

TÁJÉKOZTATÓ - INFORMÁCIÓ

A VÉDELMI BESZERZÉSEK REFORMJA NAGY-BRITANNIÁBAN

Turcsányi Károly¹

Bevezető gondolatok

A Magyar Honvédség 2002 végén megkezdett stratégiai védelmi felülvizsgálata közismerten a befejezéséhez közeledik. Eredményeként körvonalazódik egy 10 éves időszakot felölelő átfogó stratégiai fejlesztési terv. A 2003-2013 időszakra szóló stratégiai fejlesztési koncepció 2005-re önkéntes haderő kialakítását tűzi célul és újra definiálja a Magyar Honvédség minőségét és küldetését. Mindez épít a megváltozott stratégiai környezetre, a nemzeti, az EU-s és a NATO szövetségi követelményeknek megfelelő katonai képességek megteremtésére és arra az elvárásra, hogy az átalakítás a reálisan figyelembe vehető erőforrások lehető legeredményesebb és legköltségghatékonyabb felhasználásával valósuljon meg.

A stratégiai fejlesztési terv legfontosabb elemei:

- a honvédség szervezeti átalakítása,
- a működési folyamatok megreformálása,
- a személyi állomány biztosításának és alkalmazásának új alapokra helyezése és
- a hadfelszerelések korszerűsítése.

A szervezeti átalakítás és a haditechnikai eszközök, hadfelszerelések egyidejű fejlesztése és korszerűsítése megkívánja a védelmi beszerzések – egyes elemiben és eljárásaiban már megkezdett – átalakítását is. Ez többek között magába foglalja a védelmi beszerzési feladatok, a szervezetek, a működési folyamatok, az eljárások és módszerek újragondolását.

¹ Prof. Dr. Turcsányi Károly nyá. mk. ezredes, ZMNE VSZTK Haditechnikai és minőségügyi tanszék, tanszékvezető egyetemi tanára.

Nagy-Britannia 1997-ben – tehát néhány évvel ezelőtt – kezdte meg stratégiai védelmi felülvizsgálatát, amelynek egyik következményeképpen, mintegy 3 év alatt végrehajtotta védelmi beszerzési rendszerének teljes körű megújítását. Adott tehát számunkra egy analógia, ami miatt érdemesnek, hasznosnak ígérőnek látszik a brit védelmi beszerzési rendszer reformjának tanulmányozása. Bizonyosak lehetünk abban, hogy az általuk alkalmazott eljárások, módszerek és elért eredmények megismerése saját vizsgálatunkat rövidebbé, egyszerűbbé és hatékonyabbá tehetik. *Ezekből a megfontolásokból kiindulva a továbbiakban a brit védelmi beszerzési rendszer reformjának:*

- biztonságpolitikai környezetét és az azokból levont következtetéseket,
- az átalakítás célját, irányelveit és előkészítésének módszerét,
- a feladatokat és az új beszerzési folyamat ciklusait, végül pedig
- a beszerzési folyamatot végrehajtó legfontosabb résztvevőket és a teljes élettartam menedzselést tekinti át a cikk nagy vonalakban.

1. A brit stratégiai védelmi felülvizsgálat biztonságpolitikai megfontolásai és fő célkitűzései

Az 1990-es években jelentős biztonságpolitikai változások mentek végbe a világban, amelyek hatást gyakoroltak a brit katonai elkötelezettség jellegére és irányára is. Egyértelműen megszűnt a korábban egymással szembenálló tömeghadseregek által előidézett katonai fenyegetettség veszélye. Megváltozott ezzel a brit haderő alkalmazásának koncepciója, a harcát külföldön megvívó szerepkörben egy kisebb, mozgékonyabb erő alkalmazása vált szükségessé. Mindezzel együtt nőtt annak a valószínűsége, hogy a brit katonai erő nemzetközi és humanitárius kötelezettségek teljesítése érdekében történő alkalmazása arányaiban lényegesen nagyobb szerepet fog játszani, mint ez ideig bármikor. Megérett tehát a helyzet arra, hogy a teljes feladatrendszer, az alkalmazási eljárások, a szervezetek és a hadfelszerelés egésze áttekintése kerüljön, amely az 1997-ben megindított stratégiai és védelmi felülvizsgálathoz vezetett.

Mindezekkel egyidőben és szerves összefüggésben zajlott le a NATO stratégiájának felülvizsgálata, a Nyugat-európai Unió (Western European Unio – WEU) tevékenységének dinamizálódása és az európai államok, a közösség érdekének a figyelembevétele a biztonság koordiná-

lásánál. A politika a '90-es években folyamatosan és tendenciájában erősödő mértékben napirendjén tartotta az európai katonai együttműködés tényleges megvalósítását. Ez a tendencia napjainkban is tart.

A világgazdasági folyamatok, a versenyhelyzet, a növekvő hadi költségek és a fenyegetések jellegének vázolt megváltozása a nemzeti védelem és a védelmi kiadások kérdését jelentős mértékben problematikusá tette. *A nyugat-európai nemzetállamok védelmi alternatívái leegyszerűsödtek, lényegében az alábbiak szerint:*

- az Egyesült Államoktól való teljes katonai biztonsági függőség,
- kellő védelmet nem nyújtó semlegesség,
- európai védelmi együttműködés erősítése.

Az első lehetőség kapcsán a leegyszerűsített kérdés az, hogy mekkora lehet az Egyesült Államok „Európa érdekében” vállalt védelmi erőkiéjtése. A függetlenség vagy semlegesség költsége – ami a második alternatíva meghatározója – annak a függvénye, hogy milyen mértékű a fenyegetés. Ebben az esetben azt is tudomásul kell venni, hogy a megbízható védelmi szint *önállóan* elérhetetlen. *A harmadik esetben,* a megfelelő európai védelmi együttműködés feltételezett kiépítése esetén pedig fennáll annak az esélye, hogy az Amerikai Egyesült Államokhoz fűződő kötelek *meggyengülnek.* Ezek a „steril” megoldások tehát önmagukban aligha valósíthatók meg. A NATO kereteiben és egyúttal az európai védelmi együttműködés fejlesztésével elérhető biztonság tehát realitás, de csakis kompromisszumok, kényes egyensúlyok megteremtésének eredménye lehet.

Az integrációból (NATO, EU) eredő megtakarítások miatt a katonai együttműködés erőforrás kímélő, mert az egységes vezetés elkerülhetővé teszi a katonai alkalmazás, az ellátás és a támogatás költségeinek megszorozódását, illetve az erők szétforgácsolódását.

A brit kormányt a biztonságpolitikai környezetben bekövetkezett gyökeres változások arra ösztönözték, hogy 1997-ben stratégiai védelmi felülvizsgálat (Stratégia Defence Review – SDR) lefolytatását fogadja el. Az SDR feladata a nemzeti biztonsági és védelmi politika legfontosabb elveinek áttekintése, újrafogalmazása és továbbfejlesztése úgy, hogy azok illeszkedjenek az előzőekben vázolt megváltozott stratégiai környezethez. *A kulcsfontosságú szempontok egyike a brit haderő hadfelszerelése, haditechnikai eszközei és eszközrendszerei beszerzési eljárásainak a felülvizsgálata volt, abból a célból, hogy az képes legyen megváltozott*

feladatainak a teljesítésére. Biztosítsa, hogy az a legeredményesebben és legköltséghatékonyabb módon történjen. A brit védelemgazdasági szakértők szerint a stratégiai védelmi felülvizsgálat eredményeként egy megreformált védelmi beszerzési rendszer szelektív és kifinomult működésével biztosítható a hadsereg igényeinek teljesítése úgy, hogy a brit ipar és a nemzetgazdaság egésze érdekeinek összhangja megteremthető és az integrációs érdekekkel összeegyeztethető legyen.

A stratégiai védelmi felülvizsgálat sok szempontból különbözött az ezt megelőzően lefolytatott hasonló eljárásoktól. Nem a korábban alkalmazott költségcsökkentési gyakorlatot követte, hanem végrehajtották a legfontosabb nemzetbiztonsági és védelempolitikai elvek nyílt felülvizsgálatát abból a célból, hogy továbbfejlesszék biztonság- és védelempolitikájukat, és biztosítsák a célok, a feladatok, a folyamatok és a végrehajtásban érintett szervezetek összhangját. Külpolitikájukat is arra ösztönözték, hogy legyenek elkötelezettek a NATO felé, és egyúttal ismerjék fel, hogy az USA európai befektetései növekedésének a hatása Európára és Nagy-Britanniára nézve akár veszélyes is lehet.

A felülvizsgálat másik oldalát tekintve a haderőnemek nagyságára és kialakítására irányult, valamint arra, hogy azok az új követelményeknek megfelelően milyen hadfelszereléseket igényelnek. Már a felülvizsgálat elején világos volt, hogy a brit haderő, jövőben várható valószínű feladatai sokkal kevésbé jószolhatók meg, mint ezelőtt bármikor.

A stratégiai védelmi felülvizsgálat egyik kulcsfontosságú célja volt a brit haderőnek a vállalt feladatrendszernek megfelelő és annak igényei szerinti felszerelése, ami az előzőekben megállapítottakkal is összefüggésben lényegesen rugalmasabban alkalmazható hadfelszerelések beszerzését követelte meg. **Ebből világosan látható, hogy a hadfelszerelési tervek miért képezték a felülvizsgálat szerves részét.** Az a követelmény, hogy rugalmasabban alkalmazható hadfelszerelések kerüljenek beszerzésre, a felgyorsult technikai fejlődés tükrében igen nehezen volt teljesíthető. **A változások gyorsasága különösen az informatika, a kommunikáció és az elektronika területén szükségessé tette, hogy a hadfelszerelések kutatási, fejlesztési és gyártási idejét lerövidítsék.** Ez megkívánta a védelmi ipari és más polgári technikai és technológiai erőforrás intenzívebb bevonását e feladatok teljesítésébe. Ehhez hasonlóan a védelmi tárcának is képessé kellett válnia a beszerzések területén gyors és költséghatékony eljárások alkalmazására, a védelmi beszerzések megreformálására.

2. A brit védelmi beszerzési rendszer reformjának céljai, irányelvei és előkészítésének módszere

A stratégiai védelmi felülvizsgálat bemutatott megfontolásaiból kiindulva a védelmi beszerzés rendszerének a reform eredményeként biztosítania kellett:

- teljes körű és teljes értékű megfelelést a megrendelő igényeinek,
- a korszerű beszerzési eljárások átvételét a polgári szférából, az eljárások fejlesztését és korszerűsítését a rendszer belső igényeiből és adottságaiból fakadóan,
- a beszerzések megvalósítása során érzékelhető és mérhető javulás elérését tervszerűségben, „átfutási” időben és különösen költségben,
- szoros együttműködést az iparral.

Szlogenszerűen megfogalmazva azt kívánták elérni, hogy a beszerzési eljárás:

- jobb legyen – ami olyan hadfelszerelések, haditechnikai eszközök és rendszerek beszerzését jelenti, amelyek jobban és költségkímélőbb módon működnek,
- olcsóbb legyen – azáltal, hogy megszabadulnak a beszerzési folyamat pazarló, párhuzamosságokat, redundanciákat tartalmazó részeitől,
- gyorsabb legyen – ami nem csak az előállítás és az átvétel gyorsaságát jelenti, hanem a fejlesztési ciklusidő csökkentését is.

A bemutatott célok eléréséhez szükségesnek tartották a reform kidolgozása és a védelmi beszerzési rendszer ennek megfelelő átalakítása során figyelembe vehető irányelvek megfogalmazását.

Az irányelveket a következők szerint rögzítették:

- a) az iparban és a kereskedelemben alkalmazott legjobb módszerek felhasználása a védelmi beszerzéseknél,
- b) az „értéket pénzért” klasszikus beszerzési elv kritikus alkalmazása,

- c) tervezett költség és tervezett határidő túllépések megakadályozása,
- d) a hazai és a külföldi állami és magánszféra tapasztalatainak felhasználása,
- e) az állami és magánszféra partnerségének a megvalósítása,
- f) egy erős, megfelelő képességekkel rendelkező brit védelmi ipar fenntartásának és fejlesztésének a segítése és versenyképességének a biztosítása,
- g) a dinamikusan fejlődő csúcstechnológia eredményeinek gyors felhasználása a közvetlen katonai tevékenységekben,
- h) egyszerűsített eljárások és együttműködés az informatika, az információtechnológia területén,
- i) a védelmi minisztérium önértékelésének végrehajtása, a védelmi beruházásokban betöltött szerepének és hatékonyságának vonatkozásában.

A feladat végrehajtásához meg kellett változtatni a hadfelszerelésekkel foglalkozó beszerzési szakterületek szervezeti felépítését is. A hadfelszerelésekkel foglalkozó személyi állomány Nagy-Britanniában az elmúlt évek során már változások egész sokaságát élte át, mivel már korábban is jelentős átszervezéseket hajtottak végre. A szervezetek felépítésében is voltak olyan korábbi változások, melyeket egy hatékonyabban, hasznosabban működő beszerzési szervezet létrehozása céljából eszközöltek. Ezeket az eredményeket meg kellett őrizni.

Az átszervezési munkába a britek bevontak olyan amerikai szakértőt is, akinek az USA beszerzési reformja során az elektronikai ipar amerikai és európai szerkezetváltásában egyaránt voltak már tapasztalatai. ***A szakértő bevonásával végzett felülvizsgálatot két fázisban végezték el:***

- az első fázis azoknak a problémáknak a beazonosítására, meghatározására irányult, amelyekre a feladat során kiemelten kellett koncentrálniuk és annak a struktúrának a vizsgálatára, amelynek a kidolgozását a második fázisban meg kellett kezdeniük,
- a második fázis a valós megoldások meghatározása volt.

Az első fázist egy team hajtotta végre, amelynek a felkért amerikai szakértő is tagja volt. A team többi tagja a védelmi minisztériumból, az ipar különböző területeiről és más szakértőkből tevődött ki. **Feladatuk volt:**

- a) A minta projektek és a régi szervezet diagnosztikai (okfeltáró) tanulmányának elkészítése. A tanulmány keretén belül az addig alkalmazott beszerzési folyamatok – beleértve az ipari beszerzéseket is – feltérképezése.
- b) Alternatív modellek és az azokhoz kapcsolódó személyi feltételek elemzése.

Ennek a munkafázisnak az eredménye egy önálló, integráltabb team megközelítéssel készített tanulmány lett, ahol a hangsúlyt elsősorban az üzleti szemléletre helyezték. A belső szerkezeti struktúra értékelését szándékosan hagyták a folyamat során kidolgozott következtetések levonása utánra. Érvényesítették a megfelelő szakértelemmel rendelkező személyi állomány biztosításának a követelményét is. ***Erre a célra olyan csoportokat hoztak létre, amelyek megvizsgálták a felmerülő személyi és képzési kérdéseket.***

Már a tanulmány készítése során felmerült néhány sokat ígérő ötlet. Az egyik legfontosabb megállapítás a beszerzés rugalmasabb szemléletére vonatkozó igény megfogalmazása volt. Ez az igény abból következett, hogy a hadfelszerelések beszerzése rendkívül sokrétűvé, változatossá vált, többek között azért, mert különböző típusú hadfelszerelések beszerzéséhez különböző eljárásokat volt célszerű alkalmazni. Ezeknek az eljárásoknak három fő csoportját különböztették meg.

Az eljárásokhoz kapcsolódó termékcsoportokat az alábbiakban rögzítették:

1. Azok a cikkek, amelyek a piacon beszerezhetők, mint például a közúti járművek. Ezek legfontosabb jellemzője az alacsony technikai kockázat és az egységár alkalmazása. Léteznek ehhez a cikk kategóriához hasonló védelmi cikkek is, mint például a meglévő eszközök és felszerelések ellátásához szükséges tartalék alkatrészek és anyagi készletek. Ennél a cikk kategóriánál vizsgálták az elektronikus számlázás és a helyi beszerzés lehetőségét is.

2. Speciális védelmi cikkek, amelyek igénylik, hogy a védelmi minisztérium „*intelligens*” vevő legyen, de közepes árral és technikai kockázattal rendelkeznek. (Például egy alrendszer, egy egyedi fegyver, vagy egy olyan meglévő felszerelés, eszköz felújítása, amely nem tartozik egyetlen jelentős integrált fegyverrendszerhez sem).
3. A legkomplexebb fegyverek, különösen azok a fegyverrendszerek, amelyekhez az 1. és 2. felszerelés kategóriáknak illeszkedniük kell, és más eszközökkel, eszközrendszerekkel is kölcsönhatásban vannak. Fő jellegzetességük a magas egységár és technikai kockázat, valamint az ellátási források korlátozottsága. A már legyártott, meglévő, kereskedelmi készletből beszerzett eszközök kivételével többnyire csak hatékony nemzetközi együttműködéssel végrehajtott fejlesztéssel és gyártással állíthatók elő, szerezhetők be. Ez elkerülhetetlenül egyedi komplexitást eredményez.

A beszerzési folyamatot és a beszerzési módot tekintve vannak olyan termékcsoportok is, amelyek előállításában növelhető az ipar önálló szerepe, fennáll a beszerzési eljárások egyszerűsítésének a lehetősége és megvalósítható a nemzetközi és hazai kutatás-fejlesztési és gyártási együttműködés bővítése.

3. Az új védelmi beszerzési folyamat feladatai és szakaszai

A brit és az amerikai katonai szakirodalom a beszerzés fogalmát igen széles körűen értelmezi. Akvizíció (beszerzés) alatt érti az igények felmérését és ezek alapján a követelmények meghatározását, ezt követően a tényleges megszerzést (vásárlást) és az akvizíció részének tekinti a támogatást, illetve biztosítást az eszköz (anyag) élettartamának további szakaszában.

Szemléletesen ez az alábbi képlettel írható le:

A	=	r	+	p	+	s
ACQUISITION	=	REQUIREMENTS	+	PROCUREMENT	+	SUPPORT
<i>Akvizíció (beszerzés)</i>	=	<i>igények követelmények</i>	+	<i>megszerzés, vásárlás</i>	+	<i>támogatás, biztosítás</i>

Ebben az átfogó értelemben vett beszerzés felülvizsgálatát tűzte célul a stratégiai védelmi felülvizsgálat részeként, a védelmi tárca által erre a feladatra kijelölt munkacsoport (Acquisition Organisation Review – AOR). Az AOR a felülvizsgálatot megelőző időszak beszerzési gyakorlatával kapcsolatban **a következő alapvető problémák fennállását állapította meg:**

- A védelmi minisztériumon belül nincs olyan konkrét személy, aki kizárólag a hadfelszerelések, haditechnikai eszközök és eszközrendszerek beszerzési elgondolásaival foglalkozna;
- A minisztériumon és a beszerzéssel tárcaszinten foglalkozó szervezeteken belül egymástól elválasztva végzik az eszközökre és felszerelésekre vonatkozó követelmények meghatározását, a szóba jöhető technológiák lehetőségeinek felhasználását, és a haditechnikai eszközök élettartam alatti fenntartásával kapcsolatos számos folyamat irányítását. Ez lehetetlenné teszi a teljes élettartamra kiterjedő, hatékony koncepció kialakítását;
- Elégtelen forrásokat különítenek el a beszerzési tervek megvalósításának korai szakaszaira, ami azzal a következménnyel jár, hogy a lényeges döntések meghozatalához nem áll még rendelkezésre kellő információ és nem ismertek még a döntéssel járó kockázatok;
- Nem elég rugalmasak a beszerzési és ellátási eljárások ahhoz, hogy a valóban igen differenciált feladatokat kellő hatékonysággal végezhessék el;
- Az illetékes vezetőket az eszközök és felszerelések élettartamának különböző fázisaiban nem ruházzák fel elegendő hatáskörrel a szükséges döntések meghozatalához;
- Nehézkes az érvényben lévő engedélyeztetési eljárás, ami a projektek lebonyolítása során késéseket okoz és a hatékony felügyeletet sem támogatja;
- Nem állnak rendelkezésre megfelelő ösztönző eszközök a külső vállalkozások és a tárca állománya tekintetében, ami gyakran akadályozza az innovatív megoldások alkalmazását.

A tárca legfelső vezetése egyetértett a munkacsoport megállapításával és a beszerzési rendszer korszerűsítése mellett döntött. A korszerűsítés végrehajtására egy rendszerszemléletű koncepciót fogadott el, amely a feladatokat 3 fő témakör köré csoportosította:

1. Stratégia

- különböző beszerzésekben különböző stratégiák alkalmazása,
- rugalmasabb szemlélet,
- nagyobb nyitottság.

2. Folyamatok

- a katonai műveletekhez kapcsolódó hadfelszerelési eljárások felülvizsgálata,
- az engedélyeztetési eljárások és azok felügyeletének ésszerűsítése,
- integrált programcsoportok létrehozása a beszerzési projektek lebonyolítására,
- hatékonyabb ösztönző eszközök alkalmazása.

3. Szervezés

- a beszerzés szervezetrendszerének felülvizsgálata és átalakítása a védelmi minisztérium és közvetlen hatókörén belül,
- az ipari, gazdasági-pénzügyi, civil-katonai együttműködések felülvizsgálata és átalakítása.

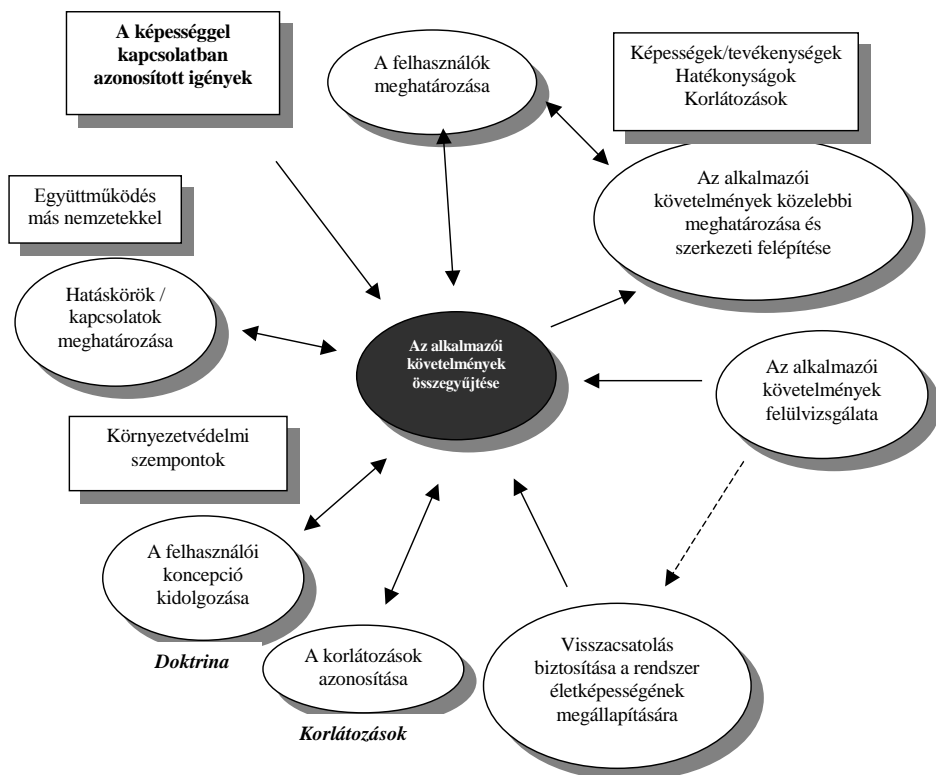
Az új védelmi beszerzési folyamat kialakításához a szaktárca vezetése a vezetélemélet klasszikus logikai rendjéből, törvényszerűségéből indult ki. Ez első lépésben a célokhoz – jelen esetben a jobb, olcsóbb, gyorsabb beszerzéshez – határozza meg a feladatokat. Ezt a fenti 3 témakörben szerepeltették. A feladatokból egyrészt következnek a folyamatok, másrészt azok a szervezetek, amelyek képesek a folyamatokat működtetni.

Az új védelmi beszerzési folyamatot a végrehajtott elemzések alapján a teljes ellátási lánc menedzsment koncepciójának figyelembevételével határozták meg. A '90-es években kidolgozott koncepció alkal-

Az egyes szakaszok tartalmának a lényege a következőkben foglalható össze:

a) A koncepció

Ebben a szakaszban felvázolják az alkalmazó által definiált helyzetet, megfogalmazzák az ebből következően várható eredményeket, amely elsősorban a megfelelő harcászati, hadműveleti képességek létrehozására irányul. Mindezek legfontosabb összegző dokumentumát az alkalmazói követelmények jelentik, amely egy meglehetősen összetett folyamat eredményeként születik meg. *Az alkalmazói követelmények összeállítását a 2. számú ábrán szemléltethetjük.*



2. számú ábra: Az alkalmazói követelmények összegyűjtése

A követelmények meghatározása a képességekkel kapcsolatban azonosított igényekből indul ki. Legfontosabb tevékenységei, közreműködői és követelményei nagy vonalakban egy munkafolyamatot írnak le, amely lényegét tekintve az ábrán felülről jobbra haladva a dokumentum kialakításának időrendjét is megadja.

A koncepció kialakításának időszakában alakítják meg az integrált programcsoportok magját, amely csoport a projekt folyamatát végig követi, azt lényegében működteti és teljes mértékben felelős a projekt egészéért. A védelmi tárca kialakítja a megfelelő kapcsolatot az iparral és más meghatározó szereplőkkel. Megállapítják a technológiai és a beszerzési opciókat, valamint körvonalazzák a végrehajtás-, költség- és időtényezőit. Előteremtik a pénzügyi eszközöket és egyeztetik az előzetes értékelési szakaszra vonatkozó tervet. Lefolytatják az előzetes engedélyeztetési eljárást, és a projekt teljes egészére meghatározzák az idő-, költség- és végrehajtási paramétereket.

b) Az értékelés

Az értékelés azokat az elemzéseket, vizsgálatokat, egyeztetéseket és módosításokat foglalja magába, amely a tervezett projekt valamennyi érintettje szempontjait integrálja az alkalmazói célok megvalósulása és a projekt kivitelezése érdekében. Ennek egyik központi momentuma a rendszerkövetelmények összeállítása, amely a projekt megvalósításának teljes rendszerére vonatkozik. *A rendszerkövetelmények összeállítása több részfolyamatot és iterációs tevékenységet tartalmaz, amelyek közül kiemelést érdemelnek:*

- a rendszerfunkciók összegyűjtése és pontosítása,
- a nem funkcionális követelmények meghatározása a rendszer egészére és részeire vonatkozóan,
- a rendszerben a helyettesíthetőségek vizsgálata,
- a rendszerkövetelmények előzetes meghatározása, iterációs pontosítása és végeredményként a rendszerkövetelményeket leíró dokumentum összeállítása,
- az alkalmazói követelmények és rendszerkövetelmények összehangolása,
- a rendszer megvalósítási folyamat adatainak az összegyűjtése.

Az értékelés fázisában vizsgálják a költségek szempontjából leginkább hatékony műszaki megoldásokat, beszerzési időt és eljárásokat. A kockázatot fokozatosan csökkentik egy olyan szintre, amely összhangban áll a szigorúan ellenőrzött idő- és költségparaméterekkel és megfelel az adott rendszer esetében elfogadható kockázat mértékének. Mindezek alapján az értékelés folyamatában az elfogadott metodika szerint történik meg a fő engedélyeztetési eljárás a teljes projektre vonatkozóan.

c) Igazolás

Ebben a fázisban előkészítik a gyártást. Fokozatosan csökkentik a fejlesztéssel járó, ahhoz kapcsolódó kockázatokat, amely során az elsődleges szempont a rendszerkövetelmények és az alkalmazói követelmények dokumentumaiban meghatározottak összhangja és érvényesülése. Ezek alapján és végeredményeképpen megkötik a rendszerkövetelmények elvárásainak megfelelő szerződéseket és igazolják, hogy rendelkeznek a haditechnikai eszköz (rendszer) illetve hadfelszerelés előállításához szükséges képességekkel. Az esetek meghatározó többségében ebben a fázisban választják ki a szerződéses partnert(-eket), a vállalkozót(-kat). Erre azonban korábbi vagy későbbi időpontban is sor kerülhet, figyelembe véve a projekt konkrét tartalmát és körülményeit.

d) A gyártás

Ebben a fázisban befejeződik a hadfelszerelés fejlesztése, megtörténik a gyártása és elfogadása. Az elfogadással megerősítik, hogy a termék kielégíti a rendszerkövetelményeket és megegyezik a fő engedélyeztetési eljárásban rögzítettekkel. Ezt követően rendszerbe állítják, és üzembe helyezik az alkalmazói követelményeket kielégítő, feladata ellátására képes és fenntartható haditechnikai eszközt, illetve hadfelszerelést. A projektet irányító integrált programcsoport tevékenysége és működése a fázis végén átkerül a fenntartói (alkalmazói, fogyasztói) logisztika közvetlen irányítása alá.

e) Üzemeltetés és üzemfenntartás

A fázis fő feladata annak vizsgálata, elemzése és igazolása, hogy a rendszer (hadfelszerelés) harcászati-hadműveleti körülmények között megfelel-e a fő engedélyeztetési eljárásban rögzítetteknek, az előírt fenntartási műveletek szakszerű elvégzése esetén az elfogadható határértékekben belül tartja-e az üzemeltetési paramétereket, hatékonyan biztosítja-e a katonai műveletek támogatását illetve végrehajtását. A felújítást, korsze-

rúsítést és a szükséges további beszerzéseket az erre vonatkozó megállapodások alapján hajtják végre.

f) Kivonás a rendszerből, hulladékba szállítás

Végrehajtják a hadfelszerelés hatékony és biztonságos kivonását és az esetleges értékesítést vagy a hulladékba szállítást és ott a megsemmisítést (feldolgozást).

4. Az új beszerzési folyamat alapvető szervezeti konzekvenciái és a teljes élettartam menedzselés szemlélete

A brit stratégiai védelmi felülvizsgálat eredményeként a védelmi beszerzéseket illetően lényeges szervezeti változtatásokat is végrehajtottak. A védelmi beszerzésekben két új szervezetnek jutott meghatározó szerep, a **Védelmi Beszerzési Hivatalnak** és a **Védelmi Logisztikai Szervezetnek**. A beszerzési ágazaton belül végrehajtott szervezeti átalakítások egyik legfontosabb megjelenési formája volt az integrált programcsoportok létrehozása. A beszerzési-fejlesztési programokat irányító integrált programcsoportok tevékenységének az új beszerzési folyamatban és a teljes élettartamra kiterjedő haditechnikai eszköz, illetve eszközrendszer menedzselésben meghatározó szerepe lett.

4.1. A Védelmi Logisztikai Szervezet

A stratégiai védelmi felülvizsgálat eredményeként a brit haderőnél összevonásra kerültek a haderőnemi logisztikai szervek és 1999. április 1-jén megalakult a Védelmi Logisztikai Szervezet és a Védelmi Beszerzési Hivatal. A védelmi beszerzéseket korábban a három brit haderőnemenél önállóan tervezték, szervezték, irányították és hajtották végre. Az integrált Védelmi Logisztikai Szervezet létrehozása új időszak kezdetét jelentette a brit haderő logisztikai támogatásában, miután megteremtette egy koherensebb irányítás lehetőségét.

A Védelmi Logisztikai Szervezet működésének alapvető célja a logisztikai rendszerek és folyamatok harmonizálása és nagyobb hatékonyság elérése a legjobb katonai és polgári logisztikai módszerek teljes feladatrendszerén belüli meghonosításával. *A szervezet feladataiként meghatározták, hogy:*

- Az első vonalban lévő csapatoknak biztosítson megfelelő időben hatékony logisztikai támogatást és érvényesítse működési területén a legnagyobb értékeket a pénzért elvet;

- Csökkentse a haditechnikai eszközök és eszközrendszerek teljes élettartamának költségeit az üzemeltetés, az üzemfenntartás és a modernizálások költségösszegeinek optimalizálásával;
- A szervezeti kultúra erősítésével és az innovációs képességek fejlesztésével támogassa a logisztikai folyamatok állandó tökéletességét;
- Az informatikai rendszerek hatékony felhasználásával és alkalmazásával, fejlesztésével működtessen korszerű ellátási és fenntartási rendszert.

Az integrált Védelmi Logisztikai Szervezet mintegy 41 000 fős állománnyal jött létre, amelyből körülbelül 31 000 fő volt a polgári alkalmazott, ami a védelmi tárca polgári alkalmazottainak az egynegyede. A szervezet 87 helyőrségben nyert elhelyezést, összesített fenntartási költsége 4,6 milliárd, eszközértéke mintegy 21 milliárd £ volt. *(megjegyzés: a brit haderő Védelmi Logisztikai szervezete durva megközelítésben a Magyar Honvédség Összhaderőnemi Logisztikai Támogató parancsnokságának MH ÖLTP felel meg).*

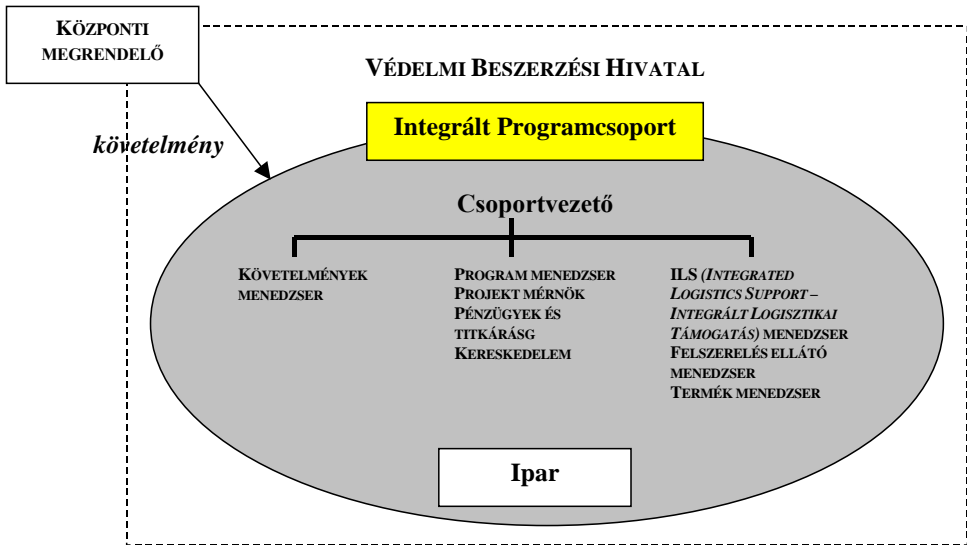
4.2. A Védelmi Beszerzési Hivatal és az integrált programcsoportok

A stratégiai védelmi felülvizsgálat végrehajtása után kialakított beszerzési folyamat röviden összegezve magába foglalja a hadfelszerelések élettartamának beszerzési, üzemfenntartási, felújítási és kivonási fázisait. Ezekből az üzemfenntartásért és a rendszerből történő kivonásért a Védelmi Logisztikai Szervezet, míg a beszerzésért és a fontosabb felújítások végrehajtásáért a Védelmi Beszerzési Hivatal a felelős.

A Védelmi Beszerzési Hivatalon belül 60-80 integrált programcsoportot alakítottak ki, amelyek a beszerzési-fejlesztési programokat irányítják. Az integrált programcsoportokat 1999-2000-ben alapvetően a korábbi un. kutatási-fejlesztési csoportokból, a hadfelszerelés ellátó csoportokból és különböző beszerzések végrehajtására működtetett projekt csoportokból hozták létre. Az integrált programcsoport vezetők nagyobb jogkörrel és felelősséggel rendelkeztek, mint a korábbi ellátási vezetők.

A Védelmi Beszerzési Hivatal 3 fő szervezeti egységből áll: a központi támogató csoportok blokkjából (üzletjavítás, kereskedelem, nemzetközi kapcsolatok, ipar, haderőnemeknek megfelelő technológiák, stb.), az integrált programcsoportokból és a végrehajtáshoz kapcsolódó vezetők és tanácsadók blokkjából. Az integrált programcsoportok köz-

ponti szerepet töltenek be a hivatalban, feladatuk egy-egy projekt végrehajtásának teljes körű irányítása. Az *integrált programcsoportok elvi szervezeti felépítését a 3. számú ábra illusztrálja.*



3. számú ábra: Az Integrált Programcsoport (IPT)

4.3. A teljes élettartam menedzselés

A teljes élettartam menedzselés az új védelmi beszerzési koncepció legfontosabb vezérlő elve, rendszerszemléletű megközelítése. Ezért az integrált programcsoportok még a koncepció elkészítésének fázisában kidolgozzák a teljes élettartam menedzselés tervének a vázlatát. Ebben megtervezik a projekt teljes lefolyását, a megrendelő igényeinek megfelelő hadfelszerelés beszerzését és valamennyi érintett fél feladatát a projektben.

A teljes élettartam menedzselési terv:

- igazolja, hogy a projekt egyértelműen a megrendelő igényeire összpontosít, a teljes élettartamra szól, tartalmazza az összes felmerülő költséget és reálisan megvalósítható,
- információs lehetőséget biztosít az érintettek részére a projektről,
- írásba foglalja az elkötelezettségeket,
- biztosítja a teljes körűséget és a megvalósíthatóságot.

A terv a következő fő tételeket tartalmazza:

- a projekt feladata és tárgya,
- a résztvevők,
- a projekt stratégiája,
- az alkalmazott módszerek,
- a teljes élettartam költség és a források,
- az eredményesség értékelése.

A teljes élettartam menedzselési tervek a termékre (haditechnikai eszközre illetve eszközrendszerre) összpontosítanak, ezért az integrált programcsoportok mindez eszközre külön-külön tervvel rendelkeznek.

Összegzés

Nagy-Britanniában az 1990-es évek végén a megváltozott biztonságpolitikai körülmények hatására és a védelmi kiadások racionalizálásának erősödő követelménye jegyében stratégiai és védelmi felülvizsgálatot hajtottak végre. ***A felülvizsgálat konzekvenciái alapján a teljes logisztikai rendszert átalakították, mind a szervezeteket, mind a működési folyamatokat illetően.*** Ez az átalakítás teljes körűen érintette a védelmi beszerzési tevékenységet is, amelyet a beszerzés akvizíciós értelmezése alapján a teljes élettartamra vonatkozóan végeztek el.

Az új beszerzési folyamat már a beszerzéseknél (megszerzés, vásárlás) a teljes élettartam személetet érvényesíti, az egyes projektek irányítására az eddigieknél hatékonyabban működő integrált programcsoportokat alkalmaz, egyszerűsíti és ésszerűsíti a jóváhagyási folyamatokat és szorosabbá, valamint nyitottabbá teszi az iparral és a magánszférával való kapcsolatokat.

A brit védelmi beszerzés reformja több megoldásában és eljárás-módjában alternatívát jelenthet a magyar védelmi beszerzések szervezeteinek, együttműködő szereplőinek és folyamatának értékelése, elemzése és a védelmi beszerzési logisztika megújítása során.

Felhasznált irodalom:

1. **Varga László, Turcsányi Károly:** A brit védelmi beszerzések reformja (beszerzési logisztika I.). ZMNE Egyetemi Kiadó (egyetemi jegyzet), Budapest 2003. 184 p.
2. **NATO Kézikönyv.** (NATO Office of Information Press, Bruxelles), HM Stratégiai Védelmi Kutató Hivatal, Budapest 2001. 529 p.
3. **NATO Logisztikai Kézikönyv.** A HVK Logisztikai Főcsoportfőnökség kiadványa, Budapest, 1998. 406 p.
4. **Janza Károly:** The Status of Military Logistics (Hungarian and International Aspects). In: Scientific Conference on Logistics (edited by **Dr. Kóthay János**), ZMKA Budapest, 1995. 17-25. p.