



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Budai Campus**

**Ellátásilánc-menedzsment**

**A SZEMÉLYI ELLÁTÁS INTEGRÁLÁSÁNAK  
LEHETŐSÉGE A MAGYAR HONVÉDSÉG  
VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI RENDSZERÉBE**

**Belső konzulens:**

Dr. Lehota Zsuzsanna  
egyetemi adjunktus

**Készítette:**

Tóth Csaba  
RAYSBN  
levelező

**Intézet/Tanszék:**

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

**Budapest**

**2023**

*„A vezetők a logisztikán keresztül győznek. Vízió, persze. Stratégia, igen.  
De ha háborúba indulsz, akkor a megfelelő helyen, a megfelelő időben vécepapírra és  
lőszerre is szükséged van. Más szóval, a győzelmet a kiváló logisztikával kell elérni.”*

Tom Peters

## **Abstract**

Az elmúlt évtizedekben a logisztikai rendszerek rohamléptekkel fejlődnek, amely elsődlegesen információtechnológiai megoldásokon alapszik. Az ellátási láncok minden állomása digitalizálódik, gyorsítva és gazdaságosabbá téve a logisztikai folyamatokat növelve a hatékonyságot és a vevőkiszolgálás színvonalát. Huszonhatéves katonai pályám alatt a Magyar Honvédség logisztikai rendszere is hatalmas fejlődésen esett át. Egy területe azonban még mindig az előző évszázad hatvanas éveinek színvonalát maradt, a személyi ellátás nyilvántartása.

Dolgozatom alapfelvetése, hogy az egyéni ellátás rendszerének integrálása a Honvédség SAP rendszerébe lehetséges, rövid- és hosszútávon is növelné a hatékonyságot és gazdaságosságot. Lehetővé tenné a modern, információ alapú készletgazdálkodás kialakítását, a beszerzések tényadat alapú középtávú tervezését, az állomány ütemezett ellátását, racionalizált készlettartást. Továbbá elősegítené integrált ellátásilánc felépülését a vállalatirányítási rendszereken keresztül a minősített gyártó/beszállító vállalkozásokkal.

Ellátási lánc gyakorlatilag azóta létezik, hogy az első tranzakció megtörtént az emberiség történetében, amikor a termelő és fogyasztó elkülönültek és a felesleges termékért (élelemért, bőrért, szerszámért vagy fegyverért) ellenszolgáltatást adtak. Modern világunkban az ellátási láncok kiterjedtek, a kapcsolat a tagjai között egy szorosabbá vált, együttműködnek és integrált ellátási láncokat hoznak létre, amelyen nemcsak a termék és szolgáltatás, hanem információs áramlik. A szervezetek közötti működési kapcsolat lehet egyszerű, mint megrendelés és visszaigazolás vagy a teljes bizalom kiépülése melletti szoros együttműködés és információcsere. Dolgozatom témája alapján a közös tervezési előrejelzési és feltöltési rendszerek kapcsolatot vettem górcső alá és mutatom be annak kialakítását, szintjeit és előnyeit.

Az integrált ellátási láncok egyik alap kritériuma, az információ megosztása, ezeket az információkat adatokból lehet előállítani. A vállalati irányítási rendszerek támogatják a

vállalati tevékenység minden szegmensét és szervezeti egységét, amelynek segítségével valós idejű adatkezelés történik, amely azonnal hozzáférhető és abból a szükséges riportálással a megfelelő információk megszerezhetők. A vállalatirányítási rendszerek segítségével magasabb szintű integráció jöhet létre az ellátási lánc szervezetei között. Az SAP a ma ismert egyik legnépszerűbb vállalatirányítási rendszer, amely lassan ötven éve, hogy megjelent. Az SPA a NATO tagországok fegyveres erőinél is népszerű, ahogy a Honvédség is az SAP R/3 rendszerét használja.

A honvédségi logisztika megértéséhez szükséges, hogy tisztában legyünk: a katona nem a normál értelemben vett vevő, hanem olyan egyén, akinek nincs választása a terméket illetően. A Honvédség logisztikai rendszere eltérően a klasszikus logisztikai rendszerektől, alapvetően csak beszerzési és elosztási logisztikára korlátozódik. Dolgozatom témájához igazodóan, a Magyar Honvédség központi békeidős logisztikáját veszem alapul, ahol bemutattam a beszerzés és elosztás rendszerét, készletképzését. A Honvédség vállalatirányítási rendszerként az SPA rendszert használja, amely magában foglalja a pénzügy és számvitel, az emberi erőforrások és logisztikai rendszerek támogatását. A logisztikai támogató modul 2019-ben indult el, váltva ezzel le az ESZKÖZ rendszert, megtartva annak tárolóhely struktúráját, így a legalacsonyabb szint, ahol az anyagi készletek nyilvántartva vannak, az az alegység.

A katonai ellátási rendszer egyik alapköve, az egyéni személyi ellátás, amely magába foglalja mindazon anyagokat, eszközöket és termékeket, amelyet a katona egyénileg használ, azért felelősséggel tartozik és szükséges az alaprendeltetési, valamint a speciális feladatok ellátásához. A katonák részére kiadott egyéni felszerelések jelenleg papíralapú rendszerben vannak nyilvántartva, amelyet az alegység anyagkezelő vezetnek, minden tranzakció papíralapú dokumentációt von maga után.

Az egyéni ellátáshoz szükséges anyagok és eszközök beszerzése a szállítók pályáztatással történő kiválasztásával történik. Az egység raktárak éves igényt nyújtanak be az ellátás a szükséges anyagok és eszközök megrendelésére. Az éves egység és központi készletigények összesítését követően áll össze a megrendelési terv. A gyártók felé a Honvédség nem tud előzetes keresleti adatokat biztosítani. A gyártók így a megrendelések alapján tudják a gyártásukat megindítani, nem tudnak előre tervezni és alapanyagot beszerezni, magas kockázattal dolgoznak, amelyet a termékek árában tudnak érvényesíteni.

Korábban is volt már próbálkozás, hogy a személyi ellátás rendszerét digitalizáljuk, még az ESZKÖZ rendszerben. Az alegység tárolóhelyeket személyi tároló helyeknek tekintettük, azonban ez 200-300 fő esetén még jól működhetett, de a Honvédség teljes létszámára, amely tartalékosokkal együtt az ötvenezret is meghaladhatja, nem volt alkalmas. Az integrálás felé az első lépés lehetne, hogy a személyügyi és logisztikai modulok olyan mértékben kapcsolódhatnak össze, hogy az egyéni tárhelyek személyi törzsszámmal (SZTSZ) kerülnek azonosításra. Az integráció révén a logisztikai rendszer hozzáférnie az ellátott beosztásához a beosztásokhoz hozzá tudja rendelni a normákat, a cikkekhez kihordási időket és méreteket. Ezekkel az adatokkal a rendszer már tud tervezni utánpótlás szükségletet, illetve a normák alapján a készlet szint feltöltési szükségleteket. Amennyiben a Honvédség megosztaná ezeket az információkat, vagyis átadná a anyagszükségleti terveit, akkor a gyártók akár évekre előre tudnának tervezni, alapanyagot beszerezni és csökkenne a kockázatuk és ezzel kedvezőbb áron szerezhetné be a Honvédség a termékeket. Ebben az esetben megtörténne már egy alapszintű integráció.

A Honvédség természetesen ugyanúgy fejleszti logisztikai készségeit, mint a versenyszféra és megkezdte ennek a papíralapú rendszernek a lecserélését, egy eRFK elnevezésű projekt keretében. A papíralapú dokumentálás megszűnhet, ebben a rendszerben az érintettek pin kóddal és aláírás mintával hagynák jóvá a tranzakciókat, elektronikusan

Az eredeti felvetésemet, hogy a személyszállítás integrálása az SAP rendszerbe működőképes lehetne és hatékonyabbá tenné a rendszert, teljes mértékben igazolva látom. Azonban nem lehet elmenni amellett, hogy ennek a teljesüléséhez vezetői elkötelezettségre van szükség. Az integráció akadályai lehet továbbá, hogy a Honvédség alanya a közbeszerzési törvénynek, valamint számos jogszabály és szabályozó határolja be a beszerzési eljárásait. A szervezetek közötti együttműködés további akadályai lehet, hogy közvetlen információátadás nem történhet az ellátási lánc tagjai felé tekintve, hogy biztonsági kockázatot jelenthetnek.

Az eRFK jelen körülmények között egy hiánypótló megoldás, jelentős előrelépés a korábbi rendszerhez képest. Véleményem szerint a logisztikai rendszer teljes újragondolása és újra strukturálása szükséges, alap szempontként a NATO kompatibilitás, az integrált ellátási láncban való gondolkodás és a személyi ellátás áthelyezése az elektronikus térbe.

A jövőt a webshop rendszer lehet a személyi ellátás következő szintje, ahol webes felületen az ellátásra jogosult önmaga, a beosztási norma és kihordási idő figyelembevételével tudja megrendelni a számára szükséges anyagokat és eszközöket, azok belső futárszolgálat útján kerülnek lebiztosításra a központi raktárból.

Összességében igazolva látom a felvetésem, a személyi állomány ellátásának integrálása az MH SAP rendszerébe működőképes koncepció, amely jelentős előnyökkel járna, azonban a Honvédség, mint az ellátási lánc szereplője jelenleg nem tud integrált ellátási láncot építeni a korlátozó tényezők miatt.