

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
Doktori Tanácsa

PAP ANDREA ÓRNAGY

**A HONVÉDELMI MINISZTERIUM GAZDÁLKODÁSÁNAK
ASPEKTUSAI A 2005 – 2011. KÖZÖTTI IDŐSZAKBAN**

című doktori (PhD) értekezésének szerzői ismertetője

Témavezető:

**Dr. habil Réger Béla PhD ny. alezredes
egyetemi docens**

Budapest, 2013

TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

Hazánknak az 1999-es Észak-atlanti Szerződés Szervezetéhez és a 2004-es Európai Unióhoz történő csatlakozását követően, már nemcsak a magyar lakosság felé kellett elszámolni a védelemre felhasznált forintokkal, hanem a két tagságból adódóan a nemzetközi elvárásoknak is meg kellett felelni. A NATO részéről a szövetség nemzetközi missziós feladataiban való részvétel, valamint az EU részéről a kiegyensúlyozott költségvetési gazdálkodásnak történő megfelelés kétirányú nyomást gyakorolt a honvédelmi tárca költségvetési gazdálkodására is. Ráadásul az államháztartási gazdálkodásra az elmúlt időszakban nemcsak ezen közösségi követelményeknek való megfelelés volt hatással, hanem a 2008-as gazdasági világválság is. Különösen ettől az időszaktól egyre kevesebb költségvetési keretből kellett gazdálkodni a honvédelmi tárcának, amelynek következtében egyes feladatok átütemezésre szorultak, vagy nem is kerültek végrehajtásra. A válság mellett a már korábban növekvő pályára álló államadósság is kedvezőtlenül befolyásolta a honvédelemre fordítható kiadások nagyságát. Mindezekből adódóan a költségvetési tervezés és gazdálkodás hatékonyságának növelése kiemelt fontosságú feladattá vált.

Az értekezés témája a gyakorlat által motivált **tudományos feladvány** (probléma), amely a következőképpen fogalmazható meg: **olyan széles spektrumú innovatív tudományos eredményt biztosító statisztikai eszköztár keresése és annak tartalommal való megtöltése (feldolgozása), amely alkalmas arra, hogy a HM tárca döntés-előkészítő feladataihoz segítséget nyújtson, és a döntési helyzetben lévők részére gazdaságilag releváns elhatárolásokat tegyen lehetővé.**

A KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK ISMERTETÉSE

Az államháztartás rendszerén belül a költségvetési szervek **tervezésének bemutatása**. A védelmi kiadások és a költségvetési előirányzatok tervezésének **rendszerbe foglalása**, a rendszer elemeinek a vizsgálata. A biztonságpolitikai és a NATO elvárások költségvetési vetületeinek a **feltárása**.

A HM költségvetési előirányzat adatsokaságának (2005-2011) rendszerben történő **feldolgozása**, a gazdasági elemzést lehetővé tevő információs bázis **megalkotása**.

Az információs bázis ismeretében a tudományos igényt és eredményt biztosító statisztikai eszköztár **felállítása**, az eszköztár **innovatív felhasználása**, amelynek alapján

következtetések megfogalmazása. A költségvetés felhasználás színvonal-változási fogalom megalkotása.

Összehasonlító kimutatások elvégzése a NATO és nem NATO tagállamok honvédelmi kiadásainak vonatkozásában.

Az értekezés **leíró statisztikai eszközöket** felhasználó gazdasági elemzésre épül. Nem tekinti feladatának a gazdasági elemzés olyan fajtáit, mint az üzemgazdasági szemlélet, mint az értékelemzésen, mint a hatékonysági vizsgálatokon alapuló elemzések, amelyek külön-külön értekezést képezhetnek.

A KUTATÁS HIPOTÉZISEI

1. A HM tárca gazdálkodási adatsokasága (éves költségvetési törvények XIII. fejezete) olyan átrendezett rendszerbe foglalható, amely alkalmas célzott, matematikailag kezelhető elemzésre.
2. Lehetséges egy olyan statisztikai eszközrendszer felállítása, amely alkalmas arra, hogy a HM költségvetési gazdálkodás széles spektrumú feltárásával kiszolgálja a döntéselőkészítést és segítséget nyújtson a döntéshozók számára.
3. Szükséges egy olyan új gazdaságilag számszerűsíthetőséget magába foglaló fogalom megalkotása, amely a színvonal-változást mérhetővé teszi.

A KUTATÁSI MÓDSZEREK ISMERTETÉSE

A kutatási célkitűzések teljesítése érdekében az általános és a téma feldolgozásához szükséges specifikus kutatási módszereket használtam fel, különös tekintettel a leíró statisztikai eszközök innovatív felhasználására. A téma jellegénél fogva az értekezés az alkalmazott kutatás típusai közé sorolható. Az alkalmazott eszközök a könyvtári kutatás, a célirányos elemzések, az analízis és szintézis, az indukció és az adaptáció.

- **Tanulmányoztam** a témával kapcsolatos elméleti forrásokat, a hazai és a külföldi szakirodalmat;
- **Konzultáltam** a Tárca Védelmi Tervező Rendszerét megalkotó és működtető szakemberekkel, **megvizsgáltam** a tervező rendszer részrendszereit, valamint a tervezést befolyásoló tényezőket;

- **Kialakítottam** azon statisztikai eszközrendszert és módszereket, amelyek segítségével **analizáltam** és **elemeztem** a HM gazdálkodását;
- A védelmi kiadások nagyságát megvizsgálva **összehasonlító elemzést** végeztem más országok kiadásaival;
- A tapasztalati adatokat **szintetizáltam**, és fogalmat alkottam a gazdálkodás dinamikájának bemutatására, valamint **következtetéseket vontam le**.

AZ ÉRTEKEZÉS FEJEZETENKÉNTI ISMERTETÉSE

Az értekezés első fejezetében ismertettem a téma aktualitását és megfogalmaztam a tudományos problémát. Ehhez kapcsolódóan meghatároztam a kutatási célkitűzéseimet, amelyhez igazodva felállítottam a hipotéziseimet, majd ezek bizonyításához a kutatási módszertant.

A második fejezetben meghatároztam a XIII. Honvédelmi Minisztérium fejezet költségvetésének alapjait. Ezen belül ismertettem a magyar államháztartás rendszerét, a költségvetés tervezésének lényegét alapelveit, módszereit és technikáit. Ezzel összefüggésben vizsgáltam a HM fejezet tervezési időtávjait és módszereit, valamint a Honvédelmi Tárca Védelmi Tervező Rendszerét, illetve az integrált védelmi tervezési folyamatot. Az elemzéshez kapcsolódóan bemutattam azt a biztonságpolitikai környezetet, amelyben a vizsgált (2005-2011) időszak alatt a fejezet a gazdálkodását folytatta. Összegyűjtöttem azokat a NATO csúcstalálkozókat az 1999-es csatlakozásunktól napjainkig, amelyeken hazánk is részt vett, és felajánlásokat tett. Elemeztem ezen vállalkosságok költségvetési vonatkozásait a 2005 – 2011. közötti időszakra vonatkozóan.

A harmadik fejezetben elemeztem a HM fejezet költségvetési gazdálkodását a feladatok tükrében. Meghatároztam a gazdasági elemzés fogalmát, szükségességét, célját. Bemutattam az elemzés fontosságát, információforrásait, illetve ezekhez kapcsolódóan vizsgáltam a költségvetési szervek elemzésének feladatait. Létrehoztam egy olyan információs bázist, amely az elemzések alapjául szolgált. Az adatbázis segítségével a leíró statisztika eszközeit (viszonyszámok, ábrázolás, GDP %-os változás stb.) felhasználva elemeztem a fejezet költségvetési gazdálkodását az idő függvényében. Térbeli összehasonlítást végeztem NATO-tagállamok és nem tagállamok, valamint hazánk vonatkozásában a költségvetés alapján. Megalkottam a színvonal-változás olyan adaptált

fogalmát, amely valamilyen „ellátottság” időbeli vagy térbeli változását mérhetővé teszi. Az elemzés során csak az időbeli színvonal-változást vizsgáltam, amelyet számszerű adatokkal alá is támasztottam. Ezáltal az idő, mint független változó függvényében bemutattam a változás dinamikáját. Az elemzés során kiszámolt mutatók adatait ábrázoltam, amelyre trendfüggvényeket illesztettem, ezáltal következtetéseket tudtam levonni, és előrejelzéseket tehettem a jövőre vonatkozóan. A költségvetést nominál- és reálértékben is elemeztem, azt kutatva, hogy milyen hatással van az infláció az előirányzatok nagyságára. Összegzésként kiszámítottam, és ábrázoltam a személyi juttatások, a működési kiadások és a felhalmozási kiadások együttes alakulását, bemutatva ezáltal a költségvetés ideális 40-30-30 %-os arányának megoszlását. A konvergencia programokat és az 1046/2012-es Korm. határozatot figyelembe véve, számításokat végeztem 2016-ig a tárca lehetséges költségvetési előirányzataira és annak megoszlására vonatkozóan.

A negyedik fejezetben a kutatás eredményeiből levont következtetéseket összegeztem, amelyek az alábbi részben találhatóak.

ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK

Az értekezés megírásával és a megfogalmazott kutatási célkitűzéseimmel összhangban az volt a céлом, hogy bemutassam a költségvetési szervek/intézmények államháztartáshoz való kapcsolatát, a védelmi kiadások fajtáit és a költségvetési előirányzatok tervezésének metódusát, időbeli folyamatát, mert ezáltal kapunk teljes képet a HM fejezet és az államháztartás közötti kapcsolatáról. További céлом volt, hogy az elemzés során megvizsgáljam, milyen irányú és nagyságú színvonal-változáson esett át a honvédelmi tárca.

Megállapítottam, hogy a honvédelem közfeladat, ebből kifolyólag ellátásában az államnak szerepvállalási kötelezettsége van. Mivel a védelem a közjavak közé tartozik, ezért fogyasztása nem exkluzív, nem zárható ki senki, továbbá felhasználásuk során nincs lehetőség a rivalizálásra.

A HTVTR kapcsolatrendszerét vizsgálva megállapítottam, hogy szoros kapcsolat mutatható ki mind az államháztartással a költségvetési gazdálkodáson keresztül, mind a kormányzati döntésekkel, hiszen át kell vezetni a különböző költségvetést érintő intézkedéseket a Költségvetés-tervező alrendszerben.

Rámutattam arra, hogy ezeken túl a szövetségi tagságunkból adódó együttműködések, tevékenységek is kifejtik hatásukat a tervezésre. A Nemzeti Biztonsági Stratégiában, a Nemzeti Katonai Stratégiában megfogalmazott feladatok, prioritások alapján készített Miniszteri Irányelvek és 10 éves tervek szolgáltatják a kiindulópontot az évente aktuális tervezés végrehajtásához. A HTVTR alrendszerei – az eddigiekben felsoroltak alapján – képesek integrált védelmi tervezési folyamatban hosszú, közép- és rövid távon olyan stratégiai és operatív tervek készítésére, amelyek alapjául szolgálnak a gazdálkodás végrehajtásának.

Bebizonyítottam, hogy a költségvetési előirányzatok tervezése és teljesítése mindaddig nem lesz szinkronban egymással, amíg a forrásprognózisok nem lesznek megalapozottabbak, illetve ezzel összefüggésben a gazdasági stabilitás nem valósul meg, mert ennek hiányában a mindenkori aktuális kormány az egyensúly fenntartása érdekében olyan eszközöket használhat fel (zárolás, megvonás), amelyek ellehetetlenítik az amúgy is szűkös költségvetési keretből történő gazdálkodást.

Adatokkal támasztottam alá, hogy már a költségvetés tervezésekor olyan alacsony költségvetési keret kerül meghatározásra, hogy egyes területeket (fejlesztés) alulfinanszírozottság jellemez a fejezet gazdálkodásán belül. A tényeken az sem segít, hogy év közben különböző támogatásokat, pótelőirányzatokat kap a fejezet, mert a tervezett feladatok végrehajtása így sem oldható meg teljes mértékben. Az elemzés során az is bebizonyosodott, hogy év közben olyan nem tervezett feladatok is felmerülnek, amelyek végrehajtására nem áll rendelkezésre költségvetési keret, azt „önerejéből”, átcsoportosításokkal oldja meg honvédelmi tárca. Véleményem szerint ez az alulfinanszírozottság annak is köszönhető, hogy úgy tűnik, hazánkat nem fenyegeti közvetlen veszély – amely a volt és a jelenlegi Nemzeti Biztonsági Stratégiában is lefektetésre került –, emiatt a honvédelem nem is szorul akkora támogatásra, azonban az is meghatározó tényező, hogy a nemzetgazdaság teljesítményéből mennyit fordítanak vissza az újraelosztásba.

Elvégeztem a HM költségvetési előirányzatainak egy olyan rendszerbe foglalását, sajátos adaptálását, szintetizálást, amelyek gyakorlati területen használható adatokat mutatnak. A létrehozott adatbázis segítségével végrehajtottam az elemzést a leíró statisztikai eszközök felhasználásával. Ehhez a feladathoz innovatív módon olyan statisztikai eszköztárat állítottam fel, amely alkalmas volt arra, hogy tudományosan is értékelhető eredményeket

kapjak, melyek hozzájárulnak a helyzetértékeléshez, a jövőbeni döntések előkészítéséhez, a döntéshozatalhoz és az érdekvénevesítéshez.

Az elemzés során bebizonyítottam, és adatokkal alátámasztottam, hogy a megoszlási viszonzyszámok alkalmasak arra, hogy megmutassák a fejezeten belül, illetve részekre bontva hogyan alakultak az egyes előirányzat-csoportok. Ebből azt a következtetést vontam le, hogy eltolódás mutatkozott meg a vizsgált időszak mind a hét évében a működési kiadások javára a felhalmozási kiadásokkal szemben. Ezt az a tény is alátámasztja, hogy a Gripen bérleti díjat nem számolva közel 4 % jutott 2011-ben fejlesztésekre, a Gripen bérleti díjat hozzászámolva is csak 14,94 %.

A honvédelmi tárca integrált költségvetési keret (személyi juttatás, működés-fenntartás, felhalmozás), színvonal-változásainak kimutatására az intenzitási viszonzyszámokat használtam fel, amelyek mint összetett intenzitási viszonzyszámok megmutatják, hogy a bázisidőszak viszonzyszámaihoz képest a tárgyidőszaki viszonzyszámok milyen mértékben és színvonallal változtak meg. A színvonal-változás komplexen tükrözte azt, hogy az idő függvényében milyen dinamikával változtak a működési és a felhalmozási kiadások, amelynek statisztikai adatokkal történő alátámasztása a változás abszolút nagyságát is megmutatta. Ezek alapján megállapítottam, hogy a működési kiadások kisebb ingadozásokkal, de növekedtek a felhalmozási kiadások terhére, miközben a tényleges összkidadások nagysága folyamatosan csökkent. A HM működési kiadásait (Gripen bérleti díjjal együtt) elemezve 2005. évet bázisnak tekintve 2011-re 56,47 % növekedést, míg az MH esetében ugyanezen mutató értékét vizsgálva 32 %-os csökkenést mutattam ki. Összességében azonban – összesítve a többi szervezetettel együtt – a növekedés közel 9 %-os volt. Ugyanígy megvizsgálva a felhalmozási kiadásokat (Gripen bérleti díj nélkül) is, igazolható a fenti állítás, mert közel 70 %-os csökkenés következett be az amúgy is elenyésző nagyságú keretben. Lánviszonzyszámokkal is elemeztem ugyanezt, arra a kérdésre keresve a választ, hogy az előző évhez képest hogyan alakult a változás. Megállapítottam, hogy például 2010-ről 2011-re a működési kiadásokban 11 %-os, míg a felhalmozási kiadásokban 64,7 %-os csökkenés következett be.

Az indexálás módszerét felhasználva kimutattam, hogy az egyes években a fogyasztóiár-index korrekciójával hogyan változott a költségvetési keret nagysága reálértékben. A bázisviszonzyszámok használata során kapott adatok rávilágítottak arra, hogy még nominálértékben is a költségvetés 16 %-os csökkenése következett be 2005-höz képest

2011-re. Reálértékben megvizsgálva – korrigálva az inflációval – ugyanezen adatokat, még rosszabb a helyzet, mert közel 38 %-os csökkenést mutattam ki 2005-ről 2011-re. A láncviszonszámok dinamikáját elemezve például 2010-ről 2011-re nominálértékben 16 %-os, reálértékben 19,2 %-os csökkenést eredményezett az infláció hatása. Összességében kijelenthető, hogy a kiadásokra fordított összegek vásárlóereje folyamatosan csökkent.

A statisztikai mutatókon túl, trendfüggvényeket is illesztettem az ábrázolt adatokra. Ezek lehetővé tették, hogy a jövőre vonatkoztatva következtetéseket vonjak le. A függvények felhasználásával történő extrapoláció azt mutatja, hogy a csökkenő tendencia a jövőben is folytatódhat, ha a Kormány nem változtat az elkövetkezendő időszakban a költségvetési erőforrások nagyságán, illetve nem történnek olyan politikai döntések, amelyek befolyásolják év közben a gazdálkodást, a felhasználást.

Az elemzés során vizsgáltam a bruttó hazai termék százalékában is a honvédelmi tárca tényleges költségvetési kiadásainak nagyságát és a változás irányát. Ráműtattam arra, hogy mind folyóáron, mind 2005. évi áron csökkent az állam hozzájárulása a kiadásokhoz, olyannyira, hogy 2011-re egyik esetben sem érte el a mutató értéke az 1 %-ot sem, pedig a NATO-ajánlás 2 %-ot irányoz elő az állam számára, amelyet a honvédelmi tárca költségvetési kiadásaira kellene fordítani. Az alacsony hozzájárulás alátámasztja azt, hogy vannak olyan területek a fejezetnél, amelyek nem kellően finanszírozottak (felhalmozás, fejlesztés), mivel más – működéshez kapcsolódó – területek több támogatást kapnak, hiszen a „napi élet” egy fejlesztés miatt nem állhat meg. Megállapítható, hogy az alulfinanszírozottság miatt következtek be ezek az aránytalanságok. Ebből adódóan voltak és lesznek is olyan feladatok, amelyek nem végrehajthatók. Várhatóan ez az alulfinanszírozottság és a csökkenő tendencia addig folytatódik, amíg az ország gazdasági stabilitása nem javul. Ehhez az szükséges, hogy a magas állami adósságállomány nagyságát csökkenteni kellene legalább a maastrichti szerződés által követelményszintként elvárt 60 % körüli értékre, mert alacsony államadósság esetén – például a kamatterhek csökkenése miatt –, könnyebben lehetne biztosítani elegendő pénzügyi forrást a tervezett fejlesztések, képességek megvalósítására is.

A honvédelmi kiadásokat nemcsak időben, de térben is összehasonlítottam, ezáltal megvizsgáltam, hogy hogyan alakultak a hazai honvédelmi kiadások nemzetközi viszonylatban (USA, Németország, Ausztria, Cseh Köztársaság, Magyarország). Az összehasonlítást egyrészt a GDP %-ában, másrészt az egy főre jutó honvédelmi kiadások nagyságában, valamint az USA kiadásainak %-ban végeztem el. Megállapítottam, hogy

hazánk és a Cseh Köztársaság esetében volt nagyarányú csökkenés a kiadásokban. Kimutattam, hogy a vizsgált országokhoz képest is egyre kisebb arányban részesült a honvédelmi tárca a gazdaság teljesítményéből.

Megállapítottam, hogy a HM-ben olyan irányú és olyan nagy arányú színvonal-változás (romlás) ment végbe, amelynek hatására az eddigi meglévő technikai eszközállomány állaga, minősége olyan szintre amortizálódott le, hogy ennek változtatásán még az sem igazán segítene, ha az elkövetkezendő évektől folyamatosan biztosított lenne a 30 %-os részesedés a tárca költségvetéséből. Azonban, ha a felhalmozási kiadások arányát növelni szeretnénk az csak a működés-fenntartási kiadások terhére lehetséges. Ez viszont a jelenlegi szervezeti és feladatstruktúra felülvizsgálata nélkül kétséges.

A vizsgálatokat fajlagos mutatókkal is elvégeztem. Az egy főre (alkalmazottra), az egy lakosra jutó tényleges költségvetési kiadások esetében csökkenést állapítottam meg nominál- és reálértékben egyaránt. A kiadásokat részekre bontva, a működési és a felhalmozási kiadásokat vizsgálva, megállapítottam, hogy nominálértékben az egy főre jutó működési kiadások (Gripen bérleti díjjal együtt) 2005-höz képest 2011-re 780 eFt/fővel növekedtek, ezzel szemben az egy főre jutó felhalmozási kiadások (Gripen bérleti díj nélkül) 733 eFt/fővel csökkentek. Bázisviszonyszámmal a mutató értéke úgy alakult, hogy az egy főre jutó működési kiadások 8,7 %-kal növekedtek, míg a felhalmozási kiadások 65,1 %-kal csökkentek. Külön megvizsgáltam a személyi juttatásokat és a dologi kiadásokat is. Megállapítottam, hogy 2005-ről 2011-re, nominálértékben mindkét kiemelt előirányzat esetében növekedés, míg reálértékben csökkenés volt tapasztalható. A nominálértékben történő növekedés a létszám csökkenésének és az előirányzat növekedésének hatására következett be, míg a reálértékben való csökkenést az infláció változása okozta.

Kidolgoztam a színvonal-változás fogalmát és annak alkotó módon történő felhasználását. A kapott eredmények összegzéseként megállapítható, hogy az a tény, hogy a vizsgált időszakban a hadfelszerelésekre és a fejlesztésekre fordított összegek nagysága nagyon jelentősen, az egy főre jutó személyi kiadások reálértéke számottevően csökkent, rontotta a haderő (termelési és technológiai) tényező-ellátottságát. Ezek alapján a megalkotott definíciónak megfelelően a negatív irányú időbeli színvonal-változás bizonyításra került.

Konklúzióként megfogalmaztam azt a tényt, hogy a költségvetési gazdálkodás aspektusainak elemzése során vannak olyan integrált innovatív módszerek, amelyek

alkalmasak arra, hogy a gazdálkodás aspektusainak minőségét, az áttekinthetőségét, a prognosztizálhatóságát, a vezetői döntés-előkészítést, valamint a döntések meghozatalának megbízhatósági szintjét növelni tudják.

ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. A vizsgálat során **bebizonyítottam**, hogy az elemző munka, csak akkor hoz reális eredményeket, ha megfelelő információs (rész)halmazból, megfelelő módszerekkel állítok elő olyan adatokat, amelyek a vezetői döntések előkészítését, esetlegesen egy szakmai feladatban történő választást vagy a döntést megalapozzák.

2. A Honvédelmi Minisztérium fejezet költségvetési előirányzatainak adatsokaságát olyan **rendszerbe foglaltam**, amely gazdasági elemzések információs adatbázisául szolgált, az így kidolgozott adatbázis alkalmassá vált matematikailag kezelhető statisztikai **elemzésre**.

3. **Megalkottam** a színvonal-változás olyan adaptált fogalmát, amely lehetővé teszi, hogy a HM tárca aggregát mutatói alapján számszerű adatok álljanak rendelkezésre a döntés-előkészítők és a döntéshozók számára.

4. **Összeállítottam** a leíró statisztika eszköztárából egy olyan mutatószám-rendszert, amely **ajánlott** az elemzésekhez, nemcsak a XIII. Honvédelmi Minisztérium fejezet, de a rendvédelmi szervek költségvetési gazdálkodásának elemzéséhez is.

AJÁNLÁSOK

Az értekezés felhasználását és eredményeit ajánlom a Honvédelmi Minisztériumban tervezéssel foglalkozó szakembereknek, akik nemcsak arra kíváncsiak, hogy mit mutatnak az abszolút értékben vett adatok, hanem arra is, hogy mi rejtőzik az eléjük kerülő adatsokaságban, vagyis milyen irányú és arányú változásokon mentek keresztül a költségvetés egyes tételei.

Ajánlom a Nemzeti Közszerológiai Egyetem katonai gazdálkodási területen képzést folytató oktatóinak az oktatásban történő felhasználásra.

Továbbá ajánlom a rendvédelmi szerveknél tervezéssel foglalkozó szakemberek számára, hiszen ez az általam felhasznált elemzési eszköztár kiterjeszhető egyéb olyan területekre is, ahol az állam szerepvállalása jelen van.

A kutatás folytatásának lehetséges irányait vizsgálva további értekezések tárgyát képezheti az, ha ezen mutatókat kiterjesztik a honvédelem „mikroszint”-jére is, vizsgálva a haderónemek, a csapatok szintjét is. Ezáltal teljes körűvé válhatna a honvédelmi tárca ilyen irányú természetrajza.

Másik lehetséges irányként fogalmazódhat meg, ha az üzemgazdasági szemlélet adta lehetőségeket kihasználva eredményesség és hatékonyságvizsgálattal kiegészítve, valamint az értékelemzést felhasználva egy teljes körű, mindenre kiterjedő elemzést végeznek.

A KUTATÁSI EREDMÉNYEK GYAKORLATI FELHASZNÁLHATÓSÁGA

Az elért eredmények kiválóan alkalmasak arra, hogy a vezetői döntés-előkészítéseket, döntéseket alátámasszák, valamint segítsék a tervezők munkáját.

Továbbá az eredmények nemcsak a döntéseknél játszanak fő szerepet, hanem ezáltal a tárca jobban tudja érdekeit érvényesíteni a költségvetési keretek elosztásánál.

Az általam létrehozott elemzési eszköztár a területtel foglalkozó szakemberek továbbképzésében is segítséget nyújthat.

Publikációs jegyzék

1. Pap Andrea

Egy vállalkozás pénzügyi helyzetének elemzése (Budapest, Bolyai Szemle 2007. XVI. évfolyam 1. szám pp. 110-122., ISSN 1416-1443)

2. Pap Andrea

Egy gazdasági társaság vagyoni helyzetének elemzése (Budapest, Kard és Toll 2007/2 pp. 126-135., ISSN 1587-558X)

3. Pap Andrea

Egy vállalkozás árbevételének és eredményének alakulása, valamint a profitabilitás vizsgálata (Budapest, Hadtudományi Szemle online, 2008. 1. évf. 1. szám, HU ISSN 2060-0437)

4. Pap Andrea

A Befogadó Nemzeti Támogatás és a FOURLOG Logisztikai Képzési Program kapcsolata (Budapest, Hadmérnök, 2009. IV. évf. 1. szám pp. 129-136., ISSN 1788-1919)

5. Pap Andrea

Egy vállalkozás hatékonyságának vizsgálata (Budapest, Hadmérnök, 2009. IV. évf. 3. szám pp. 363-374., ISSN 1788-1919)

6. Pap Andrea

Az e-logisztika kapcsolata a Logisztikai Szolgáltató Központokkal (Budapest, Hadmérnök, 2009. IV. évf. 4. szám pp. 100-107., ISSN 1788-1919)

7. Pap Andrea

The necessity of economic analysis (Budapest, Bolyai Szemle 2010. XIX. évf. 1. szám pp. 167-177., ISSN 1416-1443)

8. Pap Andrea

A költségvetési szervek gazdálkodásának elméleti aspektusai I. (Budapest, Bolyai Szemle 2010. XIX. évf. 3. szám pp. 115-126., ISSN 1416-1443)

9. Pap Andrea

A költségvetési szervek gazdálkodásának elméleti aspektusai II. (Budapest, Bolyai Szemle 2010. XIX. évf. 3. szám pp. 127-137., ISSN 1416-1443)

SZAKMAI-TUDOMÁNYOS ÖNÉLETRAJZ

Személyi adatok	
Vezetéknév / Utónév	Pap Andrea
Cím(ek)	1135 Budapest Frangepán utca 84/A 2. em. 5. a.
Telefonszám(ok)	+3630-999-4052
E-mail(ek)	pappandi76@gmail.com , pap.andrea@uni-nke.hu
Állampolgárság	magyar
Születési dátum	Szeghalom, 1976. 10. 06.
Neme	nő
Szakmai tapasztalat	
Időtartam	2004 -
Foglalkozás / beosztás	adjunktus
Főbb tevékenységek és feladatkörök	oktatás – Élelmezési ellátás, Marketing, Számvitel I-III., Szaktechnikai ismeretek, Anyagismeret és gyártástechnológia, Vállalatgazdaságtan kutatás – Költségvetési szervek gazdálkodása, elemzése nemzetközi katonai gyakorlatok szervezése és lebonyolítása – FOURLLOG
A munkáltató neve és címe	Nemzeti Közszolgálati Egyetem; Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar; Katonai Logisztikai Intézet; Hadtáp és Katonai Közlekedési Tanszék
Tevékenység típusa, ágazat	Felsőoktatás
Időtartam	2002 - 2004
Foglalkozás / beosztás	tanársegéd
Főbb tevékenységek és feladatkörök	oktatás – Élelmezési ellátás, Marketing, Számvitel I-III., Szaktechnikai ismeretek, Anyagismeret és gyártástechnológia, Vállalatgazdaságtan, Stratégiai menedzsment, Tőzsdei ismeretek kutatás – Költségvetési szervek gazdálkodása, elemzése nemzetközi katonai gyakorlatok szervezése és lebonyolítása – FOURLLOG
A munkáltató neve és címe	Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem; Vezetés- és Szervezéstudományi Kar; Hadtáp és Pénzügyi Tanszék
Tevékenység típusa, ágazat	Felsőoktatás
Időtartam	2001 - 2002
Foglalkozás / beosztás	Gazdálkodó tiszt

Főbb tevékenységek és feladatkörök	Humán és térkép szolgálati ágak központi költségvetési nyilvántartásának vezetése. Az előirányzatok naprakész nyilvántartása, egyeztetése, beszámolók, kötelezettségvállalások készítése, szerződéskötés.
A munkáltató neve és címe	MH Hadtápanyag Ellátó Központ Budapest
Tevékenység típusa, ágazat	Honvédelem
Időtartam	1999 - 2001
Foglalkozás / beosztás	Élelmezési Szolgálatfőnök
Főbb tevékenységek és feladatkörök	Az alakulat élelmezési anyagokkal történő ellátása
A munkáltató neve és címe	MH 93. Vitéz Háry László Vegyes Repülőosztály Tököl
Tevékenység típusa, ágazat	Honvédelem
Tanulmányok	
Időtartam	2004 - 2006
Végzettség / képesítés	okleveles közgazdász vállalatfinanszírozás és számvitel szakirányon
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Időtartam	1999 - 2001
Végzettség / képesítés	okleveles közgazdász marketing szakirányon
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Időtartam	1995 - 1999
Végzettség / képesítés	penzügyi közgazdász élelmezési ellátó ágazat költségvetési szakirány
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Bolyai János Katonai Műszaki Főiskola
Egyéni készségek és kompetenciák	
Anyanyelv	magyar

Nyelvizsgák	Angol: STANAG 2.2.2.2. Német: ARMA katonai szaknyelvvvel bővített középfokú komplex nyelvvizsga Olasz: ARMA katonai szaknyelvvvel bővített középfokú komplex nyelvvizsga
Egyéb képesítések	Mérlegképes könyvelő, HACCP rendszergazda