

ANYAGI – TECHNIKAI BIZTOSÍTÁS ELMÉLETE

A MAGYAR HONVÉDSÉG BIZTOSÍTÁSI RENDSZEREINEK HELYZETFELMÉRÉSE, KRITIKAI ELEMZÉSE

*Geller István*¹

Az MH Logisztikai Programiroda az MH logisztikai rendszer koncepciójának megalkotása, pontosabban megalapozása érdekében végezte el az MH biztosítási rendszereinek helyzetfelmérését, kritikai elemzését. A helyzetfelmérés, kritikai elemzés előbb önálló ágazatonként, majd közel azonos megközelítéssel, rendszerszemléletű elemzéssel, folyamatonként, szervezetenként került végrehajtásra.

Az összefoglaló jellegű tanulmány (amely 154 oldal és 11 mellékletet, 36 vázlatot tartalmaz) az anyagi-technikai-, az építési és elhelyezési-, valamint a közgazdasági és pénzügyi biztosítási rendszerek önállóan elvégzett helyzetfelmérése alapján, 1993. első félévében készült.

A helyzetfelmérés során a Magyar Honvédséget tekintettük alrendszernek, és az alrendszer támogatási alrendszereinek fogtuk fel az anyagi-technikai-, az építési és elhelyezési-, valamint a közgazdasági és pénzügyi biztosítást, amelyeket autonom rendszerként tudunk vizsgálni. Nem vizsgáltuk a kiképzési és kulturális-, felderítő-, térképészeti és geodéziai-, valamint az állandó jellegű híradás szakanyagai és eszközei biztosításának alrendszereit, megítélésünk szerint ezek folyamatai általában megegyeznek a vizsgált rendszerek folyamataival.

Vizsgálataink a biztosítási rendszerek három elemére, a fő- vagy fizikai folyamatokra, a vezetésre, az előző két elemet összekötő és a környezeti kapcsolatokat biztosító információkra (kommunikációs szer-

¹ Geller István ny. mk. vezérőrnagy, az MH volt Anyagi-technikai Főcsoportfőnöke (MH PKh.)

kezetre), valamint a rendszerek jellemző szervezeti struktúráira terjedtek ki.

A biztosítási rendszereket, azok folyamatait, szervezeti struktúráit **alapvetően békeállapotban** vizsgáltuk, mert a harc-, hadműveletek támogatásának, biztosításának elemzéséhez, értékeléséhez, akkor nem áll rendelkezésünkre elegendő, hivatalosan is jóváhagyott információ. Meggyőződésünk ellenére tettük ezt, tudjuk, hogy a biztosítási rendszereket a háborús időszak feladataiból kiindulva célszerűbb vizsgálni.

A vizsgálat során a tényállapot feltárására, kritikai elemzésére, értékelésére törekedtünk és hasonlítottuk azt össze (lehetőségeink szerint) a tervállapottal. Nem végeztünk összehasonlítást a nyugati hadseregek hasonló rendszereivel, mert egyrészt azok (egymástól is) eltérő rendszerek, lényegesen jobb alap- és környezeti feltételekkel, másrészt a tanulmány terjedelme miatt, nem tartottuk célszerűnek ezt túlzott egyszerűsítésekkel megtenni.

A tanulmány megírásával egy, a jelenleginél korszerűbb támogatási (biztosítási) rendszer(eke)t megvalósít(hat)ó szervezési folyamat első fázisának, a helyzetfelmérés, a kritikai elemzés (bizonyos mértékig az erőforrás analízis) elvégzésére vállalkoztunk.

A helyzetfelmérés statisztikai adatokon, folyamatok, tevékenységek vizsgálatain, felelős vezetők helyzetmegítélésén, szakértők véleményén stb. alapul és tartalmazza vizsgálatot végzők gyakorlati tapasztalatait. Mindezekről függően az értékelés, a következtetések magukban hordozzák a tévedés lehetőségét is.

A helyzetfelmérés, kritikai elemzés alapján az alábbi összegzett következtetéseket vontuk le:

1./ A biztosítási rendszerek (a folyamatok, a tevékenységek) vizsgálata során a nehézséget elsősorban a tervállapot megállapítása jelentette, mert benne sok volt a bizonytalanság, így a tényállapot közel reális ismerete ellenére ez a körülmény hátrányosan befolyásolta, illetve rontotta az értékelés minőségét.

A tervállapotot reprezentáló honvédelmi törvény, alapszabályzatok, hosszútávra szóló tervek, stb. hiányoztak (vagy hiányosak), a különböző

vezetési okmányokban, szakutasításokban meghatározott célok, követelmények, normák, stb. jelentős része aktualitását veszítette, nem alkalmasak az egyes rendszerek (folyamatok) korszerűsítéséhez vagy/és egy új támogatási rendszer létrehozásához.

A feladat megoldása (pontosabban megszabása) előtt szükséges tisztázni, pontosítani és meghatározni:

a./ A támogatással, mint rendszerrel kapcsolatos igényeket, követelményeket, amelyek többek között az alábbiak lehetnek:

- a rendszer - az országot bármely irányból érő agresszió esetén hatékonyan legyen alkalmazható (átcsoportosítható, összpontosítható, sbt.);
- lehető legnagyobb mértékben támaszkodjon a nemzetgazdaság erőforrásaira;
- a békeállapot és a háborús időszak biztosítása legyen összhangban;
- tegye lehetővé a mobilizálható erők, eszközök, készletek és a stacioner erőforrások együttes, a hadművelati felépítésnek és a harcrendnek megfelelő alkalmazását;
- az önálló feladatra kijelölhető csapatok biztosító erőinek, eszközeinek, készleteinek mennyisége, minősége megbízhatóan biztosítsa az eredményes végrehajtást.

b./ A háborús felhasználás várható normáit, szükségleteit (és várható veszteségeit), ezeknek megfelelően az MH-nak milyen központi (hadászati, hadművelati) és csapat (hadművelati, harcászati) erőforrások (eszköz-, anyagkészleteket, kapacitásokat stb.) kell létrehozni és fenntartani, továbbá milyen erőforrásokat kell(ene) a nemzetgazdaságból biztosítani.

c./ A békeállapotban az MH működéséhez, felkészítéséhez, feladatai végrehajtásához a felszámítási alapok a jogcímetek, a személyi állomány ellátásának, a technikai eszközök üzemeltetésének normáit, stb. ezek alapján számított raktári készleteket és azok nem csökkenthető (zárolt) részét.

A követelmények, a szükségletek meghatározása rendszerfüggő, mert ezeknek egyenes következménye, hogy a támogatásnak (azon belül

a biztosítási rendszereknek) milyen funkciókat, mennyi ráfordítással kell megoldania. Mind a követelmények, mind a szükségletek meghatározása a valós igények és a várhatóan rendelkezésre álló lehetőségek alapján kell, hogy megtörténjen, ellenkező esetben irreálissá válhat a megvalósítás.

2./ Valamennyi vizsgált biztosítási rendszernél és folyamatnál megfogalmazódott, hogy az MH fejlesztésének és működésének alapvető problémája a forrásbiány. Áttekintve a biztosított költségvetési (támogatási) előirányzatok nominál- és reálértékének, a fejlesztésre és a fenntartásra fordítható összegének alakulását, megállapítható, hogy az egyre erőteljesebb negatív tendenciák mára kritikus és hosszabb távon tarthatatlan helyzetet teremtettek.

Véleményünk szerint annak ellenére, hogy a költségvetés pénzügyi folyamatai szigorúan szabályozottak, az MH költségvetésének tervezési rendszere nem felel meg a hadsereg béke és háborús feladatait hosszabb távra biztosító katonai, gazdálkodási, stb. követelményeknek, és nem elégti ki azt a kormányhatározatot sem, hogy *az MH haditechnikai fejlesztésre, korszerűsítésére vonatkozó, határozott időtartamra szóló költségvetési előirányzatok különüljenek el az éves fenntartási célú költségvetés előirányzataitól és az adott fejlesztési programidőszakra külön kerüljenek elfogadásra.*

Figyelembe- és tudomásul véve azt az előrejelzést, hogy a nemzetgazdaság a belátható időn belül nem tud érdemben lényegesen többet fordítani védelmi kiadásokra, ezért gyökeres, rendszer-szemléletű változtatásokra van ahhoz szükség, hogy az MH feladatai végrehajtásához, harci hatékonyságának megőrzéséhez (javításához) - a feltételek biztosítása területén is - megvalósítható megoldások és eredmények szülessenek.

A jelenlegi helyzet javításának, a hatékonyság növelésének a ráfordítások oldaláról nincsenek és/vagy igen korlátozottak a lehetőségei, ezért nincs más út, mint a hadsereg feladataiban, funkcióiban olyan változtatásokat eszközölni, megoldásokat keresni, amely a kívánt (szükséges) eredményekhez vezetnek.

Ehhez mindenekelőtt a politikai, az állami és katonai vezetés hivatalosan képviselt szemléletváltására, a jelenlegi célok, feladatok és felté-

telrendszer felülvizsgálatára, a valós vagy annak tűnő érdekek átértékelésére, stb. van (lesz) szükség.

Minden bizonnyal elkerülhetetlen egy kisebb, jobban kiképzett és korszerűbb eszközökkel rendelkező hadseregben való gondolkodás, amely nem haladja meg az ország mindenkori teherbíró képességét.

3./ A vizsgált biztosítási rendszerek egy hosszabb időszak szinte folyamatos szervezeti átalakításának eredményei. Az anyagi-technikai biztosítás területén végrehajtott integrációk a kétségbe nem vonható eredmények mellett, csak a problémák egy részét oldották meg és újabb feszültségeket is létrehoztak. A szervezeti átalakítások általában az egyes rendszerek, a folyamatok fejlesztését tüzték ki célul (ez volt a megnevezésük is), ugyanakkor a megvalósítás során - több területen és esetben - a biztosító, kiszolgáló, stb. szervezetek öncélú megváltoztatásához, létszámának csökkentéséhez, mindezekkel a követelmények-folyamatok-szervezetek egyensúlyának megbontásához vezettek.

A jelenlegi biztosítási rendszerek működőképesek. Tényként elfogadhatjuk, hogy a biztosítási rendszerek 1984-től érdemi anyagi-technikai fejlesztés nélkül biztosították a hadsereg működését, feladatainak végrehajtását, azzal együtt, hogy a biztosítás teljesítményei kifogásolhatóak, a ráfordítások sokszor az indokoltnál nagyobbak. A rendszereknek - a korlátozott lehetőségek, a megváltozott (romló) környezeti és belső feltételek, stb. mellett - vannak értékei és gyenge területei.

Véleményünk szerint:

- *értéknek tekinthetők* az egyes rendszereken belül kialakult és működő fizikai (ellátási, fenntartási, üzemeltetési, stb.) folyamatok, a pénz- és a pénzkeret gazdálkodás, az egylépcsős anyagellátás, az integrált csapat javítószervezetek, a vezető és a végrehajtó szervezetek alkalmazkodó képessége a változó, illetve folyamatosan növekvő feladatokhoz,

- *kritikusan gyenge területek* a felső vezetési szinten elkülönített közigazgatási (kormányzati) és parancsnoki feladatok következtében kialakult döntéselőkészítő és döntési folyamatok; a vezetés, azon belül különösen a költségvetési tervezés és az ellenőrzés; a haditechnikai eszköz- és hadianyag fejlesztés; a készletgazdálkodás; az információfeldolgozás;

a vezetési szintek közötti feladat, jog, hatáskör és felelősségmegosztás, egyes folyamatok szabályozása; a személyi és tárgyi feltételek.

4./ A vizsgált biztosítási rendszerek - azok fizikai folyamatainak többsége - általában betöltik funkcióikat, az állapotváltozások közel logikai egységben vannak a tevékenységekkel.

Az alapvető gond az, hogy a kitűzött célok (meghatározott követelmények) nincsenek összhangban a rendelkezésre álló erőforrásokkal, pontosabban nincs meg a célok-folyamatok-szervezetek egyensúlya, (több helyen) hiányzik a folyamatokban végbemenő változások (tevékenységek) megfelelő szabályozása.

A fizikai folyamatokra jelentős befolyást gyakorolnak a haditechnikai eszközök és hadianyagok aránytalanul nagy típusösszetétele, korszerűtlensége és kritikus állapota, valamint a környezetből nem tervezett, illetve nem kívánt külső zavarok (a hazai és nemzetközi gazdasági lehetőségek romlása, a magyar hadiipar összeomlása, az infláció, stb.) hatása is.

A fizikai folyamatok funkció és költségkritikus gyenge pontjai, amelyek megítélésünk szerint változtatást igényelnek.

a./ **Az MH korszerűsítésének**, azon belül a kutatás-fejlesztésnek jelenlegi tervezési módszerei, amelyek korszerűtlenek, alacsony hatékonyságúak, nem felelnek meg sem az alaprendszernek (a Magyar Honvédségnek), sem a rendszer környezetének.

Ezeknél a folyamatoknál az egyes tevékenységek módosítása, változtatása nem vezethet kellő eredményre, hosszútávú stratégiai tervezésre, programozható költségvetést előkészítő rendszerre, új eljárások alkalmazására. Többek között a nagyértékű eszközök teljes élettartamra szóló menedzselésére van szükség mind a hadiipari termékek beszerzése, mind a hazai és/vagy kooperációs kutatás-fejlesztés, gyártás területén.

A feladat a jelenlegi minimális anyagi lehetőségek ellenére is sürgető, mert ezeknek a folyamatoknak a kidolgozása, alkalmazásba vétele, feltételeinek kialakítása időigényes, meg kell hogy előzze a végrehajtást és a meghozott döntéseknek jelentős a hatása a meglévő haditechnikai

eszköz és anyagi készletek fenntartására, ezeken keresztül a hadsereg működésére is.

b./ A hadianyag (és haditechnikai eszköz) biztosítás tervezésénél nincs kellő előrelátás, több folyamatnál hiányoznak a hosszú- és középtávú tervek, jóváhagyott elgondolások. Külön-külön történik a katonai, szakmai és az éves költségvetési előirányzatok tervezése, nehézkes a javaslatok összeállítása, hiányzik a visszacsatolás, a szükségesnél nagyobb a döntéselőkészítési és a döntési szintek száma. A vezetőszervek egyrésze alkalmatlan és/vagy hiányzik a hatásköre a feladatok érdemi végrehajtásához.

A beszerzéseknél a feladat- és hatáskörök megosztása a központi és a csapattagozatok, illetve a központi szervek között nem biztosítja az elérhető hatékonyságot. A beszerzéssel, ártevékenységgel foglalkozó szervezetek, személyek felkészültsége, munkája, felelőssége gyakorta kifogásolható. A pénz-, a pénzkeretgazdálkodás (a kötöttségek miatt) csak részben funkcionál. *(Megjegyezzük, hogy a vizsgálat nem terjedt ki az MH Gazdálkodási Hivatal akkor induló tevékenységeire.)*

Nem kellő megalapozottságú az elrendelt és a tervezett készletek mennyisége, összetétele, a készletgazdálkodás (beszerzés, fenntartás, felhasználás, selejtítés, hasznosítás) kevés előrelátással és nagy ráfordításokkal, alacsony hatékonysággal valósul meg.

A nyilvántartásnál és elszámolásnál a számvitel jelenleg elsősorban a pénzügyi (költségvetési) és számviteli funkciókat végzi, ez mellett a szolgálatok párhuzamosan nagymennyiségű, egymástól eltérő okmányt vezetnek.

c./ A haditechnikai eszközök üzemeltetését elsősorban a rendszerben lévő eszközök korszerűtlensége, technikai állapota, az üzemeltetés és a fenntartás körülményei, feltételei, a személyi állomány felkészületlensége befolyásolják hátrányosan.

Az üzemeltető alegységparancsnoknak, kezelőknek alacsony szintű a technikai kiképzettsége, felelőssége, nem végzik el maradéktalanul az alegység szintű technikai kiszolgálások műveleteit.

Az előírt fenntartási (közel sem egységes technikai kiszolgálási) rendszer nincs összhangban a követelményekkel, a rendelkezésre álló és/vagy biztosított feltételekkel. A rendszer alapvetően elvesztette tervszerű, megelőző jellegét és viszonylag magas ráfordítások mellett egyes haditechnikai eszközöknél (eszköz rendszereknél) kritikus technikai állapotot eredményezett.

Lecsökkent (egyes területeken megszűnt) a központi (katonai és polgári) javítások lehetősége, ezek a feladatok is a változatlan kapacitással és felkészültségű csapatszintű javítószervezeteket terhelik.

5./ A fizikai folyamatok hatékonyságának növelése érdekében célszerű - folyamatszervezésre vonatkozó elvek szerint - valamennyi folyamatot az értékelemzés módszerével részletesen megvizsgálni, a funkció- és a költségkritikus pontok (tevékenységek) megváltoztatására - a megvalósítás feltételeinek és várható eredményeinek megadásával - alternatív javaslatokat kidolgozni.

A fizikai folyamatok szervezésével - a kritikus pontok (tevékenységek) megváltoztatása függvényében - minden bizonnyal elérhető többkevesebb eredmény. A teljes támogatási rendszer (azon belül az egyes biztosítási rendszerek) hatékonysága azonban véleményünk szerint csak a folyamatok (a tevékenységek) célszerű átstrukturálásával, a rendszerek átszervezésével növelhető számottevően.

Az átszervezést nemcsak a belső szükségesség, hanem a rendszer(ek) környezetének változásai is indokolják, sürgetik. **A folyamat és rendszerszervezésnél néhány összegzett, általunk is figyelemreméltónak tartott vélemény:**

a./ Jelenleg valamennyi biztosítási rendszer magában foglalja az anyagi- a technikai és részben az ingatlanbiztosítás, a pénzügyi-közgazdasági folyamatokat. A gyakorlatban ezek a folyamatok a szolgálati ágaknál többé-kevésbé egységes elvek alapján, de egymástól eltérő módon kialakult kapcsolatrendszerben működnek.

A biztosítási rendszerekben működő fizikai folyamatok szétválasztásának és profiltisztán anyagi-, technikai-stb. rendszerekben történő integrálásának lehetnek előnyei és ugyanakkor hátrányai.

Többek között a tömeganyagok (lőszer, robbanóanyag, stb.) ellátásának az anyagi biztosítás rendszeréhez, a meghatározó (hadtáp, közlekedési, stb.) technikai eszközök üzemeltetésének a technikai biztosítás rendszeréhez sorolása célravezető lehet, azonban a fenntartási (javító-, karbantartó, stb.) anyagok leválasztása a technikai biztosításról, vagy a konyha- és cukrász technikai felszerelések elszakítása az élelmezéstől, jól működő folyamatokat bontana meg.

Az egyes folyamatok (tevékenységek) átrendezésénél elsősorban optimális és nem kompromisszumos megoldásokban (a tradíciókban, a hatalom megtartásában és bővítésében, stb.) kellene gondolkodni és több lehetséges modell (pl. anyagi-, technikai-, egészségügyi-, elhelyezési-, pénzügyi- biztosítás, vagy harc-, humán-, reál-, stb. szférák) kidolgozásával, összehasonlításával lehetne a döntéseket megfelelően előkészíteni.

A hadsereg feladatainak, méretének és összetételének meghatározásával, békeállapotban való működésének stabilizálásával, megfelelő törvényi szabályozás és garanciák mellett a rendszer környezete (a piacgazdaság) lehetőséget ad mindazoknak a folyamatoknak és tevékenységeknek az átterhelésére a polgári szférára, amelyek nem igényelnek feltétlenül katonai szakképzettséget, nem kötődnek a katonai szervezetek alaprendeltetéséhez. Annak ellenére, hogy ez a megoldás a jelenleginél drágább, stabilizálódott rendszerkörnyezetben hosszabb távon gazdaságosabb lehet.

b./ Az MH háborús tevékenysége biztosításának, illetve annak előkészítése érdekében indokolt - a szükséges és lehetséges kritériumoknak megfelelően - felülvizsgálni és megbízhatóan (a lehető leggazdaságosabban) rendezni a hadsereg háborús készleteinek mennyiségét, összetételét, és ezzel összhangban a hadseregnek a nemzetgazdasággal szemben támasztott igényeit.

Ez a munka meghaladja a hadsereg feladatait, hatás- és jogkörét, de mindenképpen szükséges ezeket a rendszerfüggő feladatokat - a rendszer-, a folyamat szervezések előtt vagy azzal párhuzamosan - elvégezni és megfelelő szintű szabályozással és jóváhagyással biztosítani.

c./ Szükséges és időszerű a haditechnikai eszközök, hadianyagok (tárgyi eszközök és készletek) központi és csapatbeszerzési (azzal együtt a kivonási, további hasznosítási) körének és módjának újraszabályozása.

Alapelv lehet, hogy mindazon technikai eszközök és anyagok esetében célszerű (gazdaságosabb) a központi beszerzés, amelyek - direkt szállítással történő diszponálása a rendeltetési helyre - összköltségei alacsonyabbak, mint a helyben történő beszerzésnél (természetesen, ha a helyi beszerzésre meg van a lehetőség).

Meggondolandó katonai kerületenként (esetleg azok alárendeltségében), földrajzilag is megfelelő helyen lévő olyan kerületi raktárak (raktár részlegek) működtetése, amelyek a termelői-, kereskedelmi cikkek (élelem, ruházat, gépjármű fenntartási anyagok, stb.) ellátását - a jelenlegi központi- és kis tételekben vásárolt csapatbeszerzésnél - hatékonyabbá és gazdaságosabbá tehetik. Ez a megoldás lehetőséget nyújthat a katonai kerületek ellátó szervezeteinek feladataik gyakorlására is.

d./ A haditechnikai eszközök üzemeltetésénél csak az egységes technikai kiszolgálási rendszer folyamatainak racionalizálásával nem érhető el kellő eredmény. A folyamat úgy tehető hatékonyabbá, gazdaságosabbá, amennyiben a haditechnikai eszközök konstrukciójának, állapotának, üzemeltetési feltételeinek legmegfelelőbb fenntartási technológiák kerülnek kidolgozásra és alkalmazásra. Ezek a jelenlegi rendszer mellett a haditechnikai eszközök szükség szerinti javítása és a műszaki állapottól függő megelőző technikai kiszolgálása. Ezeket a technológiákat a katonai szervezetek a kényszerítő körülmények hatására, szerény diagnosztikai műszerezettségük függvényében már ma is alkalmazzák.

A teljes élettartamra történő menedzselés pedig az új, korszerű haditechnikai eszközök és hadianyagok beszerzésénél, fejlesztésénél válhat időszerűvé. Erre a felkészülést viszont - az alap és felsőoktatásban, a posztgraduális képzésben - időben célszerű elkezdeni.

e./ Az anyag (és technikai eszköz) biztosítás folyamatában célszerű feloldani azt az ellentmondást, hogy a szállítás a folyamat egy fázisa, ugyanakkor a közlekedési (szállítási) biztosítás tervezése, szervezése a folyamaton kívül, szervezetileg is mellérendelt viszonyban történik.

Ma már szükségtelen a közlekedési (szállító) szolgálat pártatlan működésének biztosítása a haditechnikai és a hadtápszolgálatok mellett. A biztosítási rendszerek nem alkalmaznak egymással összehangolt helyközi szállításokat, a vállalatokkal történő csak szállítási (és nem termékellátási) szerződések kötése többségében nem gazdaságos, mert a közvetlen költségeken kívül fizetni kell ÁFA-t, biztosítási díjat, stb. és különösen nem úgy, hogy a honvédség békeidőszakban jelentős szállítási kapacitást tart fenn. Ennek megfelelően a közlekedési (szállító) szolgálaton belül működő diszpécser szolgálat elsősorban csapattagozatban érdemben nem funkcionál, így szervezetének fenntartása nem mindenütt indokolt.

Célszerű újragondolni a közlekedési biztosítás helyét és szerepét (akár alárendeltségét is), amely központi tagozatban mindenképpen önálló tervezést, szervezést igényel, csapattagozatban viszont a jelenleginél hatékonyabb megoldás(ok) is elképzelhető(k).

6/ Az értékfolyamatok valamennyi biztosítási rendszerben (folyamatban) egyre nagyobb jelentőségűek, hiszen az MH a környezetéből mindent értékcsere útján kap meg és bár a hadsereg működésének gazdasági eredménye összességében negatív, az nem közömbös, hogy a veszteség milyen arányú.

A gazdálkodás, amely megközelítően tartalmazza a komplex értékfolyamatok funkcióit sajátosan kapcsolódik a fizikai folyamatokhoz. Azoknál a folyamatoknál, ahol általánossá vált (válhat) a pénz- illetve a pénzkeret gazdálkodás, ott van (lesz) a gazdálkodásnak nagyobb, de nem elsődleges szerepe.

Az MH gazdálkodására jellemző:

a./ a hatékonyságot és gazdaságosságot általában a ráfordítások (azok csökkentése) oldaláról közelítik meg és a funkciókat az esetek többségében elfogadják és elfogadtatják *"hajtsa végre"* paranccsal, intézkedéssel. A hatékonyság, a gazdaságosság szempontjából pedig ugyanolyan fontos a funkciók vizsgálata és változtatása különösen akkor, amikor a ráfordítások nem vagy korlátozottan növelhetők, a csökkentés lehetőségei, a belső tartalékok pedig kimerülőben vannak;

b./ a gazdálkodás fogalmát csaknem azonosnak tekintik a pénzgazdálkodással és a munkaerővel, a haditechnikai eszközökkel, hadianyag-

gokkal, ingatlanokkal, energiával történő gazdálkodást (a felhasználást, üzemeltetést, fenntartást, stb.) másodlagos kérdésként kezelik, pedig az MH, illetve a katonai szervezetek vagyonértéke többszöröse a fenntartásra fordítható éves költségvetés összegének.

Célszerű újragondolni a fizikai folyamatok és a gazdálkodás funkcióinak kapcsolatrendszerét, a gazdálkodás irányításának folyamatait (minél kevesebb vezetőszerwen haladva elégtse ki funkcióit), az értékelés és elemzés módszereit.

Az sem kétséges, hogy a jelenleginél hatékonyabb ellenőrzésre (ellenőrzési rendszerre) van szükség. Ez mellett célszerű létrehozni egy átfogó érdekeltségi rendszert is és mindezekhez kell átalakítani (biztosítani) a szervezeti, személyi feltételeket.

7./ A biztosítási rendszerek vezetési folyamataiban mindenekelőtt nem jelentőségüknek, nem a folyamat logikus rendjének megfelelően kezelik az egyes tevékenységeket. A ...- *célkitűzés-tervezés-döntés*-... folyamatban a döntést nem mindig előzi meg, - vagy túlságosan nagyvonalú a tervezés, ezzel a döntéseknek megnő a kockázata, a kidolgozott terveknek csökken a realitása. A tervállapot bizonytalansága zavarja mind a vezető (irányító) szervezetet, mind a végrehajtó szervezeteket, megnehezíti az ellenőrzést, megnöveli a beavatkozások mennyiségét.

A vezetési okmányok jelentős részében eltérően fogalmazódnak meg az egyes szervek, személyek rendeltetése, feladata, felelőssége, a tevékenységekben sok az átfedés, a párhuzamosság, amelynek oka nagyrészt az alapszabályzatok hiánya, a meglévők előírásai jelentős részének érvénytelensége, a mai viszonyok közötti használhatatlansága, de jelentős mértékben közrejátszik a koordináció hiánya is. A feladatok nincsenek szinkronban a felelősségi és hatáskörökkel, ezek egy része a szabályzatokon kívül, ideiglenes jelleggel került szabályozásra.

Az irányítás szűk keresztmetszete, hogy a meghatározott követelmények, feladatok nincsenek összhangban a biztosított feltételekkel és aránytalanul sok a terven felüli feladat. Ezért (a szükségesnél) nagyobb, esetenként mégsem elegendő a beavatkozások száma, a feladatok időközbeni módosítása, a megváltozott feltételek összehangolása.

A szabványok, a szabályzatok hiánya, érvénytelensége és időszerűtlensége miatt a tevékenységek koordinálásának (ezzel együtt hatékonyságának) nincs meg az objektív lehetősége, ugyanakkor az irányítási tevékenységek nagyrésze rendszeresen visszatér, ismétlődik. Ezért mielőbb, de a rendszer- a folyamatszervezés során mindenképpen célszerű kidolgozni, illetve aktualizálni és szabályzatokba, szabványokba foglalni azokat.

A szervezetek kettős, szolgálati (parancsnoki és szakmai előjáró főnöki) irányítását tovább bonyolította, hogy az anyagi-technikai főnökök - a szárazföldi csapatok kivételével - nem szolgálati előjáróik saját és alárendelt katonai szervezeteik személyi állományának.

A vezető szervek egy része funkcióinak ellátásához nem rendelkezik megfelelő (tervező, szervező, gazdasági, ellenőrző, stb.) szervekkel, szakemberekkel. A felsőszintű gazdálkodó szerveket irányító hat (6) vezetési szint közül egyik sem rendelkezik azokkal a hatás- és jogkörökkel, szervezeti, személyi feltételekkel, hogy felelőssé lehetne tenni őket az MH szintű komplex anyagi-, technikai-, elhelyezési-, pénzügyi döntések megalapozott előkészítéséért és a döntésekért.

Mind a biztosítási rendszerek működése, mind környezetük új vonásai (a nemzetgazdaság piaci alapokra történő átállása, a költségvetési gazdálkodás szigorítása, a hadsereg polgári, parlamenti kontrollja, stb.) az utóbbi időben felértékelte a vezetést, a tervezési, illetve a döntési folyamatokat, azok egyértelmű szabályozását, sürgetően szükségessé teszi a biztosítási rendszereket (folyamatokat) megfelelően támogató információs rendszerek létrehozását.

8./ Mind a fizikai folyamatoknál, mind a vezetésnél korszerűtlenek a folyamatok működtetéséhez, szakmai irányításához szükséges információk és azok folyamatai. Az elmúlt években többségében a szolgálati ágak által kezdeményezett, egymástól eltérő adatstruktúrában, számítógépes és fejlesztői környezetben, nem összekapcsoltan kidolgozott programrendszerek nem vagy csak részben elégítik ki a követelményeket. Az egységes pénzügyi és számviteli rendszerből pedig ma még csak a pénzügyi (költségvetési) rendszer működik, és katonai szervezetenként eltérően, nem vagy több -kevesebb hibával tudják felvállalni a számviteli részek a biztosítási rendszerek információs feldolgozását.

A tarthatatlan helyzet egy egységes számviteli nyilvántartási rendszer kidolgozását és bevezetését igényli, amely alkalmas teljesértékű információ fogadóként, feldolgozóként és objektív adatforrásként szolgálni a katonai hierarchia minden szintjén.

A támogatási, azon belül az egyes biztosítási rendszerek információ feldolgozásai, a rendszer alrendszerei lehetnének, egységes rendszerszervezési elvek és a fizikai, vezetési folyamatok specifikumainak érvényre juttatásával. Fontos és meghatározó szempont a rendszer (az alrendszerek) környezetének figyelembevétele, a külső rendszerekhez történő csatlakozás lehetősége is.

Az MH Közgazdasági és Pénzügyi Főnökség tervezi a rendszer fejlesztését, az első utamban a jogszabályok által meghatározott analitikus nyilvántartások vezetését biztosító (csak alapnyilvántartásokat tartalmazó) programrendszer, a második utamban a szakszolgálatok speciális igényeit kielégítő, kiegészítő programrendszerek kidolgozását.

A (mielőbbi) megoldás szükségességét megerősítve nem tartjuk szerencsésnek a rendszerépítés tervezett módját, mert megfelelő tartalmú és csoportosítású alapnyilvántartás csak a szakszolgálatok (nem speciális, hanem) alaprendeltetésüket támogató programrendszerek igényeinek figyelembevételével hozható létre. Ellenkező esetben a rendszer nem lesz alkalmas teljesértékű adatforrásként szolgálni és ezen a bázison megoldhatatlanná válhat a további alrendszerek kidolgozása, de onmagában is a második ütem az abban felsorolt feladatok elődázását jelentheti (jelent).

9./ A biztosítási rendszerek szervezeti struktúráinak is alapvető gondja, hogy a kitézött célok nincsenek összhangban a rendelkezésre álló erőforrásokkal, pontosabban nincs meg a célok - folyamatok - szervezetek egyensúlya, a feladat-hatáskör és felelősség kapcsolatok szükséges aránya és egysége.

Mind a vezető, mind a végrehajtó szervezet nagy része túlterhelt. Ennek okai a meglévő kapacitásokhoz, képességekhez túlméretezett feladatok, a különböző szinteken és szervezeteken belül azonos (esetenként öncélú) feladatok párhuzamos végzése, a nem megfelelő munkaszervezés, az irányításhoz, a végrehajtáshoz szükséges hatás- és jogkörök hiánya. A szervezeti és működési szabályzatokban, az érvényben lévő

szakutasításokban, a különböző intézkedésekben nem kellően tisztázottak és több esetben egymástól eltérően meghatározottak az egyes szervek, személyek feladatai, amelyek egy része a gyakorlatban sem a leírtak szerint valósul meg.

A hadsereg átszervezésével megszűnt MNVK Anyagtervezési és Közgazdasági Csoportfőnökség feladatainak, hatás- és jogkörének, valamint felelősségének megosztása a jelenlegi felsőszintű vezető szervek között rossz rendszerszervezési döntésnek bizonyult. A vezetés hatékonyságát jelentősen javítaná egy olyan vezető szerv létrehozása, amely alkalmas és képes a támogatás (biztosítás) irányítási, szervezési feladatainak koordinációját, gazdálkodási döntéselőkészítését, központi szabályozását, stb. elvégezni, a hadsereg komplex támogatásáért (biztosításáért) a felelősséget magára vállalni. Egy, a felsorolt funkciókat ellátó szervezet létrehozásával minden bizonnyal csökkenthető lenne a vezetési szintek és a vezető szervek (indokoltnál magasabb) száma is.

Elsősorban a haditechnikai-, a hadtáp-, az egészségügyi- az építési és elhelyezési biztosítás vezető szerveinél jelentős feszültséget és többletmunkát okoz az ún. funkcionális és szakmai tevékenységek szétválasztása, valamint a feladatok, a jogok és hatáskörök egy részének középírányító szintekre történő leadása. Ma nem mindegyik vezető szerv rendelkezik a vezetés funkcióit (tervezés, szervezés, irányítás, ellenőrzés) végző elemekkel, így nem lehet képes feladatai maradéktalan végrehajtására. Indokolt tehát a felsőszintű vezető szervek struktúrájának, belső szerkezetének korszerűsítése (együtt a középírányító szervek jelenlegi feladatainak, struktúráinak megváltoztatásával).

A lineáris szervezeti formák "visszaállítása", vagy a funkcionális szervezeti formák "erőltetése" aligha vezethet jobb eredményre. A megoldás a lineáris és funkcionális formák kombinációja lehet, olyan módon, hogy a központi tagozatban az ágazati-, a csapattagozatban pedig a funkcionális elemek legyenek túlsúlyban.

Az a megoldás, hogy a központi és csapattagozatokban egymástól eltérő szervezeti struktúrák működjenek, viszont meggondolandó, mert békeállapotban hatékonyabbá, háborús időszakban bonyolultabbá tehetik a biztosítási feladatok irányítását és végrehajtását.

A statikus szervezeti formák mellett célszerű a jelenleginél nagyobb mértékben alkalmazni a dinamikus szervezeti formákat (bizottságokat, team-eket, stb.) a változó és/vagy időleges feladatok elvégzésére.

Szükséges, hogy az egyes vezetési szintek struktúrája kellően összehangolt legyen, ugyanakkor nem indokolt, hogy minden vezetési szint a hatáskörébe tartozó valamennyi eszközre, anyagra, tevékenységre vonatkozóan teljes mélységű szakismeretekkel (azok birtokában lévő személyekkel) rendelkezzen. Ott viszont, ahol a legnagyobb szükség van (lenne) a szakértelemre, ne egy emberre háruljon (megbízással vagy egyszerűen kijelöléssel) többirányú, képességeit és lehetőségeit meghaladó feladat.

A végrehajtó szervezetek kapacitásai nincsenek szinkronban a szükségletekkel, illetve igényekkel. Jellemző, hogy a szakcsapatok, szakalegységek jelentős mértékben (szolgálati, illetve munkaidejük 30-50 %-ban) végeznek alaprendeltetésüktől eltérő feladatokat, annak ellenére, hogy az ellátás, fenntartás, stb. feladatainak végrehajtása ma már halmozottan elmarad.

Ma eléggé jellemző, hogy harcoló alegységeket, katonákat alkalmaznak kiszolgálási, javítási, stb. feladatokra, amelyet szakszerűtlenül, nagy időráfordítással tudnak megoldani, ugyanakkor kiképzetlenek maradnak és szakjavító katonákat vesznek igénybe rendszeresen órszolgálatra, hadtápmunkára, takarításra és lehetne folytatni. Célszerűbb lenne a katonai szervezetek az alegységek struktúráit alaprendeltetésüknek megfelelően kialakítani és a személyi állomány képzettségének, felkészültségének megfelelően alkalmazni.

A végrehajtó szervezeteknél a hatékonyság jelentősen javítható a fizikai (technológiai) folyamatokhoz megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő (szükség szerinti dinamikus struktúrákban történő) alkalmazásával, az állományarányok megváltoztatásával, szerződéses katona, közalkalmazotti beosztási helyek nagyobb mértékű rendszeresítésével, továbbá (elsősorban a javítóalegységeknél) az alacsony arányú produktív munkát végző alegységparancsnokok számának csökkentésével.

Az alaprendeltetéséhez feltétlenül nem kötődő fizikai folyamatoknak és tevékenységeknek (ételmezés, szervíz-, építőipari-, kereskedelmi szolgáltatások, hazai termékek készletgazdálkodása, stb.) áttérhelése a

polgári szférára jelentős mennyiségű feladat elvégzésétől, szervezet és infrastruktúra fenntartásától mentesíthetné a hadsereget.

A javasolt megoldások a hatékonyság növelésén túl magukban hordják a hadsereg létszámcsökkentésének, a harcolók és a támogatók (biztosítók) arányai javításának lehetőségeit is.

10./ A biztosítási rendszerek vizsgálata során - bár részletesen nem foglalkoztunk a személyi állomány helyzetével - igazolható volt az a megállapítás, hogy a hadsereg harcképességének, működésének (és fejlesztésének) központi kérdése a tudás, az emberi tényező érvényesülésének hatékonysága. Ugyanakkor azt tapasztaltuk, hogy az érintett katonai szervezeteknél a rendszeresített beosztások jelentős része nem célszerű állománykategóriájú, nincs vagy nem megfelelő képzettségű személyekkel van feltöltve és viszonylag nagy arányú a jobb felkészültségű emberek pálya-elhagyása. Az emberek figyelmét elsősorban a gazdasági-politikai változások, saját sorsuk (egyre inkább megélhetőségük) kötik le, ami érthető, ugyanakkor elvonja figyelmük, energiájuk jelentős részét a harckészültség, a kiképzés, a biztosítás, a gazdálkodás - hatás- és jogkörükbe tartozó - feladatairól.

A hadseregben tervezett változások, a kor színvonalán lévő támogatási (biztosítási) rendszerek a jelenleginél több jobb felkészültségű embert (orvost, mérnököt, közgazdászt, stb.) igényelnek s ennek a kihívásnak a megvalósítás előtt, időben célszerű elébe menni. Az alap és felsőoktatás, a posztgraduális képzés jó irányba változó rendszerei, lehetőségei segíthetnek a fenti problémák megoldásában, amennyiben a hadsereg lényegesen javítani tud - nem a hierarchiában, elfoglalt hely, hanem a teljesítmény és a felelősség függvényében - az állomány elkölcsi elismérésén, anyagi helyzetén.

Amit a rendszerszervezés során célszerű figyelembe venni: az ember a folyamatok kulcseleme, aki a hadseregben is eleven erőforrás a végrehajtásban, tervező, szervező, döntő, irányító jellegű elem a vezetésben, sokoldalú kapcsolatot tart a többi emberrel, a csoportmunka részese, a hierarchia lépcsője, stb.; az ember beilleszkedése a folyamatba a munkahelyi viszonyok keretében történik, ezt a viszonyt a dolgozó munkatársi, a közvetlen munkahelyi vezetői kapcsolatok determinálják s létrehozásához hatékony, kultúrált munkavégzés és feltételek szükségesek, ahhoz pedig, hogy az ember meg tudjon felelni a vele szemben támasztott kö-

vetelményeknek, motivációra van szükség, aminek a szintjét az ösztönzés és szankcionálás megfelelő arányaival lehet beállítani.

11./ A vizsgált biztosítási rendszerekben a tárgyi erőforrások (ingatlanok, eszközök, berendezések, anyagok), amelyek annak ellenére, hogy nagy értéket képviselnek, ma a hatékony működés szűk keresztmetszetei.

A jelenlegi (helyenként kritikus) helyzetet a fejlesztések során az infrastruktúra megteremtésének sokadrangú kezelése, az átgondolatlan diszlokációk, az objektumok, épületek nem rendeltetés szerinti használata, az elavult gépek, berendezések cseréjének minimális lehetősége, a felújítások elmaradása, stb. idézték elő, illetve azok következményei.

A tárgyi erőforrások a folyamatokban a teljesítmények fontos tényezői, ezért mind a működés biztosítása, mind a fejlesztés során meghatározó szempont, hogy mennyire és milyen ráfordításokkal tarthatók fenn és konvertálhatók az új, korszerű eljárásokhoz, technológiákhoz, stb.

12./ A jelenlegi biztosítási rendszereknél zavaró, hogy a katonák, közöttük a szakemberek is a fogalmakat és kifejezéseket különböző összefüggésekben, szöveggörnyeztetben eltérően használják és értelmezik.

Egy támogatási rendszer kidolgozása során az egyes biztosítási rendszerek-, folyamatok szervezésénél elengedhetetlen az alapfogalmak, az általános elvek tisztázása, pontos meghatározása és azonos értelmű alkalmazása.

Célszerűnek tartjuk átvenni és alkalmazni a nemzetgazdaságban, a katonai terminológiában hivatalosan elfogadott alapfogalmakat (lehetőséget kínál erre a készülő Hadtudományi Lexikon), és csak a speciális területeken tartjuk indokoltnak azoktól eltérő, illetve más kifejezéseket használni. Ez utóbbiak esetében is feltétlen szükséges meghatározni azok értelmét és elfogadtatni az MH egész területén. Ezzel egyidejűleg fel kell adni a szolgálatiágak, egyes vezetési szintek görcsös ragaszkodását "saját fogalmaikhoz".

A helyzetfelmérés, kritikai elemzés során nem jutottunk el a vizsgált biztosítási rendszerek szintetizálásához, az egymás mellett viszonylag

önállóan működő rendszerek összetartozásának (integrációjának) vagy a mostani állapot további fenntartásának kimondásához.

Véleményünk szerint ez a tanulmány önmagában kevés messzebbmenő következtetések levonásához, egy korszerűbb rendszer építésének megalapozásához, konkrét javaslatok megfogalmazásához. Ezekhez elengedhetetlenül szükségesnek tartottuk és tartjuk a nyugati hadseregek logisztikai rendszereinek áttekintését, elemzését, a logisztika elvi-módszertani kérdéseinek tisztázását, továbbá a rendszerépítéshez megoldási eljárások kidolgozását. Időközben a Logisztikai Programiroda ezeket az (alternatív) tanulmányokat is elkészítette.

Az elkészült tanulmány a széleskörben elvégzett bírálatok szakszerű megállapításaival együtt alapul szolgál(hat) az MH logisztikai rendszer koncepciójának megalkotásához. A rendszerépítés további feladataihoz, az egyes alrendszerek koncepciójának elkészítéséhez, a rendszer-javaslatok és -tervek kidolgozásához. A folyamatok szervezéséhez azonban, egyrészt az MH helyzetében bekövetkezett változások, másrészt a helyzetfelmérés, kritikai elemzés átfogó és alapvetően csak a béke időszak feladataira vonatkozó tartalma miatt feltétlenül szükség lesz az adott alrendszer, folyamat, stb. teljeskörű feldolgozására, részletes elemzésére, értékelésére.