

# LOGISZTIKAI RENDSZERFEJLESZTÉS A BUNDESWEHRBEN (Tájékoztató a logisztikai tanácskozásról)

Jároscsák Miklós<sup>1</sup>

*Rendkívül érdekes és tartalmas rendezvény zajlott le 2003. április 03-án a német és magyar katonai logisztikai vezetők részvételével az MH Összhaderőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnokságon. A szervezet parancsnoka Dr. Gáspár Tibor mk. dandártábornok, mint házigazda a jelenlévők nevében köszöntötte a Rolf Bischoff ezredes vezette német delegációt, amely a német-magyar katonai logisztikai együttműködés keretében a Bundeswehr logisztikai fejlesztésének tapasztalatait hozta el és adta közre. Az előadó a tényszerű helyzet- és információközlésen túlmenően bepillantást engedett szemléletmódjukba, szakmai fejlesztéseik motivációiba, a NATO és más nemzetközi kötelezettségek logisztikai megközelítésébe.*

Ez a találkozó szervesen illeszkedett a több éves múltra visszatekintő német katonai logisztikai segítségnyújtás, támogatás sorába és az elhangzott előadás időszerűségét többek között az adta, hogy a magyar haderőt érintő védelmi felülvizsgálat éppen abba a szakaszába érkezett, amikor a tervbe vett logisztikai fejlesztésekhez már a nemzetközi szakmai tapasztalatok is felhasználhatóvá váltak. A mély szakmaiságot és számos megszívlelendő tanulságot magában hordozó előadáson az alábbiak hangzottak el.

*A katonai logisztika a jövőben már nem tekinthető tiszta nemzeti feladatnak, mert a NATO közös fellépés és szerepvállalás nyomán, a védelmi képesség kezdeményezés logisztikai vetületeivel összhangban nemzetközi szinten folyamatosan javítani szükséges a különböző feladatokban résztvevő szövetségesek közötti logisztikai együttműködést.* Ennek nem mond ellent a saját erők támogatásáért való nemzeti felelősség elvének fenntartása, ugyanakkor a Prágai NATO csúcstalálkozón kiemelt hangsúlyt kapott a többnemzetiségű eljárások és a multinacionális **Összhaderőnemi Logisztikai Központ (MJLC)** alkalmazása. Ezek mellett

---

<sup>1</sup> Dr. Jároscsák Miklós ezredes, a hadtudomány Phd doktora, HM GTH főigazgató általános helyettes.

újra megerősödött a nemzetközi szövetséges erők műveletei logisztikai támogatásában a *vezető nemzet*, az *egyes támogatási fajtákra szakosodott nemzet* és az *integrált multinacionális* logisztikai támogatásra vonatkozó elvek gyakorlati megvalósítása. A katonai logisztika meghatározó szerepét felismerve az Európai Unió is deklarálta, hogy javítani kívánja a logisztikai képességeit, mind a nemzetek tekintetében, mind az **euró-hadtest** vonatkozásában.

## 1. A logisztikai rendszer jellemzői

*A Bundeswehr szárazföldi-, légi-, haditengerészeti csapatait érintően 2 közepes hadműveletre terveznek, ugyanakkor számításba veszik, hogy a különböző nemzetközi testületek égiske alatt működő missziók hosszú évekig fognak tartani.*

*Ezekből vezetik le a logisztikai, scenáriókat, melyeknél, mint alapelveket veszik figyelembe az alábbiakat:*

- a logisztikai rendszert a katonai rendszerhez kell igazítani,
- minden szakmai tevékenységet felül kell vizsgálni abból a szempontból, hogy mennyiben szolgálják a katonai tevékenységek támogatását,
- folyamat és feladat orientáció elsődlegessége,
- elégséges mennyiségű és minőségű logisztika,
- összhaderőnemi funkcionalitás és jelleg,
- haderőn belül csak a harctéri képességek kerülnek kialakításra, azok, amelyeket csak katonai erőkkel és eszközökkel lehet megvalósítani,
- teljes mértékű támaszkodás a nemzetgazdaság lehetőségeire,
- szükséges készletek a felhasználás helyén, vagy oda mozgásban vannak, minimalizált raktári tartalékolás,
- az ellátási folyamatok valóságos (műholdas rendszereken keresztül) és nyilvántartásokkal történő nyomon követése,
- szoros és kimunkált együttműködés a nemzetgazdasági szervezetekkel.

*Az alapelvekre építve új logisztikai rendszert alakítottak ki, amelynek két alapvető eleme van.* Egyik elem a **stacioner (bázis jelegű)** rész, amelyet a honi területen és a békefenntartó erők vonatkozásában külföldi telepítést követően alkalmaznak, míg a másik elemet a **mobilizált rész (haderónemi logisztika)** alkotja a megfelelő logisztikai képességekkel. A szükséges logisztikai képességek megteremtése érdekében, megállapításaik szerint javítani szükséges a mozgékonyt, a gazdaságos megoldások felkutatását és a folyamatorientált struktúrák létrehozását.

*A katonai logisztika felépítésére és működésére vonatkozó alapelvekből a következő képességek kialakítására, illetve bővítésére és megszilárdítására törekszenek:*

- a) Összhaderónemi multinacionális tevékenység során a rövid idő, nagy távolságok, szélsőséges időjárás, intenzív harc-, vagy műveleti helyzet figyelembevételével a **logisztikai vezetés irányító képessége**, amihez optimalizált informatikai támogatás társul.
- b) A harcoló, vagy alaprendeltetés szerinti feladatokat végrehajtó erőkével azonos **logisztikai reagáló képesség**, ahhoz a változások rendszerét szem előtt tartó szakállomány pótlás szűk keresztmetszetének felszámolása.
- c) A logisztikai rendszer modulszerű felépítéséből következő **rugalmasság**, amit a támogatás valamennyi szférájában érvényesíteni kell.
- d) Az erők kijuttatására, mozgatására és visszaszállítására irányuló **mobilitás képessége** különösen annak fényében fontos, ha figyelembe vesszük, hogy a Bundeswehrnek sincs légi szállító kapacitása.
- e) A logisztikai szervezetek minden körülmények közötti biztonságos működését lehetővé tévő biztosító csapatok jelenlétével a **túlélőképesség** feltételeinek a támogatási feladatokhoz történő hozzárendelése.
- f) A feladatokhoz illesztett tartalékokkal, megfelelő szintű és lépcsőzöttségű készletekkel a **tartós, hosszabb ideig tartó működőképesség** elősegítése.
- g) A logisztikai szakállomány nyelvi és szakmai alkalmazási felkészítése révén a **multinacionális együttműködési képesség** elérése és fenntartása.

## A Bundeswehr logisztikai rendszerének lényege

Alapvető elv szerint a logisztikai támogatás funkcióit, folyamatait és feladatait a katonai szakállományra épülő **hadrendi logisztika**, valamint a vegyes (polgári és katonai) összetételű **bázis logisztika** egymáshoz szorosan kapcsolódva, egységben és egymást megfelelő mértékben kiegészítve fedik le. Ezen belül **hadművelési területen** a logisztikai támogatás feladatait **kizárólag a katonák végzik**, míg az anyaországban már **bázis logisztika** működik, amelyen túlmenően az országtól való jelentős eltávolodás esetén hadművelési területeken egy külön logisztikai bázist hoznak létre. Ennek ma élő példája jelenik meg az **Afganisztánban** zajló művelet esetében, ahol a bázis logisztikát **Üzbegisztán** határához közeli repülőtérré telepítették.

## 2. A logisztikai rendszert működtető szervezetek

### a) Központi Támogató Törzs

Új szakmai vezetőszerkvént hozták létre ezt a szervezetet, ami csaknem önálló haderőnemi szintet alkot és fő feladata a haderő hatékony ellátása a különböző logisztikai szolgáltatásokkal, amelyhez saját végrehajtó szervezetekkel rendelkezik.

Filozófiájából érdemes kiemelni, hogy a logisztikának szolgáltatóként kell megjelenni a harcolók felé, ami a német haderőben is mentalitásbeli átrendezéseket igényel. Ezzel kapcsolatban letisztázták, hogy a harcolók alapvető logisztikai irányultságú feladata **az igények pontos meghatározása**, ugyanakkor az igények behatárolásánál a harcolóknak azt is látniuk kell, hogy minden igényhez egy, vagy több számla társul. Éppen ezért a Központi Támogató Törzs és a haderőnemek között megállapodásokat kötöttek a **gazdaságosság** és a **hatékonyság** étvényesítése érdekében. A logisztikai rendszer ezen szintjén kiszűrjük az azonos, de különböző ráfordításokkal végrehajtott feladatokat és feltárják, elemzik az eltéréshez vezető okokat.

Szemléletük szerint minden parancsnok, sőt minden főtiszt fejében állandóan jelen kell lennie a feladatok előkészítése és elindítása során a **mibe kerül?** kérdéssel összefüggő válaszok kutatásának.

A szervezetnek funkcionális felépítés szerint kialakított törzse van, amelyen belül az ellátás, javítás, gazdálkodás, mozdítás és informatikai támogatás területein folyik a tervező-szervező és szakmai irányító tevékenység.

## b) Összhaderónemi Támogató Parancsnokság

A **Központi Támogató Törzs** közvetlen alárendeltségébe tartozó szervezet, melynek alaprendeltetése a **Bundeswehr** egészének logisztikai támogatása (gyakorlati végrehajtását tekintve szinte analóg az **MH Összhaderónemi Logisztikai és Támogató Parancsnokság** alaprendeltetésével) beleértve a haderónemi logisztikát is. Tevékenysége átfogja a szakmai tervezést, szervezést és irányítást valamennyi logisztikai támogató funkció vonatkozásában.

Az Összhaderónemi Támogató Parancsnoksággal azonos szinten került létrehozásra a **Művelet Irányító Parancsnokság**, amely a lehető legszorosabb együttműködésre kötelezett a fenti szervezettel. A két szervezet közötti együttműködés területeit, formáit és módszereit a miniszter utasításokban határozza meg.

Lényeges kitétel, hogy a hadműveletek sikeres végrehajtásáért az Összhaderónemi Támogató Parancsnokság és a Művelet Irányító Parancsnokság együttesen felelősek.

## c) Bundeswehr Logisztikai Központ

Az Összhaderónemi Támogató Parancsnokság alárendeltje. Létrehozásával egy szakmai integráció ment végbe, melynek eredményeként **26 területi Ellátó Központ** tevékenységét sikerült kiváltani.

Fő feladata a haderónemektől a logisztikai támogatás valamennyi szektorára vonatkozóan beérkező igények feldolgozása, egységes kezelése és kielégítésük tervezése, szervezése, végrehajtása. A Logisztikai Központ szervezeti és működési rendje kialakításával mind a 126 meglévő területi raktárról pontos képük van.

## d) Bundeswehr Logisztikai Hivatal

Szintén az Összhaderónemi Logisztikai Parancsnokság alárendeltje és egyben betölti a **Nemzeti Kodifikációs Iroda** szerepét is.

Felelős a Bundeswehr összes logisztikai rendszeréért annak után, hogy a haderónemi specializált logisztikai rendszereket megszüntették, illetve azokat összevonták a Logisztikai Hivatalba. Ez a törekvés és szervezeti kialakítás az **egységesség** elvének érvényesülését szolgálta azzal az igénnyel, hogy a például a **raktározási tevékenység** a haderónemeknél azonos módon valósuljon meg. Ugyanez igaz a logisztikai gazdálkodás többi összetevőjére is, különösen az azonos tevékenységekhez társuló el-

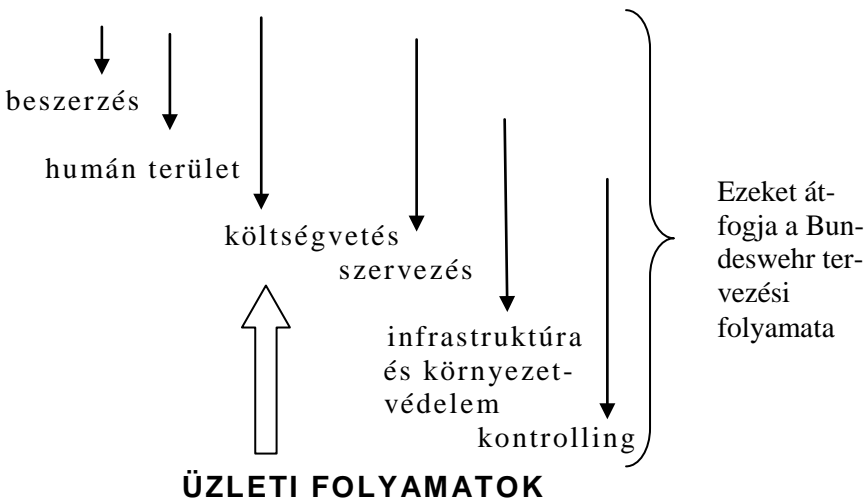
térő igények esetén, amelyeket minden esetben indokolni kell és az esetleges megalapozatlanság fennállásával az anyagi kártérítés szankcionálása kerül előtérbe.

### 3. A logisztikai folyamatokról

**Az új szervezetek létrehozásával a logisztikai funkciókat központi irányultságúvá tették a Bundeswehr mind a négy katonai kerületben.** Ezen túlmenően újólag folyamat modelleket dolgoztak ki és a különböző logisztikai funkciókon belül zajló átfogó folyamatokat optimalizálták. Ennek során jutottak arra a felismerésre, hogy a logisztikai támogatás teljes vertikumára kiterjedő folyamatok mintegy 1000 munkaléppel írhatók le. Mindezek a munkalépések definiálás után természetesen pontosan hozzárendelhetők a szakmai folyamatokhoz.

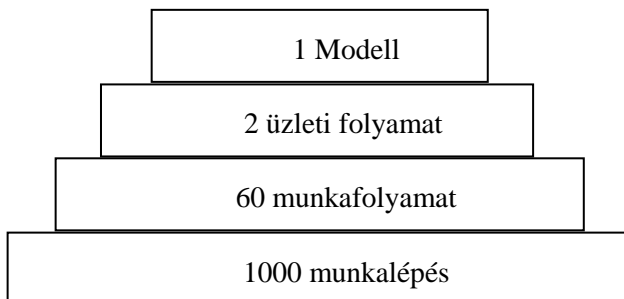
*A logisztikai folyamatok a Bundeswehr működési folyamatok részeként, a többi területen zajló folyamatokkal kölcsönhatásban érvényesülnek, melynek okán hiba lenne feltételezni azok teljes, vagy viszonylagos autonómiáját.*

#### A LOGISZTIKAI FOLYAMATOK KAPCSOLÓDÁSA



*A munkafolyamatok az anyaggazdálkodás, a javítás, karbantartás, gyártás, a beszerzés, a közlekedés és szállítás, a rendszeresítés, a rend-*

*szerből történő kivonás és értékesítés, valamint a logisztikai vezetés területeit fogják át.*



*A logisztikai átalakítás meghatározó jellemzője a támogatás optimalizált vezetésének biztosítása. Felismerésük szerint leginkább folyamatokra lehet informatikai támogatást szervezni.*

A német SAP rendszere képes megjeleníteni az összes folyamatban jelentkező mennyiségi és értékáramlást. Minden szinten minden adat hozzáférhető, de csak az a szint (személy) alkalmazhatja, aki arra jogosultsággal rendelkezik.

*A SAP rendszer a megváltozott logisztikai támogatás igényeinek 60 – 100% lefedettségét módosítások nélkül szinte azonnal biztosíthatja, mivel a kialakítása szakmai orientáltságú.*

SAP MEGFELELŐSÉGI MUTATÓK (%-ban)	
Beszerezés	85
Javítás, karbantartás	51
Anyagellátás	88
Technikai logisztika	72
Értékesítés	100
Logisztikai vezetés	70
Összesen (átlag):	75

Az SAP új szoftverével képesek az ellátási folyamatok (ellátási láncrendszer) átalakítására, amely teljes élettartalommal foglalkozik az egyes logisztikai tevékenységeken belül. Lehetővé teszi az összes anyag és

pénzeszköz információ áramlásának egy helyről történő vezérlését (irányítását). Ezzel együtt lehetőséget biztosít minden szereplőre kiterjedően, a stratégiai döntéstől a végrehajtásig történő optimalizálásra.

### ***Célkitűzéseik:***

- raktári készletek csökkentése,
- gazdálkodási átláthatóság,
- előrejelző képesség,
- termelékenység növelés,
- szállítási költségek csökkentése,
- határidők betartása,
- kapacitások jobb kihasználása,
- az anyagmozgásokat előzze meg az információk áramlása.

Célkitűzéseik számszerűsíthető mutatóiról kinyilvánították, hogy reálisnak ítélték meg a készlet és a raktározási költségek **25 – 60%-os csökkentése**, az anyagmozgatások átfutási idejének lerövidítése (minden ezirányú szakfeladat 48 órán belüli elvégzésével), továbbá a prioritizálási rendszerek törölhetővé válnak és a prognózisok pontossága legalább a **80%-ot érje el**.

### ***Jelenleg még az elvárt szint alatt van a:***

- termelékenység,
- szállítási költségfelhasználás,
- kapacitás kihasználás,
- határidők betartása.

Fontos, illetve alapvető szempont, hogy a gyorsabban és magasabb szinten megvalósuló logisztikai támogatás jobbítását a **KATONA** érezze. Ehhez viszont egy megfelelő kontrolling rendszer kialakítása szükséges, amely létrehozása befejeződött. ***A létrehozott kontrolling szervezet közvetlen a minisztérium alárendeltségében működik és kiépítését a célok, célkitűzések rögzítése tette lehetővé.*** A minisztérium lehetősége a célok külön kiemelése és a kontrolling területek megjelölése. Minden vizsgálati



szakmai területhez mérő és mutató számok rendszerét dolgozták ki, amelyek az informatikai rendszerbe építve folyamatos jelzést adnak az adott szakmai testület, vagy tevékenység pontos helyzetéről és az előjárói beavatkozás igényéről. A rendszer **csapatszinttől** egészen a **Központi Támogató Törzs**ig biztosítja a logisztikai támogatás megvalósulásának áttekinthetőségét.

#### 4. A logisztikai rendszer átalakításának reformtörekvése

***Fő cél a Bundeswehr és a nemzetgazdaság együttes szerepének erősítése a logisztikai támogatás megvalósításában, köztük a stratégiai partnerkapcsolat minden lehetséges területre kiterjedő kialakítása.***

E tekintetben alapelv, hogy a logisztikai alaptevékenységeket a haderőn belül kell biztosítani, míg az összes többi támogatási feladat biztosítása ott valósuljon meg, ahol az a **legkedvezőbb költségáfordításokkal** érhető el.

***Megvalósításra tervezett projectek a fejlesztési-, beszerzési- és az üzemeltetési folyamatokat szolgálják. Ezen projectek közül kiemelkedik:***

- a Bundeswehr gépjárműparkjának polgári társaságok általi üzemeltetése, amelynek komoly gazdasági előnyei vannak,
- a ruházati ellátás teljes egészének privatizálása,
- ingatlanok fenntartásának privatizálása,
- infrastruktúrális támogatás privatizálása,
- a teljes beszerzés privatizálása (egyszerűsíteni szeretnék a beszerzési eljárást és a túlszabályozottságot),
- ipari együttműködés a kísérleti projectek keretében.

A Bundeswehr logisztikai rendszerének koncepciója egy olyan **központi okmányban** ölt testet, amely kötelező érvényű mind a minisztérium, mind a haderőnemek részére.

Ez a *központi okmány* tartalmazza a végrehajtás összes alapelemét, meghatározza valamennyi katonai szervezet struktúráját, létszámát és állományarányait.

A *központi okmányban* rögzítettek végrehajtására végrehajtási terv, illetve végrehajtási utasítás került kidolgozásra, amelyben minden tevékenység határidőhöz kötött, illetve tevékenységhez különböző módszerekkel végrehajtott ellenőrzések tartoznak.

## A TELJES LOGISZTIKAI RENDSZER ÁTALAKÍTÁSÁT 2003. ÉV VÉGÉIG BEFEJEZIK!

### A cikk szerzőjének befejező gondolatai

*A közös szakmai értekezleten a Bundeswehr egyik felelős logisztikai vezetőjétől elhangzott előadásból számos megerősítést és iránymutatást kaptunk a Magyar Honvédség logisztikai rendszere átalakításához.*

A logisztikai rendszerünk megújítását olyan közös tényezők motiválják, mint a nemzetközi szerepvállalásban résztvevő katonai erők logisztikai támogatásának szilárd alapokra helyezése, a multinacionális logisztikai képességek egymást erősítő összerendezésének igénye, a hiányzó támogatási képességek kialakításának, vagy kiváltásának megvalósítása, a korszerű informatika kínálta lehetőségek kihasználása, az együttműködési képesség szellemi és tárgyi összetevőinek megteremtése, útkeresés és katonai erőforrások hadrendben tartásából adódó kiadások csökkentése, a logisztikai rendszer gazdaságosabb működtetése érdekében.

*Ezek az átfogó korszerűsítési célok egyrészt a biztonságpolitikai helyzet változásaira reagáló új kihívásokból erednek, másrészt a NATO szövetség közös fellépését elősegítő képesség előirányzatokhoz tartoznak.*

Nem hagyható figyelmen kívül a fentiek elfogadása mellett az a tény, hogy a magyar haderő logisztikai rendszere az 1990-es évek óta szakadatlanul zajló modernizációs törekvések ellenére sem elégtí ki a követelményeket. Ebből adódóan a szakterület szinte minden elemére érvényes a korszerűsítés mielőbbi elindításának és megvalósításának igénye, bár az évek óta egyoldalúan zajló mennyiségi csökkentéseket néhány alkalommal már a minőségi változások is követték, ami annál inkább örövendetes tény, mivel 1999. március 12-én deklarált NATO csatlakozásunkat követően – a harmonizáció és a közös működés érdekében – már

hathatós lépések történtek a készletképzés és anyagosztályok kialakítása, a NATO konform (egyéni védettséget fokozó) felszerelések kutatásában, fejlesztésében és beszerzésében, a mozgás és mozgatás katonai feltételei megteremtésében, a szakmai nyilvántartási rendszer korszerűsítésében, a tárolás – raktározás ésszerűsítésében, a nemzeti támogató képesség kiépítésében és nem utolsósorban a nemzetgazdaság támogatási lehetőségeinek kihasználásában.

*Természetesen hiba lenne azt feltételezni, hogy a hosszú évek során felhalmozódott szakmai problémahalmazt rövid időn belül meg lehet oldani, ugyanakkor a biztató jelek és a pozitív irányú tendenciák elindítása azt jelzi, hogy a katonai logisztika vezetése világosan látja a szükséges képességek elérése érdekében végrehajtandó feladatokat.* Az elindított folyamatok átfogják a NATO harmonizáció területét, a nemzeti támogató képesség erősítését, valamint a logisztikai rendszer működési stabilitásának fokozását, viszont azok végigviteléhez a szakmai vezetés eltökéltsége mellett szükség van a szövetségesek – a német példához hasonló komolyságú – tapasztalatainak alkotó módon történő felhasználására, illetve kamatoztatására.

*A katonai logisztika vezető szervezeteiben végbement integrációval* – az Összhaderőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnokság létrehozásával, azon belül a szolgálatfőnökségek funkcionális irányítási rendjének kialakításával, valamint az ellátó központok összevonásával, működésük racionalizálásával – *gyakorlatilag hasonló utat járunk be, mint német szövetségeseink*, akik tapasztalatai egyértelműen a választott útirány helyességét igazolják.

*A fentiekkel együtt alapvető feltételt jelent, vagy ha úgy tetszik döntő fontosságú láncszemet képez a katonai logisztikai szakállomány felkészítése a csapatoknál és a különböző szakmai vezetési szinteken, mert csak a kellő tudás birtokában lévő állománnyal lehet haladni a közösen óhajtott képességek elérése felé.*