdaság mikrofolyamatai” c. jegyzet (ISBN 963 503 1503) p. 106, illetve legújabbban a 2003-ban megjelent „A Védelmi Tervező Rendszer” c. kiadvány a Védelmi Tervezési Koordinációs Iroda gondozásában jelent meg, (ISBN 963 7037 54 3) p.48.

RÉSZRENDSZER SZINT

3.sz. ábra

Ez a rendszerstruktúra lényegében létrejötte óta több felülvizsgálatot túlél. Látható, hogy a VTR két nagy részre bontható, így katonai tervező rendszerre, illetve gazdasági tervező rendszerre.

1. A Stratégiai Tervező Alrendszer (STAR)

A STAR rendeltetése: a nemzeti és nemzetközi kötelezettségekből eredő, a Kormány politikai szándékaival – a biztonságpolitikai céloknak, a nemzeti érdekeknek és a rendelkezésre álló erőforrásoknak megfelelően – összhangban lévő katonai képesség fejlesztés stratégiai céljainak, irányelveinek megfogalmazása, meghatározása, azok tervezési folyamatban való érvényesülésének és a haderőfejlesztés során történő megvalósulásának biztosítása.

Az alrendszer (főbb)feladatai:

- a Magyar Köztársaság kül- és biztonságpolitikai célkitűzései alapján a honvédelmi célkitűzéseknek, a haderő küldetésének, feladatainak azonosítása, pontosítása;
- a tervezési alapvetések, az ambíció szint, a prognosztizált költségvetési keretek megállapítása;
- a miniszteri irányelvek a védelmi tervezéshez c. tervezési okmány kidolgozása;
- a képesség és feladattervező alrendszerben készített – az ambíció szint teljesítéséhez javasolt – katonai képességek és haderőstruktúra véleményezése, egyeztetése;
- a döntésekhez a kitűzött célok elérése érdekében döntési alternatívák felállítása a politikai vezetés számára;
- a képességhiányok megszüntetése érdekében javaslatok kidolgozása az ambíciószintnek az erőforrás lehetőségekhez történő igazításához;
- a miniszteri irányelvekben meghatározott politikai szándék érvényre juttatásának, illetve haderőfejlesztésben való megvalósulásának nyomon követése.

2. **A képesség és Feladat Tervező Alrendszer (KFTAR)** (*A 3.sz. ábrán még a régi elnevezés is található, de itt már az új tartalom!)

A KFTAR rendeltetése – az országvédelem katonai képességeit biztosító intézményrendszer bázisán, a polgári és rendvédelmi tervezőrendszerekkel együttműködve - a Magyar Honvédség átalakításának és új szervezeti struktúrája kialakításának megfelelően a védelemigazgatás feladatainak, a haderő képességei fejlesztésének, a HM és alárendelt szervezeti feladatainak tervezése, a 10 éves terv elgondolás és a részletes 10 éves terv összeállítása, döntéselőkészítése, valamint a jóváhagyott feladatok végrehajtásának nyomon követése.

Az alrendszer (főbb)feladatai:

- a miniszteri irányelvekben meghatározottak szerint a haderő elérendő képességeinek meghatározása, a meglévő és az elérendő képességek közötti különbségek megállapítása;
- a képességfejlesztés feladatainak megfogalmazása, programozható képesség csomagokban való meghatározása;
- a fejlesztési követelményeket és ütemezést tartalmazó programelgondolások összeállítása;
- a NATO haderőjavaslatokkal kapcsolatos nemzeti álláspont (elfogadás, részleges elfogadás, megfontolás, elutasítás) kialakítása;
- a védelmi tervezési intézkedés elkészítése, jóváhagyásra való előterjesztése;
- a védelemigazgatás feladatainak, a haderő nemzetgazdasági igényeinek, a fogadó nemzeti támogatásnak tervezése;
- a haderő, azon belül az egyes katonai szervezetek, HM hivatalok és háttérintézmények műveleti-, készenléti-, egyéni- és csapatkiképzési, oktatási stb. feladatainak tervezése;
- a HM és alárendelt szervezeti humán-, egészségügyi-, logisztikai-, infrastrukturális stb. feladatainak megállapítása;
- a képesség és feladattervek kidolgozása, egyeztetése;

- a 10 éves terv elgondolás és a részletes 10 éves terv összeállítása, döntés-előkészítése;
- a jóváhagyott/véglegesített 10 éves terv alapján a feladatszabás előkészítése, a feladatok végrehajtásának nyomon követése.

3. Az erőforrás és Költség Tervező Alrendszer (EKTAR)

Az EKTAR rendeltetése a KFTAR-ben meghatározott képesség(program) csomagok, működési és fenntartási feladatok és igények végrehajtásához, illetve kiegészítéséhez szükséges erőforrások és költségek, valamint kiadási igények feladatorientált tervezése, a különböző időtávú és részletezésű erőforrás és költségtervek kidolgozása, összeállítása és tárca szinten történő összegzése. Ennek során – más tervező alrendszerekkel együttműködve – a forráskeretek elosztási javaslatának kidolgozása, a prioritizált katonai feladatok és a rendelkezésre álló források összevetése, döntési alternatívák kialakítása, valamint a program megvalósítás és a normatív alapú támogatás nyomon követése.

Az alrendszer (főbb)feladatai:

- elégséges információ (erőforrás és költségbecslések, normák, normatívák, árak stb.) biztosítása a TVTR alrendszerei részére a feladatok és a gazdasági lehetőségek egyensúlyának megteremtése és a megalapozott döntések érdekében;
- a gazdasági tervezéshez normák, normatívák, tervezési mutatók rendszerének kidolgozása, **valós ráfordítás-eredmény elemzések, értékelések végzése;**
- a tárca valamennyi feladatának végrehajtásához szükséges erőforrások és költségek, valamint kiadási igények – programozott és normatív alapú – tervezése intézményi szinttől fejezeti szintig;
- a haderő fejlesztési feladatainak, valamint a működés és fenntartás egyedi, egyszeri feladatainak programozott – teljes életciklusra történő – tervezése;
- a kiemelt, fejezeti szintű programok – államháztartási törvényben és annak végrehajtására kiadott kormányrendeletben előírt – erőforrás- és költségvetés normatíváinak előkészítése, döntés-előkészítése;

- a 10 éves terv elgondoláshoz erőforrás, költség- és kiadási becslések készítése, a részletes 10 éves terv erőforrás és költségvetési terv fejezetének, illetve mellékletének kidolgozása, összeállítása, outputorientált (üzemgazdasági szemléletű) bemutatása és indoklása, valamint döntés-előkészítése;
- a programok megvalósításának és a normatív alapú támogatásnak nyomon követése;
- az erőforrás- és költségtervezésre vonatkozó HM utasítások, illetve tárca szintű szabályozások előkészítése, jóváhagyásra való előterjesztése.

4. A Költségvetés Tervező Alrendszer (KTAR)

A KTAR rendeltetése: a HM fejezet prognosztizált költségvetési kereteinek megállapítása, az EKTAR-ben kidolgozott erőforrás és költségtervek, valamint kiadási igények-, illetve a jóváhagyott részletes 10 éves terv alapján a költségvetési törvényjavaslat HM fejezetet illető részeinek összeállítása, az intézmények gazdálkodása zavartalanságának biztosítása. A költségvetési előirányzatok teljes körű megtervezésével és jóváhagyásával a szabályszerű költségvetési előirányzat gazdálkodás feltételeinek biztosítása, a költségvetési előirányzat gazdálkodás nyomon követése.

Az alrendszer (főbb)feladatai:

- a HM fejezet prognosztizált költségvetési kereteinek megállapítása,
- a költségvetési tervezésre vonatkozó HM utasítások elkészítése, jóváhagyásra való előterjesztése;
- a 10 éves terv elgondolás és a részletes 10 éves terv költségvetési mellékletének összeállítása;
- a költségvetési javaslatok kidolgozása;
- a HM fejezet költségvetési parlamenti prezentációjának és költségvetési tervének összeállítása, döntés-előkészítése, kormány- és parlamenti szintű egyeztetése;
- a kincstári és elemi költségvetések elkészítése, jóváhagyása;

- a költségvetési terv végrehajtásának, illetve a költségvetési előirányzatok felhasználásának dokumentálása, elszámolása.

A rendszer és alrendszer leírásokban az erőforrás és **költség tervező alrendszer** feladatai között egyértelmű megfogalmazással fellelhető az **eredmény és ráfordítás viszonyát vizsgáló** elemzések előírása. Természetesen ez még a megvalósítás előtt áll, de óriási eredménynek tartom az alrendszer követelményei közötti megfogalmazását. Ez azonban még nem elégséges az egyébként meglévő hatékonysági igények kielégítésére.

A hatékonyság, **költséghatékonyság** elérhetőségének egyik **kulcskérdése**, illetve az elérhető eredmények közel fele a szervezet **feladatainak**, céljainak **megfogalmazásakor** már előrevetíthető. (A dolgozat elején, a fogalom feltárásakor már utaltam rá, hogy rossz dolgok hatékonyságáról nem beszélhetünk. A tevékenység lehet gazdaságos, de ha a cél nem elérhető, nem beszélhetünk hatékonyságról!)

A védelem vezetési szintjeihez köthető különböző tevékenység és feladat szabások akkor tartalmazznak (tartalmazhatnak) a hatékonyság konkrét megjelenését elősegítő mozzanatokat, ha a feladat és tevékenység szükségességének megjelenésével együtt, annak értékét és árát is hozzárendelem. Többnyire az ár (hogy mibe is kerül) hozzárendelésre kerül, de az érték fogalmát ma még a döntési szintek nem ismerik és nem alkalmazzák.

A közgazdaságtanból jól ismert használati és forgalmi érték lehetőséget ad, hogy a költségvetési szerv eredményét kifejező céljai, feladatai megvalósulása valamilyen mérhető értelmet kapjon.

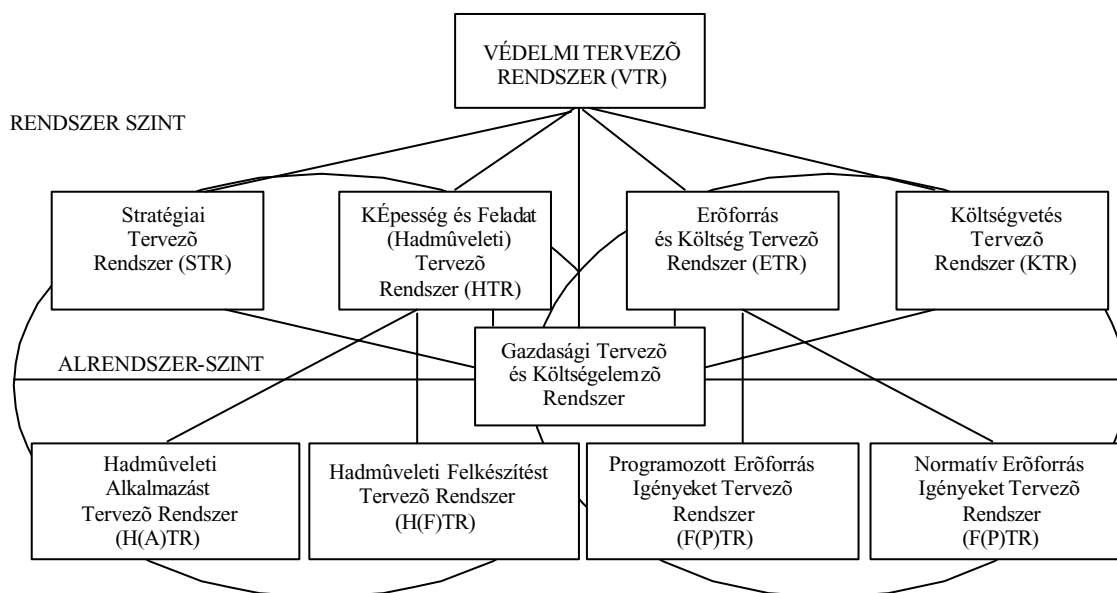
A közelmúltból merített példa közelebb hozhatja a gondolat lényegét. Az **iraki szerepvállalás** feladatainak megfogalmazásakor az állami **presztízs** okok és a katonai éles környezetű **kiképzési igény** elméletileg forintosíthatóak. **Egyszerűen ki kellett volna pénzben fejteni, hogy mit ér a tulajdonosnak ezen szerepvállalás birtoklása.**

Összetett probléma de nem lehetetlen a mérése. (Például térségbe jutás gazdasági előnyei, ha a kormány mindent bérelne, előállítana, vagy meglévő képességekben gondolkodna, vagy ha semmit nem tesz és a várható ráfordítások összegeiben mérlegelné a hazai, ugyan ilyen típusú gyakorlatozás erőforrás igényeit.)

A példával azt akartam érzékeltetni, hogy az összes alrendszer, amelyet a TVTR-ben létezik, kellene, hogy tartalmazzon eredmény-ráfordítás típusú, azaz hatékonysági elemzéseket. Ahhoz, hogy a jelenleg is kérdéses, katonai és gazdasági tervezés még inkább szorosabban működhessen, új megközelítésre van szükség. Olyan háttérrendszer létrehozására, amely mind a négy alrendszer elemzési problémáját összefogja. A gazdasági tervezés és költségelemzés új (akár controlling rendszerű) megközelítésére van szükség.

Felfogásomban a 3.sz. ábrán leírt tervezőrendszert továbbgondolva a következő:

A védelmi tervező rendszer javasolt felépítése



RÉSZRENDSZER SZINT

4.sz. ábra

A Honvédelmi Minisztérium Védelmi Tervezési Koordinációs Irodája kitartó, aprólékos és hosszas küzdelmet folytat a rendszerfejlesztés minden mozzanatának az előrevitelében. A téma értékelése abban az aspektusban nem hálás feladat, hogy sokan és gyakran foglalkoznak a védelmi tervezéssel. Ha viszont azt nézzük, hogy „hivatalosan” megszületett védelmi tervező rendszerünk még nincs és sokféle vélemény

létezik még a témát behatóan művelők körében is, így csatlakozhatok saját véleményemmel is.

Az a gondolat, hogy az elmúlt évtized tervezési időtávjainak kuszasága, rendre felboruló középtávú elképzelések, a forrásbizonytalanságok, a politikai váltógazdálkodás hatásainak kiküszöbölésére, valamiféle tervezési rendet, biztonságot igényelne.

A jelenleg, a dolgozatom megírásának időszakában (2003. ősztől, 2004. tavaszáig) tervezet⁵¹ formájában már látható az „erőforrás tervező rendszer” átkeresztelése, „erőforrás és költség tervező” rendszerré. Az alrendszer leírásában láthatjuk a feladatul kitűzött ráfordítás- eredmény (hatékonyság) elemzések meglétét.

Tartalmában a kulcsszavak „..... az erőforrások és költségek, valamint kiadási igények feladatorientált tervezése tárca szinten történő összegzése” szerepelnek. Véleményem szerint az összes érzékelhető változás talán leginkább várakozásokkal teli pontja. A katonai és gazdasági tervezés egységes rendszerbe integrálódásával felmerül a kérdés a koordinációs szerep (hatalom!) mikéntjéről, hogyanjáról.

A rendszervázlat javaslat is szervezeti felépítésében gondolkodik, ami köztudott, hogy a folyamatok megfigyelésével és befolyásolásával szemben hátrányosabb megoldás. Ebben az esetben mégis célszerűbb a „szervezetben” gondolkodás, hiszen működő, meglévő alrendszerekről, és helyét, szerepét kereső egységes gazdasági tervezésről van szó.

A gazdasági tervezés és költségelemzés lényege és fontossága nem csak abban áll, hogy az UNIO-s elvárások és a csatlakozási okirat részét képező feladat súlypontú és centrikus tervezésre való jövőbeli áttérés a küszöbön áll, hanem az alrendszerek koordinációja megannyi elváráson túl a költséghatékonyság elérése területén is kulshelyzetben van.

Ez a kulshelyzet elsősorban nem a klasszikus hatalmi vezetés-irányításban merül ki, hanem az információk olyan rendezett, állandó és kölcsönös áramlásában, amely elrendezéseket tevékenységükben megoldási alternatívákhoz juttatja az összes többi alrendszer – az egymásra épülésük okán – válaszainak előre történő figyelembevételével.

⁵¹ HM Védelmi Tervezési Koordinációs Iroda, 2003. november, Integrált Rendszervázlat tervezet, A honvédelmi tárca védelmi tervező rendszerének kialakítása. 2.3. p. 7., HM VTKI 47/10/2003. nyt. sz.

3.3. Hogyan járul hozzá a logisztikai támogatás fejlesztéséhez tervező rendszerünk, fejlesztési irányok

Korábban már utaltam rá, hogy az anyagi (reál) folyamatok túlnyomó része a védelmi kiadások tekintetében a katonai logisztika berkeiben kerül megtervezésre és felhasználásra.

A Védelmi Tervező Rendszer elméleti bázisa ismer modern, esetleg másutt már alkalmazott, vagy jól bevált eljárásokat, tervezési módszereket. Látható, hogy a védelmi tervező rendszer követelményei és rendeltetési leírásába konkrétan szükséges felvenni, illetve az „utalás, beleértés” helyett a tevékenységek „költséghatékony módon”, vagy „hatékonyságelemzéseket végezve” kell megfogalmazni és végrehajtani.

Lényegében az egyébként a katonai gazdálkodásban jelenlévő hatékonysági szemlélet és gondolkodásmód (persze ez még nem az ami a kívánatos, hiszen ez az elmúlt 10-13 év folyamatos hiánygazdálkodása alakította ki!) könnyen társulhat a megfelelő gazdálkodási szinten megfogalmazott szakszerű hatékonyságvizsgálati követelményekhez. Ilyen lehet a HM gazdálkodási direktíváinak fogalmi meghatározásainak konkrétabbá tétele.

A fogalmi rendszerek kismértékű átalakítása is bírhat a különböző gazdálkodási szinten mérhető hozadékokkal.

Ez levezethető abból az egyszerű tényből, hogy a költségvetési szervezetekben használatos fogalmak, direktívák részei a szervezeti szabályozás rendszerének, és mint ilyen közvetett módon hatással bírnak a szervezetre.

A katonai logisztika, mint a tervezési alapadatok bázisa, jelentős feladat és hatáskör bővülés várományosa. A katonai- és gazdasági tervezés integrációja előrevetítheti a katonai logisztika szervezeti és fogalmi bázisának kiszélesedését. A tervező rendszer elején a stratégia tervezés, míg a végén az államháztartás igényeinek megfelelő költségvetési tervezés található. A közötté meglévő folyamatok szabályozása (adott kereteken belül) nagyrészt a Védelmi Tárca saját ügye, így a változtatás lehetősége is.

A tervező rendszerben javasolt kisebb változtatások, (a feladatok keletkezésükori kiárazása, az eredmény és ráfordítás teljes tervező rendszeren keresztüli alkalmazása) a katonai logisztikában is, a reálfolyamatok végrehajtásának velejárójává válik a fejlettebb közgazdasági elemzések folyamatos és rendszeres végzése.

3.3.1. Elemi költségfüggvények alkalmazása a katonai logisztikai döntésekben

A logisztikai szakemberek körében régóta ismeretes a költségek – változó és fix költségekre történő – megbontásából és csoportosításából nyert információk hasznossága. Sajnos általában a **költségvetési szervek** gazdálkodásuk elemzésénél többnyire **nem fordítanak**⁵² kellő figyelmet a változó és fix költségelemek különválasztására, s azok alakulásának vizsgálatára.

A logisztikai szervekkel kapcsolatban is célszerű az alábbi csoportosítás végrehajtása:

- változó (proporcionális): progresszíven vagy degresszíven változó költségek;
- fix, bizonyos határok közötti állandó költségek.

Ez azért lenne szükséges, mert közelebb vinne a költséghatékonyság megítélésének legfőbb problémájában a **mérés** lehetőségének megteremtésében.

Sajnos még ma is problematikus a reagálási mérték meghatározása, számszerűsítése és ennek gyakorlati alkalmazása. Jelentős a logisztikai szakemberek szerepe abban a tekintetben, hogy szándékától függően hogyan írja elő, illetve előírja-e a költség-számítási eljárások alkalmazását. Még a proporcionális költségek alakulása során is számolhatunk előre nem látható különféle többletköltségekkel, amelyet korábbi tapasztalatok és különböző valószínűségi számításokkal meghatározhatunk. A gyakorlatban meghatározhatjuk a proporcionális költségektől való eltérések nagyságát,

⁵² Dr. Bognár Ferenc BKÁE egyetemi tanár, „A költségvetési gazdálkodás hatékonyabbá tétele a védelmi szolgáltatás minőségének javítása érdekében”, Költségvetés, pénzügy, számvitel, II. évfolyam, 1. szám, 2000., p. 9.

sávokat, intervallumokat, stb. Ezért nagyon fontos, hogy meghatározzassuk, hogy mi minősül változó költségnek és mi nem. Az erről, szóló döntés egy tipikus műszaki-gazdasági döntés, amelyhez szakemberek közös gondolkodása szükséges, és a katonai logisztika berkeiben gyakorta hoznak ilyen döntéseket. Ez a döntés is azonban sokszor elhatározás és mérési lehetőség függvénye.

Például nem lehet változó költség az a költségelem, amelyről köztudott, hogy a tevékenység változás függvénye, de mérése akarat, vagy mérőeszköz hiányában nem megoldott. A proporcionalitás meghatározásánál meg kell említeni a rászámolási proporcionalitás lehetőségét is, amikor a költség, csak egyfajta szolgáltatás teljesítése miatt vetődik fel, s nem függ a szolgáltatás mennyiségétől, azonban célszerű ezt alkalmazni, s a költségelemet kiemelni a fix költségnek minősülő általános költségek köréből. (pl. váratlan speciális műveleti feladatra létrehozott logisztikai támogatás célzatú munkacsoport költségei)

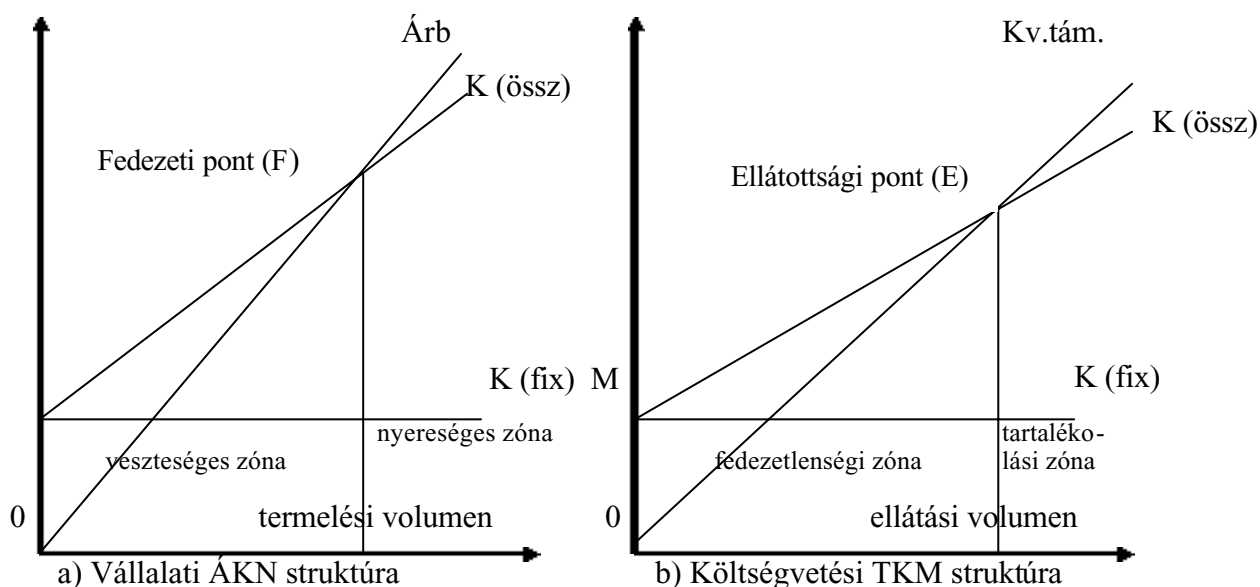
A vállalkozásoknál a jövőbeni működés tervezésekor alapfeltétel, hogy az új célok elérése érdekében ismerjék a vállalati rendszer azon elemeit amelyek közül melyek változnak szükségszerűen (változó-proporcionális költségek) és melyek maradnak bizonyos idő és kapacitás-kihasználási intervallumon belül változatlanok (fix általános költségek). Ennek ismerete a változó rendszerműködés gazdasági kihatásai, pénzülete tervezéséhez szintén nélkülözhetetlen. Olyan pénzügyi rendszer ábrázolás szükséges, amely legalább a főbb összefüggések tekintetében teljesíti ezt a feltételt. Ezek a költségek tervezésének oldaláról fellépő igények a költségvetési szervek oldaláról is fontosnak bizonyulhatnak a tervezés és a tervek teljesítése vonatkozásában. Ez az érvrendszer vezet a katonai logisztikai rendszer költségeinek mérési igényeihez, és ezen keresztül a hatékonyság mérés lehetőségéhez. **A civil vállalkozások és alapvetően a költségvetési szervek körébe tartozó katonai logisztika mérhetőségi paramétereit hasonlítom össze!**

Amíg a vállalkozásnál ÁKN (Árbevétel-Költség-Nyereség) modellként (5/a. ábra) megismert fedezeti pont (Break Even Point Analyses) meghatározása a vállalat működése szempontjából **létfontosságú**, addig a katonai logisztikai szerveknél az árbevételnek (költségvetési támogatás) az egész éves kötöttségéből, s alapvető

gazdálkodási keretként történő kezeléséből kell kiindulnunk. Míg a vállalatnál költségeket meghaladó árbevétel produkálása az alapvető cél, a katonai logisztikai szerveknél árbevétel alatt maradó költségszint biztosítása a fő cél. A vállalatnál a fedezeti pont feletti sávban, a nyereséges zónában való gazdálkodás a fontos, a költségvetési szerveknél az ún. **ellátottsági** ponton (E) való működés az irányadó. A katonai logisztikai szerv az ellátottsági ponttól balra a fedezetlen szakaszban, az árbevétel (támogatás= T) és költség (kiadás= K) görbék találkozásakor az ún. ellátottsági pontban, az ellátottsági ponttól jobbra a tartalék (maradvány= M) képzés szakaszában van.

Árbevétel/
költség Ft/hó

Költségvetési támogatás
költség Ft/hó



5.sz. ábra

A Támogatás-Kiadás-Maradvány struktúrájában (5/b. ábra) a katonai logisztikai szerv alapvető célja a költségvetési támogatás optimális felhasználása a gondtalan működéshez szükséges erőforrások biztosítása, az alaprendeltetésének teljesítése érdekében.

Mint látható, mindkét struktúrában kitüntetett szerepet játszik a fix (Kfix) költségek nagysága, a kapacitás korlátig tapasztalható állandósága, amely az összköltségen (Kössz) belül a volumen növekedésével arányosan egyre kisebb tételt tesz ki. **A költség elemek megbontásának jelentősége tehát éppen az E és az F pontok megtalálásában játszik fontos szerepet mindkét szervezetenél egyaránt.** A vállalkozásnak meg kell találni termelési nagyságában azt a pontot, amely felett árbevétele a fix költségek egy adott színvonalára mellett, nyereséget eredményez részére.

A logisztikai szervnek nem kisebb a feladata, mint hogy megtalálja M (mozdulatlan tömeg) pontot és a számára ugyanolyan fontos E (ellátottsági) pontját, a vállalat F (fedezeti) pontjához hasonlóan. **Az M pont a logisztikai szervnek azt a pontját, azt az erőforrás, illetve költségvetési előirányzat igényét reprezentálja, amely egy költségvetési szerv meghatározott feladattal történő létrehozásához elengedhetetlenül szükséges, de a feladatok végrehajtása (amelyek a változó költségek implikálják) még nem kezdődött meg. A költségvetések felbontása és az M pont meghatározása a fix költségek ismerete nélkül nem lehetséges.**

Az M és az E pontok ismerete, a TKM (Támogatás-Kiadás-Maradvány) struktúrák modellezése elsősorban a költségvetési szervek támogatását, finanszírozását biztosító tárcáknak elengedhetetlen fontosságú. Csak e pontoknak az ismeretében tudnak dönteni az éves költségvetési tervek megalapozottságáról, csak így tudják a felügyeleti körökbe tartozó költségvetési szervek között a költségvetési támogatás valóságához közelítő, optimálisabb elosztását biztosítani. Ehhez azonban a költségvetési szerveknek még tovább kell fejleszteniük költség-elszámolási és költségkalkulációs módszereiket, a költségek mérését lehetővé tevő, és azt biztosító, számviteli információs rendszerüket, mivel a hagyományos kalkulációik tartalmilag nem döntésorientáltak, hanem inkább regisztrációs jellegűek, statikusak, így felhasználási területük is korlátozott.

A költségvetési gazdálkodás területén a TKM struktúrákban való gondolkodás elengedhetetlen feltétele annak, hogy a gazdálkodó logisztikai szervezetek megismerjék

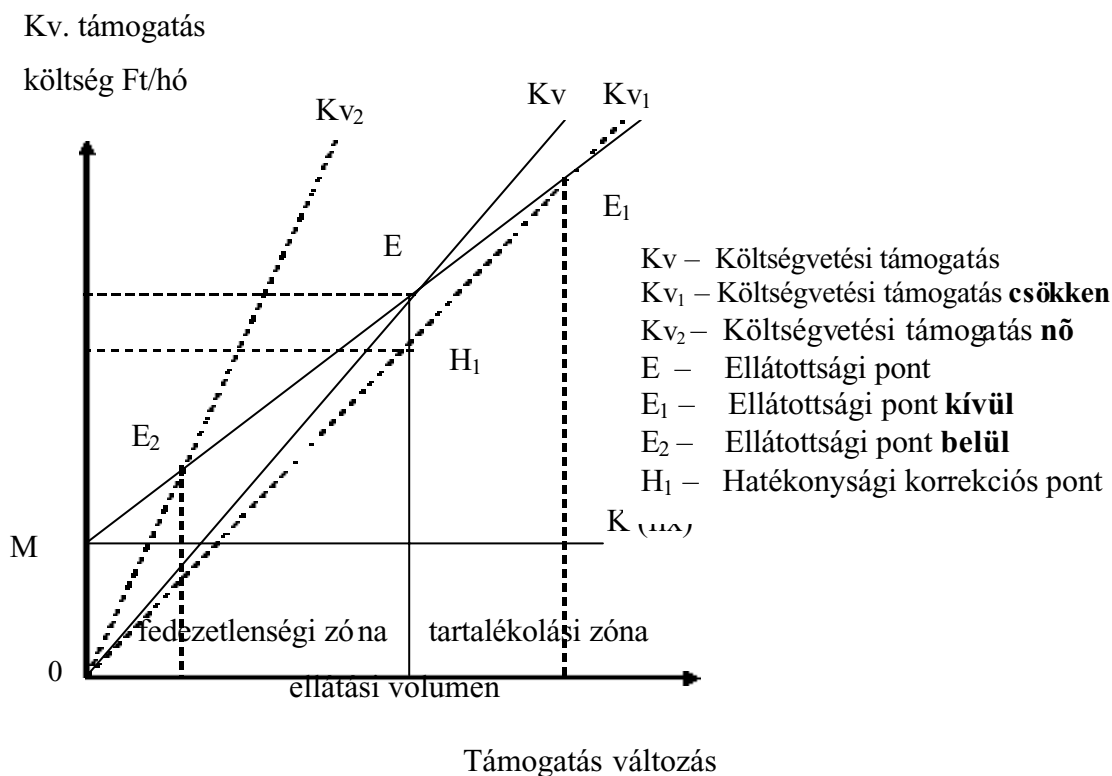
kapacitás-kihasználásukat, szolgáltatási tevékenységük megkezdésétől, az optimális szervezet nagyság meghatározásáig.

Az általános vállalati Árbevétel-Költség-Nyereség modellből eljutottam a költségvetési Támogatás-Kiadás-Maradvány struktúráig.

A katonai gazdálkodás rendszerében a katonai logisztikai támogatás végrehajtásához szükséges költségvetési **támogatás** mértéke, a szervezeti **feladatrendszer**, és a **valós kiadások** (költségek) gyakran keverednek ellentmondásba. A gazdálkodás állandó kérdése e három meghatározó elem lehetőség szerinti egységben tartása. Mindezt úgy, hogy a költséghatékonyság követelményei is érvényesüljenek.

A Katonai Logisztikai Támogatás **teljesítményét** a rendelkezésére adott források (támogatások) **volumene** és állandó (fix) költsége **változásai** két irányba befolyásolja.

Első esetben:



6.sz. ábra

Az (E) ellátottsági pont az optimális eset, ahol a költségvetési szerv történetesen a katonai logisztikai támogatás feladatát az előírtak szerint végzi, (fix) állandó költsége és feladatvégzéséhez kötődő változó költsége egyenlő a támogatás volumenével, és ez elméletileg a költségvetési év utolsó napja, a gazdálkodási intervallum vége.

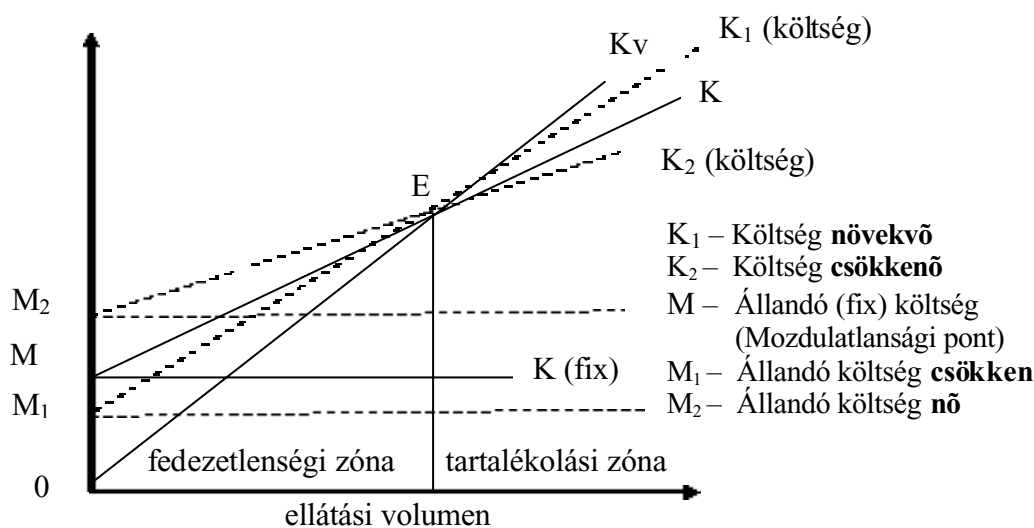
Az (E_1) „Ellátottsági pont kívül” esetben a támogatás alacsony volta miatt az ellátottsági pont a gazdálkodási intervallumon túlnyúlik, így azt sohasem éri el a szervezet. Ez az állapot bizonyos határokon belül korrigálható, ez a költséghatékonysággal elért **belső erőforrás bővítés**, amely „E” és „ H_1 ” mértékben biztosíthatja az ideális „E” helyzet elérését. (lásd 6.sz. ábra)

Az (E_2) „Ellátottsági pont belül” eset a gazdálkodási intervallumon belüli tartalékolási zóna helyzetet veti fel, amely a szervezet esetleges túlméretezését vagy a szervezeti feladatok, illetve logisztikai támogatási feladatok alultervezését jelentik.

Másik esetben:

Kv. támogatás

költség Ft/hó



Állandó költség változás

7.sz. ábra

Ebben az összefüggés (7.számú ábra) rendszerben a hatékonyság kedvező megítélése – adott határokon belül – a költségvetési támogatás teljes volumenéhez közelített, így csökkenő állandó költség valós erőforrás bővülést indukál az M_1 - M szakaszon. A növekvő állandó költségek az eredeti (K) költség szintre (teljesítmény szerint) az M - M_2 mértékben korlátozottan visszatéríthető. Ez az adott költségvetési

támogatáson belül, a növekvő állandó költségek hatása miatt romló, a teljesítményt kifejező költségek (K) belüli, a költséghatékonyság útján megteremtett belső bővülés. A korrigálás, visszatérítés mértéke a költséghatékonyság teljesítmény elérésével kimutatott megtakarítás, eredménye az eredeti teljesítmény elérése lehet. (lásd 7.számú ábra)

A költségvetési számviteli információs rendszerek manapság szerte a világon kezdik behozni évtizedes lemaradásukat a vezetés tényleges információs igényeivel szembeni izolációból, s a **vezetői számvitel**⁵³ legújabb fejlődési eredményeit igyekeznek beemelni a közszolgálati szférába. A vezetői számvittel szemben ma még sok helyen idegenkedés figyelhető meg, túl komplikált számítások algoritmizálásával azonban lényegesen csökkenthető a számvetési tevékenység. Ennek megfelelően a számvitelnek nem lehet erénye, hogy egyszerű, sem fő bűne, hogy összetett, vagy akár komplikált. Csak a folyamat (funkció) érték-költség szembeállítás hozhatja meg a kívánt hatékonyságot a katonai logisztikai szerveknél.

Miközben a pénzügyi számvitelről már több, mint 400 év óta írtak, a 20. századig kevés szó esett a vezetői számvitelről. A vezetői számvitel tényleges gyakorlata természetesen sokkal messzebbre tekint vissza a múltba. Egy olyan fajta számvitel iránti igény, amely nem esősorban a külső pénzügyi kimutatások igényeit szolgálta. Thomas Sutherlandnek, egy brit üzleti vezetőnek az 1875-ös munkájába került először megfogalmazásra. A könyvvitel jelenlegi rendszere – írja Sutherland – csodálatosan kifinomult arra, hogy egyszer egy évben, esetleg gyakrabban, felbecsülje a társasági tevékenység eredményeként jelentkező profitot; de az is nyilvánvaló, hogy az üzletben sokkal részletesebb információra van szükség a cég működtetése szempontjából, és ennek az információnak egy olyan gyakorlatias formában kell rendelkezésre állnia, amely a menedzsereknek lehetővé teszi a munkáló okozatok átlátását aszerint, hogy azok a cég sikerét elősegítik, vagy hátráltatják.

⁵³ Boda György – Szlávik Péter, *Kontrolling Rendszerek Tervezése* Kjk. KERSZÖV – 2001. Budapest, ISMN 963 224 563 6 p. 91.

3.4. Következtetések

1. A tervezési rendszerben a forrásváltó sok során szükséges visszacsatolás – forrás csökkentésnél visszatervezés – névleges, az elérendő célok és a hozzá rendelendő erőforrások együttmozgása nem eléggé szolgálja a költséghatékonyság követelményének megjelenését a gyakorlatban.

2. A jelenlegi bázis szemléletű tervező rendszer gyökeres változtatásának igénye kapcsán a fő kérdés az lehet, hogy ez az út egy jó software, vagy szervezeti struktúrák létrehozása.

3. Az új tárca védelmi tervező rendszer is az állami tervező rendszerhez illeszkedik, így a hatékonyságvizsgálatok kimeneti oldali igénye, meghonosítása az állam a közsféra elvárásaival függ össze, míg belül lehetséges fejlettebb megoldás.

4. Elemi költségfüggvények használatával a katonai logisztika pontosan meghatározhatja saját működése és tevékenysége költségét, ebből pontos képet kaphat a hatékonyság kérdésében. Ez első lépés lehetne a teljes védelmi ágazatot átható ezirányú hatékonyságmérési igényeknek.

5. A védelmi tervező rendszer jelenlegi formában még nem támogatja a katonai logisztika költséghatékonysági törekvéseit, ezért a meglévő számviteli információs rendszer **mellett** az új VTR bevezetése végrehajtási módjában, illetve a vezetői számvitel fejlesztésében lehet kitörési pont.

IV.

A béke és háborús javak alkalmazásba vonásának rendszere

4.1. A reálfolyamatok rendszere

A civil és katonai javak védelmi célú felhasználása folyamatában a beszerzés, elosztás és áruterítés, készletgazdálkodás, raktározás és tárolás, szállítás, szükséglet-

feldolgozás és kommunikáció, illetve a mindent átfogó informatikai háttér elemeket lényegében a logisztika fő területeiként említik a szakirodalmak.⁵⁴

A felhasználás tartalmán és módszerein túl a védelmi célú felhasználás körülményei vagy helyszínei sem érdektelen a hatékonyság keresése során. Ilyen körülményként kell figyelembe venni a **béke**, a **válság**, vagy a **szövetségi** kötelezettségekből adódó és kialakuló körülményeket. A korábbi fejezetekben már szóltam a Tárca tervező rendszeréről, amely a béke működés, illetve a javak alkalmazásba vonásának alapeleme.

A rendszer alapvetően **3 szinten** is jelen van a védelmi szektor teljes felépítését tekintve.

- a. **Állami szinten** a védelmi tervező, az ország védelmi felkészítése és a védelemre vonatkozó, a honvédelmi tárca feladatkörét tartalmazó katonai védelmét is magába foglaló szintje.
- b. **Az államháztartás** rendszeréhez a költségvetési törvény előkészítése során a parlamenti prezentáció előállítás, a költségvetési év nyitáskor a kincstári költségvetés összeállítása, valamint az elemi költségvetések elkészítésével három ponton is kapcsolódik.
- c. **HM irányításának** és vezetésének meghatározó eleme, a tárca katonai és gazdasági vezetési rendszerének része.

A rendszer döntési mechanizmusa a következő:

A tervezés az egyes alrendszerekben, vezetési szinteken belül és között többszöri egyeztetéssel, interaktív jelleggel történik.

Az alrendszerekben, azokon belül minden szak (rész) területen a tervezési tevékenységekért, a tervekért az adott szintű tervező szervezet vezetője felelős.

A vezetőket a döntések előkészítése, illetve meghozása során dinamikus szervezetek (bizottságok, kabinetek, testületek, stb.) támogatják. A dinamikus szervezeteknek meghatározó szerepük van az alternatívákban (opciókban) megtervezett

⁵⁴ Szegedi Zoltán, Logisztika menedzsereknek, 1998. Kossuth Kiadó ISBN 963 094 0507 BKÁE Vezetőképző Intézet p. 16.

képességek és feladatok, illetve azok megvalósításához szükséges **erőforrások közel optimális kiválasztásában.**

Az új Tervezőrendszer teljes körű működését követően a rendszerszintű – HM, Kormány és Országgyűlési – döntéseket állásfoglalásaival/határozataival a **Védelmi Tervező Bizottság (VTB)** támogatja. A VTB HM KÁT – HM VKF társelnöki vezetéssel működik. A bizottság állandó tagjai a HM helyettes államtitkárok, HVK főnök helyettes/törzsigazgató, a tervező alrendszerek működéséért felelős vezetők, valamint a haderőnemi parancsnokok, titkára a HM VTKI irodavezető. A bizottság ülésein – tanácskozási joggal – részt vesznek a tárgyalandó témáért felelős vezetők a meghívott szakértők. A bizottság ügyrendjét a honvédelmi miniszter hagyja jóvá.

Az átmeneti időszakban (előreláthatóan 2006 végéig) a VTB feladatát a **HM Haderő Átalakítás Irányító Testület (HÁIT)** látja el.

A nemzetközi (szövetségi) kötelezettségekből adódóan a már eddig leírt békeidőszaki feladatokon túl a jelenleg érvényben lévő nemzetközi folyamat kapcsolatrendszerében a tagállamok haderő tervezése oldaláról szükséges igények:

- Minden páros év őszén kész kell lenni az új Miniszteri Irányelvek kidolgozása során a nemzeti vélemény (álláspont) megadására és képviselésére.
- Minden páratlan év őszére, országonként differenciált időpontra ki kell dolgozni a nemzeti álláspontot a Stratégiai Parancsnokságok Haderőfejlesztési Javaslataira vonatkozóan.
- Az Éves Védelmi Felülvizsgálat (Annual Defence Review, ADR) keretében védelmi tervezési kérdőív (Defence Planning Questionnaire, DPQ) kerül kiadásra minden páros év tavaszán, általában március 31-ig. Válaszok kidolgozása és megküldése július végéig történik.
- Páratlan évben csak a haderő hozzájárulási táblázatok és a pénzügyi táblázatok (a haderőnemeknél az 1. számú, a Pénzügyi Fejezetben az 1-6 számú) kerülnek pontosításra.

Ezekon az igényeken túlmenően a nemzeti védelmi tervező rendszernek (a benne résztvevő szervezeteknek) felkészültnek kell lenni arra is, hogy a különböző tárgyalásokra, így a katonai Bizottság (Military Committee, MC) üléseire, különböző munkacsoport ülésekre, Védelmi Felülvizsgálati (Defence Review Committee, DRC)-, Védelmi Tervezési Bizottsági (Defence Planning Committee, DPC) ülésekre, Trilaterális és multilaterális ülésekre, összevont konzultációkra (Joint Consultations) a magyar tárgyalókat megfelelő háttér-információkkal és a nemzeti álláspont kialakításához megalapozott javaslatokkal támogassa. A megfeleléshez alapos felkészülés, a védelmi tervezésben érintettek közötti szoros együttműködés szükséges az egyeztetett álláspontok kialakítását, illetve képviselőit a meghatalmazás időbeni biztosítását illetően.

A jelenleg kísérleti üzemelés stádiumában lévő NATO haderő tervezési eljárás (folyamat) 2002. májusában került bevezetésre. Gyökeres változásokat az előzőtől nem hozott, a Haderő Fejlesztési Javaslatok/Célok Ciklust egyszerűsítette le, a teljes körű éves védelmi felülvizsgálat alaposabb feldolgozására, lényegre törőbb elemzések elvégzésére adott lehetőséget, igyekezett a Védelmi Szükségletek Felülvizsgálatát (DRR) még átláthatóbbá, érthetőbbé tenni és végül végrehajtása szorosabb együttműködést igényelt a résztvevők, főleg a Stratégiai Parancsnokságok, Nemzetközi Katonai Törzs (International Military Staff, IMS), Nemzetközi Törzs (International Staff, IS) és egyes háttérintézmények (lásd NATO Szabványosítási Ügynökség (NATO Standardisation Agency, NSA)) stb. részéről. 2004. közepétől várható a tervezési folyamat jelentősebb átalakítása. Nemzeti részről felkészültnek kell lenni a NATO Védelmi Tervezési folyamat fejlesztése során a nemzeti érdekek védelmére, a nemzeti álláspont kialakítására és képviselőit. Az elfogadott változások hatásait a nemzeti tervezésben a későbbiekben érvényesíteni kell.

A harmadik nagy terület a béke működés és a nemzetközi kötelezettségekből adódó feladatokon túl a nemzetgazdaság védelmi felkészítése.

A javak alkalmazásba vonásának alapja a gazdaságfelkészítési tervezés. Ez nem más, mint a védelemgazdasági alapterv, amelynek négyévenkénti elkészítési és évenkénti rendszeres felülvizsgálati folyamata van.

A gazdaságfelkészítés lényege⁵⁵ a védelem- és a gazdaságpolitika részét képező tervszerű, folyamatos, békeidőben folytatott tervezési, szolgáltatási és szabályozási tevékenység, amely során a feladatok végrehajtásába bevont közigazgatási szervek és a szolgáltatók felkészítik a nemzetgazdaságot a szükség esetén elrendelhető gazdaságmozgósítás feladataira, az erőforrások védelmi célú felszabadítására.

Ezek a **feladatok** a békeidőszaki felkészülési szolgáltatások, különösen a gazdaságfelkészítéssel kapcsolatos tervezés, beruházás, készletezés, kapacitás-fenntartás, adatgyűjtés és adatszolgáltatás.

A gazdaságfelkészítési feladatok ellátására vonatkozóan, gazdaságfelkészítési szerződések kerülnek létrehozásra. A rendszer működése szempontjából két fontos fogalomkör megjelölése szükséges:

- a) **felelős teljesítő szervek:** ágazati ellátási felelősséggel az ágazatot irányító miniszter területi ellátási felelősséggel a külön jogszabályban meghatározott illetékes fővárosi, megyei védelmi bizottság elnöke, valamint azok akik a követelménytámasztó szervek gazdaságmozgósítási igényeinek teljesítéséhez szükséges vagyoni szolgáltatások biztosításáért elsődlegesen felelősek, a pénzellátásért felelős Magyar Nemzeti Bank elnöke, a statisztikai adatszolgáltatásért – a külön jogszabályban foglaltak keretein belül – felelős Központi Statisztikai Hivatal elnöke.
- b) **követelménytámasztó szervek:** a fegyveres erőket, rendvédelmi szerveket felügyelő miniszterek, illetve a polgári nemzetbiztonsági szolgálatokat irányító miniszter; a szövetséges fegyveres erők tekintetében a Kormány; a közigazgatási rendszer, a nemzetgazdaság és a társadalom működése tekintetében az ágazati miniszterek; a bíróságok tekintetében az Országos Igazságszolgáltatási Tanács Hivatalának

⁵⁵ A kormány 131/2003. (VIII.22)-i rendelete, a nemzetgazdaság védelmi felkészítése és mozgósítása feladatai végrehajtásának szabályozásáról. 2 §.-b Kódexpress 51/2003. p. 37730.

vezetője; a lakosság ellátása tekintetében az illetékes megyei védelmi bizottság elnöke;

A javak majdani alkalmazásba vonására szolgáltatók kerülnek kijelölésre.

A szolgáltatókat gazdaságmozgósítási feladat teljesítésére központi hatáskörben a gazdasági és közlekedési miniszter, ágazati hatáskörben az ágazati miniszter, területi hatáskörben a megyei védelmi bizottság elnöke, helyi hatáskörben – a polgármester javaslatára – az illetékes megyei védelmi bizottság elnöke jelöli ki. A központi és az ágazati hatáskörben kijelölt szolgáltatót – az illetékes tervező szervek egyeztetett jóváhagyásával, a kapacitásának megfelelő mértékben – gazdaságmozgósítási feladat teljesítésére területi és helyi hatáskörben is ki lehet jelölni.

A szolgáltatókat a kijelölésükről és a számukra meghatározott általános feladatról az illetékes miniszter rendeletben, az illetékes megyei védelmi bizottság határozatában értesíti.

A szolgáltatók kijelölését és részükre az általános gazdaságmozgósítási feladat meghatározását évente egyszer – a meghagyásba bevont szervek jegyzékének pontosításával megegyező, külön jogszabályban meghatározott határidővel – felül kell vizsgálni.

A központi és az ágazati hatáskörben meghatározott egyedi gazdaságmozgósítási feladatot az illetékes miniszter határozza meg, amiről – a kijelölt szolgáltató értesítésével egyidejűleg – az illetékes megyei védelmi bizottságot is tájékoztatni kell.

A kijelölt szolgáltatók az illetékes miniszter vagy a megyei védelmi bizottság iránymutatása szerint – a honvédelmi és országmozgósítási feladataik végrehajtása keretében – végzik a külön jogszabályban meghatározott tevékenységeket. A gazdaságmozgósítási feladat végrehajtásához szükséges gazdasági feltételek biztosítása érdekében – szükség szerint – a védelemgazdasági alapterv részét képező igénykielégítési tervet, illetve – gazdaságmozgósítási célú – intézkedési tervet készítenek. Nyilvántartásukban folyamatosan átvezetik a számukra meghatározott gazdaságmozgósítási feladattal kapcsolatos, valamint az elérhetőségi adataikban időközben bekövetkezett változásokat, és a változásokról – 30 napon belül – értesítik a kijelölő tervező szervet.

A kijelölt szolgáltatónak a gazdaságmozgósítási feladat ellátásból anyagi hátránya nem származhat. Ha a szolgáltatás teljesítése során a szolgáltatónak kára keletkezik, részére külön jogszabályok alapján kártalanítás jár.

A védelmi felkészítés rendszerének következő lépcsője a már említett gazdaságfelkészítési, illetve gazdaságmozgósítási előszerződések és szerződések kerülnek megkötésre.

Ennek rendszere a következő:

A gazdaságfelkészítési feladat ellátására az illetékes miniszter, illetve a megyei védelmi bizottság elnöke – mint megrendelő – a kijelölt szolgáltatóval gazdaságfelkészítési szerződést köt, amelynek teljesítése során felmerülő kiegészítő költségek figyelembevételre kerülnek.

A gazdaságmozgósítási feladat teljesítésére a **felelős teljesítő** és a **követelménytámasztó** szerv – együtt mint **megrendelők** – a kijelölt szolgáltatóval gazdaságmozgósítási előszerződést kötnek. A gazdaságmozgósítási előszerződés megkötése után a követelménytámasztó szerv elkészíti a kijelölt szolgáltatóval a gazdaságmozgósítási szerződés tervezetéhez az igényspecifikációt.

A megrendelők és a kijelölt szolgáltató a gazdaságmozgósítási helyzetre vonatkozó döntést követően – a gazdaságmozgósítási előszerződés alapján – megkötik a gazdaságmozgósítási feladat teljesítésére előkészített **gazdaságmozgósítási szerződést**.

A rögzített hadiipari kapacitások gazdaságmozgósítási helyzeti működésének biztosítása érdekében az illetékes miniszter a kapacitás fenntartójával – a költségvetési törvényben erre a célra rendelkezésre álló előirányzat terhére – **kapacitás-fenntartási szerződést** köt.

A rögzített hadiipari kapacitások korszerűsítésére, bővítésére szolgáló fejlesztésekre az illetékes miniszter a külön jogszabályban nevezett forrás terhére – kormánydöntés alapján, **kapacitás-fejlesztési** szerződéssel – támogatást nyújt.

A szolgáltatók az illetékes miniszter vagy a megyei védelmi bizottság általi kijelölésnél, valamint a gazdaságmozgósítási előszerződések, a gazdaságmozgósítási szerződések, a kapacitás-fenntartási és –fejlesztési szerződések, valamint a védelmi célú állami tartalékok kezelésére (beszerzés, tárolás, minőségmegóvó csere) vonatkozó szerződések megkötésénél közbeszerzési eljárást nem kell alkalmazni.

A kijelölt szolgáltató a gazdaságmozgósítási helyzetben – külön intézkedés alapján – a felkészülés során általa előkészített és a védelemgazdasági alaptervnek megfelelően jóváhagyott terv szerint látja el feladatát.

A gazdaságmozgósítási szerződések teljesítésének pénzügyi fedezetét a követelménytámasztó szervek részére a tervezett gazdaságmozgósítási költségvetési átcsoportosítások biztosítják.

A gazdaságmozgósítási előszerződéssel nem biztosított szolgáltatások esetében a követelménytámasztó szervek a gazdaságmozgósítási helyzetben megvásárolhatják a feladataik végrehajtásához szükséges vagyoni szolgáltatásokat az előbbiekben foglaltak szerint biztosított forrás terhére.

A gazdaság felkészítés leírt folyamatában a nemzetközi kötelezettségekből eredő, a katonai válságreagálási, béketámogató műveletekben vagy nemzetközi segítségnyújtásban való közreműködés, mint **egyéb gazdaságmozgósítási helyzet** kerül rögzítésre, és ugyanazon eljárás keretében kerül végrehajtásra.

Az Amerikai Egyesült Államok szigorúan üzleti alapon szervezett logisztikai felhasználói rendszerében a javak alkalmazásba vonásának mely pontján dönt, válik szükségessé, hogy a hatékonyság és költségmegtakarítás jegyében a megállapodásokhoz folyamodjon. Természetesen akkor, ha látható, előrevetíthető a gazdaságtalan logisztikai biztosítás, de a saját rendszerén belül!

A két és több oldalú megállapodás feleinek hatékonysági teljesítményei ugyanarra a műveleti feladatra vizsgálva eltérnek! A szövetségi rendszeren belüli bizonyos fokú egyesítési törekvések sem biztosítják az eltérő gazdasági alapokon nyugvó nemzeti haderők költséghatékonysági szintjét, képességét.

(Okfejtésben a leírtakhoz hozzátartozik, hogy a NATO folyamatosan azonosításra kerül az USA-val, főként a gyakorlati kérdések megvalósulásában elfoglalt helye, szerepe, vagy az ismert doktrinális fejlődés lépcsői, stb okán.)

A logisztika itt vizsgált fogalom köréből arra a következtetésre jutottam, hogy a civil és katonai javak alkalmazásba vonása során a nemzeti haderőkben objektíve meglévő költséghatékonysági képesség, és a két és többoldalú megállapodásokat indukáló törekvés a hatékonyság növelése jegyében csak a bekerülési értékek összehasonlításán alapulhat. A fogalmak ezirányú meghatározásai az elvárás szintjén

maradnak, kiindulva a rész-egész viszonyon alapuló hatékonyság elemzés második fejezetben foglalt természetéből. A nemzetek (rész) nem vagy eltérően értelmezett hatékonysági megítélése a szövetségi rendszer (egész) viszonylatában mérési problémákat vet fel, vagy a lehetőségek bonyolultságát.

(Általában a távolságok és az alkalmazási specifikumok, illetve divatos szóhasználattal a tér és idő a legnagyobb versenytársa a mai modern műveletek logisztikai biztosításának.)

Alapvetően ez dönt a hatékonyság megítélésekor. Az **egységesítési** törekvés **egyik** lényeges eleme a Befogadó Nemzeti Támogatás, Képesség Tervező Jegyzéke. (HNS CABCAT)⁵⁶ A jegyzék célja, meghatározni a Befogadó Nemzet által a nemzeti felségterületeken elhelyezkedő, működő vagy átvonuló szövetséges vagy békepartneri erők számára nyújtott potenciális polgári és katonai képességeket és segítséget.

Azzal, hogy a küldő nemzetek és a NATO szervek HNS tervezői számára, mint kezdeti tervezési eszköz, átfogó képet ad a HNS-i képességekről, a Jegyzék meghatározása az erők fogadása, összpontosítása, az alkalmazási körzetbe való mozgatása, integrációja és alkalmazása támogatásához szükséges összes képességeket. Ez természetesen a fogadó nemzet összes képessége, amelyből „étlap szerűen” van lehetőség a választásra.

(Minden egyes hadművelet, valamint gyakorlat szempontjából a HNS-i képességek igénybe vehetősége mindig a HNS megállapodások tárgyát képezik.)

Maga a finanszírozás általában három forrásból is lehetséges. Ilyen a nemzeti, nemzetek közötti megosztott, vagy a NATO közös alapból történő finanszírozás. Figyelemre méltó az árképzési szabályok rendszere, amely az előre leszábályozott, tisztázott pénzügyi alapelvek része. A polgári erőforrásból történő beszerzési költség nem lehet kedvezőtlenebb, mint azok a költségek, amelyeket a saját fegyveres erőinek számít fel azonos cikkek vagy szolgáltatások esetén.

⁵⁶ NATO/EURÓ.ATLANTI PARTNERTSÉGI TANÁCS, – HOST NATION SUPPORT CAPABILITY PLANING CATALOGUE – HM Gazdasági Tervező Hivatal, Dr. Jaroscsák, A befogadó Nemzeti Támogatás Képesség Tervező Jegyzéke, Bp. 2002. október p. 11.

A katonai erőforrásból történő átadás esetén az áraknak ugyanazoknak kell lenniük, mint amelyeket a saját fegyveres erőinek számítana fel a leszállításkor. Láthatjuk tehát, hogy az elvi és gyakorlati esélye megvan, hogy a szövetségi rendszerben is érvényesüljenek bizonyos hatékonysági feltételek.

4.2. A nemzetgazdaság védelmi felkészítési feladatai, erőforrás szükséglet és kiegészítés meghatározása, a civil és katonai javak egymásra gyakorolt hatása

4.2.1. A gazdasági erőforrás szükséglet piackörnyezeti és allokációs problémái

E fejezet a honvédelem, a honvédelmet megtestesítő erők és a gazdasági potenciál összefüggéseit veti fel a hatékonyság jegyeit keresve. A probléma **alapfeltétele** áll a honvédelmet megvalósító erő, ami háború esetén a béke szinthez képest várhatóan magasabb. Ez a honvédelmi erő (értem ez alatt a fegyveres erők és rendvédelmi erők stb.) béke és háborús javak erőforrás szükséglete, folyamatos fenntartása, pótlása, mint teljesítendő igény jelentkezik. Az így megfogalmazott honvédelmet ellátó erők részére az erőforrás egyrészt biztosított. Béke és háborús működés során azonban a meglévő erőforrásokon kívül működésükhöz a rajtuk kívül eső erőforrás igénybevétele válik szükségessé, olyan erőforrás szükségletek, amelyek alapfunkcióikból adódó feladatok ellátását hivatottak szolgálni. Ez a feltételi oldal.

Ezen kérdések és az erőforrás felhasználás mélyebb értelmezésének és összefüggéseinek vizsgálatát a korábbi szakirodalom „egyenszilárdsági”⁵⁷ kérdéseknek nevezi.

A biztonságpolitika napjainkban teljesen átértékelte a potenciális veszélyforrások létét, így a klasszikus értelemben vett háború bekövetkezése, illetve a védelmi felkészítés klasszikus értelemben vett készlet-felhalmozási, raktározási, tárolási, erőforrás tartalékolási mechanizmusai lényegesen átértékelődtek. Ezeket a kérdéseket már megelőző fejezetben érintettem.

⁵⁷ Prof. Dr. Gazda Pál nyá. ezds. ZMNE VSZTK Kari Dékán, tanszékvezető, egyetemi tanár, Védelemgazdaságtan, Egyetemi jegyzet, 2002. p. 95.

Ilyen értelemben a gazdaság totális átállítása hadiipari igények kielégítésére egyre inkább elméleti síkon marad, illetve más felkészülési (polgárvédelem, katasztrófa, rendkívüli állapot) értelmet nyer. Azt viszont nem szabad elvitatni, hogy bármilyen célú és tartalmú is az ország felkészítés, a potenciál ilyen típusú és szintű ismerete nem haszontalan.

A nemzetgazdaság piacával összefüggő erőforrás kérdés tényleges megvalósítása megkívánja:

Egyértelműen meg kell határozni, hogy honvédelmet megvalósító erők nagysága mekkora, erőforrás igénye milyen. Ezt folyamatosan hiteles, alapos számításokkal alátámasztott erőforrás igénnyel kell alátámasztani. Az erőforrás számítás alapját képező kielégítő válaszok minőségi kérdésekké váltak. Figyelembe kell venni, a honvédelmet megvalósító erők egy része stacioner módon (egy adott földrajzi helyen jelentkező igény formájában) illetve dinamikusan működnek.

Napjainkban pontosan megfogalmazhatóak a szükséges erőforrás igények, ugyanakkor ezen az alapon elméletileg tehetünk különbséget.

A dinamikus alkalmazásra kerülő honvédelmi erők erőforrás igénye, hely és irányultságot illetően „n” számú lehet. Ez azt jelenti például, hogy a szárazföldi haderő a hadművelet iránya, helye, nagysága, más és más lehet. Ha ez más és más a hely szerint, ami dinamikus honvédelmi erő erőforrás kielégítése alapján elsődleges feltételként szerepel, (illetve adott helyzetben csak ez lehet a feltétel!)

- a honvédelem funkciója, feladata és a gazdasági piacszükségleti igény követelménye (ennek megteremtése, vagy megismerése) azt jelenti, hogy gazdasági feltételeket kell létrehozni (védelemgazdaság), hogy a honvédelmi feladat különböző igénybevétele esetén meg tudjon felelni (ha ez nem biztos, hogy teljesíthető, ebben az esetben egyik, vagy másik oldalon változtatást kell eszközölni);

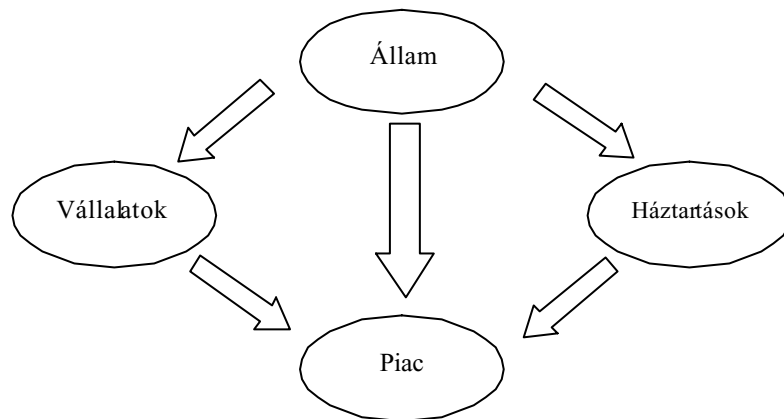
- a honvédelemből levezethető erőforrás igény és összevetése a valóságos helyzettel feltárja térben (földrajzi) és időben a fel nem oldható erőforrás korlátokat (szűk keresztmetszeteket). A honvédelemből fakadó így megfogalmazott béke, illetve háborús gazdasági-védelemgazdasági igények feltárják, hogy hol, mit, milyen mértékben, mikor és hogyan kell tenni, egyszóval a megfelelés és fejlesztés feladatait kijelölik. Ennek megoldását segítheti elő a honvédelem igényei szerint elkészített (kialakított) katonai-gazdasági térinformatika;
- a védelmi igény erőforrás feltételi oldalát, mikro, mezo (megye), és makro (ország) szinten kell elkészíteni;
- a védelmi igényt kielégítő erőforrás lehetőségek információ bázisa igen munkaigényes feladat, de nem kikerülhető! (Egyrészt állandó változása, másrészt a létrehozásra tett próbálkozások miatt.)

A kérdés úgy is fogalmazható, milyen mozgásformát mutatnak vegyes gazdaságban az anyagi javak erőforrásai és maguk az anyagi javak, mennyire és milyen minőségben építhetünk a gazdaságmozgósítás⁵⁸ terveire? **A kérdés első részére** viszonylag könnyebben tudunk választ adni.

A vegyes gazdaságban az állam ez irányú koordinációs lehetősége változó de inkább korlátozott.

A vegyes gazdaságban a vállalatok és háztartások kapcsolata elsősorban a piacon keresztül valósulnak meg. Az állam szabályozó szerepe is döntően a piac működésének befolyásolására irányul, korlátozott mértékben azonban az állam közvetlenül is szabályozza a gazdasági szereplők cselekedeteit és döntéseit.

⁵⁸ A védelemgazdasági potenciálnak, a védelmi gazdasági rendszer megteremtését célzó, mozgásba hozásával kapcsolatos folyamat. A gazdaságfelkészítési tervezés része, úgynevezett védelemgazdasági alapterv, amely a nemzetgazdaság gazdaságmozgósítási helyzetben való működéséhez szolgál. (131/2003. (VIII.23) Korm.r.)



A vegyes gazdaság sémája⁵⁹

8.sz. ábra

A legfontosabb szabályozó szerepet a piac látja el, de jelentős szerepet kap az állam is.

A piaci értékítélet alatt álló gazdaságban az anyagi és élőerők allokációja alapvetően a piaci értékítéletből levezethető, illetve azzal mutat meglehetősen szoros kapcsolatot. Ehhez a megállapításhoz még hozzákíváncozik, hogy a piac-értékítélete (sok tekintetben) változónak fogható fel. Elég, ha a világpiaci, illetve a belső piaci vonatkozásokat, ezek sokrétű kombinációját említjük meg.

Nagyon durván fogalmazva, az a következtetés vonható le, hogy az anyagi és élőerő allokáció fókuszait azok a termelő és szolgáltató egységek (Rt-k, vállalatok, vállalkozások, stb.) képezik, amelyek piaci jelenléte a legnagyobb és egymással átfedésben vannak. Ebből az is következik, hogy ezeknél a termelő egységeknél viszonylag jól behatárolható nagyságrendű élőerő (munkaerő) „koncentrálódik”. Ezek az élőerők, (mint munkaerő potenciálemek) az irányultságnak megfelelő szakmai ismeret birtokában vannak. A szakmai ismeret szélességi és mélységi összefüggései képezheti ezeknek az élőerőknek (munkaerőknek) a minőségi mutatóit. A minőségi mutató értékelése a gazdaságmozgósítás adott területein a szükséges „konvertálási” igényt is kiszolgálhatják.

⁵⁹ E négy szereplős gazdasági séma a piac fontosságának, szabályozó szerepének felelevenítésére szolgál, Dr Jászai Béla a ZMNE Közgazdaságtan és Védelemgazdaságtan tanszék.

Ennek az utóbbi kitételnek a rendkívüli (krízis) állapotban fontos szerepe van! Az anyagi erők (piac-értékítélete szerint) allokációja vonatkozásában ki kell emelni, hogy az anyagi erők (javak) összetétele, minőségi és mennyiségi adatai az állami koordináció korlátozott lehetőségei mellett, alapvetően a prosperitás alárendelt szereplőivé válnak. Ebben az összefüggésben az állam koordinációs szerepe – ha feladatából fakadó védelmi feladat ez irányú megfelelésénél el kívánt érni valamit – csak a prosperitást fenntartó gazdasági eszközöz nyúlhat. E kivétel mellett is fennáll az a ma még csak finoman megfogalmazott felismerés, hogy az így kialakult vagy majdan kialakuló, s folyamatosan formálódó, piaci körülményekhez igazodó gazdaság, minden állami behatás ellenére nem mindenben lesz a mozgósítási igénynek megfelelő. Lehetnek olyan kritikus anyagi (akár élőerő) keresztmetszetek, amelyek nem jönnek létre. (Például rendkívüli állapot esetén szükségesek lehetnek.)

A magántulajdon ilyen méretű megjelenése (külföldi tőke + privatizáció), a piac értékítélete, a piac szabályzó szerepe a gazdaság (szolgáltatás) szférájában olyan eredményeket produkál (szerkezet változás, súlypontok eltolódása, munkanélküliség megjelenés, azzal való tartós számolás), ami legjobb jóindulattal sem nevezhető az állam védelmi feladataiból fakadó gazdaságmozgósítást elősegítő, leginkább megfelelni akaró változásnak. A lényeg nyilván abban merül ki, hogy az állami akarat érvényesítése nem korlátlan a modern (vegyes) piacgazdaságban. **A gazdaságot mozgató legfőbb erő az érdek, amely szolgálatba állítását feltétlenül és főként az anyagi javak megszerzéséhez, birtoklásához fűződő viszony határoz meg.**

A gazdaságmozgósítás lehetőségét a piaci értékítélet, a vegyes tulajdon gazdasági függvénye fogalmazza meg, ahol elméletileg előfordulhat, hogy a gazdaságmozgósítási igény egyes tényezőinek értéke a gazdaságban nulla értékkel találkozhat, ez azt jelenti, hogy a gazdaság nem rendelkezik ilyen anyagi javakkal, vagy adott munkaerővel (élőerővel). Ezt a gondolatot azért érdemes kiemelten kezelni, mert ez rokon gondolat a szűkkeresztmetszet (mint az anyagi, mint erőforrás, mint munkaerő), mint teljesítőké-

pességet meghatározóval. Ez elvezet például a haditermelés szűk keresztmetszetét meghatározó anyagi, technológiai, vagy élőerő tényezőjéhez. Mindezen előfeltevések után, azt mondhatjuk, hogy a piaci értékítélet és a vegyes gazdaság, egy változó gazdasági helyzetet, gazdasági teljesítőképességet, (GDP-t) mutathat, ahol az anyagi javak (erőforrások), munkaerő-élőerő mozgása allokációja a változó körülmények szabta feltételek között történik.

A kérdés második része, hogy mennyire támaszkodhatunk a gazdaságmozgósítás terveire, belátható módon megválaszolható. Adott gazdaságmozgósítási feltételek (anyagi javak, élőerők) rendelkezésre állása mellett lényegében egy jövőbeli időpontra vetítve (ez lehet a mozgósítás kezdete) ismernünk kell a gazdaság anyagi és élőerő allokációját. Ezen időpontra szükséges meghatározni a keletkező új igényeket is. Összességében az igénytámasztás egyszerűbbnek tűnik, mint a teljesítési oldal (a Nemzetgazdaság) igény-kielégítési lehetőségének előrevetítése. A gazdaságmozgósítás feltételrendszerének egy része létező, megvan, azonban van egy része ami **mozgásban van**.

Ez a fizikai értelemben vett mozgáson túl, különböző gyártási technológiákon átvezetett állapotváltozásokig terjed. Ha hozzátesszük, hogy a pici mechanizmus mennyiben képes a korszerű gazdaságmozgósítás ütemét követni, abból adódóan, hogy saját szabályozó rendszere van, megfogalmazhatjuk, hogy a piaci racionalitás eltér a mozgósítás racionálisnak vélt igényétől. Ez elméletileg létező kérdés, de a gazdaságfelkészítési tervezés békeidőszaki végrehajtásában az elemzések tartalmazhatnak ilyen irányú vélekedést, vagy az alternatívák széles köre kiküszöbölheti a nem várt hatásokat.

Természetesen a helyzet nem ennyire borúlátó, hiszen a gazdaságba történő beavatkozások eredményeit célzó hatásvizsgálatok jó és pontos megközelítéssel teszik lehetővé a tervezés eredményességét.

Láthatjuk, hogy a gazdaságfelkészítés feladatai elsősorban az erőforrás megteremtésének, létének és csoportosításának, illetve a rendelkezésre állásának

helyzetét (térben, időben) módját vizsgálják, bizonyos mértékig a piac reagálásának előrevetítését.

A gazdasági „piackörnyezeti és allokációs” problémák, amelyek lényegi kérdései a gazdaságfelkészítés folyamatának, főként makro szintű kérdéseket értenek, illetve nem tűnik értelmezhetőnek olyan alternatívák lehetőségének beemelése, amely az eredmény és ráfordítás hányadosában a ráfordítás állandósága mellett, az eredmény, – cél – javításához vezet. A hadszíntér előkészítés célrendszerében álló feladatok eléréséhez vezető út elméletileg az akkor és most létező és meglévő erőforrások feltérképezése és rendelkezésre állása, az igény megfogalmazó és a teljesítő között létrejött előszerződések és szerződések útján.

4.2.2. A civil és katonai javak alkalmazásba vonásának egymásra gyakorolt hatása

Létezik egy egyszerűbb mozgás irány is, ahol szintén a piac változása következtében (növekvő katonai javak iránti kereslet) vizsgálódhatunk.

A civil és katonai javak pontos körét, elhatárolását nem vizsgálva tehetünk néhány megállapítást az igénybevételüket illetően.

Ilyen megállapítás lehet, hogy a gazdaságmozgósítás tervezése időszakában az igények megállapításánál a források számbavételekor vizsgálatra kerül a civil, vagy katonai erőforrás hozzáférési mód.

Az is megállapítható, hogy bizonyos anyagi készletek nincsenek a gazdaságban, bizonyos készletek a fokozott készenlét időszakával kezdenek megjelenni, és jelentős része a készleteknek a civil, vagy katonai bázison már léteznek.

Fontos kitétel, hogy a nemzetgazdaságban létező javak akár létrejöttük, **előállításuknál** fogva számítanak-e civil, vagy katonainak, vagy **felhasználásuk** okán, hiszen bármilyen dolog válhat a szükséglet kielégítése során katonaiavá!

A gazdaságmozgósítás célja és igényrendszere nyilvánvalóan katonai tartalmú. Mint ilyen, tisztán elméletileg belátható, hogy a nemzetgazdaságban nagyobb részt civil javak, a gazdaságban általánosan gyártható (előállítható) és felhasználható javak vannak jelen. Ebből az okfejtésből következhet, hogy az adott gazdasági teljesítő képesség

(egyébként növekvő) mellett, a gazdaságmozgósítás előkészítése, a mozgósítást közvetlenül megelőző, az azt követő időszakban ezen javak egymás terhére módosulnak.

A katonai gazdaság a nemzeti jövedelem újratermelési ciklusában a fogyasztói szféra egyik elemeként szerepel. A védelmi kiadások a közfogyasztás egyik legnagyobb mértékű tényezőjét alkotják. Nagyságrendjük országonként eltérő, de világméreteken is az egyik legnagyobb kiadáscsoportot képvisel az egyéb közkiadások között. Abszolút értékben, 1987-ben, a fegyverkezési verseny utolsó időszakában a világ percenként 1,8 millió dollárt fordított katonai kiadásokra. A világ összkatonai kiadása egyenlő volt a Föld lakosságának felét reprezentáló legszegényebb 44 ország éves jövedelmével.⁶⁰

Ebben a viszonyrendszerben a katonai gazdaság mint fogyasztó egyaránt használ civil javakat és katonai javakat is. Ami vizsgálatot kíván az nem más, mint az adott nemzetgazdaság piaca, ahol is az ismert állami beavatkozás mellett a piaci verseny jelentős érvényesülése ellenére a védelmi ipart a monopszómia jellemzi.

A nemzetközi piac hatása annyiban figyelemre méltó, hogy a feltételezett viszonyrendszerben kimutatható mozgásirányok igazak-e a külső piacokról bekerülő javak esetében is.

Leegyszerűsítve a folyamatot a külföldi piacok civil és katonai javaiért vagy pénzt, vagy az attól alapvetően különböző másik hétköznapi javakat adunk. Ha ez történetesen fegyverszállítmány, az érte adott civil javak mértékével csökken, illetve nő a civil és katonai javak aránya, de igaz a katonai javakért adott katonai javak körében is azzal, hogy itt arányváltozás, nem csak a javak szerkezetében keletkezik változás. (Az egyszerűsítés, lényegértés okán, jelen összefüggés vizsgálatában eltekintek a porítás, érték, ár – egyébként fontos és hatással bíró – tényezőktől.)

Az is belátható, hogy a nemzetközi piacon is a katonai javak döntően valamely állam beavatkozásával jön létre és talál gazdára!

A katonai gazdaság fogyasztásában hogyan alakul, illetve milyen hatással van egymásra az előbbi javak volumenének változása?

Hazai szakirodalmak ebben az aspektusban nem igen tárgyalják, ezt a témát. A ZMNE Közgazdaságtudományi és Védelemgazdasági tanszékének megszervezésében 1999. 03. 25-én előadást tartó Wally Struys professzor, a Belga Royal Military

⁶⁰ Gazdasági Értesítő 1998. II.évf. 38. sz. p. 7. HU ISSN 1418 0391 – a szerk. –

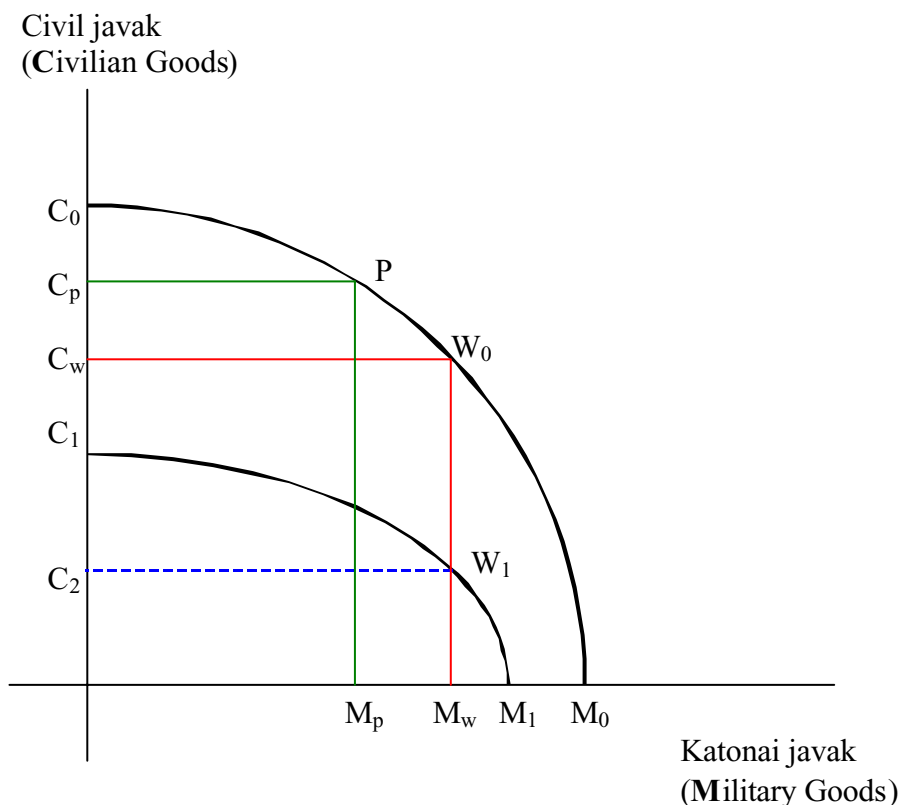
Académy Közgazdaságtan és Menedzsment tanszék professzora foglalkozott e kérdéssel.

Felvezetőjében hangsúlyozta, hogy az általa vizsgált modellben a védelmi iparban monopólium érvényesül, az egyedüli megrendelő és vásárló az állam (monopszómia). Az igazi verseny hiánya miatt egyedüli gyártó, így az áralkuban maga számára kedvező pozíciót hoz létre a védelmi ipar.

A civil és katonai javak volumenének változása egymásra gyakorolt hatása háború előtt és a háború kezdetével $C_0 - M_0$ görbével leírt függvényen keresendő (5. ábra) A háború előtti P fogyasztást a civil javak egyenesen mást C_p , és a katonai javak egyenesen mért M_p mennyiségek határozzák meg.

A gazdaság adott teljesítőképessége mellett (később látjuk csökkenő) valamelyik a másik rovására változtatható.

Katonai és civil javak változása



9.sz. ábra

Ahol:

$C_p - M_p (P)$	Háború előtti civil és katonai javak szintje
$C_w - M_w (W_0)$	Háborúban mért civil és katonai javak szintjei
$C_2 - M_w (W_1)$	Elhúzódó háborúban, gazdasági kapacitás csökkenés szintjén
$C_0 - M_0$	Gazdasági kapacitás (elméleti maximum)
$C_1 - M_1$	Háborúban mért gazdasági kapacitás

Esetünkben a W_0 szintű háborús termelés az előbbi C_0 -tól kisebb C_w szinten, és az M_p -től nagyobb M_w szinten valósul meg. Elméletileg ez utóbbi csökkenő civil javak és növekvő katonai javak szintje (W_0) az eredeti $C_0 - M_0$ görbén helyezkedik el.

A valóságban még érzékelhető, és kimutatható ábrákon is:

A civil javak egyenesén van egy C_2 pont, amitől lényegében már kevesebbet nem lehet termelni, ami a többszörösen szűkített lakossági alapellátást is tartalmazza. Háború esetén a növekvő háborús kiadások mellett csökken a gazdaság teljesítőképessége, csökken a szervezettség, újabb és újabb veszteségek keletkeznek, rombolások állnak be. E miatt nem tudják az előző mennyiséget produkálni. A katonai javak előállításának is felső korlátai vannak, illetve egy határon túl már nem növelhető. Ez a pont a már elméletileg meghatározott $M_w - W_0$ egyenes C_2 civil javak minimumához tartozó W_1 pont.

Látható, hogy a C_2 és M_w kapacitásszint W_1 háborús termelése már nem a $C_0 - M_0$ optimum görbén található. A katonai és civil javak termelésének lehetősége alacsonyabb, szűkített szinten $M_1 - C_1$ görbével fejezhető ki, természetesen nem felvéve annak minden pontját.

Elméletileg még tovább szűkíthető a már eddig ábrázolt szint, egy hosszantartó, pusztító háborúban, ahol a termelés teljes (0) leállásáig az origóhoz közeledő $C_w M_w$ termelési szint még kimutatható.

Összefoglalva, figyelemre méltó az a tény, hogy milyen mértékben tudjuk figyelembe venni, és figyelembe vesszük-e, a gazdaságmozgósításra való

felkészülésünk időszakában a tervezés végrehajtásakor a gazdaság reagálásának mikéntjeit.

A hadászati elgondolás milyen mértékben sérül a gazdaság öntörvényű alakulásának hatására, azt pontos elemzések megfelelően előre vetíthetik.

A civil és katonai javak alkalmazásba vonása során a javak a gazdasági teljesítőképességén belül, egymásra gyakorolnak hatást. Ezen elméleti, háborús helyzetben kimutatott makrogazdasági összefüggések sajátossága mivoltából adódóan csak korlátozottan lehet színtere a hatékonyság mérésének.

4.3. Következtetések

1. A civil és katonai javak alkalmazásba vonása, azok védelmi célú felhasználása folyamatában a beszerzés, elosztás és árúterítés, készletgazdálkodás, raktározás és tárolás, szállítás, szükségletfeldolgozás, a kommunikáció mint fő területek lefedik, és nagyrészt azonos módon a béke, a válság, vagy a szövetségi kötelezettségekből adódó feladatok végrehajtását.

A költséghatékonyság szemszögéből a felsorolt területek egyikét sem mondhatjuk érdektelennek, de a leginkább mérhető és alkalmazható a beszerzés és a hozzá szorosan kapcsolódó szerződés-kötési formák.

A vezetési, döntési szintek, valamint a feladatokból adódó eltérő környezetek mindegyike közös abban, hogy az erőforrások **közel optimális kiválasztásában** résztvevő bizottságok, kabinetek, testületek tevékenységi és felelősségi körében alakul ki a hatékonyságra törekvés lehetősége.

A NATO együttműködő logisztika célja az, hogy a gazdaságos sorozatnagyságon és a hatékonyság növelésén keresztül költségmegtakarítást érjen el a béke, a válság és a háborús időszaki logisztikai támogatás területén, akkor a többszintű tervezőbizottságok felelősségén túl, a katonai logisztika mint a közel optimális megoldások helyszíne is felelősséggel bír a hatékonyságra törekvés rendszerében.

Mindezek után azt a következtetést vonom le, hogy a civil és katonai javak alkalmazásba vonásának rendszerében a költséghatékonyságra törekvés három markáns pontja figyelhető meg.

- a) a tervező bizottságokban, ha megfelelő és felkészült szakértődelegálásra kerül sor;
- b) a megkötésre kerülő előszerződések és szerződések körültekintő kiválasztásakor;
- c) a szerződéskötéssel is összefüggésben, de a közel optimális kiválasztáson túl, a végrehajtás hatékonysága növelésén keresztül a költséghatékonyság elérése a katonai logisztika tevékenysége során;

2. A négy szereplős (állam, háztartások, vállalatok, piac) vegyes gazdaság többféleképpen reagál a védelemgazdaságban végbemenő folyamatok során, így a civil és katonai javak alkalmazásba vonásának időszakában is.

A honvédelem béke és háborús erőforrásigénye kielégítésének, méreteit az éppen aktuális feladaton túl a nemzetgazdaság teljesítőképessége jelentősen befolyásolja. A nemzetgazdaság piaci reakcióit a hirtelen, vagy váratlanul fellépő igényekkel befolyásolni lehet, de az időben elvégzett elemzések, tervszerű előszerződések és szerződések rendszere szükségképpen biztosítják a fellépő erőforrásszükségleteket. A megfelelő időben és helyen, illetve minőségben és mértékben való rendelkezésre állás lényegében a saját és szerződött logisztikai szolgáltatások rendszerében nagy biztonsággal tervezhető és végrehajtható. Ilyen értelemben az anyagi és élő erő allokáció fókuszait már időben, a többszintű tervező rendszerben előre kialakítható.

3. A civil és katonai javak tömeges alkalmazásba vonása következtében mérhető gazdaság piaci reakciók alakulnak ki. A civil és katonai javak egyszerű növekedési függvényén ábrázoltam egy elméleti háború előtt, közvetlenül megelőző és alatt feltételezett fogyasztás hatásait.

A függvényábrázolás alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a háború előtt és azt közvetlenül megelőzően a nemzetgazdaság ekkor meglévő kapacitás bázisán, de a javak egymás terhére változnak. Háborúban, vagy az elhúzódó válság okozta, és belátható módon csökkenő nemzetgazdasági teljesítő képesség hatására alacsonyabb szintre kerülve ugyan, de fennállnak a javaknak az – kereslet irányába – egymásra gyakorolt hatása.

Ezt az elméleti mozgásirányt kimutatható módon, még az esetlegesen más nemzetgazdaság (külföld) javai sem befolyásolják.

Az előző és jelen következtetések együttesen bizonyítják, hogy a nemzetgazdaság piaca kismértékben már előre befolyásolható a javak igény szerinti rendelkezésre állása vonatkozásában, hiszen az előszerződéses és szerződéses rendszere (tömeges megjelenése) a piaci szereplőket (vagy az ő hajlandóságukat) befolyásolja a teljesítési feltételek megteremtésében.

Lényegileg:

- az erőforrás béke és háborús működés során mint feltétel megismerése, vagy megteremtése nem hordoz közvetlenül költséghatékonysági igényt;
- az piackörnyezeti és "allokációs" problémák alapvetően térben és időben csoportosítják, vizsgálják az erőforrás-lehetőségeket, illetve a piaci környezetet, ugyanakkor a valós alkalmazás esélyének csökkenése nagyrészt elméleti szinten tartja a várható kiadások elemzését;
- a piaci racionalitás és gazdaságmozgósítási racionalitás eltérése miatt keletkezhet kifejezetten a költséghatékonyságnak ellentmondható döntés is;
- a civil és katonai javak forrásdiagramja két alapvető megállapítást hordoz. A javak adott nemzetgazdasági kapacitás bázison egymás terhére változnak. Kapacitás csökkenésével, egy másik szintre kerülve ez az összefüggés fennáll.

V.

Mérhető eredmények, egy jól tagolt, átlátható tervezési és támogatási rendszerben**5.1. A folyamatosan fenntartott és alkalmilag igénybe vett támogató kapacitások, mint a költséghatékonyság elérésének egyik színtere.**

A területvédelmi feladatok jelentőségének átalakulásával elmúlt évek szinte minden nagyobb lendületű szervezési ciklusában megfogalmazásra kerültek az új képességek feltárása, kialakítása iránti igények.

A szövetségesi elvárásoknak való megfelelésben rendre a már említett katonai logisztikával összefüggő feladatok kerültek előtérbe. Ilyen a honi haderő biztosítási (harc) területre juttatásának nemzeti felelőssége, a nagy távolságok gyors áthidalása és maga az ellátás (mindenoldalú) megszervezése és végzése.

A katonai logisztika a hagyományosan értelmezett katonai tevékenységeket korábban eltérő elvek mentén rendezve szervezte és szolgálta ki. A működőképesség biztosítása érdekében önfenntartásra való berendezkedés a jellemző és minden olyan képességgel rendelkezés, amely messzemenően és tartósan biztosították önállóságukat és megőrizték függetlenségüket a civil szférától. A totális háborúra készülést feltételezte egy nem, vagy részben működő gazdaságra támaszkodás lehetőségét. A rendszerváltás előtti időszak különösen kedvezett az állam gazdasági szerepvállalásából adódóan a hadiipari termelésre való gyors átállás direktívikus meghatározásának, az állami vállalatok kötelező félkész és késztermék tartalékolásának előírásához és minden olyan békeidőszaki felkészülési tevékenységnek, amely a teljes katonai önfenntartást célzandó, jelentős teherviselésre készítette a gazdaságot.

Még jól emlékszünk, hogy számos állami vállalatban jelen volt a hadsereg. Napjainkra a feladatok végrehajtását biztosító támogató tevékenységre vonatkozó igények és szükségletek megtervezése a hadseregen belül marad, a végrehajtás viszont nem.

Általában az igények katonai jellegűek. A katonai igények és szükségletek, valamint a civil kielégítés, végrehajtás összekötő eleme egy egyszerű jogi kategória, a szerződés.

Ezek a szerződött logisztikai⁶¹ szolgáltatások a civil és katonai javak teljes körében előfordulhatnak.

AZ IFOR feladat végrehajtása során a szerződött logisztikai szolgáltatások biztosításának módszerében iskola teremtődött. Annál is inkább, hiszen az eltérő jogberendezkedésű szuverén államok közös feladatában új megoldások keresésére volt szükség.

A fenti értekezés következtetései között feltárássra kerültek nemzetgazdaságunk sajátosságai, amely a szövetségi igények legmegfelelőbb végrehajtását hivatott elősegíteni.

Térjünk vissza a már említett szükségleti igény és kielégítési lehetőség elemére, **a szerződésre.**

Általános megközelítésben „a szerződésből kötelezettség keletkezik a szolgáltatás teljesítésére és jogosultság a szolgáltatás követelésére.”⁶²

A szerződés tartalmát a felek szabadon állapítják meg. A szerződésekre vonatkozó rendelkezésektől egyező akarattal eltérhetnek, ha jogszabály az eltérést nem tiltja.

A szerződéssel kikötött szolgáltatásért – ha a szerződésből vagy a körülményekből kifejezetten más nem következik – ellenszolgáltatás jár.

Fontos körülmény, hogy a szerződés a felek akaratának kölcsönös és egybehangzó kifejezésével jön létre.

⁶¹ A témát Dr. Jávor Endre ny. ezredes 2001. októberében sikeresen védett doktori (PhD) értekezésében több aspektusból vizsgálja. A Befogadó Ország logisztikai támogató tevékenysége többnemzetiségű békefenntartó hadműveletben, különös tekintettel a magánjogi szerződések alapján történő végrehajtásra című munkájában az IFOR feladathoz kötődően rávilágít a magánjogi szerződések fontosságára, és arra a támogató tevékenységben kialakuló változásokra, amely a civil javak világába és irányába mozdítják el az ellátási folyamatokat.

⁶² 1959. évi IV. törvény a Polgári Törvénykönyvről 198. § (1)

A szolgáltatás világában tartalmilag idetartozónak tekinthetjük az adásvétel, a szállítási szerződés, és a vállalozási szerződési formákat is, amelyek lehetnek még a két fél viszonyát kifejező jogügyletek.

Az **adásvételben** az adásvételi szerződés alapján az eladó köteles a dolog tulajdonát a vevőre átruházni és a dolgot a vevő birtokába bocsátani, a vevő pedig köteles a vételárat megfizetni és a dolgot átvenni.

A **szállítási szerződésben** a szállító köteles a szerződésben meghatározott dolgot a kikötött későbbi időpontban, vagy időszakban a megrendelőnek átadni, a megrendelő pedig köteles a dolgot átvenni és az árat megfizetni.

Szélesebb lehetőséget biztosít a civil javak hozzáféréseben az úgynevezett **vállalozási szerződés**. Ez esetben a vállalozó valamely dolog tervezésére, elkészítésére, feldolgozására, átalakítására, üzembe helyezésére, megjavítására, vagy munkával elérhető más eredmény létrehozására, a megrendelő pedig a szolgáltatás átvételére és díj fizetésére köteles.

Lényegében érdekes kérdés lehet, hogy a vállalozási díjat milyen mértékben befolyásolja a hadműveleti (biztosítási) területeken való megjelenés kockázata!

Az adott szerződési formákat mint ismeretes, az ellátást igénylő szövetséges haderő közvetlenül is, vagy a fogadó nemzeti támogatás keretében a honi haderőn keresztül, annak garanciális vállalása mellett veheti igénybe.

Felvetődhet, hogy a szerződött (vásárolt) logisztikai szolgáltatások (ellátás) civil javainak ellátotthoz jutását (megfelelő - időben, - mennyiségben, - helyen, stb) milyen egyéb **garanciákkal**⁶³ biztosíthatjuk.

Fontos a katonai **igények** és szükségletek részletes és pontos, határidőket, feltételeket és korlátozó tényezőket is megfogalmazó egyértelmű meghatározása.

A végrehajtás biztonságát növelheti a versenyeztetett kiválasztása a teljesítőnek, illetve ha egytől **több cég** kerül kiválasztásra ugyan arra a feladatra (projektre).

⁶³ Dr. Jávör Endre PhD értekezés, Budapest, 2001. október, ZMNE p. 46-56.

Harmadikként a szolgáltatási **díj nagyságával** olyan erős érdekeltség létrehozása, amely minimálisra csökkentheti a nemteljesítési kockázatot! Ez esetben az ellátással, biztosítással elérhető sikerek hasznosságát kell szembeállítani a siker elérési biztonságát garantáló érdekeltségi szint árával!

Van egy küszöb érték, ahol tovább már nem növelhető a ráfordítások mértéke, vagy a siker elérésének érdekében túl nyúlik a gazdasági érdek. A hatékonyság komplexitása kiválóan érzékelhető. Ez esetben tudom bemutatni, a hatékonyság mint matematikai és a cél elérése minőségi értékének elméleti viszonyát.

A leírtakkal arra is szeretnék rávilágítani, hogy az általános vezetési döntési mechanizmusban ismert felelősségi kérdés mennyire hatványozottan jelentkezik a szolgáltatások megrendelésében egy egyszerű, takarékos, szakmai optimumokkal bíró döntéshozatali sorozatban.

Arra a kérdésre, hogy mennyire a **szolgáltatások megvásárlása irányába** halad nemzeti haderőnk, szolgáljunk néhány, nem a teljes éves költségvetést lefedő adattal.

Köztudottan a költségvetési pénzellátási rendszerünk legnagyobb végrehajtó eleme a feladatok tekintetében a Honvédelmi Minisztérium és Háttérintézményei, valamint a Honvéd Vezérkar és alárendeltjei ellátását végző Területi Pénzügyi és Számviteli Igazgatóság.⁶⁴ Az éves tárcaköltségvetés nagyobbik felét kezelő szervezet tárgyévi feladatszabó anyagát alapul véve több érdekes reprezentáns adattal is találkozhatunk.

Így például, e körben lefolytatott közbeszerzési eljárásban felhasznált pénzeszközök az árubeszerzés és a szolgáltatás viszonyában az utóbbi javára folyamatos növekedést mutat.

A 2000. év 152 db. közbeszerzési eljárásából 55 %, a 2001. évben a 250 eljárásból 64 %, míg 2002. évben a 323 db. eljárásból már 66 %-os arányt képviselt a szolgáltatási szerződések iránti igény az egyszerű árubeszerzéssel szemben.

A 2002. év ezen adatai értékben 18,4 milliárd forint árubeszerzésre és 43,2 milliárd forint szolgáltatásra került felhasználásra.

⁶⁴ Sebrek Attila ezredes, HM 1.számú Területi Pénzügyi és Számviteli Igazgatóság, Budapest, 2003. évi feladatszabó április 12. p. 40.

A honvédelmi tárca katonai sajátosságai miatt az eljárások közel 70 %-a tárgyalásos eljárás, és mintegy 18 %-a nyílt eljáráson alapszik.

Lényegében elérkeztünk a civil és katonai javak alkalmazásba vonásának a nemzetgazdasággal nap mint nap meglévő érintkezési felületéhez. A költséghatékonyságot, a meglévő erőforrás felhasználása során a beszerzési eljárások részben biztosítják. A szolgáltató kiválasztásának körültekintő végrehajtása egyrészt a műveleti feladat sikerét, másrészt az oda vezető út ráfordításainak hatékonyságát magában hordja. A védelemgazdaság, katonai gazdasági vetületében végzett katonai logisztikai reálfolyamatok olyan eleme, a szolgáltatások beszerzése, ahol a civil javak alkalmazásába vonásának költséghatékony szempontú vizsgálatok, befolyásolása értelmezhető.

5.2. A szemléletmód szerepe a hatékonyság kérdésében a katonai gazdaság rendszerében és azok eredményei

A civil és katonai javak hatékony alkalmazásba vonása, mint a reálfolyamatok megvalósulási színtere, a teljes katonai gazdálkodási, irányítási és végrehajtási vertikumot átölelő vezetési filozófiát feltételez és igényel. Ha összekötjük néhány tipikus ponton a Bundeswehr filozófiáját és gyakorlatát a sajátunkkal az előző kijelentés bizonyítást nyer.

A Német Bundeswehrben ez a vezetési filozófia a controlling rendszerek bevezetésével valósul meg. Ezt már „hatékonyságvizsgálatok a költségvetési szervezetekben” című részben érintettem.

A controllingot 1997 és 1998-ban kb. 280 katonai szervezetnél (elsősorban a Bundeswehr egész szervezési területén) bevezetik, közöttük kb. 210 haderőnemekhez tartozó katonai szervezetnél. Az ez utáni kiszélesítéséről az elért eredmények függvényében döntenek.⁶⁵ A Vonatkozó tervek szerint 2005-ig a Bundeswehrben kb. 800 katonai szervezetnél vezetik be. A controllingnak a Bundeswehr katonai

⁶⁵ Klaus- D. Mensel: Auf das Ergebnis dast man gespannt sein: Truppenpraxis (Wehrausbildung 1997/7-8 sz. Fordította: Varga László ezredes, „A controlling, mint vezetési filozófia” című munkájában p. 16.

szervezeteihez való bevezetésével egy időben mindenhol controlling-kapcsolatot létesítenek, amely a gazdasági sinergieeffektus (együtműködési hatás)⁶⁶ eléréséhez szükséges. Ez mind vertikális, mind horizontális tekintetben végbemegy, úgy, hogy bevonják az előjáró törzseket és hivatalokat, valamint a támogató intézeteket/katonai szervezeteket (pl. kiképző-, ellátó-, javító-, szállító- és híradóintézeteket). A törzsek/hivatalok saját feladataikkal a nekik alárendelt katonai szervezeteknél és kötelékeknél közvetlenül feladatokat és ezzel költségeket okoznak, miközben a támogató intézmények teljesítményét és költségeit ezen katonai szervezetek/kötelékek feladatteljesítésén keresztül ítélik meg, és azok tevékenységét a maguk részéről is befolyásolják.

Az világosan látható, hogy a hazai közigazgatási, jobb szóval élve köz- szféra „valahogyan” idegenkedik, vagy a gondolattól, vagy ha ilyen, a bevezetési próbálkozások eredményeként létrejön valamilyen controlling szervezeti elem, vagy beosztás, nem működik tartalma szerint.

A controllingnak a Bundeswehrbe való bevezetése, elfogadtatása, gyakorlattá válása és eredményei rendkívül tanulságosak a Magyar Honvédség számára is, mert ha arányaiban nem is, de jellegénél fogva hasonló gazdasági racionalizálási folyamatok zajlanak le mindkét szervezetnél. Bevezetése a Magyar Honvédségnél a feltételrendszerek hiánya miatt nehézségekbe ütközik, ennek ellenére megismerése hasznos. Felteszem nevezhetjük másként is, de a hatékonyságra törekvés időszerű kérdés hazánkban is.

A német példára visszatérve a szövetségi kabinet 1996. február 07-i döntésében a teljes közigazgatás részére elrendeli a költség és tevékenység-számvetés egységesítését, szabványosítását. Jelentősége az eredmények szempontjából a „sokat és sokak” által felvetett központi akarat léte és nem léte kérdésben van.

⁶⁶ A fordítással annyiban vitatkozom, hogy beleértem a képességek pozitív eredőjeként értelmezett együtműködési hatást, itt erről van szó.

A német felfogás szerint: „Controlling, vagy hogyan kell a haderőnek hozzászoknia, hogy nincs – legalábbis békében – katonai feladat, amely a gazdaságossági szemléletet fölöslegessé teszi, vagy teljesen kivonja magát az alól.”⁶⁷

⁶⁷ Franz E. Uhl, Michael H. Hubbert, *Truppenpraxis/Wehrausbildung* 1997/4. szám p. 228. (Fordította Varga László mk. ezredes, MH ATFCSE-ség, *Katonai Logisztikai füzetek* 1997, *Bepillantás egy vezetési filozófiába* címmel.)

A vezetési folyamatok átrendezésének célja, hogy növelje a vezetés eredményességét és hatékonyságát, különös tekintettel az erő-és pénzforrások gazdaságos felhasználására, fokozza a katonai szervezetek és vezető szervezeteik szervezeti-felépítési és tevékenységi struktúráinak a belső és környezeti változásokhoz való alkalmazkodóképességét.

A Bundeswehr koncepciója nem különbözik lényegesen a gazdaság nagy szervezetei, a vállalatok, az állam- és közigazgatás controlling koncepciójától, melyeknek gazdaságosságuk fenntartásához hasonlóan rendelkezniük kell a controllingrendszerből származó információkkal. A köztük lévő különbségek az egyes eszközök kialakításából adódnak.

A fogalom boncolgatása helyett csak két általánosan ismert irányzatot említek meg, így a Gabhler féle Gazdasági Lexikon döntési, vezetési segítségként aposztrofálja, míg más fogalmak cél- használat- és jövőorientált vezetési elvként magyarázzák. Komplexitásából eredően lényegesen több mint döntési eszköz. A költséghatékonysági tartalmára fókuszálva a gazdasági optimalizálás által kitűzött célok elérésének eszköze.

A Bundeswehrben a közigazgatás mintájára bevezetésre kerülő „költség és tevékenység felelősség” – mint vezetési filozófia – szakmai koncepciója a controlling.

A vezetés döntés- és magatartásorientált segítőeszközeinek összességéként határozza meg, melyek a gazdasági optimalizálás céljait szolgálják. A meghatározásból a „döntésorientáltság” egy megadott cél eléréséhez meghatározott cselekvési alternatívák kiválasztására irányul. A „magatartásorientáltság” azt jelenti, hogy a vezetés a controlling által célirányosan akarja a személyi állomány magatartását befolyásolni és ezzel bevonni őket e folyamatba. A „vezetés segítés eszköze” azt fejezi ki, hogy a controlling a katonai vezetés szerves része. A „gazdasági optimalizálás céljának kitűzése” az iparral és a kereskedelemmel ellentétben, melyek elsősorban a nyersanyag-minimalizálást tűzik ki célul, a **hatékonyság növelését jelenti a politikai vezetés által meghatározott feladatok teljesítése során.**

Konkrétan, a Bundeswehrnek védelmi feladatait a lehető legcsekélyebb költségráfordítással kell elvégezni anélkül, hogy a feladatok végrehajtásának minősége csorbát szenvedne (minimum elv). Ez a „hidegháború” korához mérve, amikor a katonai fenyegetettség okán a rendelkezésre álló eszközökkel a lehető legmagasabb harcászati szintet követelték meg (maximum elv), az álláspontok alapos újragondolását jelentette a vezetés minden területén.

Ennél a gazdasági célkitűzésnél a controlling megköveteli a mindenkor vezetési szinttől függően a szemléletmódnak mind a stratégiai, mind az operatív dimenzióját.

Az „operatív” és a „stratégiai” fogalmakat az üzemgazdaságban a Bundeswehrben megállapított definícióktól eltérően alkalmazzák. Ott a tervezés és az ellenőrzés stratégiai területének tárgya a szervezet hosszútávú fejlesztése a mindenkori vezetés szintjén. A stratégiai változások az egész rendszerre vonatkoznak, és a stratégiai céloknak többnyire magas elvonatkoztatási fokuk van. A tervezés és az ellenőrzés operatív területe az üzemgazdaságban rendszerint adott kapacitások keretein belül a rövidtávú tevékenység kidolgozási és tevékenység kicserélési folyamatokat veszi figyelembe. Ezáltal az operatív és a stratégiai fogalmakat mind időbeli, mind a szervezet hatékonysági fokára való tekintettel határolják körül.

A **stratégiai controlling** messzemenően figyelembe veszi a külső fejlesztési és egyéb befolyásoló tényezőket. Ezzel kapcsolatban az a feladata, hogy hosszú távon, tartósan lehetőséget biztosítson a hatékony tevékenység végzéséhez. A Bundeswehr területén az üzemgazdasági értelemben vett stratégiai döntések miniszteriális szinten találkoznak és a tevékenységek elvégzéséhez előírásokat, normákat tartalmaznak, például egy egész haderőnem részére.

Az **operatív controlling** a belső információs forrásokon nyugszik, rövid- és középtávú célok megvalósítását szolgálja, melyeket az előljáró katonai szervezetek előírások, normák formájában határoznak meg. Az operatív controlling a középső és alsó vezetési szinteken zajlik, és a stratégiai döntésekből eredő vezetési előírásoknak, normáknak a konkrét átültetésével foglalkozik. Ennek megfelelően a vezetési hierarchia

minden szintjén meghatározzák a megfelelő szintű controlling-tárgyakat, tehát azt, hogy mit kell „controllálni”, mely dimenziók „controllálhatók” és az ezekből eredő információ igényeket, tehát azt, hogy mely információk szükségesek a controlling számára.

A controlling biztosítja a Bundeswehr működőképességét, amennyiben a tervezési folyamat keretén belül szimulálja a döntések következményeit, és a becslésekből kialakítja a döntésekkel szembeni jövőbeni követelményeket, támogatja a Bundeswehr működésének előjárói elemzését, tervezését és ellenőrzését, valamint a célok minden szinten való kidolgozását és pontosítását. A tervezési feladat elvégzéséhez biztosítja a vezetés szervezetén belül a folyamatos, célirányos, vertikális, horizontális és időben való adatáramlást, valamint a működés ellenőrzéséhez és koordinálásához szükséges adatok kiértékelésének megfelelő összehangolását. Az ellenőrzés keretén belül a tervezési rendszer, a tervezési alapadatok, a terv belső tartalmának és a terv realizálásának ellenőrzéséről, tehát a cél elérésének ellenőrzéséről van szó.

A folyamat keretén belül a különböző vezetési szintek céljait egyértelműen, világosan, mérhetően és nem utolsósorban elérhetően határozzák meg, majd ezekhez rendelik hozzá a határidős feladatokkal megbízott felelősöket. A kitűzött célok alapján fejlesztik ki és választják ki a cselekvési alternatívákat, melyek prognosztizált eredményeit bevonják a tervezési folyamatba. Az így elvégzett tervezés alapján oly módon irányítják a tevékenységeket, vagyis a működést, hogy a céloktól való eltérés felismerése esetén kellő időben lehessen megfelelő ellenintézkedéseket fogantatni, amelyek adott esetben új tervezési folyamathoz vezetnek.

A hatékonyságra törekvés a Bundeswehr teljes tevékenységét áthatja. Kutatásaim során figyelemreméltónak láttam a költség- és tevékenység-számfejtést, mint eszközt a hatékonyság szolgálatában. Lényegében ez az elem, amely bevezetésén már szinte 1995 óta, a folyamatos Védelmi Tervező Rendszer át és át tekintésének eredménye kellene hogy legyen.

Tartalmilag, mennyiség és érték szerint kellene átfognia, leképezni az összes előforduló tevékenységet és azok költségadatait, és információt szolgáltatna a tevékenységek hatékony forrásfelhasználásának kialakításához.

Szükséges megemlíteni a teljes horizontális és vertikális módon megjelenített jelzőszámrendszert (mutatók, indexek stb.). Ez a jelzőszám egy időszakot, valamint több periódust magába foglaló időintervallum „terv-van” adatainak áttekinthető és igény szerinti összefoglalását jeleníti meg. Megjegyzem hazai törekvéseink bármilyen hatékonysági eredmény elérésére a mérés problematikájának megoldása nélkül szinte lehetetlen, hiába való küzdelem.

Már csak mint érdekességet említem meg, a védelmi feladatok tervezése és az erőforrások rendelkezése bocsátása a költségvetés tervezési folyamatában, úgynevezett ellenáramú eljárást valósítanak meg.

Míg az erőforrás tervezés és irányítás a tevékenységek végrehajtásához a katonai szervezetektől a vezetési szinteken keresztül a szervezési hatáskör irányába hat, úgy a tevékenységek előírásai és ellenőrzése, erőforrás elosztása a szervezési hatáskörtől a vezetési szinteken át a katonai szervezetek irányába hatnak.

Ez hazánkban sem ismeretlen technika a védelmi feladatok stratégiai tervezése és az erőforrások rendelkezésre bocsátása folyamatában.

5.3. Következtetések

1. A kutatási téma egyik jelentőségét adó katonai logisztikai támogatás korszerűsítési igényrendszerében megfogalmazott tehermentesítési és nemzetgazdasági kihelyezések iránti igény megvalósítása jelentős előrelépést mutat. Arra a következtetésre jutottam, hogy a különböző szerződés-kötési technikák megfelelő garanciákat hordoznak, a biztonságos és minőségi cél elérése lehetőségében.

A civil és katonai javak alkalmazásba vonása legfőbb módja a vásárolt logisztikai szolgáltatások rendszere.

2. A Bundeswehrben végrehajtott és jelenleg is zajló átalakítási folyamatban több számunkra is követhető pont is fellelhető. Ami követendő példa lehetne az a

Controlling rendszerek olyan szintű alkalmazása, amely a teljes vezetési-döntési folyamat befolyásolására képes. Ez a rendszer adja és alakítja ki a költségelemzések, és költséghatékonyság bázisát. Sajnálatosan a hazai próbálkozásokat és a közszféra ezirányú jelenlegi helyzetét ismerve nem tekinthető maradéktalanul adaptálhatónak mert:

- a méretek és a nemzeti filozófia és gondolkodás a kérdésről;
- az Államháztartási Reform változó intenzitásában még csak itt-ott fellelhető igénymegfogalmazások léteznek, talán az UNIÓ-s „kényszer” hozhat előrelépést;
- a hazai hagyományok nem tekintik létkérdésnek és szükségesnek az efféle okoskodást;
- az ilyen típusú átalakítások a társadalmi körülmények viszonylagos nyugalomát feltételezik, hogy ezen irányok is előtérbe kerülhessenek.

A kisebb sikerek elérésének lehetősége a hazai fogalmi rendszerek átalakításával, meglévő gazdálkodási folyamat kevés, de folyamatos ezirányú bővítésével lehet elérni. Mondhatnám észrevétlen módon, fokozatosan bevezetve elemzési technikákat, módszereket, a meglévő beszámolási, elszámolási módozatok állandó feladatbővítési, rendszeralakítási úton.

VI.

Összegzett következtetések

1. A védelmi ágazat és ezen belül a katonai logisztika költséghatékonyságának **általános** meghatározását szükségszerűen az eddigieknél szélesebben kell értelmezni, mind az eredmények, mind a ráfordítások vonatkozásában, tekintettel arra, hogy ennek hiányában az anyagi folyamatok egy szűkebb területe és összefüggése tükröződik vissza. Ezen a védelmi ágazatban az erőforrások változatlan mértékű felhasználása mellett a produktumok minőségének, színvonalának bővülését kell értenünk, de a szűkülő erőforrás felhasználás mellett a megőrzött minőségű cél-produktum fenntartásának összefüggésében is igaz.

A szélesítés követelményének okai, lényegüket tekintve az erőforrásigény és realitás ellentmondás, a kialakuló és meglévő képességek fenntartása, a gazdasági környezet kihívásai, a magas avulási tényező kismértékű ellensúlyozása.

Konkrétan a költséghatékony katonai logisztikai támogatás az erők mozgásának és fenntartásának tervezési és végrehajtási folyamata előtt, alatt és azt követően végzett komplex mérési és elemzési tevékenység által meghatározott minőségi feladat-végrehajtásra irányuló, a célok és azok elérésére fordított erőforrások viszonyát kifejező összefüggés, amely befolyásolja a támogatási döntéseket.

2. A civil és katonai javak egymásra gyakorolt hatása változó teljesítő képességű nemzetgazdasági bázison mért, az egyszerű függvényábrázolással leírt alapösszefüggés három lényegi elemet hordoz:

a. a feltételezett háború, válság előtt és azt közvetlenül megelőző időszak még változatlan kapacitású nemzetgazdasági bázisán a fellépő katonai javak iránti kereslet úgy hat a javak volumenére, hogy a civil javak terhére, - de az eredeti gazdasági teljesítőképességen – a katonai javak mennyisége megnövekszik.

b. a háború (válság) kirobbanását követően, a kezdetben rövid ideig változatlan, később csökkenő nemzetgazdasági kapacitás mellett a civil és katonai javak volumenének egymásra gyakorolt hatása fennáll, de az alacsonyabb szintű gazdasági teljesítőképességen.

c. ezt az elméleti mozgásirányt a javak egymásra gyakorolt hatását más nemzetgazdaság (külföld) javai számottevően nem befolyásolják. E lényegi elemek, a gazdaságfelkészítés mozgósítási problematikájának fontos gazdaságpiaci környezeti összefüggése.

3. A béke, a válság vagy a szövetségesi kötelezettségekből adódó feladatokat nagyrészt azonos módon lefedik a civil és katonai javak alkalmazásba vonása, azok védelmi célú felhasználása folyamatában a beszerzés, elosztás és áruterítés,

készletgazdálkodás, raktározás és tárolás, szállítás és szükséglet feldolgozás, a kommunikáció mint fő területek.

A vezetési, döntési szintek, valamint a feladatokból adódó eltérő környezetek mindegyike közös abban, hogy az erőforrások közel optimális kiválasztásában résztvevő bizottságok, kabinetek, testületek (és az oda delegált szakértők) tevékenységi és felelősségi körében alakul ki a hatékonyságra törekvés lehetősége. Az összes feladattípus és összes környezet több dimenziójában a civil és katonai javak alkalmazásba vonása során a költséghatékonyságra törekvés három markáns pontja határozható meg.

- a.) a tervező bizottságokban, ha megfelelő és felkészült szakértő delegálásra kerül sor,
- b.) a megkötésre kerülő előszerződések és szerződések körültekintő kiválasztásakor,
- c.) a szerződéskötéssel is összefüggésben, de a közel optimális kiválasztáson túl, a végrehajtás hatékonysága növelésén keresztül a költséghatékonyság elérése a katonai logisztika tevékenysége során.

4. A katonai logisztika teljesítményét a rendelkezésre bocsátott források volumene és saját (fix) költségei nagysága általában **két irányban** befolyásolja. Az elemi költségfüggvény alkalmazásával kimutatható az állandó (fix) költségek és a változó, általában eltérő volumenű költségvetési támogatás egymáshoz viszonyított aránya kifejezheti egyfajta szervezeti hatékonyságot. Az állandó költségek **relatív** nagyságát az elért eredmény, a védelmi ágazatban a költségvetési támogatás nagysága befolyásolja. A katonai logisztika **eredményességét** a rábízott erőforrások lehetőségeihez mért, optimális felhasználása biztosítja. Ebben az arányrendszerben, a változatlan fix költségek mellett **csökkenő**, költségvetési támogatás (erőforrás) rontja a katonai logisztika eredményességének megítélését. Ez utóbbi folyamatban a csökkenő támogatás mellett, változatlan cél (eredmény) elérésének egyik fontos feltétele a költséghatékonyság előtérbe kerülése és alkalmazása. Ez az egyik befolyásolás iránya a katonai logisztikai támogatás teljesítmény változásának.

A korszerű katonai logisztikai támogatás teljesítménye fejlesztési irányában a költséghatékonyságra törekvés, mint létkérdés áll fent, az állandó (fix) költségek és az eredményesség viszonyában.

A másik befolyásoló tényező a fix költségek egyik évről a másikra mért növekedése, és általában a támogatások ettől eltérő, általában alacsonyabb emelkedése (egyszerű inflációs hatás), vagy szinten maradása. Ebben az összefüggésben is a minimum előző évi arányok eléréséhez is költséghatékony működés az alapfeltétel! Ezek az összefüggések **a katonai logisztika jövőbeni működését, létét befolyásoló alapösszefüggésekké válnak.** A tervezésben nagyon körültekintő a döntések kihatásainak aprólékos elemzéseikhez, és gazdaságossági számítások tömeges alkalmazásához vezet, a szervezetek nagyságát tekintve az ideális méret évről-évre kérdéssé válik a fix költségek megfelelő mélységű ismerete tükrében.

5. A NATO két és többoldalú megállapodásai, szerződéskötési mechanizmusai az első rátekintésből eredeztethető hatékonysági törekvésekkel rendelkeznek. A hatékonyság relatív és komplex jellege miatt e megállapodások valós és mélyebb háttere bonyolult érdek összefüggéseket takar. A nemzeti (rész) és szövetségi (egész) hatékonysági összefüggések saját és egymáshoz mért viszonya, vagy az elérendő célfeladat értékelése a védelmi ágazat sajátosságaiból adódóan a közsférától is mélyebb, sokrétűbb elemzéseket igényel. A sikertényező értékelése, mint a védelmi ágazat költséghatékonyságának leginkább befolyásoló eleme a matematikai összefüggések realitásán is túlnyúlhat.

A méréselméleti, elemzési alapok megteremtése mellett a német Bundeswehr példa kiváló racionalizálási lehetőségek tárháza a hazai gondolkodók számára is. Ez azonban nem járható út a magyar haderő számára, sem a hagyományokat tekintve, sem a nemzetgazdasági környezet, sem az alapkoncepciót adó közigazgatás egységesítését célzó központi akarat ereje miatt. Járható út, és lehetőséget jelent az egyébként hazánkban is megalapozott kutatási elméletekre támaszkodó saját, fokozatos, meglévő rendszerekre támaszkodó és azt bővítő rendszerépítés. A védelmi ágazat történelmi helyzete abban rejlik, hogy nem „külső” államháztartási akarat, hanem saját elképzelése

vezetheti abban a gondolatban, hogy nincs – legalábbis békében – katonai feladat, amely a gazdaságossági szemléletet fölöslegessé teszi, vagy teljesen kivonja magát az alól.

VII. Javaslatok

1. A költséghatékony katonai logisztikai támogatás fogalmának bevezetése és alkalmazása a katonai logisztika elméleti képzésében és gyakorlatában.

2. A védelmi tervező rendszer fejlesztésével egyidőben, az egyébként is létrehozott, létező kidolgozó műhelyek kapják feladatul a hatékonysággal összefüggő forgalmi rendszerek és vizsgálati technikák jelen korunk katonai gazdálkodási tevékenysége kihívásainak megfelelő bővítését, meghatározását.

3. A gazdálkodói jogosítvánnyal, költségvetési előirányzattal az eddigi előírásokon túl csak az a honvédelmi szervezet rendelkezessen, aki képes a költséghatékony mérési, elemzési kritériumainak megfelelni. Minden más szervezet személyi és fenntartási költségei a fenntartónál (előjárónál) kerüljön kimutatásra és a szervezeti produktummal való egybevetésre, és a szervezet létevel összefüggő konzekvenciák levonására.

4. Az **éves költségvetési beszámoló** végrehajtására tett ágazati intézkedés kerüljön kiegészítésre a vezetői (belső) számviteli tevékenység építését célzó, a hatékonysági **elemzések, és módszerek** – kezdetben szűkebb, később bővülő – fokozatos bevezetésével, **előírásával**.

5. Egyetlen új szervezeti elemet, vagy honvédelmi szervezetet ne hozzunk létre a hatékonyság kezelésének céljával. De minden szervezet feladatrendszerébe kerüljön meghatározásra a költségvetési pénzeszközökkel való hatékony bánásmód és az arról való rendszeres beszámolás igénye, az állami beszámolási kötelezettségen túl.

(A Bundeswehr már a személyi értékelési rendszerében is vizsgálja a „költségvetési pénzeszközzel való bánásmód” színvonalát.)

6. A szövetségi rendszerben végzett feladatok, projektek, missziók relatíve mérhető elkülönültsége okán van lehetőség az eddig végzett gazdasági számítások,

bekerülési érték vizsgálatok továbbfejlesztésére. A teljes gazdálkodási rendszer kiépítéséig ezen elvárás, a költséghatékonyság mérése céljából a jelenleg hátrányként értékelt, elkülönült tervezési rendszerben is értelmezhető! A feladat projekt-igazgatója végeztesen kifejezetten hatékonysági számításokat is, munkájával összefüggésben.

7. A Védelmi tervező Rendszer hosszú fejlődése és a felügyeletért folytatott „küzdelem” nyugvópontját jelentheti egy teljesen új típusú megközelítés. A Magyar Honvédség Összhaderőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnoksága felügyelné **teljes egészében** az erőforrás és költség tervező alrendszert, míg a Gazdasági Tervező Hivatal, mint Gazdasági Tervező és Költségelemző Hivatal lehetne a katonai és gazdasági tervezésből nyert információk szervezésének és szolgáltatásának központja.

Ebben a struktúrában a stratégiai tervezés kivételével, a Honvédelmi Minisztérium részét képező Honvéd Vezérkar felügyelné a többi alrendszert. A Minisztérium a feladatok megszabásán és elszámoltatásán, valamint a miniszteri irányelvek mellé biztosított erőforrásokon keresztül végezheti a Honvéd Vezérkar alá szervezett **teljes**, hangsúlyozom teljes reálfolyamat irányítását. A döntések meghozatalához, illetve a folyamatokba való beavatkozáshoz, felügyeletéhez szükséges információt a Gazdasági Tervező és Költségelemző alrendszer szolgáltatja.

VIII. Új tudományos eredmények

Kutatási céljaimat teljesítettem.

Önálló tudományos eredményemnek tartom:

1. **Elemzéssel feltártam** napjaink védelmi szférájára vonatkozóan a hatékonyság belső tartalmi jegyeit, e fogalom katonai gazdálkodásban való értelmezésének szélesítési okaival és a katonai logisztikai támogatásban való alkalmazásának meghatározásával.
2. **Feltártam** a hazai gazdasági környezet hatásait a civil és katonai javak tömeges alkalmazásba vonásának mechanizmusával, amelyet egyszerű függvényábrázolással mutattam be.

3. **Rendszereztem** a Magyar Honvédség tevékenységi formáit a gazdasági műveletek és ellátási lehetőségek szempontjából. A feladattípusok és a környezet által meghatározott több dimenzióban mutattam be a költséghatékonyság alkalmazási helyszíneit.
4. **Igazoltam**, hogy a vállalati szférában ismert elemi költségfüggvények alkalmazása a költségvetési szerveken belül a katonai logisztika jelen és jövőbeli tevékenységére döntő hatással van, és a költséghatékony működés irányába hat.
5. **Bebizonyítottam**, hogy a Bundeswehr jól szervezett és költséghatékony gazdálkodási modellje teljes egészében nem adaptálható a Magyar Honvédségre, és bizonyítottam, hogy a költséghatékonyság kérdésében az általam javasolt, a hazai gazdasági és jogi környezethez is igazodó fokozatos, feltáró és elemző munkával léphetünk előre, hogy a szemléletmód megváltozásának jelentős hatása van a költséghatékony gazdálkodás megvalósíthatóságára.

Budapest, 2004. február „ ”- n.

Balla Tibor alezredes

IX.
Publikációs jegyzék

Fsz	Publikáció	Megjelenés	Megjegyzés
1.	Merre tart a honvédelem jóléti stratégiája?	Új Honvédségi Szemle, 2001/2. sz. p. 117-118. Honvédelmi Minisztérium, HU. ISSN: 1585-4167	Szaccikk Kitekintés
2.	Hogyan terveznek az ezred forduló „Logisten”-ei.	Katonai Logisztika Anyagi Technikai Biztosítás 2001/1. sz. MH Összhad-erőnemi Logisztikai Támogató Parancsnokság, Budapest, p. 53-57. ISSN 1588-4228	Szaccikk
3.	Katonai gazdaság a civil és katonai javak fogyasztásában.	Katonai Logisztika Anyagi Technikai Biztosítás 2001/2. sz. MH Összhad-erőnemi Logisztikai Támogató Parancsnokság, Budapest, p. 69-73. ISSN 1588-4228	Szaccikk
4.	A honvédség jóléti stratégiája, avagy a taktikai elemek stratégiává állnak össze?	Humán Szemle 2002. évi 1. szám p. 49-54. Honvédelmi Minisztérium, HU. ISSN: 1219-929 X. Budapest,	Szaccikk Kitekintés
5.	A védelemgazdaság katonai- gazdasági vetületének általános logisztikai kapcsolatai.	Diplomamunka, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem 2001. Vezetés és Szervezéstudományi Kar, Logisztikai Tanszék, Budapest p.1-81.	Jeles eredménnyel védve Tanulmány
6.	A civil és katonai javak béke- és háborús alkalmazásba vonásának költséghatékony módjai, forrásai című szinopszis	ZMNE Tudomány- és Kutatásszervező Koordinációs Központ, Nemzetvédelmi Egyetem Doktorandórum, Budapest 2002. 4. szám 1. kötet p.23-33. ISSN 1588-	Szaccikk

		2233	
--	--	------	--

7.	Költséghatékonyság a katonai logisztikában.	Katonai Logisztika Anyagi-Technikai Biztosítás 2002. évi 2. szám, p.62-66. ISSN 1588-4228	Szakcikk
8.	A jóléti ellátás és az ösztönzési rendszer kölcsönhatásai.	Humán Szemle 2002. évi 4. szám p. 41-46. Honvédelmi Minisztérium, HU. ISSN: 1219-929 X. Budapest,	Szakcikk Kitekintés
9.	A védelmi tervezőrendszer mint általános háttér a haderőátalakítási folyamatban.	Bólyai Szemle 2002. Különszám Haditechnika 2002, Nemzetközi Szimpózium, Budapest, 2002. 09.16. p. 246-251. ISSN 1416-1443,	Magyarul - Oroszul teljes terjedelemben Előadás és szakcikk
10.	Az anyagi erőforrások mozgásának néhány vonatkozása, illetve a civil és katonai javak átalakulása	Katonai Logisztika Anyagi-Technikai Biztosítás 2003. év 2. szám, p. 108-114. ISSN 1588-4228	Társszerző: Prof. Dr. Gazda 50-50 %-ban Szakcikk
11.	Civil és katonai javak a szerződött logisztikai szolgáltatások rendszerében	Katonai Logisztika Anyagi-Technikai Biztosítás 2003. év 3. szám, p. 47-53. ISSN 1588-4228	Szakcikk
12.	A védelemgazdaság, katonai-gazdaság, logisztika, avagy vissza az elméleti alapokhoz.	Katonai Logisztika Anyagi-Technikai Biztosítás 2003. év 1. szám, p. 96-105. ISSN 1588-4228	Szakcikk
13.	Gondolatok a humán erőforrás szerződéses állománycsoportú szegmenséről.	Humán Szemle XIX évfolyam 2003. év 4. szám p.22-31. ISSN 1219-929 X	Szakcikk Kitekintés

14.	A nemzetközi békefenntartó erők részére Magyarországon beszerzett termékek és szolgáltatások adómentessége.	ZMNE, VSZTK, Közgazdaságtan és Védelemgazdaságtan tanszék, 2002. október 08., Védelemgazdasági Konferencia, A védelemgazdasági szereplők és a piaci környezet, szekció, IMO 2001-es terem, 4. előadása	Előadás és szakcikk Védelemgazdaság időszerű kérdései. ZMNE ISBN 963 210 511 7 2003. p. 29-31.
15.	Feladatorientáltság – Költségérzékenység – Költséghatékonyság itthon és külföldön.	Költségvetés Pénzügy Számvitel HM KPSZH szakmai kiadványa III. évfolyam 2. szám 2004.	Megjelenés alatt, kézirat közlésre átadva. Szakcikk
16.	A civil és katonai javak háborús és békealkalmazásba vonásának költséghatékony módjai és a tudománymetria.	Új Honvédségi Szemle, LVIII. évf. 2004/4 Honvédelmi Minisztérium Hu. ISSN 1216-7436 p. 68-72 és ZMNE egyetemi közlemények	Szakcikk
17.	A hatékonyság és a kat. log. kapcsolata I. A hatékonyság fogalma, hazai értelmezése.	Katonai Logisztika Anyagi- Technikai Biztosítás XII. évf. 2004. évi 1. szám. ISSN 1588-4228 p. 34-51	Szakcikk

18.	A hatékonyság és a kat. log. kapcsolata II. Hatékonyságvizsgálat a költségvetési szektorban, mérésének problematikája.	Katonai Logisztika Anyagi-Technikai Biztosítás 2004. év 2 szám. ISSN 1588-4228	(Megjelenés alatt, kézirat közlésre levéve.) Szakcikk
-----	--	---	--

Egyéb munkák			
19.	Balla – Kovács - Siba Oktatási tananyag	Oktatási Tananyag c. HM 1.sz. TPSZI jegyzet. (Jegyzet) Budapest, i.n., HM 1.sz. Területi Pénzügyi és Számviteli Igazgatóság	Jegyzet (40 %-ban saját)
20.	Távadat feldolgozás a Magyar Néphadseregben.	TDK pályázat Budapest, 1986, Zalka Máté Katonai Műszaki Főiskola	TDK dolgozat
21.	Közbeszerzések 1996	Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Védelmgazdasági Tanszék 1996. Diplomamunka p. 61.	Tanulmány

X.

Mellékletek

10.1. Felhasznált irodalom jegyzéke

1. Paul A. Samuelson / William D. Nordhaus, KÖZGAZDASÁGTAN, I. Alapfogalmak és makroökonómia, Közg. és Jogi Kiadó, Bp. 1990, Atkári János fordítása, ISBN 963 222 2490

2. Paul A. Samuelson / William D. Nordhaus, KÖZGAZDASÁGTAN, II. Mikroökonomia, Közg. és Jogi Kiadó, Bp. 1990, Atkári János fordítása, ISBN 963 222 2504
3. Paul A. Samuelson / William D. Nordhaus, KÖZGAZDASÁGTAN, III. Alkalmazott közgazdaságtan a mai világban, Közg. és Jogi Kiadó, Bp. 1990, Atkári János fordítása, ISBN 963 222 2504

4. Bácskai – Balogh – Bánfi – Bukva – Hogelmayer – Ligeti – Surányi – Szász – Túrján, PÉNZÜGYTAN, SALDO, Bp. 1993. ISBN 963 621 2512
5. Arthur R. Tenner – Irving J. De Toro, BPR Vállalati folyamatok újraformálása, Műszaki Kiadó, Bp. 1998, Dr Fiers – Simovits – Szucsák fordításában, (a mű eredeti címe Process Redesign The Implementation Guide for Managers) ISBN 963 163 0013
6. Dr Birher Ilona – Pucsek József – Sávó Lászlóné dr. – Dr. Stanó Imre, Vállalkozások tevékenységének gazdasági elemzése, PERFEKT 696/2001, Bp. 2001. ISBN 963 394 426 0
7. Boda György – Szlávik Péter, Kontrolling rendszerek tervezése, Kjk. KERSZÖV, Közg. és Jogi Kiadó, Bp. 2000. ISBN 963 224 563 6
8. Dr. Denkinger Géza, ANALÍZIS, Tankönyvkiadó, Bp. 1980, ISBN 963 17 48804
9. Szerényi Tibor, ANALÍZIS, Tankönyvkiadó, Bp. 1972, ISBN 963 17 7929 7
10. A. S. Hornby, OXFORD ADVANCED LEARNER'S DICTIONARY, Oxford University Press, Walton Street 1989, ISBN 0 19 431136 8 (paperhack)
11. Marriam – Webster, DICITONARY, On Line, <http://www.m-w.com/cgi-bin/dictionary>, 2003.11.17.
12. Dr. Knoll Imre főszerkesztő, LOGISZTIKAI TANULMÁNYOK, Magyar Logisztikai Egyesület, Bp. 1993, ISSN 1217-2219.
13. Szegedi Zoltán, Logisztika Menedzsereknek, Kossuth Kiadó, Bp.1998, ISBN 963 09 4050 7
14. Dr. Turák János – Dr. Mészáros – Dr. Bognár – Máramarosi, A védelem-gazdaság mikrofolyamatai, Katonai Gazdaságtan, Bp.1999, Pen Press, BKE, ISBN 963 503 150 5
15. Prof. Dr. Gazda Pál – Tóth József, Védelemgazdaságtan, Bp. 2002, ZMNE, Egyetemi jegyzet

16. Horváth István nyá.ezds., A Védelmi Tervező Rendszer, HM VTKE, Bp. 2003, BAUSZ, ISBN 963 7037 54 3
17. HVK Logisztikai Főcsoportfőnökség, NATO LOGISZTIKAI KÉZIKÖNYV, Szabályzatkiadó Intézet és Központi Nyomda, Bp. 1988, ISBN 963 9065 34X
18. HM Pénzügyi és Számviteli Szolgálat, Költségvetés Pénzügy Számvitel, I évfolyam 1. szám, 2000 december, Budapest, HU ISSN:
19. HM Gazdasági Tervező Hivatal, Katonai Logisztika, Anyagi-Technikai Biztosítás, 11. évfolyam, 2003. év 1-2-3. szám, ISSN 1588-4228, Budapest, 2003. MH Központi Nyomda
20. Dr. Szenes Zoltán: Scm VII. évfolyam 1-2 szám 2003. január, „A hadügyi forradalmár” c. interjú, p.4-7.
21. Dr. Jávor Endre, „A Befogadó Ország logisztikai támogató tevékenysége többnemzetiségű békefenntartó hadműveletben, különös tekintettel a magánjogi szerződések alapján történő végrehajtása” című PhD értékelés, Budapest, ZMNE 2001
22. Szűts István, Módszerek a vállalati hatékonyság összehasonlító elemzéséhez, Közg. és Jogi Kiadó, Budapest 1983, ISBN 963 221 336X, ISSN 0209-9497
23. Simán Miklós, Hatékonyság, gazdaságosság, termelékenység, struktúra, Kossuth Könyvkiadó, Budapest 1973, ISBN 963 220 301.
24. Franz E. Uhl, Michel H. Hukbert: Einblicke in eine Führungsphilosophie. Truppenpraxis/Wehrausbildung, 1997/4. szám
Varga László ezds. fordítása „a controlling, mint vezetési filozófia” címmel, megjelent az MH ATFCSF-ség Katonai Logisztikai Füzetek. 1998/1. szám
25. Román Zoltán: Termelékenység és gazdasági növekedés. Kossuth Kiadó, Budapest, 1977.
26. Juhász József, Szőke István, O. Nagy Gábor, Kovalovszky Miklós: Magyar Értelmező Kéziszótár A-K, 1989. Akadémiai Kiadó.

27. Marosi Miklós, Szervezés-ösztönzés-hatékonyság, Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1978.
28. Drechsler László, A hatékonyság és a tervezés kérdései, Közgazdasági szemle, 1977. 10. szám
29. Nyitrai Ferencné, Ipari struktúránk: változások, hatékonyság, Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1977.
30. Novozsilov Vladimir, A ráfordítások és eredmények mérése, Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1971.
31. Riha László, A gazdasági hatékonyság néhány alapvető kérdése, Podniková Organizace, 1976. 11. szám
32. Ollé Lajos, A gazdasági hatékonyság statisztikai mérésének, elemzésének alapvető problémái, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1976.
33. Központi Statisztikai Hivatal, A ráfordítások hatékonyságának mutatószám rendszere az iparban, Módszertani Füzetek, 12. szám KSH, Budapest, 1973.
34. Szabó József főszerkesztő, Hadtudományi Lexikon M-ZS, 1995. Budapest, Magyar Hadtudományi Társaság, ISBN 963 045 226 X
35. Csíkos – Juhász – Kertész, Operatív controlling, NOVORG, Budapest, 1996.
36. Robert Newton Anthony, management Control in Nonprofit Organizations, Richard D. Irwin, Inc Homewood, Illinois 1975.
37. Gazdasági Értesítő, 1998. II. évfolyam 38. szám, HU ISSN 1418 0391, Budapest, 1998.
38. Nagy István mk. alez., HM GTH „M” Eszköz és Készlettervezési Osztály, osztályvezető, Katonai Logisztika ATB 2003. 3. szám, - Az „M” eszköz és készlettervezés – ISSN 1588-4228
39. Az 1949. évi XX. törvény „A Magyar Köztársaság alkotmánya” II. fejezet.
40. Az 1993. évi CX. törvény „A Honvédelemről” IX fejezet, „a rendkívüli állapot, a szükségállapot, és a vészhelyzet idején alkalmazandó részletes szabályok”

41. Az 1959. évi IV. törvény a Polgári Törvénykönyvről 198.§.
42. Dr. Jávor Endre PhD értekezés, Budapest, 2001. október, ZMNE.
43. Klaus – D. Mensel, Auf das Ergebnis dast man gespannt seit: Truppenpraxis (Wehrausbildung 1997/7-8 sz.) „A controlling, mint vezetési filozófia” címmel fordította Varga László, Katonai Logisztikai füzetek, 1997/3. szám
44. Prof. Dr. Báthy Sándor: Nemzetgazdaság, mint a befogadó nemzeti támogatás és a nemzeti támogató elem bázisa. - Katonai Logisztika Anyagi- Technikai Biztosítás, MH LFI, Budapest–1998/3. ISSN 1588-4228
45. Dr. Csabai György: A katonai Logisztika gyökerei és időszerű kérdései az ezredfordulón. – Katonai Logisztika Anyagi- Technikai Biztosítás, MH LFI, Budapest –1997/3. ISSN 1588-4228
46. Dr. Jároscsák Miklós: A Befogadó Nemzeti Támogatás és Honvédség Logisztikai rendszerének összefüggései - Katonai Logisztika Anyagi- Technikai Biztosítás, MH LFI, Budapest –1998/4. ISSN 1588-4228
47. Kopasz Jenő: A HM és az MH szállítóival szemben támasztott követelmények - Katonai Logisztika Anyagi- Technikai Biztosítás, MH ATFCSE, Budapest –1996/4. ISSN 1588-4228
48. Prezenszki János: Logisztika (Bevezető fejezetek). – Budapesti Műszaki Egyetem Mérnöktovábbképző Intézet, Budapest – 1995.
49. Prezenszki János: Logisztika II. (módszerek, eljárások) – Logisztikai Fejlesztési Központ, Budapest, ISBN: 963 03 6740 8 – 1999.
50. Szenes Zoltán: A katonai és polgári logisztika együttműködése a békefenntartásban. – előadás, Logisztika a gyakorlatban. Nemzetközi Szakkiállítás, Semmelweis Orvostudományi Egyetem, Budapest – 1999. szeptember, hozzáférés: web <http://www.toppoint.hu/logitech/LOGITECHA.htm>, (1999.10.03.)
51. Szenes Zoltán: Katonai Logisztikai elmélet, rendszer gyakorlat – habilitációs tézisek, Budapest – 1996.

52. Szűcs László: Az állami logisztikáról a logisztikai szolgáltató központok (LSZK) ürügyén. – Katonai Logisztika Anyagi- Technikai Biztosítás. MH ATFCSE, Budapest – 1998/2.
53. Zsinkó József: A logisztikai szolgáltató központok katonai célú alkalmazásának lehetősége a MH ellátási rendszerében. – Logisztika, Magyar Logisztikai Egyesület, Budapest, ISSN: 1218-3849 – 1996/3.
54. Zsirai Imre: Logisztikai szolgáltatások fejlesztése, mint Magyarország regionális központtá fejlesztésének eszköze. – Közlekedéstudományi Szemle, Közlekedéstudományi Egyesület, Budapest, ISSN: 0023-4362 – 1995/4-5.
55. Bokor Zoltán – Eszenyi Imre: Nemzetközi Logisztikai irányzatok és azok hatásai a Magyar Honvédség mobilitására. – Katonai Logisztika Anyagi-Technikai Biztosítás, MH LFI, Budapest – 1998/4. ISSN 1588-4228
56. Eszenyi Imre – Németh Ernő: A polgári logisztikai szolgáltató központok és a Magyar honvédség logisztikai támogatásának lehetséges elvi kapcsolatrendszere. – tanulmány, Közlekedés Tudományi Intézet, Budapest – 1999. június.
57. Hadtudományi Lexikon – Magyar Hadtudományi Társaság, Budapest, ISBN: 963 04 5226 – 1995.
58. Kőszegvári Tibor: Hadviselés a 21. században. – Hadtudomány, Magyar Hadtudományi Társaság, Budapest ISSN: 1215-4121 – 1999/1.
59. Magyar Tudományos Akadémia Világgazdasági Kutató Intézet Integrációs Stratégiai Munkacsoport (12. témacsoport): Infrastruktúra, összefoglaló helyzetkép, helyzetelemzés és helyzetértékelés, beszámolójelentés – 1997.
60. NATO SD 85-7 (A NATO Biztonsági Beruházási Eljárásrendje) - kiadványszabályzat, Mons SHAPE, Belgium – 1997.
61. Prax, J.C.: A francia hadsereg logisztikai rendszere – előadás, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest – 1998. március.
62. Dr. Dömsödi László ny.ezredes – Dr. Janza Károly mk.ezredes, A Katonai Gazdálkodás Rendszere MK KTE, Zrínyi Katonai Kiadó, Budapest, 1986. 20. Fejezet

10.2. Alkalmazott ábrák jegyzéke

- 1.sz. ábra: A katonai gazdaság védelemgazdaságban elfoglalt helye
- 2.sz. ábra: A katonai gazdaságtan helye és főbb kapcsolatai
- 3.sz. ábra: A védelmi tervező rendszer jelenlegi felépítése
- 4.sz. ábra: A védelmi tervező rendszer javasolt felépítése
- 5.sz. ábra: a) Vállalati ÁKN struktúra b) Költségvetési TKM struktúra
- 6.sz. ábra: Támogatás változás
- 7.sz. ábra Állandó költség változás
- 8.sz. ábra: A vegyes gazdaság sémája
- 9.sz. ábra: Katonai és civil javak változása

