

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
HADTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

Réti Tamás mk. ezredes

A HONVÉDELMI MINISZTERIUM ÉS A MAGYAR
HONVÉDSÉG
REVERSE LOGISZTIKAI RENDSZERE

Doktori (PhD) értekezés

Szerzői ismertető

Témavezető:

Prof. Dr. Báthy Sándor

Budapest

2013

1. A TÉMA AKTUALITÁSA, A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség logisztikai rendszere a haderő folyamatos ellátását, működőképességének fenntartását biztosítja. Szervezeti és eljárásai is ennek megfelelően alakultak ki. Ezeken keresztül biztosított, hogy a szükséges termékek és szolgáltatások a felhasználó számára optimálisan elérhetőek legyenek.

Az elmúlt két évtized szervezeti átalakításai, a haderő létszámának radikális csökkenése miatt keletkező szükségtelessé, feleslegessé váló eszközök kezelése új kihívások elé állította mind a parancsnokokat, mind a logisztikai szakembereket. A felhalmozódás mértékének és ütemének csökkentése, a meglévő készletek kezelése új eljárásokat igényel. Ezek megalkotása elvégezhető a meglévő gyakorlati tapasztalatokra építve, az eredményeket felhasználva, más szervezetek működő rendszereinek adaptálható elemeit figyelembe véve. Az így kialakított eljárási rend maga reverse logisztika.

A haderő logisztikai rendszere nem kezeli külön az ellátási és a reverse logisztikai folyamatokat. Álláspontom szerint azonban a reverse logisztika olyan sajátosságokkal bír, melyek a végrehajtás során nem hagyhatóak figyelmen kívül. Így szükséges a reverse logisztikai jellegzetességek honvédelmi ágazaton belüli feltárása, bemutatása, gyakorlatának elemzése, új lehetőségek kutatása. A honvédség reverse logisztikai rendszerének vizsgálata eddig nem képezte tudományos kutatás alapját, működéséről, hatékonyságáról és eredményeiről tudományos alapossgú értékelés nem jelent meg.

A fentiek alapján szükséges egy e területre vonatkozó átfogó, de egyes elemeiben részletes elemzés elkészítése, bemutatva a haderőn belüli sajátos követelményeket, feltárva a valós reverse logisztikai folyamatokat, elemezve azok jellemzőit és hatásait a szervezet egészének működésére tekintettel. Mindez lehetővé teheti a meglévő rendszer hatékonyságának fejlesztését, eredményességének javítását.

2. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA

A dolgozatban a reverse logisztika szerepével, azon belül is meghatározóan a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség sajátos rendszerével és problémáival foglalkozom. A témaválasztás aktualitását az adja, hogy az elmúlt években olyan mértékű felhalmozott felesleges készlet kezelésének szükségességével szembesültek mind a parancsnokok, mind a logisztikai szakemberek, melyre a normál logisztikai eljárások már nem szolgáltak megfelelő megoldással.

A témaválasztáshoz hozzájárult az is, hogy annak ellenére, hogy az ellátás és anyag visszaáramlás mindig is egymást kísérő folyamatok voltak, a fordított irány tudományos alapú vizsgálata csak az utóbbi években kezdődött meg. A honvédség rendszerére kiterjedő részletes tanulmány korábban még nem készült, így annak tudományos alaposságú elemzése szükségszerű, egyben kézenfekvő volt, a gyakorlatban is alkalmazható eredményeket feltételezett. Mivel hivatásos katonai pályafutásom során - csapat szinttől honvédelmi minisztériumi vezetői szintig - több logisztikai beosztást betöltve szereztem tapasztalatot a logisztikai rendszer működéséről, az további ösztönzést adott, hogy a tudományos munkámban a reverse logisztika sajátosságait kutassam.

Az anyagáramlás folyamatai szorosan kötődnek egymáshoz. Rendszerük feltérképezése és jellemzőik megfogalmazása a fejlődéssel párhuzamosan folyamatos kutatást, elemzést igényel. Ezt támasztja alá, hogy rendszeresen jelennek meg újabb és újabb fogalmi meghatározások az ellátás kereteinek definiálására. Bár a logisztika fogalma évszázadok óta használt kifejezés, de a terület kutatói felismerték, hogy e fogalom napjainkban csak az anyag-, információ és szolgáltatások áramlásának egy szűk, térben és időben meghatározott területére határozható meg. Ezért a fogalom különféle jelzőkkel való ellátása vált szükségessé, mint pl. gyártási logisztika, ellátási logisztika, hulladékkezelési logisztika, stb. Mindez azonban önálló – méretében is behatárolt – rendszerek sokaságát feltételezte.

E rendszerek összekapcsolását szolgálta az ellátási lánc tartalmának definiálása. Ugyanakkor e fogalomkör is korlátokkal bírt. Csak a gyártó és felhasználó közötti kapcsolatot felépítő rendszer jellemzőit határozta meg. A gazdasági fejlődés, társadalmi elvárások, a fenntartható fejlődés filozófiája megkövetelte a gazdasági folyamatok hatékonyságának további növelését. A környezettudatos élet koncepciója megkívánta azon eljárások átgondolását, fejlesztését, amelyek a végfelhasználást követően megmaradó, vagy feleslegessé váló termékek kezelését teszik lehetővé. E szükséglet hatására, a korábbi ellátási lánc a „bővített” jelzővel egészült ki. A hazai fogalmi meghatározások és értelmezések e tevékenységsort inverz folyamatként – és jellemzően csak azt a feladatrendszert – inverz logisztikaként definiálták. A külföldi, elsősorban angol nyelvű, szakirodalom az ellenkező áramlási irányt *reverse* logisztikaként nevesítette, egyben szélesebb tartalommal használta. Kutatásom során fontosnak tartottam feltárni a fogalom mögött rejlő tartalmat, meghatározni a haderőben is alkalmazható kifejezést.

Annak érdekében, hogy a haderőben alkalmazott eljárások rendszere, formája, hatékonysága és eredményei objektíven értékelhető legyen, szükséges más hasonló hazai szervezetek eljárásainak bemutatását is. Fontosnak tartom a nemzetközi kitekintést is. Ezért a

haderőben képződő feleslegek jellegét tekintve hazánkhoz hasonló gondokkal küzdő országok eljárásának megismerésére is figyelmet fordítottam.

A honvédségi reverse logisztika mind a szervezet hierarchikus felépítése, mind a reverse folyamatokat meghatározó jogszabályok miatt jelentős korlátozásokkal működik. Lényeges e háttér feltárása, fejlődésének, átalakulásának értékelése, hatásainak bemutatása. Ez adja meg a reverse folyamatban résztvevő szakemberek mozgásterének, a kialakítható eljárásoknak a keretét és egyben ez ad a gyakorlati tapasztalatok felhasználása által lehetőséget a szabályozási módosítások kidolgozására is.

Kutatásom meghatározóan a haderő belső működése során érvényesülő reverse folyamatokra irányul. Meghatározó szerepet szánok a felesleges készletek kezelésének, mivel ma ez az egyik legsúlyosabb megoldásra váró logisztikai probléma. Fontosnak tartom elemezni és értékelni a haderő reverse logisztikai rendszerének jelenlegi elemeit. Feltárni a feleslegek képződésének okait, hátterét, bemutatni a létező és a jövő tendenciáit. A gyakorlati eljárások vizsgálatával, az anomáliák elemzésével, a kapcsolódó költségek analizálásával megalapozható új eljárások kidolgozása, egy hatékonyabb és gazdaságosabb reverse logisztikai rendszer kialakítására.

A fenti elemek vizsgálata adja egyben a témaválasztásom újszerűségét és indokát is. Ezen túl ösztönzött az a tény is, hogy elsőként kutatom a haderőben zajló reverse logisztikai folyamatokat, határozom meg azok jellegét, összetevőit, hatékonyságát és fejlesztési lehetőségének irányait.

3. KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK

1. Kutatásom alapvető célja a **haderőn belül** működő reverse logisztikai folyamatok feltárása, bemutatása, elemzése.
2. Célom értelmezni a katonai reverse folyamatokat, bemutatni a civil szféra reverse logisztikájának elemeit, összehasonlítást tenni a két különböző környezetben működő rendszer alkotórészei és a rendszerre vonatkozó felfogások között.
3. Szándékom a haderő eljárásainak összevetése más – hazánkhoz hasonló méretű, vagy azonos gondokkal küzdő – országokkal, illetve más hazai szervezetek gyakorlatával. Ehhez felhasználom a feltárt szakirodalmat és a személyes konzultációim tapasztalatát és eredményeit.
4. A honvédség logisztikai rendszerére jelentős terhet rónak az elmúlt években felhalmozódott és a folyamatosan képződő feleslegek, jellemzően a speciális

hadfelszerelés kezelése. A feleslegek beazonosítása, eltávolítása, a kapcsolódó eljárás tervezése, szervezése és végrehajtása a reverse logisztika feladata. Céлом e folyamatok hátterének, szabályozottságának, végrehajtási folyamatainak, eredményeinek és lehetséges fejlesztési irányainak részletesen feltárása.

5. A felesleges készletek kezelésén túl, céлом a reverse rendszer egyéb elemeinek vizsgálata is. Hangsúlyt fektetek a nagyfokú centralizáltsággal bíró ellátás miatt a hadfelszerelés csapatszintről ellátó központ felé áramlására. A központi javítások esetén a javításba adások szervezésére és végrehajtására. Fontos elemként kezelem a haderő műveleti területen szolgáló szervezeti elemeinek hazai bázisra települését, illetve a kapcsolódó reverse folyamatokat.
6. Értekezésemben céлом olyan javaslatok megfogalmazása, lehetőségek bemutatása a katonai reverse logisztikai folyamatok javítása érdekében, melyek a rendszer hatékonyságára és eredményességére pozitív hatást gyakorolnak.

4. HIPOTÉZISEK

1. A katonai reverse logisztikai rendszer feltárása, bemutatása, elemzése, összevetése más (kölségvetési, állami) szervezetek rendszerével, a civil szféra gyakorlatával, más országok eljárásaival eddig nem történt meg. Ennek pótlásával **komplex képet adhatok a katonai reverse logisztikai rendszer összetevőiről, tartalmáról és működéséről.**
2. A civil és a **katonai revers logisztikai** rendszer bár számos ponton kapcsolódik egymáshoz, **feltételezésem szerint** a katonai rendszer **tartalmában, egyes elemeiben és értelmezésében eltér a civil rendszertől.**
3. Napjainkban a katonai reverse logisztikai rendszer egyik meghatározó funkciója a **felhalmozódott, felesleges hadfelszerelés kezelése, hasznosítása.** A kapcsolódó folyamatok szabályozottságuk ellenére sem szolgálják a gazdaságosság, megbízhatóság és a gyorsaság követelményeinek érvényesülését. A **gátló tényezők feltárásával, elemzésével javítható a követelmények teljesítése, akadályok elhárítása.**
4. Megítélésem szerint a felesleges hadfelszerelés kezelése csak abban az esetben valósulhat meg hatékonyan, ha pontosan definiáljuk a „felesleg” tartalmát. Ennek érdekében **megalkothatónak és bevezethetőnek ítélek különböző „felesleg” fogalmakat.** Ezzel biztosítható, hogy a szervezeti elemek és a folyamat résztvevők azonos elvek mentén végezzék feladataikat.

5. A kutatott téma lehetőséget biztosíthat számomra, hogy a reverse logisztika rendszer működésére vonatkozóan **megfogalmazzak olyan javaslatokat, melyekkel a folyamatok hatékonysága javulhat**, időbeni lefutásuk gyorsulhat, a döntési szintek újragondolásával az adminisztráció csökkenhet.

5. A KUTATÁSI MÓDSZEREK

A kutatási célkitűzéseim elérése érdekében a disszertáció elkészítése során az alábbi módszereket alkalmaztam:

- tanulmányoztam az értekezés témájához kapcsolódó, hazai és angol nyelvű szakirodalmat, célirányos kutatásokat végeztem könyvtárakban és felhasználtam az interneten elérhető releváns irodalmat;
- összegyűjtöttem és rendszereztem a témában rendelkezésre álló ismereteket;
- feldolgoztam és gyakorlati szempontból értékeltem a kutatott témával kapcsolatos hazai és Európai Unió jogszabályokat, szabályozókat;
- részt vettem a témával foglalkozó szakmai fórumokon, előadásokon, kutatási eredményeimet különböző hazai tudományos konferenciákon szakmai szervezetek előtt bemutattam;
- helyszínen tanulmányoztam a hazai és külföldi, civil és katonai reverse logisztikai folyamatok megvalósulását;
- konzultáltam a témával foglalkozó tudományos kutatókkal, gyakorlati szakemberekkel, a reverse logisztikai rendszereket alkalmazó és fejlesztő intézményekkel;
- megállapításaimról egyeztettem témavezetőmmel, a témában kompetens munkatársaimmal és észrevételeiket, javaslataikat felhasználtam a dolgozatomban;
- cikkeket publikáltam magyar és angol nyelvű nyomtatott és elektronikus szakmai kiadványokban, figyelembe vettem az azokról megismert szakmai véleményeket;
- felhasználtam saját logisztikai beosztásaimban szerzett tapasztalataimat, kiemelten építve a 2005-től a honvédségi vagyon kezelésére vonatkozó ismeretekre és ismérvekre.

Az értekezés 2011. májusban lezárt elméleti jellegű és alkalmazott kutatásra épül.

6. AZ ÉRTEKEZÉS FELÉPÍTÉSE

Összhangban a kutatási célkitűzésekkel, kiemelt figyelemmel a munkahipotézisekben foglaltakra **az értekezés hat fő szerkezeti egységre tagozódik.**

Az első fejezetben a téma vizsgálata során használatos legfontosabb általános és katonai logisztikai alapfogalmak rendszerezése és elemzése történik meg. Ennek alapján helyezhető el a reverse logisztika a komplex működés során. Megtörténik a felesleg és a hulladék fogalmi kereteinek értelmezése is, amely a haderő reverse folyamatainak bázisát definiálja.

A második fejezetben elemzem a magyar haderőn kívüli szervezetek reverse logisztikai folyamatait. Vizsgálom a napi életben alkalmazott szelektív gyűjtési folyamatokat, a Rendőrség és a Nemzeti Adó- és Vámhivatal eljárási rendjét. Nemzetközi kitekintésben feldolgozom a hazánkhoz hasonló problémákkal szembesülő szövetséges öt ország haderejének gyakorlatát, tapasztalataikat. Mindezek összehasonlítási alapot adnak a következő fejezetek elemzéseikhez.

A harmadik fejezetben megtörténik azon jogszabályi és belső szabályozási háttér áttekintése és elemzése, mely a gyakorlati végrehajtásra és az eredményességre jelentős hatást gyakorolt. Egyben az elemzés rámutat azokra a lehetőségekre is, melyek felhasználásával javítható lenne a reverse logisztikai folyamatok hatékonysága.

A negyedik fejezetben részletesen feltárom, bemutatom és elemzem a magyar haderőben meglévő reverse logisztika folyamatokat. Ennek során bemutatom a feleslegek felhalmozódásának okait, gazdasági, társadalmi és történelmi háttérét, az előidéző tényezőket, valamint a tendenciákat. Kiemelten vizsgálom a folyamatos felesleg képződés háttérét. A reverse logisztika részeként feldolgozom a meglévő hasznosítási eljárások gyakorlatát, vizsgálom célravezetőségüket és eredményességüket. Kutatom a hatékonyság gátjait, a meglévő anomáliákat és elemzem a folyamatokhoz, meghatározóan a felhalmozódott készletek tárolásához kapcsolódó költségeket.

Az ötödik fejezetben javaslatokat fogalmazok meg a dinamikusabb, hatékonyabb és így eredményesebb működés érdekében.

A hatodik fejezetben összegzem kutatásom eredményeit, melyekkel igazolom hipotéziseimet. Megfogalmazom ajánlásaimat az eredményeim és a dolgozat további hasznosítási lehetőségeire.

7. ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK

Kutatásom során meghatározóan a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség belső, gyakorlati eljárását elemeztem, vizsgáltam azokat a hatásokat, melyek a megvalósításra közvetlenül hatnak. Ennek jelentősége abban áll, hogy ilyen átfogó vizsgálat korábban még nem történt.

A dolgozatom lényeges eleme a reverse logisztika fogalmi elemeinek áttekintése, tisztázása és értelmezése a honvédség belső életére vonatkozóan. További fogalmi elemeket vezettem be a haderő reverse logisztikáját leginkább meghatározó inkurrens anyagok (feleslegek) tekintetében. Ennek során meghatároztam a haderő reverse rendszerének összetevőit. Mindez lehetőséget biztosíthat mind a vezetők, mind a gyakorló logisztikai szakemberek részére új eljárások és rendszerelemek kialakítására.

Annak érdekében, hogy az áttekintett terület összevethető legyen más, a tudományos és gyakorlati életben is jobban ismert elemekkel, tanulmányoztam a rendelkezésemre álló, a civil és üzleti szféra reverse logisztikáját bemutató hazai és idegen nyelvű szakirodalmi forrásokat. A téma feldolgozásához felhasználtam az interneten közzétett publikációkat, melyek a témát kutató elismert szerzőktől, vagy szervezetektől származtak. Áttekintettem az állami szféra más szereplőinek gyakorlatát, kitekintésemmel vizsgáltam a hazánkhoz hasonló problémákkal küzdő más államok eljárásait, e területen elért eredményeiket. Ennek során megállapítottam, hogy a haderőben alkalmazott eljárásokon túlmutató, hatékonyabb és gazdaságosabb megoldások találhatók mind a hazai, mind a külföldi gyakorlatban. Ezek közül különösen figyelemre méltó a NAV és a lengyel haderő eljárása.

Az elvek, folyamatok és a gyakorlat elemzése során jelentős mértékben támaszkodtam a logisztikai – meghatározóan a reverse logisztikai – területen szerzett több éves tapasztalataimra, melyek megfelelő alapot biztosítottak az üzleti életben meghonosodott, valamint, más rendszerekkel való összevetéshez.

A reverse logisztikai rendszer működését alapvetően meghatározó jogszabályok és belső szabályok feldolgozása során bemutattam azok hatásait a gyakorlati végrehajtásra. Követhetővé tettem a rendszer módosulásának folyamatát, mely a fokozott centralizálás felé hatott. Ennek eredményeként láthatóvá váltak azok a korlátok, amelyek csökkentették a reverse logisztika hatékonyságát. Megállapítható, hogy liberálisabb, de felelősségi köröket pontosan meghatározó rendszer még a követelmények teljesítése mellett is dinamikusabb végrehajtást eredményezne.

A reverse logisztika magyar haderőben meglévő elemeinek feltárásával, elemzésével bemutattam az ellátási folyamatból való eltéréseit. A feleslegek kialakulásának és felhalmozódásának vizsgálatával rámutattam azok képződésének okaira is, melyek egyben lehetőséget is biztosíthatnak a meglévő eljárások racionalizálására. Bár a hasznosítási gyakorlat részben szabályozók által determinált, de azok újragondolásával a dinamizálási lehetőség biztosított lenne. A reverse logisztika ma több problémával is küzd. Ezek szervezeti,

irányítási, felfogásbeli, gazdasági és egyéb tényezőkre is visszavezethetők. A gazdasági adatok elemzése láthatóvá tette azokat a forrásokat, melyek felhasználása jelentős terhet jelent a költségvetésre, de nem segíti elő a változást, csak konzerválja a meglévő állapotot. Mindez alátámaszthatja az alkalmazott rendszer és eljárások újragondolásának szükségességét.

A reverse logisztikai struktúra tudatos felépítése, a szabályozók, szervezetek és infrastruktúra célirányos átalakítása, a szükséges erőforrások következetes tervezése és felhasználása, a vezetői érdekérvényesítés és követelménytámasztás, valamint a folyamatos kontrolling alkalmazása biztosíthatja a jelenlegi megoldásoknál optimálisabb és eredményesebb rendszer kialakítását. A kutatásommal ennek megvalósítását kívántam elősegíteni.

8. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

E-1. Tudományos alapossággal vizsgálva **elsőként alkottam** komplex képet a katonai reverse logisztikai rendszer összetevőiről, tartalmáról és működéséről. Bebizonyítottam annak jelentőségét napjaink gazdasági környezetében.

E-2. **Feltártam**, elemeztem és bemutattam más kormányzati szervezetek rendszerét, a civil szféra gyakorlatát, más országok eljárásait. Részletesen vizsgáltam, majd értékeltem a rendszerek működését, az azokat befolyásoló külső és belső hatásokat. Mindezeket összehasonlításként felhasználtam haderő rendszerének hatékonyság méréséhez, a további elemzésekhez. Meghatározó elemként feldolgoztam a hazai eljárási rendet determináló (jogi)szabályozási összetevőket. **Bizonyítottam azok** közvetlen ráhatását a működés hatékonyságára.

E-3. **Feltártam és igazoltam** azokat a különbségeket, melyek az üzleti szféra és a haderő reverse logisztikai rendszere között fennállnak. Belülről vizsgáltam a haderő reverse rendszerének tartalmát. Meghatároztam és értelmeztem annak elemeit, összetevőit. A feleslegek - mint a reverse logisztika tárgya szempontjából - megfelelő kategorizálása érdekében **bevezettem és definiáltam** az abszolút, relatív és látens felesleg fogalmakat, melyeket elhelyeztem a reverse logisztikai rendszerben.

E-4. Feldolgoztam a haderőben jelenleg kiemelt jelentőséggel bíró - feleslegek kezelésével kapcsolatos - eljárási elveket, elvárásokat és azok gyakorlati érvényesülését, megvalósulását. Ezek alapján **feltártam és beazonosítottam** azokat a tényezőket, melyek gátat jelentenek a végrehajtásban, lassítják a folyamatokat, a gazdaságosság ellen hatnak.

E-5. A tudományos kutatásom részeredményeit felhasználva, a dolgozatban elvégzett gazdasági elemzés figyelembe vételével, **javaslatokat fogalmaztam meg** a magyar haderő reverse logisztikai rendszerének hatékonysága javítása érdekében.

9. AZ ÉRTEKEZÉS FELHASZNÁLHATÓSÁGA, AJÁNLÁSOK

Az értekezés rendszerszemléletű alapot nyújthat a tárcaszintű logisztikai szervezetek és a HM-HVK közvetlen felügyelete alá tartozó intézmények munkájához, a logisztikai alapidokumentumok pontosításához, a vezetői döntések objektív megalapozásához.

A hazai katonai reverse logisztikai rendszer és a kapcsolódó területek feltárásával, hozzájárulhat a katonai logisztikai szakemberek által csak gyakorlatban megvalósított, elméleti összefoglalás nélküli, gazdaságilag érzékeny területen való eligazodáshoz, a vonatkozó szabályozási rendszer megismeréséhez.

Hozzájárulhat a képesség alapú haderő létrehozásához vezető átalakítás folyamatok logisztikai vetületeinek kidolgozásához, egy hatékony reverse logisztikai rendszer létrehozásához.

A dolgozat segítséget nyújthat azon kutatók számára, akik mélyebb elemzéseket végeznek a vizsgált területtel kapcsolatban, mivel a dolgozat áttekintést ad az elmúlt évek viszonyairól, komplexen vizsgálja a jelenlegi reverse logisztikai rendszer kialakulását.

Az értekezést alkalmasnak tartom arra, hogy a magyar felsőoktatási intézményekben – kiemelten a katonai felsőoktatásban - hasznosítsák, illetve segítségül szolgáljon, elméleti alapot biztosítson mindazon logisztikai és gazdasági területen dolgozó szakemberek számára, akik a haderő felesleges készleteinek hasznosításában részt vesznek. Általános háttérrel biztosíthat a parancsnoki képzésben résztvevő hallgatók számára a terület sajátosságainak megismeréséhez, a végzést követően a parancsnoki helyzetértékelés hatékonyságának növeléséhez.

A tanulmányom a jogszabályi háttér bemutatásával, a változások hatására átalakult gyakorlat elemzésével alkalmas lehet a meglévő szabályozás komplex áttekintésére és újragondolására.

A logisztikai informatikai rendszer kialakítása esetén a dolgozatban leírt tényezők, megfogalmazott javaslatok lehetővé tehetik egy olyan rendszer kialakítását, mely a teljes ellátási lánc menedzselését képes biztosítani.

A meglévő logisztikai folyamatok áttekintése során a komplex látásmód kialakítása, modellezés és a rendszer végrehajtási elemeinek újraszabályozása szükséges. Mivel a reverse

logisztika közvetlenül kapcsolódik az ellátási folyamathoz, annak részelemeihez, a dolgozat lehetőséget ad a rendszerszintű kapcsolatok előzetes meghatározására.

Az értekezés felhasználható a gazdasági és logisztikai tervezés során a jövőben bekövetkező reverse áramok meghatározásához, mellyel előre prognosztizálható a feleslegok képződésére vonatkozó döntések eredménye és az indukált folyamatok tartalma.

Elméleti alapul szolgálhat a nemzetközi szövetségi együttműködésben (NATO, EU) a logisztikai rendszerek reverse eleminek megértéséhez, azokhoz való kapcsolódás alapjainak megteremtéséhez.

Gazdagítja a Nemzeti Közszolgálati Egyetem könyvtárát, forrásmunkaként segíti kutatók munkáját.

10. PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

Features of defence exhibitions and their influence to the armament development process - Academic and Applied Research in Military Science (AARMS) ISSN 1788-0017 (Online) Vol. 10, No. 1 (2011) 73–84. <http://www.zmne.hu/aarms/docs/Volume10/Issue1/pdf/05.pdf>

Az inverz logisztika aktuális kérdései - ÁVF Tudományos Közlemények ISSN 1585-8960 17. szám 2007. április 199. oldal

A Honvédelmi Minisztérium inverz logisztikai rendszerének aktuális kérdései - Hadmérnök ISSN 1788-1919 2007. évi Különszám <http://hadmernok.hu/kulonszamok/logisztika/reti.html>

Honvédség és környezetvédelem – Honvédségi inkurrencia a környezetvédelem szervezeti és jogszabályi tükrében - Hadmérnök ISSN 1788-1919 2. évfolyam 3. szám 2007. szeptember 22-35. oldal http://hadmernok.hu/archivum/2007/3/2007_3_reti.html

Feleslegessé vált ingóságok hasznosítási gyakorlata néhány NATO tagország haderejében - Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 2008. 1. szám 296. oldal

Gondolatok a honvédségi feleslegekről és azok képződési okairól - Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 2008. 2. szám 3. oldal

Hogyan tovább? Változások a Honvédelmi Minisztérium ingó vagyonának vagyonkezelési gyakorlatában a vagyontörvény hatálybalépését követően - Költségvetés, Pénzügy, Számvitel ISSN 1789-3062 2008. március 53. oldal

Az inverz logisztika tartalma a haderőben - Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 19. évf. 2011. 1. szám 36-46. oldal http://www.honvedelem.hu/container/files/attachments/36379/kl_2011-1.pdf

Gondolatok a logisztika és az inverz logisztika tartalmáról - Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 2010. 1. szám 75-85. oldal

11. SZAKMAI - TUDOMÁNYOS ÖNÉLETRAJZ

Réti Tamás 1967. május 02-án született Miskolcon. 1985-ben érettségizett Egerben az Alpári Gyula Közgazdasági Szakközépiskolában számítástechnikai programozó szakon. Tanulmányait a Zalka Máté Katonai Műszaki Főiskola honi légvédelmi rakéta komplexum szakán folytatta, ahol 1988-ban szerzett kitüntetéses diplomát. Első tiszti beosztását a 11. Duna Légvédelmi Rakétadandárnál töltötte be, majd 1989-től 1996-ig a 11/4 légvédelmi Rakétaosztálynál látott el mérnöki, logisztikai és parancsnokhelyettesi beosztásokat. 1995-ben jelentkezett a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Védelemgazdasági Szakértői Posztgraduális képzésére, ahol 1997-ben szerzett védelemgazdasági szakértő diplomát.

1996-tól a MH Humán Szolgáltató Központban töltött be gazdasági és logisztikai beosztásokat, majd parancsnoki pozíciót. 2001-től a MH logisztikai rendszerének átalakításakor a MH Összhaderőnemi Logisztikai Parancsnokságon alosztályvezető beosztásba helyezték, ahol a humán anyagnem Magyar Honvédség szintű logisztikai feladatainak vezetését és irányítását végezte. Időközben angol középfokú C típusú, majd STANAG 6001-es 3333 angol nyelvvizsgát szerzett. 2002-be beiskolázásra került a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Katonai Logisztika Szakára, ahol 2005-ben szerzett katonai logisztikai vezető diplomát.

2005-ben a HM Védelemgazdasági Főosztályán vagyongazdálkodási osztályvezetőnek nevezték ki, ahol a honvédség felesleges készletek hasznosításának szervezése is egyik kiemelt feladata volt. 2011-ig a főosztály és jogutód szervezeteinél főosztályvezető helyettesi, majd főosztályvezetői beosztást töltött be. 2006-ban jelentkezett a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Hadtudományi Doktori Iskolájának képzésére, ahol kutatásai témájának a haderő reverse logisztikai kérdéseit választotta. Az abszolutóriumot 2010. szeptember 01-én szerezte meg, a műhelyvitát 2011. júniusban tartotta kutatásának eredményeiről. Időközben elvégezte a NATO Védelmi Akadémiájának Felsővezetői képzését 2009-ben.

2011. júliustól Magyarország NATO Képviselőtársaságának Védelempolitikai Részlegén a védelemgazdasági osztályt vezeti, egyben részlegvezető helyettes. Feladatrendszere kiterjed a

magyar hadfelszerelési igazgató, valamint a hazai védelmi erőforrásokhoz kötődő érdekek képviselője a NATO-ban.

Pályája során több hazai és külföldi tanfolyamon vett részt, ahol a logisztikai, törzstiszti, békeművelési, védelempolitikai, hadfelszerelési együttműködési ismereteit bővítette. 2001-ben mérlegképes könyvelői végzettséget szerzett. 2001-től ECDL jogosítvánnyal is rendelkezik. Angol nyelvből felsőfokú, francia nyelvből alacsonyabb szintű nyelvismerete van. Több alkalommal tartott előadást tudományos fórumokon, adott órát a ZMNE-n. Magyar nyelvű tudományos publikációinak száma nyolc és egy angol nyelvű cikke jelent meg. Egyéb logisztikai témában kilencszer publikált.