

# VÉDELEMGAZDASÁG

## A HONVÉDELEM KÖLTSÉGVETÉSI FORRÁSAINAK KEZELÉSE

*MH Logisztikai Programiroda*

A Magyar Honvédség új **logisztikai rendszerének kialakításával** kapcsolatos kutató- elemző munka nem korlátozható a logisztikai támogatás kérdéseinek vizsgálatára, a racionális javaslatok kialakítása elengedhetetlenül megköveteli a logisztikához a legszorosabban kapcsolódó területek, *nevezetesen:* 1.) a logisztikai támogatás részére a működtetésre és fenntartásra átadott erőket és eszközöket biztosító **akvizíciós** (első közelítésben: fejlesztési-beszerzési) **folyamat**, 2.) a logisztikai támogatás és az akvizíciós tevékenység anyagi/pénzügyi alapjait egyaránt biztosító forrás-kezelési (költségvetési forrás elosztási és felhasználási) **folyamat**, valamint 3.) a komplex katonai rendszer működését alapvetően meghatározó **követelménytámasztási** (katonai tervezési) **folyamat egyidejű vizsgálatát és az e területeken zajló folyamatok illeszkedésének vizsgálatát.**

Ezek a kutatási követelmények az új védelmi alapelvekből, a piacgazdasági környezetből és a honvédelem területére is kiterjedő parlamenti kontroll igényéből következnek.

A piacgazdasági környezet kialakulása, a "*központi vezérlés*" lehetőségeinek beszűkülése következtében a védelmi szféra maga is egyre inkább csak piackonform eszközökkel tud operálni. Az MH "*külső*" (gazdasági) környezetének ez a változása mindenekelőtt az **akvizíció** területén igényel jelentős korrekciókat, illetve a teljes folyamatrend újraszabályozását, ezen belül a honvédelmi fejlesztési programok integrált kezelését (menedzselését) biztosító program-, projekt- és termék-menedzser rendszer honosítását, valamint a szerződéskötésekkel kapcsolatos eljárásrend és szabályozók kidolgozását.

**A nemzeti szuverenitás visszanyeréséből és a politikai rendszer átalakulásából** eredő "*újszerű*" követelménynek tekintjük azt az igényt, hogy a diktált koalíciós kötelezettségek megszűntével a logisztikai - és minden más, így pld. az akvizícióra, a kiképzésre, az országmozgósításra, a védelmi hadműveletek megívására stb - területre vonatkozó követel-

ményeket egy rendszeresen aktualizált katonai-, illetve védelempolitikai szempontok szerint összeállított és kockázat elemzésekkel alátámasztott katonai **feladat-tervre** kell építeni. A katonai tervezés keretében a politikai szinten kialakított nemzetbiztonsági és honvédelmi alapelvekből eredő követelményekre alapozva részletesen fel kell mérni a Magyar Köztársaság szempontjából a tervidőszakban reálisan szóba jöhető katonai fenyegetéseket és esetleges krízishelyzeteket, majd meg kell határozni az ezek elhárítására, illetve leküzdése érdekében szükséges katonai feladatokat. Az így kialakított **honvédelmi terv** alapján egy honvédelmi program- és feladatterv formájában meg kell határozni - egyenként és összességükben - a katonai feladatok végrehajtásának ember-, eszköz- és anyagszükségletét. A középtávú program- és feladattervben szereplő igényeket védelmi fejlesztési programokba ágyazva kell egy adott év tényleges költségvetési igényeként megtervezni és elfogadásra a honvédelemmel kapcsolatos alapkövetelményeket meghatározó politikai döntéshozók elé vinni.

Egy ilyen, a Magyar Honvédség teljes tevékenységi területét átfogó védelmi fejlesztési programokra épülő költségvetési rendszer kielégíti a **parlamenti kontroll** lehetőségének biztosítására vonatkozó igényeket, egyúttal ebben látjuk annak biztosítékát is, hogy a több évet átfogó védelmi fejlesztési programok parlamenti vitája, majd elfogadása megteremti a **középtávú tervezés** minimálisan szükséges költségvetési háttérét, illetve állami garanciáját.

Az eddigi kutatási eredményeink azt mutatják, hogy a **logisztikai támogatás** (más megközelítésben az ún. "*fogyasztási logisztika*") kérdései elválaszthatatlanok az akvizíció (illetve a "*termelési logisztika*") kérdéseitől.

A nyugati hadseregek e téren szinte egységesen alkalmazott módszere: az elsősorban az óriási értéket képviselő technikai eszközparkra értelmezett ún. "*teljes élettartam menedzselés*" (life cycle management, LCM) csak a két terület egységes kezelésével honosítható.

## 1. Alapelvek

### 1.1. A honvédelem forrás-kezelési rendszere. Helyzetértékelés, problémák

A honvédelmi költségvetés előzetes tervezésének és részletes kidolgozásának, valamint a költségvetésben biztosított források felhasználásának és elszámolásának jelenlegi helyzetét illetően a koncepció kidolgozásánál abból indultunk ki, hogy míg a költségvetési gazdálkodás pénzügyi folyamatai szigorúan szabályozott keretek között folynak, addig a költségvetési igényeket megalapozó, a béke-, krízis-időszaki és háborús katonai követelményeket szolgáltató tervező rendszer a forrás-kezelés "*kritikus elemének*" tekinthető, mivel a döntéselőkészítési és döntési folyamat ezen a területen nem kellően szabályozott.

Ezért a tanulmányban foglalkozni szeretnénk a védelmi költségvetés parlamenti vitára való előterjesztésének és elfogadtatásának kérdéseivel, a parlamenti vita előkészítésével (megalapozásával), a védelmi költségvetés áttekinthetőségének kérdésével, valamint az egy éven túlnyúló védelmi fejlesztési tervek parlamenti jóváhagyásának lehetőségeivel. Nyilvánvaló ugyanis, hogy egyrészt a parlamenti felügyelet jobb lehetőségének biztosítására vonatkozó igény, másrészt a védelemnek a közép- és hosszútávú tervezés lehetőségére és a tervek állami garanciájára vonatkozó igénye feltétlenül megköveteli, hogy a forrás-kezelés rendszerére kidolgozott koncepció az ezeken a területeken felmerülő kérdésekre is választ adjon.

### 1.2. A koncepció kidolgozásánál alapvetőnek tekintett követelmények

A kiinduló tételként elfogadott helyzetértékelés és egyes nyugati hadseregekben alkalmazott eljárások alapján a honvédelem forrás-kezelési rendszerére vonatkozó koncepció kidolgozásánál az alábbi követelményekből indultunk ki.

*Az új rendszer:*

1./ Biztosítsa a politikai akarat érvényre juttatását, nyújtson alapot a nemzetbiztonsági alapelvekre és a honvédelmi alapelvekre épülő, a kor-

mányprogram részét képező védelempolitikai irányelvek kidolgozásához.

2./ Vázzon fel a honvédelmi költségvetés igény-oldali megalapozását szolgáló katonai (hadműveleti) tervező rendszer egy lehetséges változatát, illetve adjon szempontokat e rendszer részletesebb kimunkálásához.

3./ Egységes terminológiát alkalmazva a tervezéstől az elszámolásig írja le a honvédelem forrás-kezelési rendszerét és mutassa be a politikai, kormányzati és csatlakozó katonai rendszerekkel való kapcsolatokat.

4./ Az ismétlődő, rutinszerűen végzett - tervezési normákra épülő és a nem ismétlődő, egyedi tervezési feladatok szétválasztásával, ugyanekkor azonban a két tervezési folyamatban keletkezett igények egységes kezelhetőségének megtartásával nyújtson lehetőséget a különböző védelmi fejlesztési programok kiemelt kezelésére.

5./ A védelmi költségvetésben szerepeltetett fejlesztési igényeknek a katonai követelményeknek egyértelműen megfelelő fejlesztési programokba csoportosításával teremtsen meg az érdemi - a követelményeket és az ezek kielégítésének anyagi feltételeit egy folyamatban kezelni képes parlamenti vita feltételeit.

6./ Vázzon fel a Magyar Honvédség fenntartásához, de főleg fejlesztéséhez elengedhetetlenül szükséges közép- és hosszútávú tervezési rendszerét.

7./ Egységes rendszerbe foglalva, de a rész-folyamatok megfelelő tagolásával és a döntési pontok kiemelésével írja le a katonai (ezen belül a békeidőszaki, a krízishelyzetekre vonatkozó és a háborús) feladatok tervezését, a katonai követelmények kielégítéséhez naturáliákban (erő, eszköz, anyag, szolgáltatási kapacitás, infrastruktúra) kifejezett szükségletek kialakításának rendjét és e szükségletek költségvetési - forrás igényeinek meghatározását.

8./ Az éves költségvetési igényekkel egyidejűleg az adott költségvetési évben már folyamatban lévő, vagy megkezdeni tervezett fejlesztési programok teljes időszakra vonatkozó feladatainak az állami vezetés, illetve a parlament elé terjesztésével teremtsen meg az elvi lehetőséget a program teljes időszakát lefedő kormányzati, illetve parlamenti jóváha-

gyásra - azaz biztosítson lehetőséget a hosszabb időszakot átfogó védelmi fejlesztések állami (költségvetési) garanciáinak megszerzéséhez.

9./ A forrás-felhasználó katonai szervezetek (alakulatok, intézetek, ellátó központok) részére biztosítson a mainál jelentősen nagyobb tervezési szabadságot és - ezzel szinkronban megnövelt - felhasználási, elszámolási felelősséget.

*A koncepció kidolgozása során a fő figyelmet* mindenkor a rendszer azon elemeire fordítottuk, amelyek elveiben is eltérnek a jelenlegi gyakorlattól. Nem lebecsülve tehát a költségvetési források felhasználási és elszámolási fázisának jelentőségét, valamint az ellenőrzési és az információs rendszerekkel kapcsolatos kérdéseket - a koncepcióban hangsúlyt **a javasolt rendszer tervezési, programozási és költségvetési fázisának bemutatására fordítottuk.**

### 1.3. Kiindulási feltételek

A koncepcióban leírt forrás-kezelési rendszer bevezethetősége természetesen számos külső és belső feltétel függvénye.

A külső körülményeket illetően feltételeztük, hogy az állami tervezési rendszer maga is olyan irányban változik, hogy abba *egy védelmi program-költségvetés* zökkenőmentesen beilleszthető lesz.

Részletesebben kifejtve azzal számolunk, hogy a Kormány és az Országgyűlés (illetve a HB) rendszeresen évenként, de különösen a 4 éves választási ciklusok induló évében kifejezetten igényt fog tartani a honvédelem, illetve a **Magyar Honvédség helyzetét bemutató jelentésekre** és ennek mellékleteként az MH **fegyveres védelemmel kapcsolatos terveinek** bemutatására, valamint - a kormányprogram védelempolitikai fejezetének kidolgozásához - a **védelempolitikai irányelvekre** vonatkozó HM javaslat előterjesztésére. Feltételeztük, hogy az így felterjesztett anyagokat illetően - azok elfogadásáról, módosításáról, illetve kiegészítéséről - a HM és az MH szabályozott módon visszajelzést kap.

Ugyancsak feltételeztük, hogy a Kormány - amint erre már a 3327/1991.sz. kormányhatározat is utal - a jövőben is igényt tart arra, hogy a HM, illetve MH fejlesztési-korszerűsítési tervei a működési-fenntartási szükségletektől elkülönítve, **a fejlesztések teljes időtartamára kidolgo-**

**zott programok** formájában kerüljenek előterjesztésre. A hivatkozott kormányhatározat alapján feltételezhető, hogy a Kormány és az Országgyűlés szintjén is kialakításra kerül az az eljárásrend, amelynek eredményeként - az éves honvédelmi költségvetés elfogadásához kapcsolatosan, vagy külön eljárás keretében - a több évet átfogó fejlesztési programok elfogadásáról is döntés, illetve határozat születik.

**A külső körülményeket illetően** a tervezési-programozási-költségvetési folyamatrend kialakításánál abból indultunk ki, hogy az eljárásnak illeszkednie kell a jelenlegi gyakorlatból ismert néhány olyan határidőhöz, mint pld *a költségvetési irányelvek június 30-ig történő kiadása, vagy a honvédelmi költségvetés tervezetének szeptember 30-ig történő felterjesztése*. Hasonló megfontolás alapján a tervezési ciklus kezdetét a 4 évenkénti országgyűlési választások időpontjához igazítottuk.

A koncepcióban vázolt rendszer bevezethetőségének belső feltételeit illetően alapvető kérdés a HM, illetve MH jelenlegi viszonyainak és lehetőségeinek megfelelő elosztási (tervezési-, programozási-, költségvetési) és hasznosítási (felhasználási és elszámolási) rendszer kialakítása. A belső feltételek megfogalmazásánál abból indultunk ki, hogy a konkrét helyzet elemzésre és a veszély-, illetve kockázat-elemzésre épülő, szabályozott folyamatrenddel és pontosan megfogalmazott döntési jogkörökkel (kötelezettségekkel) felelősséggel működő katonai (hadműveleti) tervező rendszer kialakítása egy szuverén állam *koalíciókhoz nem tartozó hadserege* esetében a koncepcióban javasolt forrás-kezelési rendszer által támasztott igényektől **függetlenül is szükségszerű**.

Ugyancsak szükségszerűnek véljük a honvédelem fejlesztési-korszerűsítési igényeinek **védelmi fejlesztési programok** formájában történő megfogalmazását, mert a jövő parlamenti költségvetési vitáiban csak a politikai szféra által megfogalmazott alapkövetelményekre visszavezethető programok előterjesztése nyújt lehetőséget arra, hogy a védelmi költségvetés végleges kialakítása ne százalékos, vagy meghatározott összegű korrekciókkal, hanem a védelmi követelményekhez közvetlenül kapcsolt teljes fejlesztési programok költségeinek megszavazásával vagy törlésével történjék meg. Hasonlóképpen a védelmi feladatok programokba való csoportosításának és a programok teljes időszakra való kidolgozásának szükségességét indokolja az is, hogy a hosszabb távú haderőfejlesztési tervek indításához minimálisan szükséges állami garanciák megszerzésére is az egyes programoknak a Kormány, illetve az Ország-

gyűlés által történő elvi - de a program egészére vonatkozó - elfogadása nyújthat lehetőséget.

A koncepció kialakításánál különös gondot fordítottunk a **fokozatos bevezetés lehetőségeinek** felmérésére, ezért a javaslat egyik alapvető eleme, hogy - elképzeléseink szerint - a védelmi költségvetés fejlesztési programokból adódó hányada csak fokozatosan, a programokhoz kapcsolódó feladatok végrehajtására képes kapacitások megteremtése után válik meghatározóvá, az éves honvédelmi költségvetés nagyobb hányadát egyelőre az alapján véve normatív alapon tervezett működési és fenntartási feladatok költségei teszik ki. A költségvetési források szűkössége miatt most és a közeljövőben egyébként is csak néhány területen indítható fejlesztési programok tervezési-szervezési munkáinak végrehajtása a jelenlegi szervezeti-működési rendben is elképzelhető, valóban hatékonyá azonban csak akvizíciós rendszer korszerűsítésével, a **programmenedzser rendszer** bevezetésével válhat.

A forrás-kezelő rendszer - ezen belül kiemelten a tervezési, programozási és költségvetési folyamatok -**szervezeti feltételeit** vizsgálva abból indultunk ki, hogy a működtetéshez szükséges, a szakmai szempontok szerint differenciált **kidolgozó elemek** lényegében minden területen, a kidolgozó munka koordinálásához elengedhetetlen katonai integráló elemek a (HVK, HDM FCsF-ség) rendelkezésre állnak, a gazdasági feladatokat összefogó szervezet kialakítása pedig napirenden van. (Ezen a téren jelentős előrelépés a katonai, a humán és a reálszféra feladatainak egy logikai vezetési modell alapján történő átstrukturálásával érhető el. Utalunk itt a Programiroda által 1992-ben "*A katonai logisztikai rendszer építéséhez szükséges vezetési modell kialakításának koncepciója*" címen előterjesztett anyagra). Mindezek mellett a rendszer bevezetése esetén szükségesnek látjuk mind a HM, mind az MHP/HVK szintjén egy-egy olyan, felelős beosztású személyekből összetevődő - esetlegesen egy kisebb létszámú, függetlenített törzssel is rendelkező - döntőbizottság felállítását, amelyek az érintett területek vezetőinek meghallgatása után képesek a prioritási sorrendek meghatározására, az igények (program-javaslatok) MH, illetve HM összeérdeket érvényre juttató szelektálására.

Végezetül külső és belső körülményektől egyaránt függő kérdésnek tekintettük a **tervek és programok időalapjának** meghatározását.

A 4 éves választási ciklusból és az éves költségvetésből eleve adott a 4-2-1



éves tagolású tervezési időalap, amelyhez azonban *három kiegészítést szükséges hozzáfűzni:*

- A javasolt rendszer alapvető tervezési dokumentumai: a katonai feladatokat (követelményeket) rögzítő *honvédelmi terv* és az ebben szereplő igényeket a humán és a reál-szféra területén jelentkező erő és eszköz fejlesztési és fenntartási követelményekre átfordító *védelmi program- és feladatterv* koncepció szerint 4 (egyres esetekben 8) évet fognak át. A régi ötéves tervezés gyakorlatától eltérően azonban ezek **minden évben aktualizálásra kerülnek**, azaz minden évben a következő 4 (8) év tervezett programjait, illetve feladatait tartalmazzák.

- A tervezési időalap esetenként 8 évre történő bővítését azért tartjuk szükségesnek a 4 éves alap-rendszeren belül is értelmezni és elfogani, hogy a tervezés, illetve programkészítés során még a különösen hosszú - pl. kutatási, műszaki fejlesztési szakaszt is magukban foglaló - fejlesztési programok a rendszeren belül kezelhetők legyenek.

- A 4/2/1 éves belső tagolás alapvetően a honvédelmi terv és az ehhez kidolgozott program- és feladatterv időkeretének megadását jelenti, az egyes konkrét védelmi fejlesztési programok tervezett időtartama, a lefutás időszükségletének függvényében természetesen ezektől eltérő (pl. 3, vagy 7 év) is lehet.

## 2. Rendszer - koncepció

A védelem forrás-kezelési rendszerének előzőekben indokolt kiemelt fontossága, a helyzetértékelés, a magunk elé tűzött követelmények és az általunk reálisnak ítélt feltételezések alapján az *MH Logisztikai Programiroda* kidolgozta a honvédelem költségvetési forrásainak kezelésére (menedzselésére) vonatkozó koncepció első tervezetét. A koncepció kialakítása során mindvégig törekedtünk a nyugati hadseregek tervezési gyakorlatából általunk megismert törvényszerűségek érvényre juttatására. (Kiemelten vonatkozik ez a lehetőségeink alapján legrészletesebben tanulmányozott rendszer: az amerikai Védelmi Minisztérium és a - szárazföldi - Hadsereg tervezési-, programozási-, költségvetési- és végrehajtási rendszerének lehetséges mértékű adaptációjára).



A koncepció-tervezet első változatának összeállítása után az Iroda kikérte a logisztikai támogatás, az akvizíció, a költségvetés és a katonai tervezés területén érintett szervezetek véleményét. A széleskörű (16 szervezetre kiterjedő) véleményeztetés eredményeinek felhasználásával készült el a koncepció-tervezet *jelenlegi változata*, amelyben igyekeztünk hasznosítani a koncepció felépítésére, tartalmára, hangsúlyaira és egyes kitételeire vonatkozóan megfogalmazott észrevételeket és javaslatokat.

Koncepciónk szerint a honvédelmi célokra igényelt, megszavazott és felhasznált költségvetési alapokat kezelő **FORRÁS KEZELÉSI (MENE-DZSELÉSI) RENDSZER** *magában foglalja:*

- a költségvetési források **elosztására** vonatkozó tervezési és programozási (program kidolgozási) műveleteket, valamint a honvédelmi költségvetés összeállításával és elfogadtatásával (megvédésével) kapcsolatos tevékenységet, továbbá

- a források **hasznosítására** vonatkozó, azok felhasználásával és elszámolásával kapcsolatos műveleteket.

A forrás-kezelési rendszer meghatározó alrendszerének az alapjában tervezési jellegű tevékenységeket magában foglaló **tervezési-, programozási- és költségvetési** rendszert (TPK<sub>r</sub>) tekintjük.

A forrás-elosztás alrendszere szorosan kapcsolódik a katonai feladatokat meghatározó **KATONAI TERVEZŐ RENDSZER**-hez, a forrás-hasznosítás alrendszere pedig a megszavazott forrásokat jóváhagyott célok megvalósítására felhasználó **AKVIZÍCIÓS RENDSZER**-hez és a **LOGISZTIKAI TÁMOGATÁS RENDSZERÉ**-hez.

A fentiekben megnevezett tevékenységek, folyamatok, illetve rendszerek kapcsolatát, a fogalmak használatát *szemlélteti az 1. számú ábra.*

A költségvetési igényeket támogató feladatokat meghatározó katonai tervező (követelmény-generáló), a költségvetési forrásokat ténylegesen felhasználó akvizíciós és logisztikai támogatási, valamint a forrásokat tervező-, programozó és költségvetési rendszer egy más szemszögből vizsgálva olyan, a vezetői döntéseket támogató rendszereknek fogható fel, amelyek együttműködése meghatározó fontosságú, nem csak

a védelmi fejlesztési programok indításánál, hanem azok lezajlásának teljes időszakában, különösen pedig az egy-egy program-szakasz lezajlása után a program folytatását előíró/engedélyező döntések meghozásánál (2. számú ábra).

A forrás-kezelés rendszerében alapvetőnek tekintett tervezési-, programozási és költségvetési (TPKr) ciklikus, egy olyan célszerűen 4 (8) évet átfogó folyamatra épül, amelynek célja a forrás-felhasználási tervek, a tervek megvalósítására vonatkozó programok és az ezek anyagi fedezetét biztosító védelmi költségvetések kidolgozása, ez úton a honvédelem (HM, MH) feladatainak rögzítése és e feladatok forrás-feltételeinek biztosítása.

A forrás-kezelési rendszer folyamatának időgrafikonját - 1994-es bevezetést feltételezve - a 3. számú ábra mutatja. Az ábrából láthatóan az első tervévből (1996) felhasználásra kerülő források tervezése 1994-ben, a programok kidolgozása és a költségvetés összeállítása 1995-ben történik meg, az elszámolás 1997-ben fejeződik be.

A tervezési, a programozási és a költségvetés készítési fázisok részletes **folyamatrendjét** és az egyes fázisok főbb **dokumentumait** az alábbiak szerint javasoljuk kialakítani.

## 2.1. A tervezési fázis dokumentumai és folyamatrendje

A forrás-elosztás tervezési fázisának javaslatunk szerinti főbb dokumentumait a 4. számú ábra, időrendjét az 5. számú ábra mutatja.

A folyamat - a 4 éves alapciklust tekintve - az országgyűlési választásokat megelőző év decemberében az adott helyzet felmérésével és az adott helyzetnek megfelelő feladatok megfogalmazásával (célkitűzés) kezdődik. A honvédelemmel kapcsolatos, hosszabb távra kidolgozott alapkövetelmények (Nemzetbiztonsági Alapelvek, NBA és a Honvédelmi Alapelvek HVA), valamint az MH erő-eszköz helyzetére (Belső Katonai Helyzet elemzése, BKH) és lehetséges védelmi feladataira (Külső Katonai Helyzet elemzése, KKH) vonatkozó információ feldolgozása alapján a HVK elkészíti és a HM részére felterjeszti a Honvédelmi Helyzet Jelentést (HHJ), amelyhez mellékletként csatolja az MH tervével kezdődő 4 (8) évben szükségesnek, illetve lehetségesnek ítélt katonai feladatok végrehajtása érdekében szükséges teendőket rögzítő Honvé-

delmi Terv (HTV) tervezetét. Az anyagok alapján a HM összeállítja a Védelempolitikai Irányelvek (VPI) tervezetét és azt a HHJ mellékleteként az új kormány elé terjeszti a Kormányprogram (KPM) védelempolitikai irányelveinek kidolgozásához.

A kormányprogram részeként megszületnek az Ágazati politikai irányelvek (ÁPI: pld. iparpolitika, szociálpolitika, oktatáspolitikai, stb.), közöttük a Védelempolitikai Irányelvek (VPI) végleges, immár a kormányprogram részét képező változata.

A VPI alapján a katonai tervező rendszerben kidolgozásra kerül a véglegesített 4 (8) éves Honvédelmi Terv (HTV), majd ennek alapján - a megfelelő szakági (fegyvernem, ágazati, szakszolgálati) tervező szervek együttműködésével - a következő 4 (8) évre tervezett katonai feladatok ember-, eszköz-, anyag-, szolgáltatás- és egyéb infrastruktúrális igényeit a humán- és a reálszféra területén indítandó (fejlesztési, beszerzési, oktatási-képzési, beruházási, stb.) programokra és eseti feladatokra lefordító, a szakfeladatok főbb természetes mutatóit (fő, db/klt, munkaóra, stb.) is tartalmazó 4 (8) éves Program és feladatterv (PFT).

A honvédelmi Terv (HTV) jóváhagyására vonatkozóan - információ hiányában - konkrét javaslatot nem alakítottunk ki, elképzelhetőnek tartjuk azonban, hogy - némi módosítással - megfeleltethető az új Honvédelmi Törvényben a Köztársasági Elnök jóváhagyási kompetenciájába utalt "Az ország fegyveres védelmének terve"-nek. A HTV-vel szinkronban kidolgozott, ugyancsak 4 (8) évet átfogó Program- és Feladattervet (PFT) koncepciókban "belső", a rendszerben HM szintig felkerülő dokumentumnak tételeztük fel, ami természetesen nem jelenti azt, hogy az erre jogosult felsőbb szervek nem igényelhetik annak esetenkénti, vagy akár rendszeres felterjesztését. (Javaslatunk szerint a több évre átnyúló Védelmi Fejlesztési Programok (VFP) mindig csak indításuk éve előtt kerülnek a Kormányhoz, illetve az Országgyűléshez). A Program- és feladatterv elvi felépítését a 6. számú ábra mutatja.

Az éves állami költségvetés összeállítására vonatkozó Ágazati - mindenekelőtt PM - tervezési intézkedésekhez (ÁTI) hasonlóan a HM elkészíti és kiadja a Védelmi Tervezési Intézkedést (VTI), a Honvédelmi Terv (HTV), illetve a Program és Feladatterv (PFT) alapján pedig a HVK/MHP kiadja a védelmi Tervezési Utasítást (VTU). A VTU-k mel-

lékletét képezi a tervévi programcélok és feladatok jegyzékét tartalmazó Program- és Feladatjegyzék (PFJ).

A seregtest/katonai körzet szinten kiadott - az adott szinteken jelentkező feladatokkal kiegészített - Védelmi Tervezési Utasítások (VT) és az ezek mellékletét képező - megközelítően a tervévre vonatkozó *éves munka- és feladatterv* tervezetének tekinthető. A Program- és Feladatjegyzék (PFJ) a tervévet megelőző év (I. negyedév végéig lejut a védelmi fejlesztési (műszaki- fejlesztési, beszerzési, építési, stb.) programokat és a normatív tervezéssel készülő működési és fenntartási költségeket számvető legelső tervezési szintekre (alakulatok, intézetek, ellátó központok) és ezzel megkezdődik a TPKr programozási (program-készítése) fázisa.

A 4 éves ciklus következő éveiben, a ciklus induló événél fentebb leírt tevékenységek ismétlődnek meg - a ciklus 3. évében kevésbé-, a 2. és 4. évben jelentősen egyszerűsített formában.

Feltételezésünk szerint a Kormány a 4 éves választási ciklus félidejében módosítja (aktualizálja a kormányprogramot, amihez szükséges lehet egy aktuális **Honvédelmi Helyzetjelentés** (HHJ) és ennek mellékleteiként egy Honvédelmi Terv (HTV) módosítási javaslat, illetve egy Védelempolitikai Irányelvek (VPI) módosítási javaslat feljerjesztése. A kormányprogram, illetve a Védelempolitikai Irányelvek módosításának megfelelően elkészül a módosított Honvédelmi Terv (HTV) és ehhez egy módosított Program- és Feladatterv (PFT). Az adott évben kiadott Ágazati Tervezési Intézkedések (ÁTI) alapján a HM kiadja a Védelmi Tervezési Intézkedését (VTI), a HVK/MHP, illetve a seregtestek, katonai körzetek a Védelmi Tervezési utasításokat (VTU) és ezek mellékleteiként a Program- és Feladatjegyzékeket (PFJ).

A ciklus 2. és 4. éveiben az előkészítési feladatok feltételzésünk szerint jelentősen egyszerűsíthetők. A Kormány, illetve az Országgyűlés igényétől függően ugyan elképzelhető, - de ezt a 4. számú ábrán nem jelöltük-, hogy Honvédelmi Helyzetjelentést (HHJ) évenkénti gyakorisággal kell felterjeszteni, ezen túlmenően azonban javaslatunk szerint a 2. és 4. évben csak az előző évi Ágazati (ÁTI)-, és Védelmi Tervezési Intézkedésekhez (VTI), valamint a Védelmi Tervezési Utasításokhoz (VTU) készített kiegészítéseket és az adott tervévekre vonatkozó Programcél és Feladatjegyzéket (PFJ) kell elkészíteni és kiadni.

A tervezési fázis alapidokumentumait és ezek kapcsolatát bemutató 4. számú ábrával kapcsolatban még két megjegyzést tartunk szükségesnek.

1.) Az ábrára - a folyamatok záródása érdekében - felkerültek a forrás-kezelésnek a tervezést követő más (programozás, költségvetés, felhasználás és elszámolás) fázisai is.

2.) Bár alapvető fontosságúaknak tekintjük, nem történt említés eddig az ábrán TAU-val jelölt Tervezési Alaputasításokról.

Konceptiónk szerint ezek olyan, a 4 éves ciklushoz nem kapcsolható, hosszabb távra készített és kiadott állami (közigazgatási), polgári ágazati (szakmai) és speciális katonai-szakmai tervezési előírások (törvények, rendeletek, szabványok, módszertani és egyéb leírások, tervezési normák stb.), amelyek a védelmi fejlesztési programok elkészítésénél, de különösen a védelmi költségvetés normatív alapon számvetett, a működési és fenntartási költségeket tartalmazó részének összeállításához szükségesek.

A forrás-kezelési rendszer általunk legbonyolultabbnak ítélt tervezési fázisának végén - a tervéveket megelőző évek I. negyedévének végére - az előzőek alapján *a helyzet a következő:*

- a védelem általános, hosszú távra megszabott alapkövetelményei mellett a további munkához rendelkezésre állnak az aktuálpolitikai követelményeket is tartalmazó Védelempolitikai Irányelvek (VPI) és a Védelmi Tervezési Intézkedés (VTI),

- a politikai akaratnak megfelelő katonai feladatokat rögzítő, aktualizált Honvédelmi Terv (HTV),

- a Honvédelmi Tervben felsorolt katonai feladatok eredményes végrehajtása érdekében szükséges, Program és Feladatterv (PFT),

- a tervévre vonatkozó Védelmi Tervezési Utasítás (VTU),

- a már folyamatban lévő programok hátralévő feladatainak aktualizálásához és a tervévből kezdődő programokra vonatkozó javaslatok kidolgozásához, továbbá a tervév egyéb jelentősebb feladatainak tervezé-

séhez, valamint e feladatok forrásigényének megbecsüléséhez szükséges Program és Feladatjegyzékek (PFJ), valamint a normatív tervezést segítő Tervezési Alaputasítások (TAU).

Mindezen dokumentumok birtokában kezdődhet meg a már folyó védelmi fejlesztési programok aktualizálása, az újonnan indítani kívánt programok részletes kidolgozása, illetve - a program-javaslatok szelektálása után - a tervév védelmi költségvetési javaslatának összeállítása, a Kormány, illetve az Országgyűlés elé vitele, megvédése, a viták alapján szükséges átdolgozása, majd a költségvetési törvényben jóváhagyott védelmi források felhasználásának megkezdése.

## **2.2. A program- és költségvetés kidolgozási fázis dokumentumai és folyamatrendje**

A forrás-kezelési rendszer programkészítési és költségvetés-összeállítási fázisainak főbb dokumentumait és időrendjét a 7. és 8. számú ábrák mutatják.

A programozási fázis alapvető célja, hogy - a 4 (8) éves Program- és Feladatterv alapján - aktualizálja (azaz a programból még hátralévő időszakra az addigi eredmények függvényében áttervezze) a már folyamatban lévő programokat, valamint kiválassza és részletesen a teljes lefutás időszakára megtervezze a tervévtől indítani tervezett új védelmi fejlesztési programokat - beleértve a programok tervévi részletes és a további évekre várható globális költségeinek felmérését. A program-tervezési és áttervezési feladatokkal párhuzamosan az éves Védelmi Tervezési Utasítás (VTU) figyelembevételével folyik a tervévben az éves Program- és Feladatjegyzék (PFJ) alapján várható működési és fenntartási költségek normatív alapon történő számvetése.

A programozási fázis feladatai a tervévek megelőző év II. negyedévében a Védelmi Tervezési Utasítás (VTU) és az éves Program- és Feladatjegyzék (PFJ) kézhezvételével kezdődnek. Ezek ismeretében a költségvetési források végfelhasználói szintjeitől (alakulat, intézet, központ) felfelé megkezdődik a Fejlesztési Programjavaslatok (FPJ), valamint a programok és feladatok alapján felmért Védelmi Költségvetés Becslések (VKB) összeállítása, felterjesztése. Az ágazati becslések alapján Kormány szinten döntés születik a költségvetési előirányzatokról (KVE).

A koncepció szerint a II. negyedév végére a HVK/MHP szintjén megszületik a Fejlesztési Programdöntésre (FPD) vonatkozó javaslat, majd a HM szinten maga a döntés, amely a beérkezett program-javaslatok közül kiválasztja a katonai szempontból legfontosabb, költségvetési szempontból -várhatóan - elfogadható és a hadseregfejlesztési tervbe egymással és a már folyamatban lévő programokkal szinkronban beilleszthető fejlesztési programokat.

A védelmi fejlesztési programok prioritására vonatkozó döntés és a tervévet megelőző év június 30-ig a költségvetési előirányzatok (KVE) ismeretében megkezdődik az éves Honvédelmi Költségvetés (HKV) tervezetének összeállítása, ezzel párhuzamosan a már folyamatban lévő és a tervévből megkezdni kívánt Védelmi Fejlesztési Programok (VFP) kidolgozása. Az éves költségvetési javaslat és az új védelmi fejlesztési programok - javaslatunk szerint célszerűen együtt - a tervévet megelőző év szeptember 30-ig kerülnek az Országgyűlés elé. A december 31-ig megszülető költségvetési törvény (KVT) alapján kezdődik meg a forráskezelés felhasználási és elszámolási fázisa.

Koncepciónk szerint **a programozás és a költségvetés évenként azonosan lezajló folyamatok.** Az alapidokumentumokat illetően azok tartalmát és formáját, valamint az ezeket előállító (feldolgozó) értékelő szervezetek feladatait az alapelvek elfogadása után tartjuk célszerűnek részletesebben kialakítani. Szükségesnek tartjuk azonban *az alábbi megjegyzéseket már most megtenni:*

1.) A katonai követelmények megfogalmazásától eltekintve a TPKr **legkritikusabb elemének a program-kidolgozás fázisát tekintjük** - részben a hazai gyakorlatban újszerű követelmények, részben az e fázisban meghozandó döntések fontossága miatt. A koncepció szerint a programozás fázisa során történik meg a 4 (8) évet átfogó Program- és Feladat-tervben (PFT) szereplő programcélok közül a ténylegesen megindításra kerülő programok kiválasztása, majd a Fejlesztési Programdöntés (FPD) alapján az elfogadott programok részletes kidolgozása.

Különösen a programdöntések meghozása veti fel azt az igényt, hogy mind a HVK/MHP, mind pedig a HM szintjén létezzenek olyan "*döntőbizottságok*", amelyek a jelenleg is meglévő integráló szervezetek (pld. HDM FCSF-ség, ATFCSF-ség) felett is képesek a katonai-, a humán és a reálszférában felmerülő és egymással ütköző érdekek egyeztetésére, sorolására.



E feladatra az érintett és a megfelelő hatáskörrel rendelkező személyekből a HVK/MHP szintjén egy **Védelmi Tervező Bizottság (VTB)**, a HM szintjén pedig egy **Haderő Fejlesztési Bizottság (HFB)** létrehozását javasoljuk. (A HM és az MHP összevonása esetén a két bizottság összeolvadna). Elgondolásunk szerint e bizottságokra a TPKr tervezési fázisában, valamint - a megkezdett fejlesztési programok végrehajtása során - az egyes programfázisok határain értelmezett **döntési pontoknál** is jelentős feladatok hárulnak.

A Védelmi Fejlesztési Programok (VFP) általános felépítésére és a programfázisok határain definiált döntési pontokra vonatkozóan utalunk az Iroda által "*Néhány nyugati hadsereg logisztikai rendszerének áttekintése és elemzése*" címen 1993-ban kiadott anyag "*Az akvizíciós folyamat*" című részére, amelyből itt most csak a fejlesztési programok szerkezetét tükröző ábrát mutatjuk be (9. számú ábra).

2./ A koncepció szerint az éves Honvédelmi Költségvetés (HKV) két, *tervezési módszerében eltérő részből tevődik össze*: a folyamatban lévő és az éppen megkezdődő Védelmi Fejlesztési Programok (VFP) költségeiből, valamint az alapvetően normatív alapon tervezett működési és fenntartási feladatok költségeiből. (A normatív alapon tervezett összetevők - az egységes szemléletmód érdekében - egyébként "*speciális programok*"-nak is tekinthetők).

Ez a programokra épülő költségvetés - az eddigiektől eltérően - *három dimenziós szerkezetű lesz*: a HKV-t rovat - és tételrend, felhasználó szervezet és program szerinti bontásban is el kell készíteni (Lásd. 10. számú ábra). Mivel erre a bontásra a felhasználási-elszámolási fázisban is *képesnek kell lenni*: a rendszer bevezetése az információ-igény jelentős növekedését eredményezi. Ez mind a tervezési, mind az elszámolási fázisban megköveteli a számítástechnika eddigieknél sokkal szélesebbkörű alkalmazását.

3./ A programozás és költségvetés folyamatrendjét bemutató 8. számú ábrával kapcsolatban jelezni kívánjuk, hogy az egyes feladatok végrehajtására azon jelzett időtartamok ún. "**előzetes tájékoztató**"-k kiadásával jelentősen megnövelhetők.

Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy mind a program-kidolgozás, mind a költségvetés-összeállítás az idődiagramon ábrázolt időpontnál 1-3 hónappal hamarabb már megkezdhető, mivel a feladatok egy részét a folyamatban szereplő döntések nem, vagy csak csekély mértékben érintik.

### 2.3. A felhasználás és elszámolás fázisai

A költségvetési források kezelését biztosító rendszer koncepciójának kialakításakor viszonylag kevesebb energiát fordítottunk a felhasználás és elszámolás folyamatára, mivel e területeken - a forrás-elosztás alrendszeréhez képest - kevesebb és kisebb mértékű korrekcióval számolunk. Ezzel kapcsolatban szükségesnek tartjuk hangsúlyozni, hogy a forrás-kezelés rendszerében *felhasználás alatt* a biztosított költségvetési források - alapvetően pénzügyi jellegű - kezelését, *elszámolás alatt* pedig a források nyilvántartását és a jogszerű felhasználás ellenőrzését értjük. (A források tényleges felhasználása a humán és a reálszféra más rendszereiben - így pld az akvizíció és a logisztikai támogatás rendszerében - történik.)

A koncepció alapelveiből következően a felhasználás és az elszámolás területén *az alábbi változásokkal kell számolni:*

- A felhasználási fázisban várhatóan a jelenleginél kevesebb és kisebb kihatású döntésekre lesz szükség és lehetőség, mivel a forrás-felhasználással kapcsolatos részletes döntések a tervezési és a programozási fázisban, illetve a védelmi költségvetés parlamenti vitája során születnek meg. Így a költségvetési források elosztása - mind azok célját, mind pedig a felhasználó szervezeteket illetően - törvényi szinten kerül rögzítésre. Ez elsősorban a fejlesztési programok költségeire vonatkozik, a normatív alapon tervezett működési és fenntartási költségek területén a koncepció szerint is megmaradnak bizonyos, a felhasználás során realizálható átcsoportosítási lehetőségek.

- Az elszámolási fázis feladatainak végrehajtása - a tervezés-programozás-költségvetéssel kapcsolatban - már kifejtettekkel egybehangzóan - az információs rendszer, az adatbázisok részletességének és *"naprakészségének"* jelentős javítását fogja megkövetelni. A részletekbe menő elszámolás ugyanis nem csak az új igények megindoklásához, hanem a felhasznált forrásokkal való elszámoláshoz is szükséges lesz. Utalva a *10. számú ábrára* ez azt jelenti, hogy a védelmi célra fordított összegek **minden forintjáról tudni kell**, hogy azt milyen jogcímen, mely szervezetnél és milyen programhoz használták fel. Ezt a követelményt csak egy korszerű, magas fokon gépesített és folyamat-orientált információs rendszer, illetve egy kellően részletes és rendszeresen karbantartott adatbázis elégíti ki.

- A tervezési jog alacsonyabb szintre vitelével párhuzamosan nyilvánvaló, hogy az elszámolási felelősség is alacsonyabb szintre kerül. A forrás-kezelés jelenlegi helyzetének elemzése alapján azzal kell számolni, hogy az elszámolási folyamat kulcs-elemét képező ellenőrzés területén - ezen belül nem elsősorban a pénzügyi, hanem a parancsnoki és a szakági ellenőrzések terén - jelentős korrekciókra lesz szükség. Ezzel egyidőben szükségessé válik a felügyeleti és a belső ellenőrzések arányának megfelelőbb beállítása és a belső (ön)ellenőrzések érdemi végrehajthatósága feltételeinek biztosítása.

Hasonlóan a programozási és a költségvetési fázisokhoz koncepciónk szerint a felhasználás és az elszámolás is évenként azonosan lezajló folyamatok, ami természetesen nem zárja ki, hogy esetenként a szokásost meghaladó mélységű elszámolási feladatok is végrehajtásra kerüljenek. Az elszámolási fázis átlapol a felhasználási fázissal és mintegy 1/4 - 1/2 évvel túlnyúlik a felhasználás évén.

### 3. Összefoglalás

A tanulmányban a mintának tekintett külföldi rendszerek honosítására, az alkalmazhatóság feltételeinek részletes elemzésére és a bevezetés lehetőségének bemutatására törekedtünk. A fő hangsúlyt a folyamatok - ezen belül is a forrás-elosztás tervezési-, programozási- és költségvetési fázisok - bemutatására helyeztük és elhagytuk a folyamatok során keletkező dokumentumok részletesebb tartalmára vonatkozó, valójában csak az alapelvek elfogadása után megfogalmazható - leírásokat.

**A koncepció lényegét az alábbiakban fogalmazzuk meg:** a honvédelmi források kezelését biztosító *rendszernek*

- a honvédelemmel kapcsolatos alapfeladatokat meghatározó dokumentumok, a kormányprogram védelempolitikai irányelvei és az aktuális (külső és belső) katonai helyzet alapján összeállított (hadművelési) követelmény-rendszerre kell épülnie,

- a védelem rendelkezésére bocsátott költségvetési források mind nagyobb részét védelmi fejlesztési programok formájában kell tervezíteni, programba szervezni és felhasználni.

Az előzőekben vázolt koncepció szerinti rendszerben a költségvetési források elosztása és hasznosítása egységesen szabályozott, a jogkörök és felelőségek lehető legpontosabb elhatárolásával, fokozatosan kerülnek meghatározásra az igények és a jóváhagyott igényeknek megfelelően történik meg a felhasználás.

A tervezési fázis indításakor felmért "VAN" és "KELL" katonai potenciálok közötti ellentmondást a rendszer **sorozatos megközelítéssel oldja fel**: a forrás-felhasználási lehetőségek mind pontosabb megismerésével így alakul ki a "KELL" alapján **tervezett erőből** az igények fejlesztési programokba rendezésével meghatározott **programozott erő**, majd az éves költségvetés vitája alapján a **költségvetéssel biztosított erő**, illetve - a források felhasználása eredményeként - a következő tervezés alapját képező "VAN" a létező katonai potenciál.

Koncepciónk alapvető következtetésének tartjuk, hogy **a javasolt változások bevezetése nagyobb részben "belső" (HM/MH) döntések függvénye**. A katonai (hdm) tervezés rendjére és a fejlesztési igénynek programokba szervezésére vonatkozó javaslat - amennyiben ezek szükségességével a vezetés egyetért - csak a Magyar Honvédségen belül is megvalósítható.

Másként fogalmazva a katonai követelmények meghatározása, a védelempolitikai irányelvek megfogalmazása, vagy a fejlesztési programok kidolgozása - és ez utóbbiak esetében a programok menedzselését biztosító rendszer és a programfelelős szervezetek kialakítása - véleményünk szerint még abban esetben is szükséges, ha a tervek és programok "külső" jóváhagyására nem kerül sor. Hangsúlyozzuk azonban, hogy amint erre már a korábbiakban is utaltunk, a "külső" környezet fogadókészsége reálisan feltételezhető.

A koncepció két alapvető követelményének kielégítése **a jelenlegi rendszer olyan mértékű átalakítását igényli, amely már nehezen tekinthető "továbbfejlesztés"-nek** - mindazonáltal *a fokozatosság biztosítható*: az átmenet a fejlesztési programok alapján tervezett költségvetési hányad folyamatos növelésével fokozatossá tehető. Az azonban a rendszer jellegéből következik, hogy a tervezés-, programozás-, költségvetési rendszer esetében a **bevezetés csak folyamat-centrikusan történhet**,

csak egyes szervezeteknél vagy csak egyes területeken az új rendszer nem alkalmazható.

Tudatában vagyunk annak, hogy a koncepcióban leírtak a részletes kidolgozás során a rendszer környezetével kapcsolatban tett feltételezések megalapozottságától, valamint a katonai rendszer folyamatban lévő változásaitól függően még jelentős korrekciókra szorulhat. Változhat az általunk figyelembe vett szervek/szervezetek megnevezése és feladatköre, ugyanígy változhat a folyamatban keletkező okmányok típusa, megnevezése és tartalma is. Meggyőződésünk azonban, hogy a koncepció elvi alapjai, a folyamatok tagolása és maga a folyamatrend megalapozottak, előremutatóak és elősegítik a honvédelmi költségvetési források kezelésével kapcsolatos új követelmények kielégítését.

### Javaslatok

A koncepció elvi jóváhagyása és az annak kidolgozása során tett feltételezések elfogadása esetén a forrás-kezelési rendszer további, részletesebb kidolgozása érdekében a rendszerszervező munkát *a következők szerint javasoljuk folytatni*:

1.) A rendszerben meghatározó szerepet játszó szervezetek szintjén - feladataik pontosítása után - ki kell dolgozni a tervezési, program-kidolgozási és költségvetés-összeállítási fázisok részletes folyamatrendjét, meg kell határozni a döntési pontokat, a döntések szempontjait és a döntésekben érdekelt szervezet, személyeket, valamint össze kell állítani a folyamatban szereplő dokumentumok tartalmára vonatkozó részletes követelményeket.

2.) Ki kell dolgozni a katonai tervező rendszer feladataira, folyamatrendjére és alapvető tervezési dokumentumaira vonatkozó koncepciót.

3.) A MH akvizíciós rendszerére vonatkozó koncepció részeként ki kell dolgozni a programtervezést és program-menedzselést biztosító program-felelős rendszerre vonatkozó alapelveket.

4.) A HM/MH vezetési rendszerének korszerűsítésére vonatkozó munkák keretében a forrás-kezelési rendszer igényeit is figyelembe véve össze kell állítani a HM/MH információs rendszerével kapcsolatos alap-

vető követelményeket, majd ezek kielégítésének gép (hardware), program (software), szervezeti-személyi és szabályozási feltételeit.

### **Ábrajegyzék**

1. A HONVÉDELEM FORRÁS-KEZELÉSI RENDSZERE
2. A HÁROM FŐ DÖNTÉSHOZÁST-TÁMOGATÓ RENDSZER
3. A FORRÁS-KEZELÉSI RENDSZER FÁZISAINAK IDŐ-DIAGRAMJA
4. A FORRÁS-ELOSZTÁS TERVEZÉSI FÁZISÁNAK DOKUMENTUMAI
5. A TERVEZÉSI FÁZIS IDŐ-DIAGRAMJA
6. A PROGRAM ÉS FELADATTERV FELÉPÍTÉSE
7. A PROGRAMOZÁSI ÉS KÖLTSÉGVETÉSI FÁZIS DOKUMENTUMAI
8. A PROGRAMOZÁSI ÉS KÖLTSÉGVETÉSI FÁZIS IDŐ-DIAGRAMJA
9. A VÉDELMI FEJLESZTÉSI PROGRAMOK FELÉPÍTÉSE
10. A VÉDELMI KÖLTSÉGVETÉS BONTÁSA

### **A szövegben és az ábrákon alkalmazott rövidítések jegyzéke**

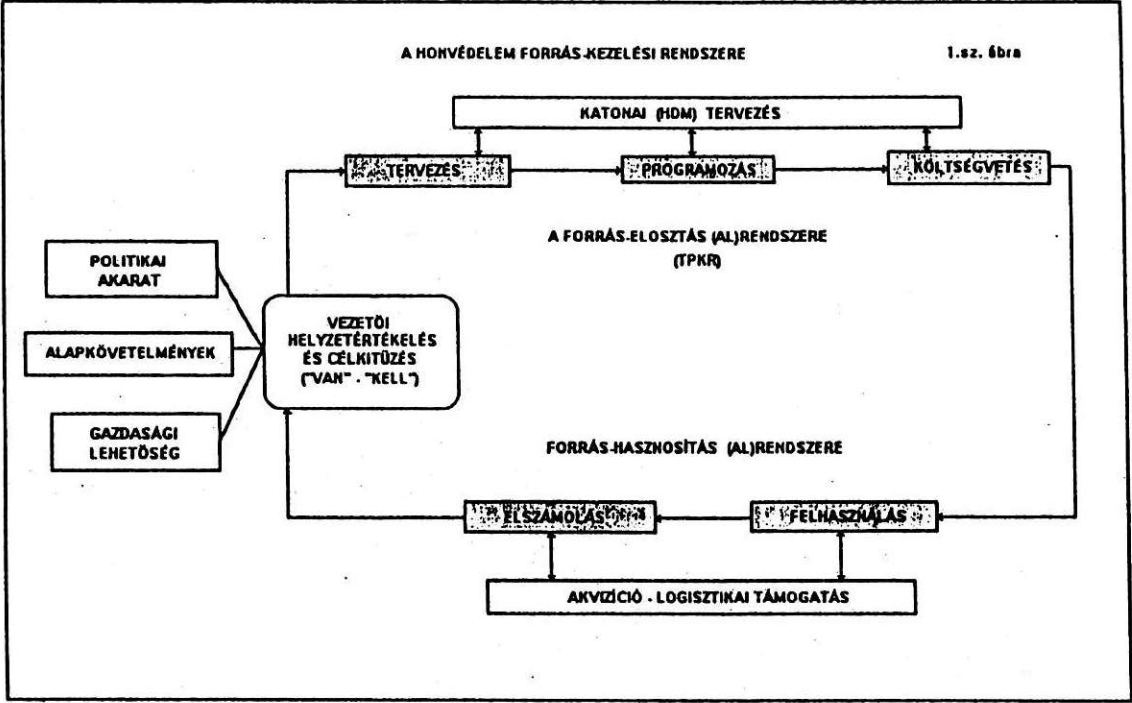
- ÁPI = Ágazati Poltikai irányelvek  
ÁTI = Ágazati Tervezési Intézkedések  
BKH = Belső Katonai Helyzet elemzése  
FPJ = Fejlesztési Program Javaslat

FDP = Fejlesztési Program Döntés  
HHJ = Honvédelmi Helyzetjelentés  
HKV = Honvédelmi Költségvetés  
HTV = Honvédelmi Terv  
HVA = Honvédelmi Alapelvek  
KKH = Külső Katonai Helyzet elemzése  
KPM = Kormányprogram  
KVE = Költségvetési Előirányzat  
KVT = Költségvetési Törvény  
NBA = Nemzetbiztonsági Alapelvek  
PFJ = Program- és Feladat Jegyzék  
PFT = Program- és Feladat Terv  
PPM = Párt-program(ok)  
TAU = Tervezési Alaputasítás(ok)  
VFP = Védelmi Fejlesztési Program(ok)  
VKB = Védelmi Költségvetés Becslés  
VPI = Védelempolitikai Irányelvek  
VTI = Védelmi Tervezési Intézkedés  
VTU = Védelmi Tervezési Utasítás

**Indexelések:** k = kiegészítés  
m = módosítás  
t = tervezet/javaslat

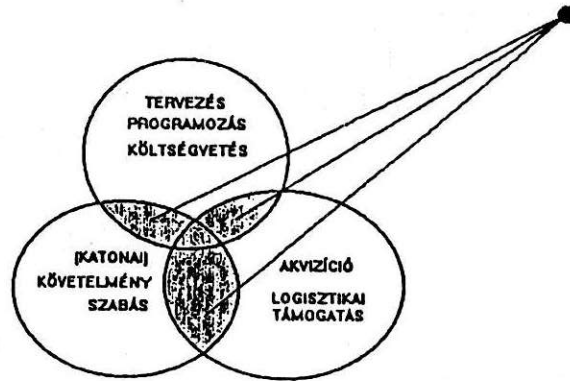


**ÁBRAGYŰJTEMÉNY**



## A HÁROM FŐ DÖNTÉSHOZÁST-TÁMOGATÓ RENDSZER

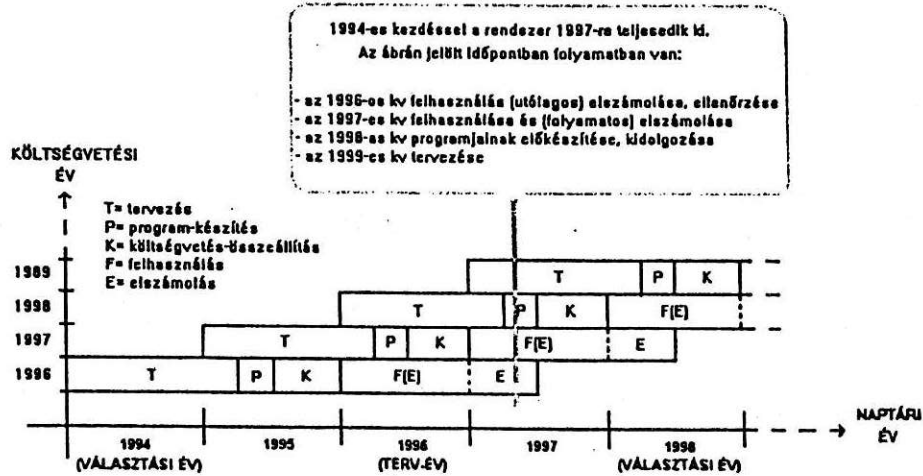
2. sz. ábra

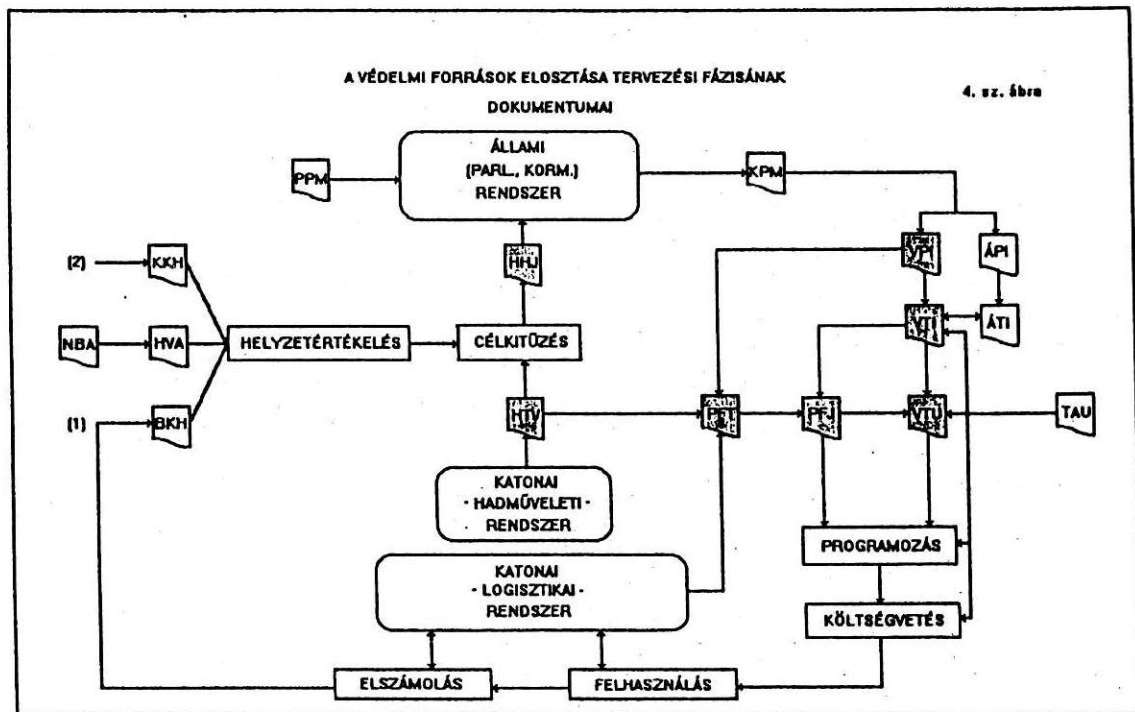


*A HÁROM RENDSZER SZABÁLYOZOTT  
ILLESZKEDÉSE ÉS HATÉKONY EGYÜTT-  
MŰKÖDÉSE ALAPVETŐ FONTOSÁGÚ  
A VÉDELMI FEJLESZTÉSI PROGRAMOK  
SIKERES TERVEZÉSÉHEZ, SZERVEZÉ-  
SÉHEZ ÉS VÉGREHATÁSÁHOZ 1*

A FORRÁS-KEZELÉSI RENDSZER FÁZISAINAK IDŐ-GRAFIKONJA

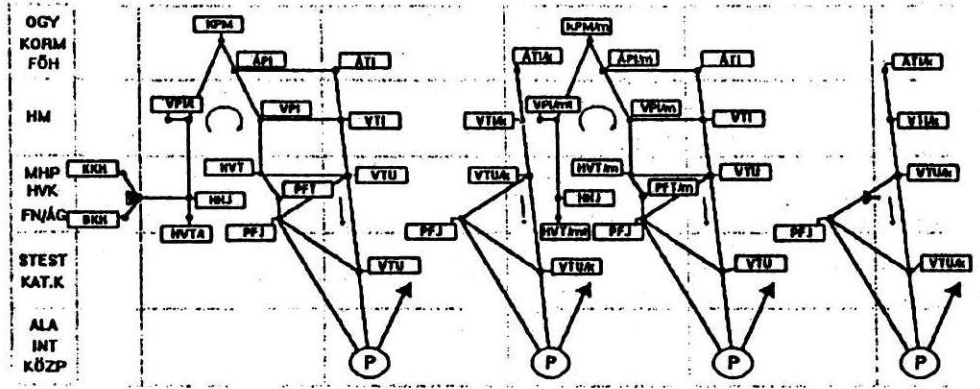
3. sz. ábra



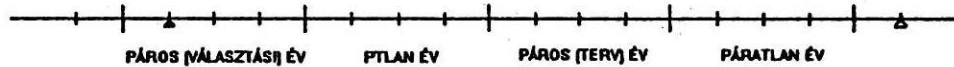


A TERVEZÉSI FÁZIS IDŐ-DIAGRAMJA  
(▶ : A 4 ÉVES CIKLUS KEZDETE)

5. sz. ábra



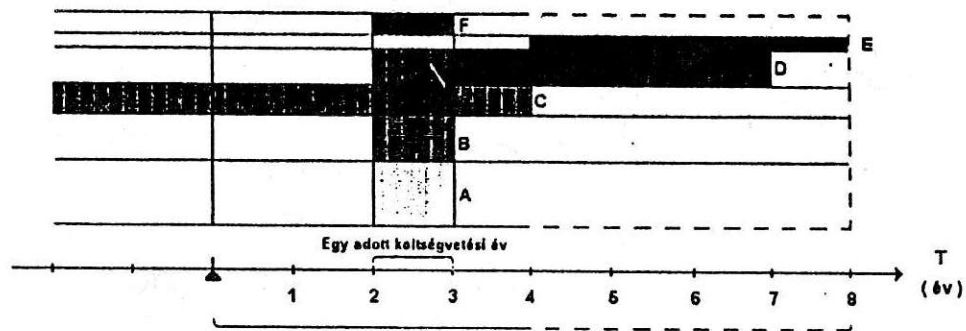
INDEXELÉS: k=KIEGÉSZÍTÉS m=MÓDOSÍTÁS t=TERVEZET



## A PROGRAM- ÉS FELADATTERV FELEPÍTÉSE

6. sz. ábra

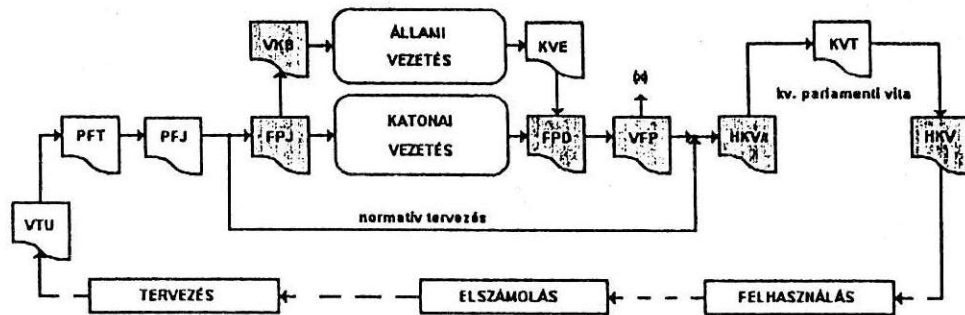
- A:** Speciális programként kezelt működési feladatok  
**B:** Speciális programként kezelt forrásterületi feladatok  
**C:** Folyamatban lévő fejlesztési program  
**D:** A vizsgált költségvetési évben kezdődő fejlesztési program  
**E:** Későbbi kezdéssel tervezett fejlesztési program  
**F:** Speciális programként kezelt egyéb feladatok



A program és feladatterv (PFT) idő-alapja: 4(8) év



A VÉDELMI FORRÁSOK ELOSZTÁSA  
PROGRAMOZÁSI ÉS KÖLTSÉGVETÉSI FÁZISÁNAK  
DOKUMENTUMAI



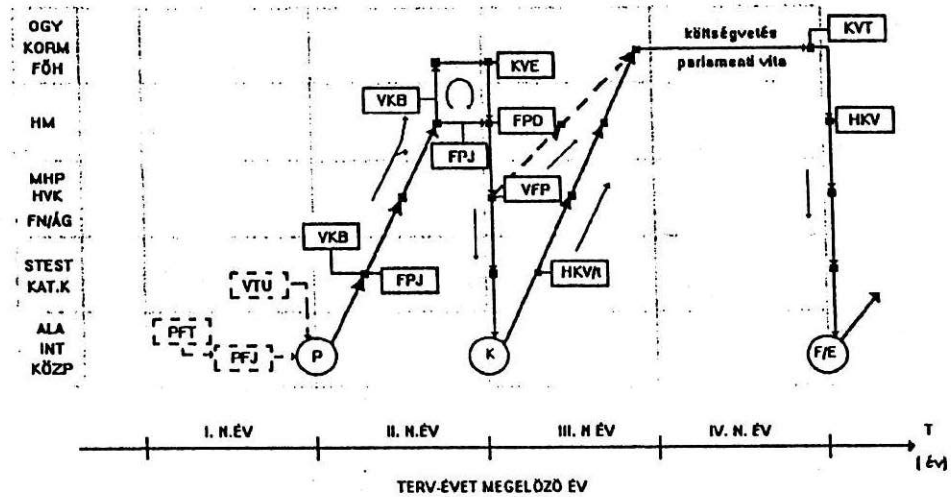
(b)

A honvédelmi költségvetésbe a védelmi fejlesztési programoknak csak a terv-évi költségük kerülnek beépitésre. A programok egészükben más eljárás keretében kerülnek elfogadásra, illetve jóváhagyásra.

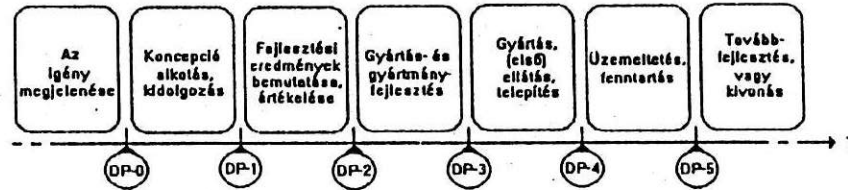
## A PROGRAMOZÁSI ÉS KÖLTSÉGVETÉSI FÁZIS

8. sz. ábra

## IDŐ-DIAGRAMJA



**A VÉDELMI FEJLESZTÉSI PROGRAMOK FELÉPÍTÉSE**  
**(A PROGRAM-FÁZISOK ÉS A DÖNTÉSI PONTOK TARTALMA)**



DP-0: Igény-bejelentés elfogadása, a program Indítása.

DP-1: A megvalósítási koncepció elfogadása.

DP-2: A fejlesztési eredmények elfogadása.

DP-3: A gyártás-Indítás elfogadása.

DP-4: Ellátási, alkalmazási tapasztalatok elfogadása.

DP-5: Korszerűsítési, vagy kiváltási javaslat elfogadása.

## A VÉDELMI KÖLTSÉGVETÉS BONTÁSA

10. sz. ábra

