

A LOGISZTIKAI BIZTOSÍTÁS ELMÉLETE

A HADFELSZERELÉS FEJLESZTÉS ÉS A HM ALAPÍTÁSÚ ÉS FELÜGYELETŰ GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA AZ INTEGRÁLT LOGISZTIKAI RENDSZER MUNKAFOLYAMATAI TÜKRÉBEN

Sticz László¹

Bevezetés

Kutatómunkám, az integrált logisztikai rendszer munkafolyamatai és a hadfelszerelés fejlesztés kapcsolatrendszerének vizsgálata kapcsán szükségesnek vélem az állami tulajdonú, HM alapítású és felügyeletű gazdasági társaságok helyének, szerepének és feladatainak áttekintését, hiszen a hadiipari potenciál megteremtése, fejlesztése és kihasználása a világ minden országában igen fontos a katonai képességek megtervezése és kifejlesztése során.

Jelen írásomban szeretném áttekinteni a HM alapítású/tulajdonú (elsősorban a hadfelszerelés fejlesztéséhez kapcsolható) technikai jellegű gazdasági társaságok kialakulásuk, alapításuk és jelenlegi tevékenységük főbb irányait, helyüket, szerepüket az integrált logisztikai rendszerben. A haderő képességfejlesztés, hadfelszerelés fejlesztési összetevője folyamatai felvillantásával és a gazdasági társaságok helyének, szerepének beazonosításával megkísérlem azok haditechnikai fejlesztések és beszerzések rendszerébe történő beillesztését, valamint főbb feladataik felvillantásával a részrendszerekhez való viszonyuk bemutatását.

A Nemzeti Katonai Stratégia hadfelszerelés fejlesztéssel kapcsolatos irányelvei

A szóban forgó gazdasági társaságok alapvetően a gazdasági társaságokról szóló 2006. évi IV. törvény értelmében működnek, mely törvény célja, hogy korszerű jogi keretek biztosításával támogassa a

¹ Sticz László ezredes, HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség, Program Irányító-követő Osztály, osztályvezető. H-1134 Budapest, Lehel út 35-37. sticz.laszlo@hm.gov.hu

magyar piacgazdaság további erősödését, a nemzetgazdaság jövedelemtermelő képességének fejlődését, a vállalkozások sikerességét. Előírja, hogy a gazdasági társaságok működése segítse elő a tisztességes versenyt, ne teremtsen gazdasági erőfölényt, összhangban álljon a hitelezők méltányos érdekeivel és a közérdekkel.

Hazánk helye, szerepe a szövetségi struktúrában, gazdasági, politikai helyzete, a többnemzetű együttműködés mind szélesebb körű alkalmazásának irányába mutat, hiszen összefogással, olyan fontos és szükséges képességek alakíthatók ki, melyek egy-egy nemzet erőfeszítéséből nem, vagy csak hatalmas erőforrás ráfordítással valósíthatók meg. A hadfelszerelés többnemzetű fejlesztése, beszerzése ésszerű költségmegosztást és az erőforrások logikusabb megosztását, felhasználását eredményezik.

Mindamellett, hogy a képességfejlesztés folyamatában egyre növekvő szerepet kap a többnemzetű együttműködés, továbbra is kiemelt célként kezelendő a hazai hadipari potenciál figyelembevétele, a hadiipari kapacitások és K+F képességek fejlesztése és kiaknázása.

Ha megvizsgáljuk az Nemzeti Katonai Stratégia (NKS) képességfejlesztésre vonatkozó pontjait², megállapíthatjuk, hogy a dokumentum olyan képességalapú haderőfejlesztés végrehajtását tűzi ki célul, amely lehetővé teszi a hatékony reagálást a biztonsági környezet változásaira és kihívásaira és a haderőfejlesztés legfontosabb feladatait **az alábbiak szerint határozza meg:**

- Tábori híradó és informatikai rendszerek rendszerszemléletű fejlesztése, hálózatalapú működés kialakításával,
- A szárazföldi erők mobilitásának, védettségének, valamint a tűzzel való pusztítás képességének növelése,
- Meglévő helikopterek modernizációja, újak beszerzése,
- Stratégiai légi szállítási kapacitás biztosítása,
- Katonák egyéni felszerelésének korszerűsítése,
- Technikai felderítő eszközök rendszerbe állítása

Mindezen fejlesztési feladatok védelemgazdasági, hadiipari támogatása a gazdasági társaságok egyik alapvető feladata kell, hogy legyen, és ha összehasonlítjuk a fejlesztendő területeket és a technikai

² 1009/2009. (I. 30.) Kormányhatározat a Magyar Köztársaság Nemzeti katonai Stratégiájáról.

jellegű gazdasági társaságok fő tevékenységi irányait, területeit, megállapíthatjuk, hogy teljes mértékben lehetséges és egyben szükséges is a rendelkezésre álló erőforrások kiaknázása.

A fentiek figyelembevételével a hazai képességfejlesztés rendszerének áttekintését követően célszerűnek tartom egy rövid történeti és szakmai³ összefoglalóval kibővített ismertetés közreadását a zártkörűen működő ipari részvénytársaságok vonatkozásában.

A haderőfejlesztés legmeghatározóbb tevékenységi folyamatai a HTVTR-ben⁴, a Nemzeti Katonai Stratégia irányelveivel összhangban

A tervezési folyamat bizonyos szintű ismerete elengedhetetlen a továbblépéshez, ezért szükségesnek vélem a teljes védelmi tervezési folyamat főbb elemeinek felvillantását, hiszen csak a teljes rendszer struktúrájának ismeretében azonosíthatóak azok az elemek, ahol a hadfelszerelés fejlesztési programok kapcsolódnak és integrálódnak a tervezés rendszerébe⁵.

Az integrált védelmi tervezési folyamat ismertetése

A programozott képességfejlesztés elvi és ezzel együtt kívánatos folyamatának áttekintése előtt szükségesnek vélem a teljes védelmi tervezési folyamat főbb elemeinek felvillantását, hiszen csak a teljes rendszer struktúrájának ismeretében azonosíthatóak azok az elemek, ahol a hadfelszerelés fejlesztési programok kapcsolódnak és integrálódnak a tervezés rendszerébe.

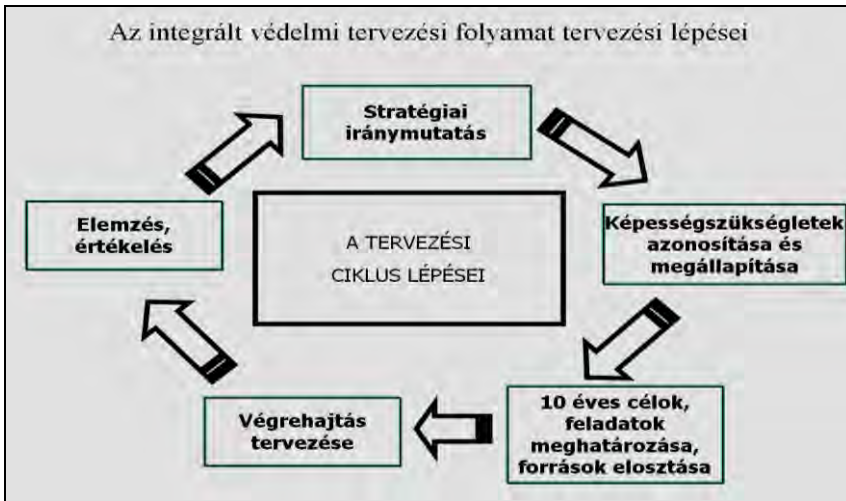
A továbbfejlesztett HTVTR egy folyamatban egyesíti a hosszú és rövidtávú tervek kidolgozási tevékenységeit. A HTVTR az integrált védelmi tervezési folyamatot, annak lépéseit (1. számú ábra) és a folyamatot végrehajtó szerkezeti elemeket foglalja magában.

³ Képességfejlesztési és hadfelszerelés fejlesztési vonatkozásban.

⁴ Honvédelmi Tárca Védelmi Tervező Rendszer

⁵ A „98/2009. (XII. 11.) HM utasítás a Honvédelmi Tárca Védelmi Tervező Rendszere felső szintű tervezési szabályainak alkalmazásáról” tárgyú dokumentum alapján.

A rendszer fő tervezési lépései az alábbiak:



1. ábra - A védelmi tervezési folyamat elvi vázlatja

A HVTR-ben a stratégiai tervezés négyéves tervezési ciklusban zajlik. A tervezési ciklus kezdetét az adott időszakra kidolgozandó 10 éves stratégiai terv tervidőszakának kezdetét megelőző negyedik év első naptári napja. *A tervezés folyamata HM utasítás kiadásával kezdődik.*

a) Stratégiai iránymutatás

Az iránymutatás tartalmazza a védelemre és a haderőre vonatkozó nemzeti és szövetségi politikai elvárásokat, célokat és elképzeléseket. Az iránymutatás a tervezési időszakon túlmutatóan általános jellegű, míg a tervezési időszakra vonatkozóan konkrét védelempolitikai célokat fogalmaz meg.

b) Képességszükségletek azonosítása és megállapítása

A katonai képességszükségletek azonosítása a politikai célkitűzések eléréséhez és a haderő feladatrendszerének teljesítéséhez szükséges katonai képességigény megállapítására irányul. Az azonosított katonai képességszükséglet alapján kerül sor a tervezési időszak képességfejlesztési irányainak, a tervezési időszakban reálisan megvalósítható képességfejlesztés feladatainak meghatározására, figyelembe véve a haderő aktuális állapotát, valamint a folyamatban lévő fejlesztési irányokat és azok tartalmát, sajnálatos módon még ebben a fázisban

figyelman kívül hagyva az éppen aktuális, vagy prognosztizálható erőforrás korlátok tényét. A jelenleg hatályos szabályzó értelmében az erőforrások figyelembevétele a tervezési folyamat során legkorábban a ciklus harmadik naptári évében történik meg, ami előrevetíti egy olyan helyzet kialakulását, hogy olyan opciók készülnek, amelyek nem támogathatók már az erőforrások figyelembevételét követően, így vissza kell térni az első lépéshez.

Javaslatétel az MH képességeinek fejlesztésére: A 10 éves tervidőszakban reálisan kialakítható képességek, valamint a szervezetek ki és átalakításának a meghatározására irányul. Figyelembe véve a vonatkozó jogszabályok alapinformációit, a miniszteri irányelvek utasításait, a képességtervezési katalógus adatait, az MH képességszükségletét, a NATO és EU hozzájárulási igényeket, a képességhiányokhoz és feleslegekhez kapcsolódó kockázatokat és értékeléseket, készül el a „**Javaslat az MH képességeinek fejlesztésére**” című dokumentum, tartalmazva a képesség/szervezetfejlesztés tervidőszaki fő feladatait, azok ütemezését, prioritásait, programjavaslatait és erőforrás szükségletét opcióként.

c) A 10 éves célok, feladatok meghatározása, források elosztása

A terv kidolgozása két szakaszban történik (terv elgondolás és részletes terv kidolgozás).

A terv elgondolás a tervezhetően rendelkezésre álló erőforrások alapján az előző tervezési lépésben meghatározott képesség-fejlesztési feladatok megvalósíthatóságát valamennyi tervezési terület igényének, illetve a képesség-fejlesztés rájuk gyakorolt hatásának figyelembe vételével vizsgálja nagybani számvetések alapján. A vizsgálat alapján valamennyi tervezési területet magában foglaló megvalósíthatósági javaslatok, opciók kerülnek kidolgozásra. A terv elgondolás olyan döntés-előkészítő okmány, amely a célrendszer és a kapcsolódó feladatok alapján tartalmazza az erőforrás elosztásra vonatkozó opciókat, illetve azok következményeit és kockázatait. A terv elgondolásban foglalt opciók alapján meghozott vezetői döntés rendeli el a 10 éves stratégiai terv részletes kidolgozását, amely tartalmazza a tárca tervidőszaki céljait, a tervezési területek célkitűzéseit, fő feladatait, a feladatok prioritását, a prognosztizáltan rendelkezésre álló források elosztását és a terv megvalósítási kockázatainak kezelési módjait.

d) A végrehajtás tervezése

A hosszú távú tervben lefektetett képesség-fejlesztési és valamennyi

tervezési terület feladatainak végrehajtásáról a részletesen kidogozott, az évenkénti költségvetési lehetőségeket figyelembe vevő rövidtávú tervek gondoskodnak. A rövidtávú tervben szereplő feladatok, és azok erőforrásigénye alapján készül el a tárca éves költségvetési tervjavaslata. Rövidtávú tervek az MH különböző vezetési szintjein, és tervezési területeire vonatkozóan készülnek. A tárca 10 éves stratégiai tervének végrehajtása érdekében tárca szinten évente a következő terveket kell elkészíteni: a tárca 1+n éves, éves munka (feladat), a HM fejezet költségvetési javaslat, éves beszerzési tervek.

e) A tervek végrehajtásának elemzése, értékelése

A tervezés során elengedhetetlen a tervező rendszerbe épített, a rendszer dinamikus elemeként működő folyamatos értékelés, valamint a kitűzött célok és a tervek közötti kapcsolat vizsgálata, illetve ezek megállapításainak visszacsatolása. A tervokmányok elemzése és értékelése a tervezés egyes szakaszaiban biztosítja a kitűzött célok érvényre juttatásának mérését, mértékének meghatározását. Az elkészített tervek végrehajtásával elérhető eredmények áttekintése és értékelése visszacsatolt információként szolgál alapul a következő tervezési ciklus indításához.

Az integrált védelmi tervezési folyamat a hosszú és a rövidtávú tervezés tevékenységeinek egységes, összefüggő folyamatrendszerbe történő szervezését jelenti. A hosszú- és a rövidtávú tervezési folyamatoknak azonban egymástól eltérő az eljárásrendje, tervezési szintje, valamint a tervezésben résztvevők köre.

A képesség, mint fogalom definiálása

Mit is jelent igazából a „*képesség*” kifejezés? Az ÚJ MAGYAR LEXIKON értelmezése szerint a *"képesség bizonyos fizikai vagy szellemi teljesítményt biztosító fiziológiai és pszichikai feltételek együttese"*-ként definiálható.

Mindenképpen egyfajta alap adottságnak jelen kell lennie, amely továbbfejlesztésével érhető el a kívánatos állapot. A MAGYAR NAGYLEXIKON értelmezésében a képesség nem más, mint *"az ember lehetőségei és előkészültsége bizonyos cselekvések elvégzésére"*.

A kétféle megközelítés felhasználásával a képességet, mint általános fogalmat a következőképpen definiálhatjuk:

„A képesség egy olyan megszerzett, vagy kifejlesztett tudásfajta,

amely biztosítja a birtoklója számára valamely tevékenység végrehajtására való alkalmasságát és az adott cselekvések elvégzését.”

A képesség, mint katonai kifejezés a **NATO** csatlakozást előkészítő időszakban épült be szervesen a katonai terminológiába, és elsősorban a katonai kötelék feladata, képessége, korlátai összefüggésben került használatra.

A **NATO** elvek egyre mélyebb szintű megismerése során kiderült az, hogy a szövetségi rendszeren belül nagyon fontos egy adott szervezet képességének meghatározása és annak figyelembevétele a különböző feladatok tervezésekor. Valamilyen katonai kötelékre vonatkoztatott alkalmazásának azért van létjogosultsága a **NATO** elvek figyelembevétele mellett, mert a kifejezés helyes értelmezésével és használatával nagyon pontosan meghatározható egy-egy szervezet általános és speciális lehetősége is.

A katonai képesség műveleti alkalmazhatóságot jelent. A képességeket szervezeti elemek önállóan vagy együttesen tartalmazzák. A képességek technikai paraméterekkel (pl. darabszám, hatótávolság, úrméret, frekvencia tartomány, stb.) és alkalmazási kritériumokkal (pl. telepíthetőségi, fenntarthatósági, interoperabilitási, stb.) valamint az ezek együttes megléte esetén jelentkező plusz összetevőkkel – amelyekre a hadfelszerelés birtokában lesz képes az alkalmazó – (megsemmisítési, lefoglalási terület, észlelési zóna, stb.) jellemezhetők.

Az Amerikai Egyesült Államok védelmi minisztériumának meghatározása szerint⁶: „a katonai képesség alkalmasság egy előre meghatározott háborús/műveleti cél elérésére, amely négy fő összetevőből áll:

- **Haderő struktúra:** a haderő csapatainak, szervezeteinek, intézményeinek száma, mérete, összetétele
- **Korszerűség:** az erők, alakulatok, fegyverrendszerek és eszközök technikai színvonala, képessége
- **Szervezeti egységek készenléti szintje:** alkalmassági szint a meghatározott célok elérése érdekében történő feladatok teljesítéséhez szükséges képességek biztosítására
- **Fenntarthatóság:** alkalmasság a katonai célok eléréshez szükséges műveleti tevékenység kívánatos szintjének és időtartamának

⁶ USA Védelmi Minisztérium (DoD Capability definition).

biztosítására. A fenntarthatóság egy olyan művelet során szükséges képesség, amely az erők, eszközök és fogyó anyagok kezdeti és huzamosabb időn keresztül történő biztosítását jelenti.

A NATO Katonai Törzs (International Military Staff) és a Katonai Bizottság (Military Committee) az alábbiak szerint⁷ értelmezi a képességet, mint komplex fogalmat⁸:

„A katonai képesség olyan részrendszerek összessége, amely különböző teljesítményeket és hatásokat eredményez. Nagy valószínűséggel a Doktrína, a Szervezet, a Kiképzés, az Anyagok-felszerelések, a Vezetés-irányítás, a Személyi állomány, a Létesítmények és az Interoperabilitás komplex alkalmazásán keresztül biztosítja a megkövetelt végeredményt.”

A 98/2009. HM utasítás értelmező rendelkezésében az alábbiak szerint határozza meg a katonai képesség fogalmát: *„A haderő egyes szervezeti elemeinek vagy azok csoportosításának azon tulajdonságai, amelyek lehetővé teszik egy adott képesség létrehozását, fenntartását és alkalmazását. Egy katonai képesség létezése több, egy adott képességhez szükséges valamennyi összetevő (doktrína, szervezet, humán, hadfelszerelési és infrastrukturális feltételek, kiképzettség, interoperabilitás) meglétét feltételezi, amely biztosítja a kívánt katonai hatás elérését valamennyi képességre vonatkozóan.”*

A fentiek figyelembevételével a katonai képességet, mint speciális fogalmat a következőképpen definiálhatjuk:

„A katonai képesség az erők egy olyan speciálisan kifejlesztett állapota, amely biztosítja a megfelelően strukturált és korszerűen felszerelt katonai szervezetek számára egy előre meghatározott feladatra való készenlétet és alkalmasságát az előre meghatározott műveleti célok elérése érdekében a képesség eléréséhez szükséges összetevők komplex alkalmazásával.”

A továbbiakban a védelmi tervezési rendszer hatékony működtetése érdekében célszerűnek látom az úgynevezett képesség szemléletű tervezés fogalmának, teljes háttérének, elképzelt metodikájának, elemzését já-

⁷ Saját fordításban.

⁸ MC 0550 (Final) Revised dated 11 September 2006.

rulékos összetevőinek vizsgálatát, hiszen e napjainkban igen divatos kifejezés, nagyon sok mindent foglalhat magába, ahogy ezt a fenti katonai képesség meghatározások is sejtetik.

A programozott képességfejlesztés folyamata, fázisai⁹

Az alábbi elvi folyamat még nem került teljes mértékben kidolgozásra és szabályozásra. Jelenleg még csak koncepció szintjén említhető meg.

A képességfejlesztési tevékenység összetevői:

A képesség-fejlesztés program¹⁰ alapú megközelítése¹¹ esetén a katonai képességek fejlesztése a jóváhagyott programok és projektek tervezésével és végrehajtásával történik. A fejlesztési folyamat során a képesség-fejlesztés céljának meghatározása műveleti képességek elérését célzó **haderő tervezési** feladat. A technikai paraméterek, a megvalósítás lehetséges alternatíváinak azonosítása, az alternatívák erőforrás igényének nagybani számvetése **szakmai törzsek** feladata. Az erőforrások programhoz/projekthez történő rendelése **erőforrás tervezői** feladat. A pénzeszközök biztosítása és a jogcímek megteremtése **pénzügyi** feladat. A beszerzések, és a megvalósítás az erre szakosodott **intézmények és törzsek** feladata. A műveleti készenlét biztosítása, pedig **alkalmazói** feladat. A fentiekből kitűnik, hogy a képességfejlesztés egy igen komplex, több összetevőjű, többszereplős, de egy cél érdekében végrehajtásra kerülő folyamat, mely során minden egyes tényező igen fontos szerepet játszik.

A képességfejlesztés folyamata:

⁹ Az "Integrált Védelmi Tervezési tevékenység logikai folyamata" tárgyú munkaanyag alapján.

¹⁰ program: valamely fejlesztési célt részben vagy teljes egészében, huzamosabb időn keresztül megvalósító fejlesztési terv, amely adott megvalósítási szakaszban tartalmilag és formailag meghatározott részletezettséggel kidolgozott, pénzügyi háttérrel és végrehajtási ütemezéssel rendelkezik. projekt (részprogram): önmagában is értelmezhető fejlesztési terv, amely valamely program részét képezi.

¹¹ Jelenleg még nem került kidolgozásra a képesség/szervezetfejlesztés programozott tervezésére vonatkozó szabályzórendszer.

A stratégiai tervezés részeként megfogalmazást nyer a képességi követelményrendszer, vagyis az, hogy a Magyar Honvédségnek milyen képesség csomagokkal kell rendelkeznie feladatrendszerének végrehajtásához és az ambíciószintje teljesítéséhez. A fejlesztési irányok meghatározása során elemzésre kerül a jogszabályokban rögzített feladatrendszer, a tervezési ciklusra vonatkozó miniszteri irányelvek, az egyes feladatok megvalósításához szükséges műveleti szükségletek és a műveleti ambíciószintek. Az elemzés eredményeként megállapítást nyer a **képességi igény**. A képességi igény és a meglévő képességek összevetésével megtörténik a **képesség hiányok** azonosítása.

A képesség-fejlesztési irányait rögzítő fejlesztési programjavaslatok azonosítják a tervezési ciklus során megvalósíthatóknak ítélt képességbővülést. A programok konkrét feladatokra történő szétbontását párhuzamosan és/vagy szekvenciálisan futó fejlesztési projektek tartalmazzák.

A programozott képesség-fejlesztés fázisai

a) A képesség-fejlesztési programok és projektek azonosítása

A stratégiai szintű képesség-fejlesztési célok megfogalmazása a HTVTR¹²-en belül, a **Miniszteri Irányelvek** – VTB¹³ támogató állásfoglalást követő – miniszteri jóváhagyásával történik. A dokumentum százalékos formában rögzíti – egyebek mellett – az erőforrás elosztás főbb arányaira vonatkozó (hadfelszerelés-fejlesztés, humán, működés-fenntartás, infrastruktúrafejlesztés, egyéb) elsődleges szándékot.

A képesség-fejlesztésre a tervidőszakon belül figyelembe vehető erőforrások célirányos felhasználásának tervezése érdekében katonaiszakmai elemzés következtében megfogalmazásra kerül a **Képesség fejlesztési koncepció**, amelynek kidolgozása több ütemet és több döntési pontot is magába foglal.

Az első ütemben a képesség-fejlesztési irányokra a Minimálisan Elégséges Képességi Igényt alapul véve a TVTR Képesség- és Feladattervező Alrendszere (KFTAR) tesz javaslatot.

¹² Honvédelmi tárca Védelmi Tervezőrendszere.

¹³ Védelmi Tervező Bizottság.

A fejlesztési programjavaslatban:

- azonosítja a program megvalósulásához szükséges projekteket,
- a projektek során létrehozandó képességi elemek legfőbb technikai paramétereit,
- a projektek által elérendő képességbővítés megvalósíthatóságára és hatásaira vonatkozó elsődleges megfontolásokat (prioritás, időbeniség, stb),
- a programok végrehajtásához szükséges menedzsment létrehozására vonatkozó javaslatot,
- a projektek szakmai törzsekhez történő telepítésére vonatkozó javaslatot, valamint
- a képesség-fejlesztés során figyelembe vehető erőforrások programcsomagok, programok és projektek közötti elosztására vonatkozó, becslésen alapuló javaslatát (erőforrás korlátok)¹⁴.

A javaslat kidolgozása során figyelembe kell venni az aktuálisan futó programokat és projekteket, illetve azok aktuális helyzetét, megvalósultsági fokát is. A program/projekt-fejlesztésre biztosítható erőforrás maximális mértéke megállapításához szükséges adatokat az Erőforrás és Költség Tervező Alrendszer (EKTAR) biztosítja.

A képesség-fejlesztési koncepció elfogadása – VTB támogató állásfoglalást követő – ***miniszteri jóváhagyással*** történik.

b) Képesség-fejlesztési programok és projektek előtervezése

A képesség-fejlesztés fejlesztési koncepció kidolgozásának második fázisaként megtörténik a program és projekt menedzsmentek kijelölése. A program menedzsmentek a nagybani becslésekben meghatározott erőforrás és időkereteken belül feladatot szabnak a

¹⁴ Ideális esetben a tervezésnek ebben a szakaszában erőforrás korlát nélküli képességi igényazonosítás lenne kívánatos. Ugyanakkor, az erőforrások – elsődleges (nem végleges), nagybani számvetéseken alapuló – plafonjának meghatározása azért indokolt, mert egyrészt az erősen korlátozott erőforrás lehetőségek között – „túlágosan szárnyaló” igényeket már a megszületésükkor ki kell szűrni, másrészt pedig az erőforrás korlátok ismerete nélkül a képességfejlesztési alternatívák finanszírozhatósági szempontból nem értékelhetők, harmadrészt pedig az összes képesség-fejlesztési igény szakmai szervezetek általi kidolgozása szükségessé teszi az erőforrás elérhetőség kilátásba helyezését.

projektmenedzsmentek részére a projektek részletes előtervezésére. Az egyes projektek előtervezése során projekt menedzsment azonosítja a program célokból levezetett projekt célokat, pontosítja a projekt végrehajtásával elérendő képességi igénybővülést, azonosítja a képességbővülést biztosító eszközöket, fajta, típus és darabszám szerint, elkészíti a megvalósíthatósági tanulmányt¹⁵, elkészíti a hatástanulmányt¹⁶, az EKTAR bevonásával elkészíti a projekt részletes és ütemezett erőforrás igényét.

A *megvalósíthatósági tanulmányban* indokolja a projekt katonai szükségszerűségét, technikai megvalósíthatóságát, a javasolt képességbővülés finanszírozhatóságát, valamint a javasolt megoldás politikai elfogadhatóságát.

A *hatástanulmányban* bemutatja a program által szándékolt képességbővülés hatásait a MH műveleti képességeire, hozzájárulását az ambíciószint teljesítéséhez és kapcsolhatóságát a meglévő és a tervezett képességekhez. Ugyancsak ebben a tanulmányban kell bemutatni a megvalósításra javasolt képességbővülés szakterületi műszaki színvonalának értékelését¹⁷, rendszerben tarthatóságát, jövőbeni továbbfejleszhetőségét, bővíthetőségét, valamint az életciklus várható költségeit. Az egyes projektek programszintű összegzését a program menedzsmentek végzik. Az összegzést követően a program menedzsmentek tesznek javaslatot az egyes projektek programon belüli prioritásainak megállapítására, a projektek megvalósításának sorrendjére, valamint a tervidőszakon belüli ütemezésére.

Az egyes programok tárcaszintű összegzését a KFTAR és az EKTAR közösen készíti el. Az összegzést követően a KFTAR javaslatot készít a programokba csoportosított projektekről, a projektek összegzett prioritási listájának megállapítására, a projektek megvalósításának

¹⁵ A megvalósíthatósági tanulmány elkészítése során a különböző projektek (programok) egyes elemei összemérhetővé válnak, és lehetővé teszik az alternatív költség jellegű megközelítést.

¹⁶ A hatástanulmány megkövetelését az indokolja, hogy a megvalósításra szóba jöhető alternatívákat „visszaellenőrizzük”, azaz mérlegeljük, hogy egyrészt valóban létrejön-e a technikai paraméterekkel körülírt képesség, másrészt pedig azt, hogy az így létrehozandó képesség biztosítja-e az erőforrások leginkább célszerű felhasználását.

¹⁷ High tech, felső közép kategória, vagy éppenséggel kifutó technológia.

sorrendjére, valamint a tervidőszakon belüli ütemezésére. A megvalósításra javasolt projektek listáját, a projektek sorrendjét és tervidőszakon belüli ütemezését – a VTB támogató állásfoglalását követően – a *miniszter hagyja jóvá*.

c) A Képesség-fejlesztési programok és projektek tervezése

A miniszteri döntést követően megtörténik a jóváhagyott projektek terveinek véglegesítése, a program/projekt dokumentáció elkészítése, a program/projekt mérföldkövek (jelentősebb beszerzések, **Kezdeti Művelési Képesség** elérése, **Teljes Művelési Képesség** elérése) tartalmának és időpontjainak rögzítése.

A programok és projektek véglegesítésüket követően – erőforrás szükséglet *„tételként”* élnék tovább, és az **EKTAR** beépíti őket a tízéves terv elgondolásba képességi fejlesztési célok, képesség fejlesztési programok és képesség-fejlesztési projektek csoportosításban.

Az engedélyezett programok és projektek dokumentációit – a **VTB** támogató állásfoglalását követően – a miniszter hagyja jóvá.

A tárcaszintű tízéves tervet – a **VTB** támogató állásfoglalását követően – a miniszter terjeszti elő a kormány részére.

A *jóváhagyott stratégiai dokumentum*, a tízéves terv tízéves kitekintéssel rögzíti a tárca jelenlegi szándékait. Ez a szándék leghamarabb kettő év múlva, az új tízéves terve elfogadásával változhat.

Az *1+n éves tervezés* az aktuálisan érvényes stratégiai terven alapul. A következő év költségvetésének kidolgozása során számottevően kisebb az elsősorban erőforrás és költségvetés tervezők mozgásterét. A tízéves tervben az adott *1 + n időszakra* jóváhagyott projektek erőforrás igényének pontosításával az erőforrás igények bekerülnek a rövid-távú tervbe, illetve az adott időszak során kidolgozásra kerülő beszerzési tervekbe.

d) A képesség-fejlesztési programok és projektek végrehajtása

A költségvetési törvény elfogadását követően az egyes projektekre biztosított erőforrásokat önálló – projekt – jogcímen kell tervezni, a felhasználási jogosítványokat, pedig a projekt végrehajtásáért felelős menedzsmenst vezetőjéhez kell telepíteni. A projekt menedzsmenst szervezi, koordinálja és adminisztrálja a hatáskörébe tartozó erőforrások felhasználását, a felelősségi körébe utalt képesség fejlesztési projekt

megvalósulását.

A projekt menedzsment rendszeres és eseti tájékoztatást biztosít a program menedzsment, valamint a tárcaszintű nyomkövetésért felelős szervezet részére a felelősségi körébe utalt projekt végrehajtásának helyzetéről, valamint minden projekt mérföldkő esemény bekövetkezéséről.

A program menedzsment rendszeres és eseti összegzett tájékoztatást biztosít a VTB részére a felelősségi körébe utalt program végrehajtásának helyzetéről, valamint minden program mérföldkő esemény bekövetkezéséről.

e) A képesség-fejlesztési programok és projektek zárása¹⁸

Egy program, projekt befejezettnek, illetve megvalósultnak akkor tekinthető, ha a program dokumentációban megjelölt és támogatott feladat, cél a program dokumentációban meghatározottak szerint és a teljes műveleti képesség előírásaiban foglaltaknak megfelelően teljesült, és az érintettek jóváhagyásával a záró-jegyzőkönyv elkészül.

A folyamat minden fázisban meghatározó a logisztikai tervező szervezetek adatszolgáltatása, elemzése, véleménye, a megvalósításra vonatkozó javaslata, illetve az anyagi-technikai, beszerzési, fenntartási, pénzügyi lehetőségek és kockázatok bemutatása, ezért azokat nem kerültek megemlíteni külön-külön az egyes fázisoknál.

A katonai képességszükségletek azonosítása és a hadfelszerelés fejlesztés kapcsolata

A hadfelszerelés helyének, szerepének, jelentőségének meghatározásához a védelmi tervezési folyamat **második elemének** részletezése szükséges, hiszen az irányelvek meghatározását követően ez a fázis az, ahol a **hadfelszerelés fejlesztése** és az azok megvalósításához szükséges erőforrások tervezése megjelenik.

A katonai képességszükségletek azonosítása

A TVTR további fejlesztése többek között a képesség szemléletű tervezés¹⁹ megalapozására irányul. A korszerűsítése kiterjed a képesség

¹⁸ A program lezárása. Egy program, projekt befejezettnek, illetve megvalósultnak akkor tekinthető, ha a szerződésben megjelölt és támogatott feladat, cél a szerződésben meghatározottak szerint és a hatósági engedélyekben foglaltaknak megfelelően teljesült, és az érintettek jóváhagyásával a záró-jegyzőkönyv elkészül. 217/1998. (XII. 30.) Korm. Rendelet az államháztartás működési rendjéről, 93. §.

¹⁹ A képesség szemléletű tervezés megalapozására irányuló tevékenység jelenleg is zajlik a TVTR továbbfejlesztése kapcsán. A programozott szervezet/képesség

fogalmának meghatározására, a képességek rendszerbe foglalására, valamint a képesség-fejlesztés programozott tervezési modelljének kialakítására.

A képesség fogalmának meghatározása

Általános értelemben a képesség olyan jellemzők összessége, amelyek birtokában egy adott rendeltetés vagy feladat eredményesen, hatékonyan, a szükséges folyamatossággal teljesíthető, illetve amelyekkel valamely szándékolt hatás kifejezhető.

Katonai képesség olyan rendszer teljessége, amely a doktrínális alapok megléte, a megfelelő szervezet, a humán, hadfelszerelés és infrastrukturális feltételek biztosítottága, a szükséges kiképzettség és az interoperabilitás jellemzők komplex együtt hatásának eredményeként meghatározott végállapot vagy hatás kiváltásához szükséges.

Az MH képességeinek rendszerbe foglalása / Egységes Nemzeti Katonai Képesség Katalógus, Szükséges és Elégséges Képesség Igény

A rendszerbe foglalás célja olyan struktúra, Egységes Nemzeti Katonai Képesség Katalógus kialakítása, amely az MH valamennyi képesség igényét egységes szerkezetben tartalmazza. A struktúra egyértelmű és átjárható kapcsolatot biztosít az MH feladatai, képességi és szervezeti követelményei, valamint a konkrét fejlesztési feladatok és programok között.

A Katalógus rendeltetése, hogy a tervezési folyamat támogatásaként alapja legyen a képesség szemléletű (programozott) tervezésnek, döntéselőkészítésnek, valamint a feladatok és tevékenységek meghatározásának.

A Katalógus kidolgozásának tevékenységei:

- az MH összesített katonai képesség igényének meghatározása;
- a képesség igények lebontása (doktrínális, szervezeti, humán, logisztikai, infrastrukturális, kiképzési, és interoperabilitási képesség igényekre);
- a Szükséges és Elégséges Képesség Igény (SZEKI) meghatározása.

fejlesztések rendszerének kialakítása folyamatban van, amely szintén ezt az irányelvet követi.

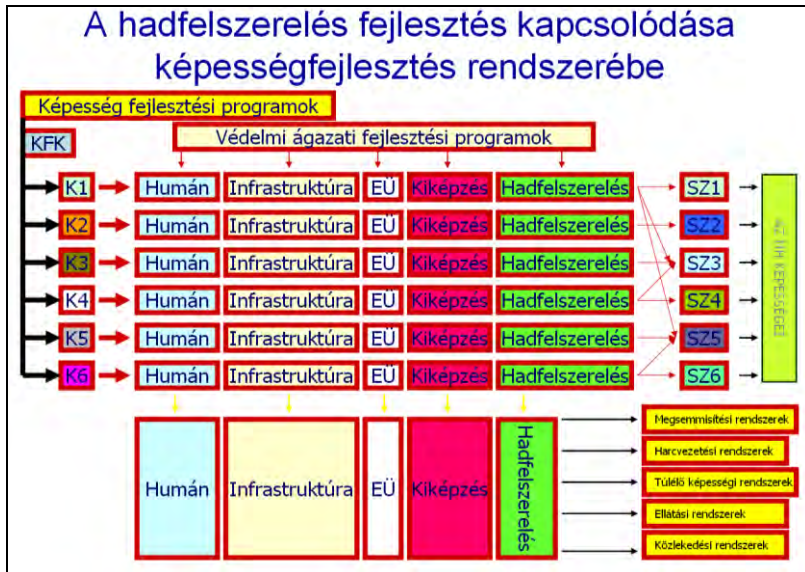
A Katalógus tartalma:

A Katalógus az MH feladatrendszerének alapján tartalmazza az egyes feladatokhoz, részfeladatokhoz tartozó szükséges képességet, a feladatok megvalósításához elégséges szervezet nagyságrendjét, valamint az azokból lebontott képesség igényeket. A Katalógus alapján kerül megállapításra, a tervidőszakra vonatkoztatott **Szükséges és Elégséges Képesség Igény**.

A szervezet/képesség-fejlesztési program

A honvédelmi szervezetekre meghatározott képességekvetelmények, szükségletek, képesség hiányok és feleslegek alapján 10 éves kitekintésű **szervezet/képesség-fejlesztési programok** készülnek. A szervezet/képesség-fejlesztési programokra vonatkozó javaslatot a Képesség-fejlesztési Koncepció²⁰ tartalmazza.

A szervezet/képesség-fejlesztés program (**2. számú ábra**) célja, hogy a tervciklusra vonatkozóan meghatározza a Magyar Honvédség képesség-fejlesztési igényét, illetve alapja legyen a **védelmi ágazati programok összeállításának**.



2. ábra - A képességfejlesztés és a hadfelszerelés fejlesztés kapcsolódása

²⁰ A HM HTF irányításával, vezetésével készül.

A szervezet/képesség-fejlesztés programok rendeltetése, hogy szervezetekre vonatkozóan teljes körűen tartalmazza az adott képesség kialakításának igényeit, azok ütemezését, valamint nagybani erőforrás igényét.

A szervezet/képesség-fejlesztési program tartalma:

A szervezet/képesség-fejlesztési program tartalmazza az egyes szervezetekre vonatkozó képesség-fejlesztés részletes (doktrínális-, szervezeti- humán-, logisztikai-, infrastrukturális-, kiképzési- és interoperabilitási) feladatait és ütemezését, a szervezet/képesség-fejlesztési program prioritását és nagybani erőforrás szükségletét.

A szervezet/képesség-fejlesztési programok alapján állíthatók össze a védelmi ágazati programok szakterületenként, illetve szakágazatonként.

Jelenleg, a szervezet/képesség fejlesztési programok eljárásrendjének hiánya miatt a tervező rendszer rendelkezik ugyan bizonyos elemei szabályzó dokumentumaival, viszont sajnálatos módon pontosan azon elemek hiányoznak, ahová a részrendszerek normál esetben becsatlakoznának, így a diszfunkciók elengedhetetlenül megjelennek a folyamatban. Jól szemlélteti ezt a 2. számú ábra, hiszen ha nincs összehangolva a K1 ponttól az SZ1 pontba történő eljutás, a végeredmény nem is lehet ideális. A részrendszerek működését pontosan meghatározó dokumentumok nem válthatják ki az egy rendszerszinttel feljebb elhelyezkedő folyamatok irányítását.

Ideális esetben az azonosított és jóváhagyott katonai képességigények, valamint a szervezet/képesség-fejlesztési programok végrehajtása a védelmi ágazati fejlesztési programok megvalósításával történik, melyek alapjait a 113/2007 HM utasítás határozza meg a szakmai szervezetek részére. A könnyebb áttekintés érdekében tekintsük át az utasítás egyes elemeit, rendelkezéseit.

Program fajták, típusok és csoportok

A védelmi ágazati programok a fejlesztési, beruházási feladatok megvalósításának célját, a megvalósítás valamennyi tevékenységét, a fejlesztési, beruházási igény megjelenésétől a fejlesztési, beruházási cél eléréséig, beleértve a rendszeresítési, illetve használatbavételi eljárás lefolytatását, valamint a működés-fenntartás induló feltételeit (is) tartalmazzák.

A **védelmi ágazati programok:** hadfelszerelési-, infrastrukturális-, egészségügyi-, humán-, egyéb szakterületi programok, valamint az Észak-atlanti Szerződés Szervezete Biztonsági Beruházási Program keretében Magyarországon megvalósuló katonai célú fejlesztések és beruházások. Az Észak-atlanti Szerződés Szervezete Biztonsági Beruházási Program keretében Magyarországon megvalósuló katonai célú fejlesztésekre és beruházásokra és az infrastrukturális programok megvalósítására vonatkozó szabályokat külön jogszabály, illetve külön HM utasítás tartalmazza.

A **szakterületi program típusai:** egyedi vagy komplex program. Az egyedi program egy meghatározott cél érdekében egy szakterületet (egy szakágazatot) érintő fejlesztési feladatot tartalmaz. A komplex program több szakterületet vagy egy szakterületen belül egy vagy több szakágazatot érintő, projektekre (részprogramra) bontott fejlesztési részfeladatokat tartalmaz.

A szakterületi programok a program megvalósítási szakaszaiban piackutatási, kutatás-fejlesztési, kutatás-technológiai részfeladatokat is tartalmazhatnak.

A **hadfelszerelési szakterületi programok** az alábbi **szakágazati** programcsoportokba sorolhatók:

1. fegyverzettechnikai,
2. páncélos és gépjármű technikai,
3. repülő-műszaki,
4. elektronikai (híradó, informatikai, információvédelmi, vezetési rendszerek),
5. műszaki,
6. vegyivédelmi,
7. kiképzés-technikai,
8. élelmezési,
9. üzemanyag,
10. ruházati,
11. humán-anyagi,
12. geo-információs (térképészeti, meteorológiai),
13. közlekedési,
14. kutatás-fejlesztési.

A képességalapú haderőfejlesztés egyik legfontosabb építőeleme a hadfelszerelés fejlesztése

A képességfejlesztési koncepcióban megcélzott katonai képességek megszerzésében, megvalósulásában, a kapcsolódó humán, egészségügyi, infrastrukturális és egyéb jellegű fejlesztések mellett az egyik legmeghatározóbb eleme a képességfejlesztés rendszerének a hadfelszerelés fejlesztésének tervezése és megvalósítása, melyek az alábbiak szerint csoportosíthatók:

a) Nemzeti erőforrások felhasználásával történő fontosabb fejlesztések, beszerzések végrehajtásával,

- BTR-80 fejlesztési program,
- orosz gyártmányú radarok gyári javítása és modernizálása,
- Gépjármű Beszerzési Program,
- Haditechnikai Konténer Program,
- Gripen program stb.)

b) NATO Biztonsági Beruházási Programok (NATO Security Investment Programs-NSIP) keretében megvalósuló képességcsomagokkal - programokkal kapcsolatos tevékenységek során,

- Korszerű 3D radarbeszerzés,
- NATO integrált légi vezetési irányítási rendszerfejlesztés,
- Link-16 adatkapcsolati képességfejlesztés,
- Befogadó infrastruktúrafejlesztés

c) Többnemzeti együttműködés révén,

- Helikopter felújítás
- Stratégiai légiszállítási kapacitás

**d) Külföldi Katonai Pénzügyi Támogatás felhasználása
következményeként ***

Foreign Military Financing-FMF,

- ASOC fejlesztés,
- IFF MODE IV fejlesztés,
- fegyver és optikai eszközök beszerzése a különleges műveleti erők részére.

Alapvetően a képességek megszerzése és a hadfelszerelés fejlesztésének végrehajtása három módon történhet:

- a) új hadfelszerelési anyagok fejlesztése a Kutatás-Fejlesztés hazai és külföldi eredményei felhasználásával,
- b) Közbeszerzési eljárások során a szükséges képesség beszerzése;
- c) régi, (volt szovjet gyártmányú) eszközök és anyagok modernizálása, felújítása, élettartam meghosszabbítása.

A fenti felsorolás mutatja meg egyértelműen a hadfelszerelés fejlesztés és a hazai védelmi ipar létesítményei közötti szoros kapcsolatot, hiszen nyilvánvaló, hogy a HM tulajdonú technikai irányultságú társaságok lehetőségei milyen széles skálán mozognak, hiszen a K+F eredmények kihasználásával a közbeszerzési eljárásokon való aktív és eredményes részvétellel, valamint a modernizációs és élettartam meghosszabbítást előírányzó tevékenységekben történő részvételük pályázati lehetőségeikkel szinte a kapacitásuk teljes spektrumán bekapcsolódhatnak a képességfejlesztés, hadfelszerelés fejlesztési folyamatába. Az alábbiakban kísérletet tesztek annak bemutatására, hogy mindezen feladatok hogyan realizálhatók.

A tenderkiírások és a beszerzések rendszere²¹

Szinte kivétel nélkül minden országra igaz, hogy a védelmi kiadások jelentős részt képviselnek az állami kiadásokon belül, amelyből az következik, hogy a védelmi beszerzések sajátos helyet foglalnak el az országok és így hazánk gazdasági szerkezetében is. Ennek figyelembevételével a védelmi beszerzések tervezésekor, valamint végrehajtásakor kiemelten kell érvényesíteni a gazdaságosságot, a költséghatékony pénzfelhasználást.

A gazdaságossági kritériumok mellett, tekintettel arra, hogy a védelmi beszerzés a közpénzek felhasználásával valósul meg-, biztosítani kell a civil kontrollt, a nyilvánosságot és az átláthatóságot, mint alapvető NATO követelményeket.

Az **Európai Unióhoz** való csatlakozás új követelményeket támasztott mind az állami mind a védelmi közbeszerzések jogrendszerével szemben. Nagyobb hangsúlyt kapott a versenyszellem, az esélyegyenlőség biztosítása. Ennek megfelelően a közbeszerzésekről szóló törvény uniós jogharmonizációnak megfelelő változatának hatálybalépését követően kidolgozásra került a védelmi beszerzéseket szabályzó, közösségi elvárásoknak megfelelő jogszabály. Ez a szabályozás szellemében szintén a közbeszerzési törvényen alapszik, azonban él a törvény azon rendelkezésével, mely szerint a védelmi beszerzéseket külön eljárásrend szerint kell végezni.

Az államháztartás kiadásainak ésszerűsítése, a közpénzek felhasználása átláthatóságának és széles körű nyilvános ellenőrizhetőségének megteremtése, továbbá a közbeszerzések során a verseny tisztaságának biztosítása érdekében 1995. évben született meg az első törvényi szabályozás **a közbeszerzésekről**. Az Európai Unió csatlakozás a közbeszerzések területén is megkövetelte a teljes jogharmonizációt, és ennek eredményeként született meg a közbeszerzésekről szóló **2003. évi CXXIX. Törvény (KBT)**.

A közbeszerzések törvényi szabályozása lehetőséget teremtett **a védelmi célú beszerzések**, valamint a **nemzetbiztonsági érdekű beszerzések** Kormányrendeletben történő eltérő szabályozására,

²¹ „A védelmi tárca beszerzés politikája a HM FLŰ szerepe a haderő-átalakításban” című előadás felhasználásával.

ugyanakkor a Magyar Honvédség működési sajátosságai, a NATO csatlakozást követő beszerzésekre is kiterjedő szövetségi elvárások szükségessé tették a tárca beszerzési rendjének *HM utasításban* történő belső kiegészítő szabályozását. Ennek fő célja a védelmi költségvetés felhasználása során az átláthatóság, az ellenőrizhetőség biztosítása, az állami jogszabályok szigorú alkalmazási feltételeinek a megteremtése volt. Az előzőekben említett koncepcióra épülően a korábbi szabályozás több alkalommal árdolgozásra került, a jelenlegi működési rendet a **102/2005. (HK.22.) HM utasítás** tartalmazza.

A fentiek figyelembevételével megállapítható, hogy a hadfelszerelés fejlesztésének folyamatában hatalmas lehetőségek nyílhatnak a technikai-
ipari jellegű gazdasági társaságok számára, hiszen a haditechnikai eszközök fejlesztése, felújítása, beszerzése, illetve a jelenleg is zajló, valamint a jövőben tervezett missziós feladatokat végrehajtó erőink, csapataink támogatása tekintetében megtalálhatók azok a tiszta, világosan felismerhető kapcsolódási pontok, amelyek segítségével az igények, vagyis a kereslet találkozhat a kínálattal.

Meg kell említeni, hogy a kormány a vonatkozó rendelkezéseivel segíti ezeket a gazdasági társaságokat azáltal, hogy egyes hadfelszerelési eszközökkel kapcsolatos termelési, korszerűsítési, szolgáltatási tevékenységüket mentesíti a közbeszerzési eljárások alól, vagy könnyíti az azok szerinti eljárásokat.²²

Nyilvánvaló, hogy nem mehetünk el a beszerzési folyamatok nehézségei mellett sem, hiszen csak így kapunk pontos képet a lehetőségekről és a tevékenységekről. Ezek között megemlíthetjük a tenderelési eljárásban meghatározott hosszú átfutási idők esetleges negatív hatásait, a már stratégiai szinten és rövidtávon is megtervezett teljesítési határidőkre, mely sok esetben a programok esetleges csúszását eredményezheti. Az éves szintre lebontott finanszírozási lehetőségek beszűkülése szintén negatívan befolyásolhatja a gazdasági társaságok tárgyévi üzleti tervei megvalósítását, előidézheti azok korrekciójának

²² A 228/2004. (VII.30) Kormány Rendelet a védelem terén alapvető biztonsági érdeket érintő, kifejezetten katonai, rendvédelmi, rendészeti célokra szánt áruk beszerzésére, illetőleg szolgáltatások megrendelésére vonatkozó sajátos szabályokról.

A 143/2004. (IV.29) Kormány Rendelet az államtitkot, vagy szolgálati titkot, illetőleg alapvető biztonsági, nemzetbiztonsági érdeket érintő, vagy különleges biztonsági intézkedést igénylő beszerzések sajátos szabályairól.

végrehajtását.

A HM alapítású technikai szakágú gazdasági társaságok részvétele a beszerzések és a szolgáltatások nyújtása terén

Az **1009/2009. (I.30.)** számú kormányhatározat értelmében a **Magyar Köztársaság Nemzeti Katonai Stratégiája** a források felhasználása és biztosítása terén igen fontos szerepet szán az állami tulajdonú gazdasági társaságoknak, melyek szakmai felügyeletét és vagyonkezelését a Honvédelmi Minisztérium látja el. Ezen gazdasági szervezetek hozzájárulnak a Magyar Honvédség készenléti rendszere fenntartása és fokozása alapvető feltételeinek megteremtéséhez, kielégítik az ipari kapacitást igénylő logisztikai szükségleteket, beleértve a Magyar Honvédség missziós feladatai végrehajtásának technikai biztosítási területeit is, valamint ellátják a honvédelmi kultúra és rekreáció feladatait és aktív szerepet vállalnak a NATO és az Európai Unió tagországainak védelemgazdasági együttműködésében, szolgáltatásokkal betagozódnak a piacgazdaság mechanizmusába.

Röviden tekintsük át a társaságok műszaki lehetőségeit²³

1. HM Armcom Kommunikációtechnikai Zrt.

A társaság létrehozását az indokolta és működését indokolja napjainkban is, hogy a Magyar Honvédségnél rendszeresített rejtjelző eszközök, stabil és mobil híradó berendezések, valamint gépjárműveik javítására, felújítására az országban egyedülálló módon a volt és jelenleg is rendelkezésre álló kapacitás képes, ugyanis a kialakított infrastrukturális elemek, speciális műhelyek csak ezen a bázison találhatóak meg.

A nemzeti bizalmas és a NATO titkos minősítésű rejtjelző eszközök javítása, felújítása és beépítése az Országos Rejtjelfelügyelet és Nemzeti Biztonsági Felügyelet engedélyével az általuk akkreditált műhelyekben történik. A dokumentációtárban megtalálhatóak a naprakész

²³ Hanitz Zsolt őrnagy: A Honvédelmi Minisztérium által alapított gazdasági társaságok, a rögzített hadiipari kapacitások című szakdolgozata alapján.

termékdokumentációk, alkatrészjegyzékek, gyártási tervek, javítási, technológiai utasítások. Az akkreditált mérőeszköz kalibráló laboratórium folyamatosan biztosítja a munkahelyeken lévő mérőeszközök kalibrált állapotban tartását. A társaság rendelkezik a gépjárművek műszaki vizsgáztatásához szükséges engedéllyel, amely tevékenységet a szakműhelyekben felkészített gépjárműveken hajtják végre komplex szolgáltatásként.

A 3062/2004. sz. Kormányhatározat a társaságot stratégiai jellegűnek nyilvánította, mivel a minősített időszakos kapacitása számottevő, itt történik az MH híradó hadászati tartalékának üzemképes állapotban való tárolása a rendelkezésre álló fedett színekben.

Megemlítésre méltó tény, hogy a Magyar Nemzeti Katonai Stratégiában meghatározott szakterületek első pontja érdekében tevékenykedik, együttműködve az alkalmazókkal és a HM FLÜ TI tervezőivel. A Rt. tevékenyen részt vesz a missziós feladatokat ellátó szervezetek híradástechnikai jellegű hadfelszerelési eszközeinek fejlesztésében, azok haditechnikai eszközökbe történő beépítésében. A műveleti területen szükséges szervizelést, javítást, valamint a korszerűsítéseket is elvégzi.

A fenti stratégiai tevékenység mellett a részvénytársaság fő feladata a piac törvényei szerint működtetni a vállalkozást, biztosítani a folyamatos működést és likviditást oly módon, hogy az MH változó mértékű megrendeléseire ellenére megtartani azt a szakember állományt, akik képesek mindenkor eleget tenni az elsőrendű, alapvető feladat teljesítésének. Ennek megfelelően a NATO csatlakozás és az aktív békefenntartói szerepvállalás óta folyamatosan történik különböző rendeltetésű híradó rendszer gépkocsik beépítése.

A minőségbiztosítás területén, a minőségi munkavégzés feltételeinek megteremtése érdekében a társaság lépcsőzetesen kidolgozta és bevezette a hazai és nemzetközi követelményeket kielégítő, a polgári, katonai majd NATO követelményrendszereknek megfelelő minőségirányítás rendszereit.

A társaság eddigi működési időszakára visszatekintve megállapítható, hogy 1994-től kezdve mindig pozitív eredménnyel zárta a gazdasági éveket. Az elmúlt 12 évben sikeres konverziót hajtott végre a tevékenységi köreinek diverzifikációjával kapcsolatban. Minden évben közel 60-40% és 50-50%-os volumenű katonai és polgári (Ez utóbbi kategóriában a jelentősebbek: polgári és katonai mentő gépkocsik belső

berendezéseinek megtervezése, kivitelezése, beépítése, mobil telefon híradó tornyok kiépítése, telepítése) tevékenységet realizált. Mindkét piacon folyamatosan fenntartotta képességeit. Az évek folyamán az ingadozó katonai megrendelések ellenére is teljesítette árbevételi terveit.

HM Arzenál Elektromechanikai Zrt.

A cég tevékenysége széleskörű, a TEAOR szám szerinti tevékenységek száma 62. A KSH besorolás szerinti fő tevékenység: 3320 mérőműszer gyártása és javítása. A társaság alaptevékenysége a Magyar Honvédség rakéta- és lokátor-technikai eszközeinek javítása, modernizálása, műszaki felülvizsgálata, kismagasságú légvédelmi rakétarendszer eszközeinek, valamint leszállító lokátorainak havi rendszeres karbantartása, helyszíni javítása, ellenőrzése, páncéltörő, levegő-levegő, levegő-föld és föld-levegő típusú rakéták műszaki állapotának vizsgálata, üzemidejük hosszabbításához szükséges technológia kidolgozása és végrehajtása, valamint mérőműszerek, emelő-eszközök műszaki felülvizsgálata, javítása és kalibrálása. A Magyar Honvédség felderítő és magasságmérő radar állomások vevő és jelfeldolgozó rendszereinek modernizálása, azok üzemeltetési költségeinek csökkentése és megbízhatóságuk növelése, valamint NATO szabványoknak megfelelő adatátviteli rendszerek kifejlesztése szintén a társaság tevékenységéhez kapcsolódik. A részvénytársaság műszaki tapasztalatainak felhasználásával kapcsolódott be a rakéták hatástalanítási, megsemmisítési programjaiba, ami egybe esett a tulajdonos által elvárt kiemelt feladatokkal.

A cég adottságaiból, múltjából eredően szakmailag továbbra is meghatározó a Magyar Honvédség megrendelése, ami elsősorban haditechnikai eszközök javításából és a technikai őrzésvédelmi jelzőrendszerek gyártásából, telepítéséből tevődik össze. Az utóbbi két évben rendkívüli mértékű a HM rendelés állomány csökkenése, ami jól mutatja a haderőreformmal együtt járó, alkalmazott technikai eszközökben végbemenő változást, illetve a költségvetés honvédelmi fejezetében a tervszámok csökkenését.

A cég beszerzési forrását döntő mértékben a megfelelő beszállítói minőségű hazai polgári termelő és kereskedelmi cégek adják (alapanyagok, segédanyagok, alkatrészek, energiahordozók). A speciális

tevékenységekhez kapcsolódó pótalkatrész-igény kielégítése hazai gyártóktól, illetve importból történik.

Az MH-ban folyó átszervezési, átalakítási folyamatok, valamint a költségvetési szigorítások közvetlenül és közvetve is befolyásolják a társaság megrendelés állományának összetételét és volumenét. A nagy berendezések ipari javítása helyett a helyszíni karbantartások, javítások, a rakéták üzemidejének meghosszabbítása és az MH inkurrenciájában lévő rakéták megsemmisítése alkotta a haditechnikai megrendelés állomány meghatározó részét.

A társaság 4 különböző rendeltetésű rakéta üzemidő hosszabbítási technológiáját dolgozta ki és a lefolytatott kémiai-fizikai és öregbítési vizsgálatok alapján tett javaslatot azok további üzemeltetésére.

Az export tevékenységen belül a NAMSA-val kötött 2 db NATO lokátor jelfeldolgozó rendszerének részleges modernizációja és az újabb Vietnámban telepített lőszerfelújító berendezés volt a meghatározó.

A HM Arzenál Zrt által gyártott termékek és a teljesített szolgáltatások minőségellenőrzését (gyártásközi és végellenőrzés) a minőségirányítási rendszer részeként megszervezett és működtetett minőségellenőrző szervezet végzi.

3. HM Currus Harcjárműtechnikai Zrt.

Haditechnikai tevékenység:

Napjaink kiemelt feladata a BTR-80 és BTR-80A harcjárművek modernizálása, amelyet 2005. és 2010. közötti időszakban, a társaság keretszerződés alapján végzi.

Mindenképpen megemlítenő még, hogy többek között végzi a missziós szervezetek haditechnikai eszközeinek modernizálását, páncélvédettségük növelését, torony fegyverzeti eszközeinek átrendezését, a terrorista robbantó eszközök felderítése és az ellenük történő védelem eszközeinek kifejlesztését, megalkotását, a műveleti területen végzett javító, karbantartó tevékenységüket, a szövetségi hadseregektől kapott eszközök modernizálását is.

A harcjármű korszerűsítés részleteiben az alábbiakat foglalja magában:

- BTR-80 harcjármű éjszakai műveletekre való alkalmassá tétele, irányzóműszer fejlesztéssel,
- Lőporgáz elszívás,
- STANAG szerinti külső indító csatlakozó aljzat,
- Fűtő szellőztető berendezés,
- Torony feszültség alatti állapotátjelző lámpa (elsütő áramkör),
- Csúszásgátló réteg a tetőpáncélon,
- Toronyfék,
- Opto-elektronikus lőszerfogyás érzékelő,
- Ivóvíz tároló,
- Láda felfogató rögzítő elemek (D-10).

Ezen túlmenően megtervezi és kialakítja a szervezeti rendnek és fegyvernemi követelményeknek megfelelő változatokat (zászlóalj-, század- és szakaszparancsnoki kocsik, mentő-vontatójármű, vegyi-, sugárfelderítő jármű, páncélozott sebesült kihordó jármű).

A magyar Kormány 2005. évben 77 db T-72 harckocsit és 4 db mentő-vontató járművet adományozott Iraknak. A részvénytársaság az amerikai Defense Solutions LLC. céggel kötött szerződés alapján elvégezte az eszközök megrendelő által elvárt műszaki állapotba hozását.

Egyéb tevékenységi területek:

Javítás: A Társaság javítási tevékenysége felöleli az Összhaderőnemi Parancsnokság állományába tartozó valamennyi harckocsi, harcjármű és gépjármű, mobil és telepített áramforrás aggregátor ipari nagyjavítása mellett a fegyverzettechnikai, műszaki-technikai és vegyivédelmi szakterületek eszközeinek javítását is.

Polgári tevékenység: Főleg a meglévő, haditechnikai tevékenységeinkhez szükséges kapacitások minél hatékonyabb működtetését vette figyelembe a társaság.

Nagy teljesítményű motorok javítása: A polgári élet számos területén (aggregátorok, szivattyúk, fűróművek stb.) használnak olyan motorokat, amelyek harckocsi motorok módosítása révén jöttek létre.

Lemezgmunkálás: A mélyhúzáson és sajtoláson kívül lemezvágást és hajlítást valamint rezgő szerszamos lemezalakítást végez a társaság.

Felületkezelés: A korszerű, nagy teljesítményű felületkezelő üzem horganyzást, cink- és mangánfoszfátózást, vegyi barnítást és kemény eloxálást tud végezni.

Minőség biztosítás: A társaságnál a minőség biztosítása új gyártás esetében az alapanyagok átvételével javításoknál pedig a beérkező eszközök hiba felvételezésével kezdődik, a technológiai folyamat kialakítása, az ebbe beiktatott ellenőrzésekkel folytatódik és a késztermék állóhelyi (próbadadi) vizsgálatával és/vagy futópróbájával fejeződik be. A társaság közel egy évtizede bevezette és tanúsította a minőségbiztosítási rendszerét.

4. HM EI Elektronikai, Logisztikai és Vagyonkezelő Zrt.

A társaság kezdeti fő profilja az exportszerződés keretében a hazai iparvállalatoknál kifejlesztett alapeszközökre épülő rádió felderítő- és zavaró rendszerek tervezése, speciális hardver- és szoftverelemek fejlesztése, rendszerintegrálás, katonai minősítés, illetve a rendszer szállításához kapcsolódó oktatás, kiképzés és szaktanácsadás volt. A magyar elektronikai ipar a **HM EI Zrt.** meghatározó közreműködésével kezdettől fogva nagy mennyiségben exportált magas műszaki színvonalú rendszereket a világ számos országába és ennek során jelentős tapasztalatokat szerzett a kezelői, alkalmazói és javítói kiképzésben is.

A gazdálkodási forma megváltozásával a korábbi profilt megtartva, az elektronika területén fejlesztés indult az információvédelmi eszközök és a műholdas navigációt (GPS) alkalmazó rendszerek létrehozására, gyártására, és tovább bővült a részvénytársaság tevékenységi köre a logisztikai, vagyonkezelési és biztonságvédelmi feladatokkal.

A **HM** és az **MH** objektumainak üzemeltetése és fenntartása mellett a Vagyonkezelő Igazgatóság jelentős projekteket bonyolít kormányzati és polgári megrendelők számára is.

A magas minőségű szaktudás és a gazdag műszaki tapasztalatok jobb kihasználása jegyében fejlődnek a kapcsolatok több **NATO**-ország kutató-fejlesztő és szolgáltató cégével. A **HM EI Rt.** 2000-ben elnyerte a „**Minősített NATO Beszállító**” címet, amely feljogosítja a **NATO**-tagországok által kibocsátott tendereken való részvétellel.

A **HM EI Zrt.** termékeivel és szolgáltatásaival rendszeresen vesz részt pályázatokon és kiállításokon. Gazdálkodása az alapítás óta folyamatos fejlődést mutat. Tevékenysége napjainkban már 150 bejegyzett **TEÁOR** csoportra terjed ki.

A HM tulajdonú technikai szakirányú gazdasági társaságok vagyoni kérdései:

Annak érdekében, hogy a társaságok felügyelete szervezett keretek között és hatékonyan valósuljon meg a jogszabályokban előírt beszámolók mellett, belső szabályozó eszközként a vagyongazdálkodási feladatok ellátását szolgáló egyéb adatszolgáltatási rendet tartalmazó határozat került kiadásra a tulajdonos részéről. A 2007. évi CVI.törvény hatályba lépésével az állami vagyon feletti tulajdonosi jogokat és kötelezettségeket a Magyar Állam nevében a **Nemzeti Vagyongazdálkodási Tanács** gyakorolja, aki feladatát a **Magyar Nemzeti Vagyonkezelő ZRT** útján látja el. A HM és az **MNV Zrt** között kötött vagyongazdálkodási szerződés értelmében a vagyongazdálkodó továbbra is a **HM**,²⁴ azonban a társaságok működéséről adatszolgáltatási kötelezettsége van az **MNV Zrt** részére.

Az előzőeket figyelembe véve a következő adatszolgáltatásokat kell a társaságnak teljesítenie:

I. ÉVES ADATSZOLGÁLTATÁS:

I/1.) Éves beszámoló:

Az éves beszámolót a számviteli törvény által meghatározott formában és tartalommal kell elkészíteni. Az Éves beszámolót az igazgatóság terjeszti fel, melyhez csatolni kell a felügyelő bizottság írásos jelentését a beszámoló felülvizsgálatáról és a könyvvizsgáló jelentését. Továbbá a beszámolóval egyidejűleg kell felterjeszteni az Igazgatóság értékelését és az FB véleményét a vezérigazgató részére kitűzött prémiumfeladatok teljesítéséről.

A Felügyelő Bizottság évente egyszer, a társaság éves beszámolójának értékelésével egy időben saját éves munkájáról is

²⁴ A HM Kabinetfőnök a tulajdonosi jogkört gyakorló képviselője.

jelentést készít. A jelentést a HM Védelemgazdasági Főosztály útján a tulajdonosi jogok gyakorlójának képviselője részére küldik meg egy eredeti példányban a beszámolóhoz csatolva.

1/2.) Üzleti jelentés:

Az üzleti jelentést az éves beszámolóval egyidejűleg készítik el és a Felügyelő Bizottság véleményével együtt küldik meg. Az üzleti jelentés tartalma a számviteli törvény előírásainak kell hogy megfeleljen és a tevékenységek bemutatásánál a hadiipari (ezen belül kiemelve a HM) megrendelések és a polgári megrendelések adatai külön-külön - összevethető módon kerülnek bemutatásra.

1/3.) Éves üzleti terv:

A tárgyévre vonatkozó, Felügyelő Bizottság által véleményezett üzleti tervet az éves beszámolóval együtt kell felterjeszteni. Az üzleti terv jóváhagyása az éves beszámoló elfogadásával egy időben, tulajdonosi határozatban történik.

Az éves üzleti terv két részből áll: Első részében szövegesen kerül kifejtésre a feladatok tartalma, végrehajtásuk jelentősége, a piaci körülmények értékelése, a tervezett árbevétel és költségek elemzése, továbbá a tervezett beruházások, felújítások, a bér- és létszámgazdálkodásra vonatkozó elgondolások kerülnek bemutatásra, míg a terv második része számszakilag mutatja be a gazdálkodás főbb mutatóinak tervezett alakulását, az éves beszámoló eredmény-kimutatása szerinti adatokat az előzetes kalkuláció szerint, az éves árbevételi, költség és eredmény tervet főbb tevékenységek (ágazatok: hadiipari-ezen belül a HM, valamint polgári piac) szerinti bontásban, a vagyon összetételében, illetve nagyságában tervezett változásokat, a megvalósítandó beruházások és felújítások volumenét, a létszám és átlagkereset tárgyévi tervezett adatait.

1/4.) Éves prémiumkitűzési javaslatra vonatkozó adatszolgáltatás:

Az éves üzleti terv felterjesztésével egy időben a Javadalmazási Szabályzatban előírtak szerint elkészített és az FB által véleményezett, a vezérigazgató részére szóló éves prémiumkitűzési javaslatot az Igazgatóságnak a HM Védelemgazdasági Főosztály útján a tulajdonosi

jogok gyakorlójának képviselője részére kell megküldeni véleményezésre.

I/5.) Éves keresetfejlesztésre vonatkozó adatszolgáltatás:

A HM Védelemgazdasági Főosztály kéri be a keresetfejlesztésre vonatkozó tény és tervadatokat a HM társaságoktól, mely alapján és az Országos Érdekegyeztető Tanács ajánlásának figyelembevételével a HM vagyonkezelésébe tartozó társaságok részére a tulajdonosi jogok gyakorlójának képviselője határozza meg az éves keresetfejlesztés mértékét.

I/6.) Kontrolling adatszolgáltatás cégszolgálatokról:

A társaság törzsadatait minden év február 10-ig a HM Védelemgazdasági Főosztály részére elektronikus formában küldik meg.

II. ÉVKÖZI ADATSZOLGÁLTATÁS:

II/1.) Negyedéves jelentések:

Az Igazgatóság a gazdasági társaságokról szóló törvény 244. § (2) bekezdésében foglaltaknak megfelelően az ügyvezetésről, a Társaság vagyoni helyzetéről, és üzletpolitikájáról háromhavonta a Felügyelő Bizottság részére készít jelentést. A HM és az MNV Zrt. között megkötött vagyonkezelési szerződésnek megfelelően a negyedéves jelentésnek tartalmaznia kell az MNV Zrt. kontrolling rendszerébe továbbítandó adatokat is.

A jelentés tartalma:

- mérleg és eredmény-kimutatás,
- a tárgyidőszak fontosabb ügyvezetési döntései,
- az éves árbevételi, költség és eredmény terv időarányos teljesítésének elemzése társasági szinten és tevékenységenként (ágazatonként),
- a pénzügyi (likviditási) helyzet, a hitelállomány alakulásának értékelése,
- a beruházási és műszaki fejlesztési tervek időarányos teljesítésének értékelése,
- a Társaság vagyonában bekövetkezett változások elemzése,
- a létszám és bérköltség, valamint az átlagkereset alakulása.

II/2.) Havi jelentés:

A társaság a tárgyhavi tény és a következő havi tervezett pénzforgalmáról számszaki jelentést köteles készíteni. A jelentéshez kapcsolódó szöveges részben elemezni kell a tényleges és tervezett adatok alakulását és ki kell térni a következő havi tervezett adatok lényeges eltérései esetén azok tartalmának magyarázatára is. Kiemelt gondossággal kell kezelni a tervezett és a megvalósult hitelfelvetelek bemutatását.

II/3.) Eseti beszámolási, adatszolgáltatási kötelezettség:

- a) Az Igazgatósági és a Felügyelő Bizottsági ülések jegyzőkönyveit és határozatait az ülést követő 10 munkanapon belül kell a HM Védelemgazdasági Főosztályra megküldeni egy eredeti példányban.
- b) A Felügyelő Bizottság évente egyszer, a társaság éves beszámolójának értékelésével egy időben saját éves munkájáról is készít jelentést. A jelentést a HM tulajdonosi jogok gyakorlójának képviselője részére küldik meg.
- c) A társaság törzsadatait az adatokban bekövetkezett változás esetén a változást követő 8 napon belül küldik meg.

II/4.) Rendkívüli eseményekkel kapcsolatos jelentések:

A Társaság haladéktalanul jelentést tesz:

- az 1/3-os vagy annál nagyobb alaptőkevesztésről,
- a Társaság elleni csőd-, vagy felszámolási eljárás kezdeményezéséről,
- ha a Társaság köztartozásainak esedékessége több mint egy hónapja lejárttá vált,
- a Társaságnál bekövetkezett rendkívüli eseményről. Az esemény kivizsgálásáról készített jegyzőkönyvet szintén meg kell küldeni a főosztályra.

A szakmai felügyeletet ellátó szervek feladatai

A „40/2008. (HK 9) HM utasítás a honvédelmi miniszter által alapított közhasznú társaságok és a Honvédelmi Minisztérium között létrejött közhasznúsági megállapodásokról és azok végrehajtására kötött megállapodásokról” tárgyú dokumentum egyértelműen rendelkezik a különböző szintű jogosultságokról az alábbiak szerint:

- A honvédelmi miniszter által vagy részvételével alapított közhasznú társaságok és a **HM** között megkötendő közhasznúsági-keretmegállapodások és támogatási megállapodások létrejöttével és szerződészerű teljesítése ellenőrzésével kapcsolatos jogokat, feladatokat a honvédelmi miniszter gyakorolja és végzi **az alábbi szervezetek útján:**
- A **HM Védelemgazdasági Főosztály (HM VGF)** a megállapodások megkötése, teljesítése ellenőrzésével kapcsolatban ellátja a koordinációs feladatokat, a tárca érdekeinek érvényesítését, közreműködik a honvédelmi miniszter döntéseinek előkészítésében.
- A megállapodások előkészítésében és a megfelelő teljesítés koordinálásában, felügyeletében és ellenőrzésében a **HM VGF** koordinálása mellett - rendeltetésük szerint differenciáltan - részt vesznek az illetékes HM és MH szakmai szervek és szervezetek az alábbiak szerint:
 - a. A Kht.-kat érintő költségvetési kiadási és támogatási előirányzatok tervezése, a megállapodások véleményezése és az azokban foglaltak szerint a pénzeszközök utalása, a kiadási és támogatási előirányzatok és teljesítések figyelemmel kísérése tekintetében:

HM Közgazdasági és Pénzügyi Ügynökség

- b. A költségvetésből juttatott támogatások tervezésével és teljesítésével, valamint a kötelezettségvállalásokkal összefüggő szakkérdések tekintetében:

HM Védelmi Tervezési Főosztály

HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség

HM Közgazdasági és Pénzügyi Ügynökség

A továbbiakban tekintsük át a koordináló és együttműködő szakmai felügyeletet ellátó szervezetek feladatait a társaságok felügyeletével, irányításával és tevékenységük elősegítésével kapcsolatosan.

A koordináló HM VGF:

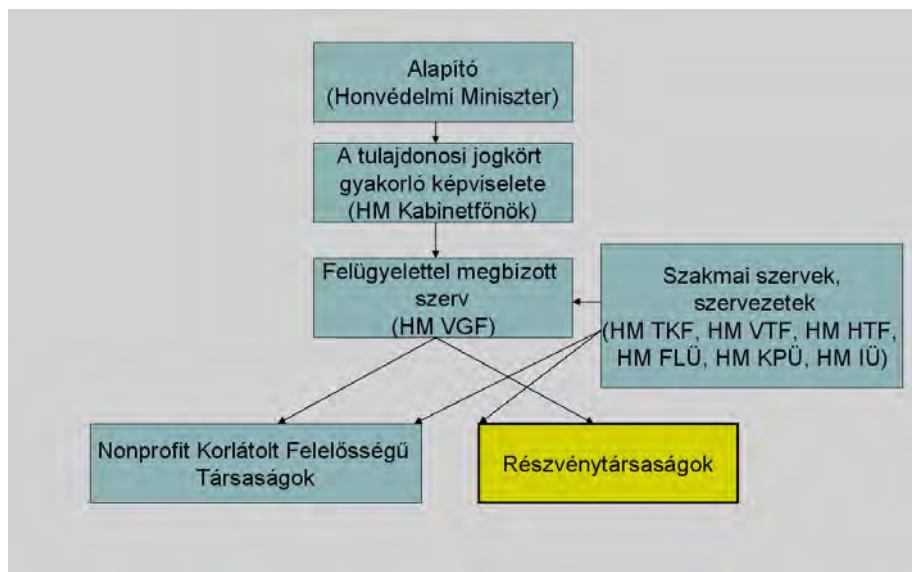
A **HM VGF** a megállapodásokkal kapcsolatos adatokat és információkat a honvédelmi miniszter számára az ellenőrzés során gyűjti és rendszerezi, valamint együttműködik a szakmai felügyeletet ellátó szervezetekkel.

Feladatkörébe tartozik:

- Ellátja a koordinációs feladatokat, a tárca érdekeinek érvényesítését, közreműködik a honvédelmi miniszter döntéseinek előkészítésében.
- Céljellegetű, illetve átfogó elemzések, közgazdasági értékelések készítése a vezető tisztségviselők, a felügyelő bizottságok bekért jegyzőkönyveinek vizsgálata alapján,
- A felügyelő bizottságok munkájának szakirányú segítése a megállapodások végrehajtásával kapcsolatban,
- Az illetékes szakmai szervek tájékoztatása a szakmai területüket érintő megállapodásokkal kapcsolatos kérdésekről, az ellenőrzések tapasztalatairól, azok felülvizsgálata után adatszolgáltatás a tárca költségvetési beszámolójához és mérlegjelentéséhez,

A szakmai szervek hatáskörüknek megfelelően - a HM VGF koordinálásával - vesznek részt a tevékenységek végrehajtásában és annak koordinálásában, valamint ellenőrzésében. Szakmai szempontból figyelemmel kísérik a társaságok tevékenységét.

A 40/2008 HM utasítás rendelkezéseinek áttekintését követően az **3. számú ábra** szerinti felügyeleti-irányítási rendszer működését lehet értelmezni:



3. számú ábra - Felügyeleti rendszer²⁵

Összefoglalás: Eddigi működési tapasztalatok, a fejlődés lehetséges irányai

A HM alapítású gazdasági társaságok eddigi működési tapasztalatai vegyes képet mutatnak. Az ipari részvénytársaságok az alapítási időszak első éveiben, nagyjából az ezredfordulóig igen jó közgazdasági, pénzügyi mutatókkal rendelkeztek, melynek elsődleges indoka volt, hogy megfelelő megrendelést kaptak a védelmi tárcától.

A 2000-től megkezdődött költségvetési takarékoság következtében ezek a társaságok egyre kevesebb megrendelést kaptak (ez alól a **HM EI**

²⁵ Honvédelmi Minisztérium Tervezési és Koordinációs Főosztály (TKF), Védelmi Tervezési Főosztály (VTF), Haderő tervezési Főosztály (HTF), Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség (FLÜ), Közgazdasági és Pénzügyi Ügynökség (KPÜ), Infrastrukturális Ügynökség (IÜ).

Zrt. kivétel), csökkent a tervezett bevételük, egyre inkább a már telített piac felé kellett nyitniuk.

Mindamelletts mind a négy technikai irányultságú részvénytársaság nagyban hozzájárult a Magyar Honvédség képességeinek kialakításához, fejlesztéséhez a szükséges hadfelszerelések javítása, korszerűsítése és a Kutatás- Fejlesztés területén végzett hatékony tevékenységével.

A továbbiakban is a Tárca Védelmi Tervező Rendszeren belül végrehajtott képességfejlesztési tevékenység relatív kiszámíthatósága arra ösztönözheti az érintett társaságok menedzsmentjét, hogy az üzleti tervek megfelelő kialakításával, az illetékes HM szervek részéről történő pályázatok kiírását követően az igényelt műszaki tartalom teljesítésével megbízásokra tegyen szert, továbbá a speciális feltételek meglétének kihasználásával (NATO beszállítói minősítés, stb.) további piacok felkutatására vállalkozzon.

Célszerű a NATO és EU tervezési, fejlesztési folyamataiba történő minél mélyebb integráció elérése, melyek a vonatkozó szakmai bizottsági üléseken történő részvétel hozadékaként segíthetik elő a fejlesztési igények és a hazai ipari kapacitások találkozását.

Megállapítható, hogy elsősorban nemzeti szinten szükséges a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásának tervezése, majd szövetségi szinten a követelmények és a lehetőségek összhangjának megteremtése. Nemzeti szinten megállapítható, hogy jelenleg a missziós katonai szervezetek haditechnikai biztosításának egyik kiegészítő alapja a három technikai irányultságú Rt megléte az általuk végzett fejlesztési, korszerűsítési, javítási, szervizelési, helyszíni együttműködési lehetőségeik miatt. Szövetségi szinten viszont rendkívül nagy szerepe van az összhang megteremtésében a CNAD és alárendelt bizottságai ez irányban végzett tevékenysége, valamint a NAMSA széleskörű tapasztalatának ki és felhasználása.

A kormányzatok szeretnék teljesen integrált, kulcsrakész rendszereket vásárolni, amely szállítására csak tőkeerős és nagy fejlesztési háttérű cégek alkalmasak. A hazai ipari szereplők aligha képesek ilyen elvárásoknak egyedül megfelelni, viszont adott a piaci lehetőség a magas minőségű specializált termékek számára. A vezető európai hadiipari cégek leginkább a rendszerintegrációra koncentrálnak, ezért rész megoldások és részegységek beszállítására lehetséges.

Összességében megállapítható, hogy a hadfelszerelés fejlesztésének folyamatában hatalmas lehetőségek nyílnak a technikai-ipari jellegű gazdasági társaságok számára, hiszen a haditechnikai eszközök fejlesztése, felújítása, beszerzése tekintetében megtalálhatók azok a tiszta, világosan felismerhető kapcsolódási pontok, amelyek segítségével az igények, vagyis a kereslet találkozhat a kínálattal.

Felhasznált irodalom:

Törvények:

- A gazdasági társaságokról szóló 2006. évi IV. törvény.
- 2003. évi CXXIX. törvény a közbeszerzésekről.

Rendeletek, határozatok:

- 1009/2009. (I. 30.) Kormányhatározat a Magyar Köztársaság Nemzeti katonai Stratégiájáról.
- 2118/2006. (VI. 30.) Korm. Határozat az államháztartás hatékony működését elősegítő szervezeti átalakításokról és az azokat megalapozó intézkedésekről.
- 228/2004. (VII. 30.) Korm. Rendelet: A védelem terén alapvető biztonsági érdeket érintő, kifejezetten katonai, rendvédelmi, rendészeti célokra szánt áruk beszerzésére, illetőleg szolgáltatások megrendelésére vonatkozó sajátos szabályokról.
- 143/2004. (IV. 29.) Korm. Rendelet az államtitkot vagy szolgálati titkot, illetőleg alapvető biztonsági, nemzetbiztonsági érdeket érintő vagy különleges biztonsági intézkedést igénylő beszerzések sajátos szabályairól.
- 217/1998. (XII. 30.) Korm. Rendelet az államháztartás működési rendjéről

HM utasítások:

- 40/2008 (HK 9.) HM utasítás a honvédelmi miniszter által vagy részvételével alapított közhasznú társaságok és a Honvédelmi Minisztérium között létrejött közhasznúsági-keretmegállapodásokról és az azok végrehajtására kötött támogatási megállapodásokról.

- 98/2009. (XII. 11.) HM utasítás a Honvédelmi Tárca Védelmi Tervező Rendszere felső szintű tervezési szabályainak alkalmazásáról.
- 82/2006. (MK.94.) HM utasítás a Honvédelmi Minisztérium Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról.
- 102/2007. (HK.20.) HM utasítás a honvédelmi szervezetek beszerzéseinek eljárási rendjéről.

Könyv, szakdolgozat, disszertáció:

- **Hanitz Zsolt őrnagy:** A Honvédelmi Minisztérium által alapított gazdasági társaságok, a rögzített hadiipari kapacitások. Szakdolgozat ZMNE 2007.

Folyóiratcikkek:

- Az Integrált Védelmi Tervezési tevékenység logikai folyamata. Munkaanyag-Tervezet.

Előadások:

- **Czinger István nyá. ezds:** A védelmi tárca beszerzés politikája a HM FLÜ szerepe a haderő-átalakításban” című előadás.

Internetes források:

- www.hmarzenal.hu; letöltve: 2009. október 12. 16.11.
- www.currus.hu; letöltve: 2009. október 12. 16.20.
- www.armcom.hu; letöltve: 2009. október 12. 16.50.