

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM  
HADTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA**

---

**CSERVENYI DÓRA**

**STRATÉGIAI LOGISZTIKAI RENDSZERMODELL  
KIALAKÍTÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI  
A HONVÉDELMI TÁRCA  
LOGISZTIKAI RENDSZERÉNEK FEJLESZTÉSÉHEZ**

című doktori (PhD) értekezésének ismertetése

Doktori (PhD) Értekezés

Témavezető:

**dr. habil. Réger Béla PhD**

**Budapest, 2013**

## I. A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

A logisztika - mint multidiszciplináris tudomány - fogalmi rendszere az elmúlt évtizedekben rendkívüli módon változott, fejlődött, főként a gazdasági kihívások, valamint a technológiai és a vezetélméleti módszerek dinamikus megújulása következtében. A folyamatok újraszervezése, az átfutási idők csökkentése, az adaptációs és megújulási képesség növelése profitorientált környezetben piaci versenyelőnyt jelent a vállalatok számára, költségvetési környezetben pedig magát az életképességet. Éppen ez magyarázza azt az állandó és folytonos igényt arra, hogy a különböző tudományterületeken megjelenő újabb és újabb kutatások minél hamarabb épüljenek be az elvi és gyakorlati logisztikai modellek rendszerébe, bővítve, újragondolva, újraértelmezve az eddig elért eredményeket.

Napjaink egyik legnagyobb vezetélméleti kihívása az erőforrások – költségvetési környezetben a szűkös erőforrások - hatékony és gazdaságos felhasználása, ebből következőleg a teljes körű folyamatoptimalizálás, a rendszerek hatékony tervezése, fejlesztése, koordinálása. Ezen fókuszpontok illesztésének lehetőségeit, összehangolását vizsgálja az értekezés a honvédelmi tárca logisztikai rendszerére vonatkozóan.

A Magyar Honvédség (a továbbiakban: MH) logisztikai rendszerével összefüggésben, a katonai logisztika tekintetében figyelemre méltóak azok a kutatások, amelyek nyitnak a versenyszférában már eredményesen alkalmazott vezetélméleti módszerek és technológiák irányába. Ez azért fontos, mert az üzleti logisztikához kapcsolódó modern technológiák és módszertanok vizsgálata, illetve katonai specifikumra szabott adaptálása jelentős mértékben segíthetik a katonai logisztika fejlődését. A hazai katonai logisztika egyik jelentős fejlesztési iránya lehet az, hogy nagyobb mértékben alkalmaz olyan módszereket és technológiákat, amelyekkel globális szintű ipari környezetben már jelentős eredményeket értek el a logisztikai folyamatok rendszerszintű összehangolásánál, új és eredményes logisztikai modellek kidolgozásánál. Az ipari környezetben létrehozott modellek képességei, lehetőségei és korlátai, a hektikusan változó piaci viszonyok közt szerzett tapasztalatok, az elért eredmények akár negatív, akár pozitív mintaként szolgálhatnak a katonai logisztikai rendszerek modernizálásánál, a katonai sajátosságok figyelembe vételével hozzájárulhatnak egy korszerű katonai logisztikai rendszermodell kialakításához.

A szűkös költségvetési keretek, a hierarchikus és kiterjedt szervezeti struktúra, a minősített adatrendszerekhez történő korlátozott hozzáférés, az adatok szigetszerű tárolása, az információk elaprózódása, ezáltal a tudás(bázisok) elszigetelődése jelentős mértékben

megnehezítik a különböző technológiai és szervezetejlesztési programokat, amelynek következtében jelentős mértékben csökken a honvédelmi tárca változási és fejlődési képessége. Éppen ezért olyan megoldások irányába szükséges nyitni, amelyek kiaknázzák a rendelkezésre álló erőforrásokat, elősegítik a lehetőségek és korlátok összehangolását, feltárják a lehetséges alternatívákat és jelentős mértékben hozzájárulnak a fejlődési folyamatokhoz.

Az értekezés rendszerszemléletben, kontrolling módszerek és gazdálkodás-informatikai eszközök felhasználásával vizsgálja a tárca logisztikai rendszerének összefüggéseit - elhelyezve egy stratégiai rendszermodellben -, amelynek célja, hogy térben és időben, működési folyamatokban, vezetési struktúrában láthatóvá tegye a logisztikai rendszer kapcsolódási pontjait.

A stratégiai szintű kapcsolódási pontokon keresztül vizsgáltam annak lehetőségét, hogy milyen új vezetéselméleti módszertanok illeszthetők a katonai ellátási láncához, melyek azok a modellek és eszközök, amelyek elősegítik a transzparencia növelését, ezáltal a logisztikai folyamatok optimalizálását, a komplex logisztikai rendszer fejlesztését.

## II. KUTATÁSI CÉLOK

Kutatásom alapvető célja egy olyan elemzési modell kialakítása, amely elősegíti a haderőn belül működő logisztikai folyamatok rendszerszintű elemzését és értékelését, kapcsolódási pontjainak fokozatos feltárását, a működési folyamatok rendszerszintű összehangolását, szintetizálását.

A modell kialakításánál az alábbi célkitűzések vezéreltek:

1. A logisztikai folyamatok elemzéséhez kapcsolódóan vizsgáltam a legújabb kutatási és gyakorlati környezetből származó, katonai/költségvetési környezetre kivetíthető gazdasági elemzési módszertanokat és eszközöket, különösen a stratégia menedzsment, kontrolling, a kapcsolódó gazdálkodás-informatikai eszközöket és gazdasági kibernetikai módszereket.
2. A logisztikai folyamatok felméréséhez és optimalizálásához kapcsolódóan vizsgáltam a különböző modellezési módszertanok alkalmazhatóságát és illeszthetőségét - Lean módszertan, Supply-Chain Operations Reference

Model (SCOR modell), Balanced Scorecard modell, szimulációs rendszerek. Ezeket a modelleket a katonai logisztika elvárásainak megfelelően újrastrukturáltan építettem bele a stratégiai modell elgondolásába.

Célom volt, hogy javaslatokat fogalmazzak meg

- új (eddigiekben még nem alkalmazott) stratégiai szintű logisztikai döntéstámogató eszközök és módszerek kialakításához,
- lehetőségeket mutassak be a rendszermodellek hasznosítására a gazdálkodás-informatikai (logisztikai) rendszerek fejlesztéséhez,
- valamint a jelenlegi logisztikai rendszer optimalizálásához.

### III. KUTATÁSI MÓDSZEREK

A kutatási célkitűzéseim elérése érdekében a disszertáció elkészítéséhez

- tanulmányoztam, feldolgoztam az értekezés témájához kapcsolódó hazai és nemzetközi szakirodalmat, szintetizáltam a rendelkezésre álló ismereteket, majd azokat a saját kutatásomnak megfelelően újrastrukturáltam, új modelleket alkottam, valamint a kutatás logikai vonalához kapcsolódóan új fogalmi összefüggéseket tártam fel, saját modellrendszer alapján új fogalmi struktúrákat determináltam.
- munkatevékenységem során – logisztikai, kontrolling, stratégia módszertani és informatikai rendszerfejlesztésekkel kapcsolatban – bekapcsolódtam különböző munkacsoportokba. Figyelembe véve, hogy a kutatás jelentős mértékben kapcsolódik a modern technológiákhoz, a témakidolgozást érintő technológiai összefüggések rendkívül dinamikusán változnak, ezért jelentős mértékben építkeztem a gyakorlati élet szakmai visszajelzéseire, a tapasztalati értékekre is;
- a kutatás részeredményeit, eszközrendszerét és módszereit a „Hatásvizsgálatok és a kormányzati stratégiai irányítás rendszere egyes ágazati dokumentumainak elkészítése, valamint alkalmazási gyakorlatának támogatása a Honvédelmi Minisztériumban című (ÁROP-1.1.19-2012-2012-0001 kódjelű) projekt”-hez készülő tanulmányokba beépítettem. A Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (továbbiakban: KIM) által szervezett szakmai megbeszélések konklúziói alapján folyamatosan fejlesztettem;

- részt veszek a honvédelmi tárcát érintően a Kormányzati Stratégiai Irányítási Rendszer (a továbbiakban: KSIR) kialakításához készülő különböző szakmai tervezetek előkészítésében. A kormányzati stratégiai irányításról szóló 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet által meghatározott stratégia alkotási irányvonalakat a disszertáció készítése során felhasználtam. A disszertáció készítésekor feltárt kutatási részeredményeimet, alkalmazható eszközöket, módszereket, következtetéseket a KSIR-hez kapcsolódó szakmai anyagok kidolgozásánál hasznosítottam. A különböző szakterületek visszajelzései alapján az egyes tématerületeket visszapontosítottam.
- felhasználtam a versenyszférából hozott nemzetközi logisztikai, illetve a jelenlegi beosztásomból származó - a tárca működésére vonatkozó stratégiai szintű - szakmai tapasztalataimat;
- konzultáltam a témával foglalkozó tudományos kutatókkal, gyakorlati szakemberekkel, a logisztikai rendszereket alkalmazó és fejlesztő, kutató, oktató intézmények szakreferenseivel, kutatási részeredményeimet különböző hazai és nemzetközi tudományos konferenciákon szakmai szervezetek előtt bemutattam;
- cikkeket publikáltam magyar és nemzetközi nyomtatott, valamint elektronikus szakmai kiadványokban, figyelembe vettem az azokról megismert szakmai véleményeket;
- a kialakított modelleket és szimulációs eszközöket oktatási projektek keretében teszteltem, mind a versenyszférára, mind a katonai alapelvekre vonatkozóan. A visszajelzések alapján a modelleket folyamatosan fejleszttem.

Munkám során mindvégig törekedtem a tudományos igényű rendszerszemléletű megközelítésre. Az elvi alapok rögzítéséhez modelleket használtam, valamint az ok-okozati összefüggések elemzéséhez, az eredmények rendszerezéséhez, szintetizálásához, igazolásához a kibernetika és rendszermodellek törvényeit alkalmaztam. A kutatások eredményét egy célmodellben rögzítettem.

#### IV. A KUTATÁS LEÍRÁSA FEJEZETENKÉNT

1. Fejezet: A logisztikával kapcsolatos irodalom-feltárás alapján rendszereztem, elemeztem, szintetizáltam az üzleti és katonai logisztika fejlődését, valamint a logisztika, mint rendszer fogalmi meghatározását. A feldolgozott összefüggések jól tükrözik, hogy a logisztikai

meghatározásokat időszakonként más-más szempont szerint szükséges értelmezni. A súlyponti kérdéseket, a fő irányvonalakat jól jellemzik a logisztikához kapcsolódó technológiai, menedzsment, valamint társadalmi, gazdasági, politikai összefüggések.

Az új logisztikai modell kihívásaival kapcsolatban elmondható, hogy az ellátási láncban résztvevő szervezeteknek egyénileg és a rendszer részeként fel kell készülniük a gazdasági, társadalmi, politikai, környezeti és technológiai kihívásokra történő gyors reagálásra, készen kell állniuk az állandó és folytonos megújulásra, ezáltal súlyponti kérdéssé válik a tudásmenedzsment és tudástranszfer kialakítása, a kompetenciák növelése, a meglévő és hasznosítható erőforrások kiaknázása. A dinamizmus, a gyorsaság és átláthatóság, a reagáló képesség és proaktivitás kerül előtérbe a vezetési, a döntési és a megújulási képesség területén. Kritikus tényezőnek számít azonban mindegyik területen a különböző szervezetek közötti együttműködés képessége, hatékonysága, a megosztható információk köre, a vezetési elvek és módszerek összehangolása, vagyis a kapcsolat – együttműködés - hatásfoka, ebből fakadóan pedig az eredményesség kérdésköre.

Ebből az elgondolásból kiindulva a logisztikai rendszerek minőségi kritériumait egy új M-Értékelési modellben határoztam meg, amelynek feladata, hogy a logisztikát komplex összefüggéseiben mérje, vizsgálja, értékelje.

2. Fejezet: Az ellátási lánc, valamint a logisztikai rendszerek komplexitásának növekedésével egyre jobban előtérbe kerülnek azok az elvek, modellek, eszközök és alkalmazások, amelyek támogatják a logisztikai rendszer összefüggéseinek vizsgálatát, a folyamatok összehangolását.

A kutatás során 3, a gyakorlati alkalmazásban használt modellezési és elemzési módszert használtam – SCOR modell, Balanced Scorecard rendszer, Lean értékáramlási modell. A folyamatok modellezéséhez, az eredmények reprezentálásához szimulációs eszközöket alkalmaztam, illetve felhasználtam a gazdaság-kibernetikai és kontrolling, továbbá az információs technológia által biztosított eszközöket és módszertanokat. Mindezen rendszerek és módszertanok szintetizálásával alakítottam ki az értekezés tárgyát képező stratégiai rendszermodellt. A fejezetben a logisztikai rendszer, mint rendszer, rendszerelméleti összefüggéseit tártam fel. A rendszerszemlélettel és rendszermodellekkel kapcsolatos irodalom-feltárás alapján megvizsgáltam, szintetizáltam a modellezési eljárások

összefüggéseit, lehetséges alkalmazásuk területeit, valamint bevezettem a kapcsolódó gazdálkodási információs rendszerek alapfogalmait és fejlődéstörténeti, működési összefüggéseit.

3. Fejezet: A fejezetben rendszereztem, elemeztem és tovább fejlesztettem a stratégia-alkotáshoz, valamint a kontrolling, stratégiai kontrolling rendszerekhez kapcsolódó fogalmakat, módszertanokat, kutatási területeket, amelyek alapjaiban határozták meg a kutatás logikai keretét.

A kutatómunka során megvizsgáltam az amerikai, az ausztrál, a brit és a spanyol, valamint a magyar védelmi, katonai stratégiák és éves pénzügyi beszámolók felépítését, a stratégiák módszertani és gazdasági vetületét. Összességében elmondható 2012-ben mindegyik stratégiának a középpontjában az átláthatóság, a mérhetőség, a célok széleskörű kommunikálása áll, természetesen az alkalmazott módszerek és eszközök függvényében más-más megoldással.

A feldolgozott forrásanyagok rámutattak arra, hogy a magyar Nemzeti Katonai Stratégiához, valamint a honvédelmi tárca szakmapolitikai stratégiájához kapcsolódóan még nem kerültek kidolgozásra azok az eszközök és módszerek, amelyek hatékonyan elősegíthetik a stratégiai célkitűzések mérését, a mérhetőség bevezetését – ebből következően hiányzik a stratégiák végrehajtásának számszerűsített nyomon követési rendszere, a stratégiák, részstratégiák komplex vizsgálata, értékelése. A fejezetben vizsgáltam és összefüggéseik mentén feltártam a tárca stratégiai rendszeréhez illeszthető modelleket, módszertanokat és eszközöket, amelyek elősegíthetik a stratégia-alkotás tervezési és visszacsatolási (kontrolling, monitoring) feladatait. Többek között kitértem a nemzetközi gyakorlatban katonai összefüggéseiben már alkalmazott Balanced Scorecard, stratégiai térkép, valamint különböző elemzési módszertanokra, úgy mint PESTEL elemzés, SWOT analízis, benchmark eljárások. A vizsgált stratégiai dokumentumoknál alkalmazott és a fejezetben is bemutatott módszerek és eszközök nagymértékben elősegíthetik a honvédelmi tárca stratégiai rendszerének, gazdasági vetületének vizsgálatát, a gazdasági és katonai szakmai kapcsolatrendszerének, összefüggéseinek elemzését, a tervezési folyamatok hatékonyságának növelését.

Szintetizáltam és rendszerbe foglaltam, valamint a kutatási kerethez igazítottam a kontrolling, stratégiai kontrolling fogalmi rendszerét. A kutatás során vizsgáltam a katonai

kontrolling hazai és nemzetközi alkalmazási és kutatási irányzatait, összefüggéseit. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a katonai kontrolling komplexitása abban rejlik, hogy mind vertikális mind horizontális szinten képes szintetizálni a különböző célrendszereket, összekapcsolni a katonai és gazdasági folyamatokat, így képes harmonizálni, egységes rendszerbe terelni a katonai-szakmai és gazdasági stratégiai cél-, részrendszereket. Felhasználva a hazai és nemzetközi kutatási eredményeket, kialakítottam a tárca működéséhez illeszthető kontrolling rendszermodellt, amely alapján elkészítettem a logisztikai aspektusra fókuszáló stratégiai logisztikai kontrolling rendszermodelljét is.

4. Fejezet: Az értekezés célkitűzése egy olyan kibernetikai rendszermodell kialakítása volt, amely elősegíti a stratégiaalkotási folyamatok kidolgozását, az alternatívák, prioritások és fejlesztési mérföldkövek meghatározását, majd ezek alapján a gyakorlati tervek kidolgozását. A logisztikai rendszer egy jól körülhatárolt gazdálkodási folyamat része. Attól nem elkülöníthető, a kapcsolati függés – az adatáramlás mentén – érzékelhető. Ebből következik, hogy a logisztikai rendszerfejlesztésnél figyelembe kell venni a gazdálkodási folyamat mentén kapcsolódó szervezetek, folyamatok, struktúrák összefüggéseit, kapcsolati rendszerét. A logisztikai rendszermodellt ezért egy olyan komplex keretmodellbe helyeztem el - Stratégiai Rendszer-Modell (SRM) -, amely a honvédelmi tárca teljes vertikumával foglalkozik; a logisztikai kapcsolati rendszert a komplex rendszer vonatkozásában vizsgáltam és ebben a keretmodellben határoztam le a logisztikai rendszer kapcsolati összefüggéseit.

Az SRM keretrendszer stratégiai szinten segíti a folyamatok modellezését, optimalizálását (újrastrukturálását). A folyamatok optimalizálásának menete úgy valósulhat meg, hogy a rendszerben levő adatok alapján részleteiben és komplex összefüggéseiben vizsgálhatóvá válik a folyamatok hatékonysága, a folyamatok és feladatok kapcsolódási pontjai, valamint az érték és veszteségáramlás.

Szem előtt tartottam, hogy a logisztikai rendszermodellt olyan struktúrába kívántam beágyazni, amely képes a logisztikai folyamatok működési és szabályozási rendszerét megjeleníteni, illetve elősegíti a folyamatok mérhetőségének bevezetését is. Ebből következően a gazdálkodási információs rendszerek működési struktúráját és irányelveit összehangoltam a kontrolling szabályzó rendszer alapelveivel, mely alapján alakítottam ki a tárca gazdálkodási információs rendszerének modelljét. Ezen a modellen keresztül mutattam be a logisztikai rendszer kapcsolódási, valamint szakadási pontjait, továbbá a modellben



szemléltetem a logisztikai folyamatokat befolyásoló adat- és információ-áramlást, továbbá az adatáramlás során keletkező szakadási pontokat.

Az SRM szervezeti szinten elősegíti az adatstruktúrák vizsgálatát, a folyamatok mérhetőségének bevezetését, a stratégiai rendszermodellek kialakítását, összehangolását, döntési modellek létrehozását. Az SRM logisztikai vetülete és kapcsolódási pontjainak feltárása hozzá járul a tárca és a logisztikai célstratégia koherenciájának megteremtéséhez, illetve további szakterületi stratégiákkal történő összehangolásához.

Azon felül, hogy tárca szinten elvárás a részstratégiák koherenciájának megteremtése, a KSIR rendelet meg is határozza a honvédelmi tárca számára a nemzeti stratégiákkal történő koherencia megteremtését is. A HM feladatrendszeréből adódóan – mint közigazgatási szerv – a tárca stratégiai rendszerének illeszkednie kell a kormányzati (fejlesztési) stratégiákhoz, katonai és védelempolitikai koncepciók rendszeréhez, a katonai stratégiához és a végrehajtási folyamatokhoz. Vagyis az egyenszilárd stratégiák megteremtése nem csak szervezeti, hanem kormányzati szintű elvárás is.

## V. ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK

A hálózat alapú logisztika túllépi a szervezeti határokat, az ellátási láncban résztvevő elemek és folyamatok globális összefüggéseire helyeződik a hangsúly, stratégiai kérdéssé formálva a rendszerfejlesztés kérdéskörét. Túllép azon a gondolati síkon, hogy az ellátási lánc csak logisztikai komponensek integrált kapcsolata. Előtérbe helyezi a rendszerelemek szinergiájának megteremtését, illetve a menedzsment eszközök és módszerek kiszélesítésének, valamint összehangolásának igényét.

A szervezeti struktúra kiterjedése, működése, menedzsmentje, célfeladata alapjaiban meghatározza a logisztika működési modelljét és ez fordítva is igaz. A logisztika alapjaiban képes kihatni a szervezet teljes működési modelljére. Ezért elengedhetetlen meghatározni a szervezeti rendszerben a logisztikai rendszer működési modelljének illeszkedési pontjait, a logisztikai folyamatok optimalizálásánál pedig elengedhetetlen vizsgálni a kapcsolódó szervezeti, vezetési, gazdálkodási, informatikai és stratégiai struktúrákat, mindezek összefüggéseit, kölcsönhatásait.

Figyelembe véve, hogy a rendszerekre (szervezetekre és folyamatokra) vonatkozó fejlesztési feladatok az adatáramlás mentén közelíthetők meg a legátfogóbb módon – az érinti a szervezet összes folyamatát, lefedi az együttműködési pontokat, átlátható képet biztosít a szervezet teljes működéséről -, ezért az értekezésben, a logisztikai rendszermodellezés és rendszerfejlesztés középpontjába az információáramlást helyeztem, a rendszerelemek összehangolását, az illesztési és szakadási pontok vizsgálatát az információáramlás mentén vizsgálom

A tárcaszintű logisztikai folyamatok optimalizálása, újragondolása több éve aktuális téma és sürgető felsővezetői igény is egyben. A feldolgozás során 2 aktuális és kritikus fejlesztési tématerület tekintetében vizsgáltam a stratégiai logisztikai rendszermodell kialakításának lehetőségét:

1. A tárcánál a logisztikai folyamatok támogatását jelenleg több mint 30 különböző adatbázis, informatikai alkalmazás, adattábla segíti. Az adatok áramlása térben és időben nem egyenletes, az információszolgáltatás, a vezetői döntéstámogatáshoz készülő jelentések adattartalmának összeállítása nehézkes. A szigetszerűen elhelyezkedő információforrások nem teszik lehetővé a folyamatok koherenciájának megteremtését, a hatékonyság csak a pénzügyi-, számviteli adatok alapján kerül meghatározásra, komplex logisztikai hatékonyságmérés összefüggő adatbázis hiányában jelenleg nincs. Az információáramlás papír alapú, a munkafolyamatok többször, több rendszerben, más-más szempontok alapján kerülnek rögzítésre, amely azt eredményezi, hogy az egyes részadatok nem összehasonlíthatóak. A stratégiai és végrehajtási folyamatok adatáramlása, azok koherenciája nem biztosított. Mindezekre jelent megoldást a logisztikai információs alrendszer kialakítása és illesztése a tárca gazdálkodási rendszeréhez, valamint a logisztikai kontrolling alapjainak és technológiai hátterének megteremtése, amely elősegíti a stratégiai és végrehajtói folyamatok kapcsolatának fejlesztését, a tárca logisztikai rendszerének vertikális és horizontális irányú összehangolását.
2. A honvédelmi tárca logisztikai rendszere az elmúlt évtizedben jelentős változáson ment keresztül. A logisztikai ellátási rendszer struktúrája, működése megváltozott, ebből következően újra kell gondolni a jelenlegi folyamatok működési rendszerét,

valamint az ahhoz kapcsolódó szabályozási háttér relevanciáját. A logisztikai folyamatok felmérése, mérési modellek bevezetése megfelelő alapot nyújthatnak a folyamatok optimalizálásához, a szakadási pontok feltárásához, azok kiküszöböléséhez. A szabályozási elveket egy hatékony logisztikai folyamatmodell mentén célszerű elhelyezni úgy, hogy az támogassa a hatékonysági elvek és minőségi kritériumok betartását, betartatását, ugyanakkor ne gátolja a rendszert a fejlődésben. A dinamikus folyamatmodellek elősegítik mind a folyamatoptimalizálást, mind a szabályozási rendszer aktualitásának megőrzését, a szükséges módosítások párhuzamos és valós idejű rögzítését. Ennek folytán a logisztikai rendszer, a logisztikai folyamatok megújításánál kiemelt szerepet kell szánni a folyamatmodellezési és elemzési eljárásoknak, a mérési és nyomon követési rendszereknek, a változást indukáló vezetői döntéstámogatás eszközrendszerének, valamint az eredményeket, módszereket és eszközöket integráló - központosított szervezeti tudásbázisnak.

Az értekezés rendszerszemléletben, kontrolling módszerek, stratégia menedzsment és gazdálkodás-informatikai eszközök felhasználásával vizsgálta a tárca logisztikai rendszerének összefüggéseit - elhelyezve egy stratégiai rendszermodellben -, amelynek célja, hogy térben és időben, működési folyamatokban, vezetési struktúrában láthatóvá tegye a logisztikai rendszer kapcsolódási pontjait.

A stratégiai szintű kapcsolódási pontokon keresztül vizsgáltam annak lehetőségét, hogy milyen új vezetéseméleti módszertanok illeszthetők a katonai ellátási láncához, melyek azok a modellek és eszközök, amelyek elősegítik a transzparencia növelését, ezáltal a logisztikai folyamatok optimalizálását, a komplex logisztikai rendszer fejlesztését.

## VI. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

### A. Fogalmi összefüggések determinálása, kapcsolódó rendszermodellek létrehozása

A kutatómunka során rendszereztem és tovább fejlesztettem azokat a logisztikai alapfogalmakat és kapcsolódó módszertanokat, amelyek alapjaiban meghatározták a kutatás logikai keretét. Ez alapján

1. elkészítettem a katonai logisztikai rendszer felosztásának újraértelmezését;
2. meghatároztam a logisztika rendszerszemléletű definícióját;

3. a logisztikai rendszerek minőségi kritériumait egy új M-Értékelési modellben határoztam meg, melynek feladata, hogy a logisztikát komplex összefüggéseiben mérje, vizsgálja, értékelje;
4. kialakítottam a kontrolling komplex rendszermodelljét;
5. meghatároztam a logisztika rendszerspecifikus fogalmi összefüggéseit.

B. A honvédelmi tárca rendszeréhez illeszthető kontrolling rendszer modelljének létrehozása

Az értekezés célkitűzése egy olyan kibernetikai rendszermodell kialakítása volt, amely elősegíti a stratégia-alkotási folyamatok kidolgozását, az alternatívák, prioritások és fejlesztési mérföldkövek meghatározását, majd ezek alapján a gyakorlati tervek kidolgozását. Ehhez járul hozzá a kontrolling rendszer, melynek feladata a szervezetek működési rendszereinek elemzése, az elemzések során feltárt hiányosságok, szakadási pontokat vizsgálata, megoldási javaslatok készítése. A kontrolling egy olyan komplex rendszer, amely átfogja a szervezet teljes működési struktúráját és vezetési vertikumát, illetve komplex módon vizsgálja, elemzi a működési folyamatokat, ennek következtében komplex módon képes értékelni az eseményeket. Az SRM koncepció alapjaiban épít a kontrolling módszertanokra, ezért

6. kialakítottam a tárca stratégiai rendszeréhez illeszthető kontrolling rendszer modelljét;
7. elkészítettem a Stratégiai Logisztikai Kontrolling modelljét és
8. ajánlásokat tettem a Stratégiai Logisztikai Mutatószámrendszer kialakításához;

C. A honvédelmi tárca gazdálkodási rendszerének összefüggéseit vizsgáló modell létrehozása

Az értekezés során bemutatott kontrolling rendszer és logisztikai rendszer része a honvédelmi tárca gazdálkodási rendszerének. A rendszerek szintetizálása a tárca gazdálkodási információs modellrendszerében valósul meg az adatáramlás mentén. A gazdálkodási információs rendszer, azon belül a logisztikai rendszer hatékony fejlesztése a különböző rendszerelemek működési funkcióinak összehangolásával valósulhat meg, egyensúlyt teremtve az adat- és információáramlás, a gazdálkodási modell minden egyes elemére és szintjére vonatkozóan. Az adatáramlás és az összefüggések vizsgálatához

9. elkészítettem a honvédelmi tárca gazdálkodási információs rendszerének modelljét;
10. azonosítottam a stratégiai kontrolling, tervezés és logisztika illesztési felületeit, továbbá
11. meghatároztam gazdálkodási rendszerben rejlő szakadási pontokat – működési anomáliákat;

**D. A honvédelmi tárca stratégiai rendszermodelljének (SRM) létrehozása és a logisztikai vetület determinálása**

12. az egyes rendszermodellek végkövetkeztetéseiből alakítottam ki az SRM koncepciót. A kialakított kibernetikai SRM elősegíti az adatstruktúrák és illesztési felületek vizsgálatát, a folyamatok mérhetőségének bevezetését, a stratégiai logisztikai rendszermodellek kialakítását.
13. Az SRM fizikai kialakítását ugyan egy következő kutatási lépcsőnek tekintem, azonban a kivitelezéshez összeállítottam a fejlesztési koncepció modelljét.

**VII. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNÁLHATÓSÁGA**

A kutatás keretében elkészült egy stratégiai rendszermodell, amelyben átláthatóvá váltak a tárcaszintű logisztikai rendszer pontjai és kiterjedése, illetve összességében vizsgálhatóak a logisztikai rendszer fejlesztési területei.

- A stratégiai rendszermodell elősegíti a logisztikai folyamatok hierarchikus és funkcionális összehangolását, a működési kölcsönhatások elemzését.
- A modell kialakításánál gazdálkodás-informatikai és kontrolling módszertanokat, eszközöket alkalmaztam. Ezen módszerek és eszközök felhasználásával kialakítható egy olyan stabil és átlátható modell, amely elősegíti a logisztikai folyamatok mérhetőségének megalapozását.
- A mérhetőség bevezetése és egy szintetizált átlátható rendszermodell kialakítása nagymértékben elősegíti a logisztikai folyamatok összefüggéseinek vizsgálatát, a folyamatok tényszerű adatok alapján történő újragondolását, az újrastrukturálásból eredő összefüggések kölcsönhatásának mérését, elemzését.

- Az egyes részterületek elemzéséhez, vizsgálatához új - vagy a stratégiaalkotási folyamatoknál eddigiekben még nem alkalmazott - elemzési módszereket és eszközöket illesztettem.
- Elveket és irányvonalakat fogalmaztam meg egy mérhető és rugalmas stratégiai logisztikai rendszer kialakításához.
- Figyelembe véve, hogy a kutatási munkámba beleépítettem a KSIR által elvárt irányelveket, módszertanokat, új eszközöket is, továbbá gyakorlati oldalról a nemzetközi katonai és üzleti szférából származó tapasztalatokat és eredményeket, ezért a disszertáció várhatóan nagymértékben elősegíti a logisztikai stratégiai dokumentumok előkészítését, a kapcsolódó módszertanok kiválasztását, a részelemek és összefüggések kidolgozását.
- Aktuális és új fejlesztési eszközöket tartalmazó oktatási alap hozható létre, amely véleményem szerint eredményesen használható a katonai logisztika egyetemi szintű oktatásban.

A felvállalt kutatási tér kidolgozása a vizsgálatok során ugyan teljesült, azonban a tématerülethez kapcsolható kutatómunka természetesen közel sem teljes. Számtalan nyitott kutatási terület maradt hátra, amelyek kidolgozása jelentős mértékben tovább növelheti a logisztikai folyamatok fejlesztését. Többek között ilyen

- a stratégiai szintű gazdasági és katonai rendszermodellek összeillesztése, az illesztési felület kutatása;
- a stratégiai logisztika és végrehajtói szintű logisztika modellrendszerének kialakítása – együttműködési keretek vizsgálata, feladatok, folyamatok, felelősségi és hatáskörök illesztése;
- a kontrolling mérési pontok és mutatószámok meghatározása a stratégiai térben;
- a tárcaszintű logisztikai modellrendszer és a NATO modellrendszerek kapcsolódási pontjai, mérési pontok és mutatószámok kialakítása;
- a kormányzati és nemzetközi programok, valamint a tárca logisztikai rendszerének kapcsolódási pontjai (például Logisztikai stratégia, Környezetvédelmi stratégia, KSIR);

Ezen tématerületek kutatása többek között elősegítik

- a tárcaszintű logisztikai folyamatok optimalizálását;

- a jövőbeni fejlesztési tervek, hatásainak elemzését;
- a szűkös erőforrások hatékony felhasználását;
- a szakterületi stratégiák összehangolását (többek között a logisztikai információs rendszer rendszerfejlesztési tervének kialakítását);

## VIII. A DOKTORJELÖLT TÉMÁVAL KAPCSOLATOS PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉKE

### A. PUBLIKÁCIÓK:

1. Cservényi Dóra: Gazdasági kibernetikai módszerek alkalmazása a logisztikai rendszerek fejlesztésénél, Katonai Logisztika 20. évf.:(3.) pp. 8-19. (2012)
2. Cservényi Dóra. Az ellátási lánc információs rendszereinek integrációs pontjai III. Logisztikai rendszerszervezés és fejlesztés kontrollig módszerek alkalmazásával, Katonai Logisztika 20. évf.:(2.) pp. 19-35. (2012)
3. Cservényi Dóra: Az ellátási lánc információs rendszereinek integrációs pontjai II. – Rendszer- és folyamat-szemlélet az anyag- és információáramlás viszonylatában, Katonai Logisztika 20. évf.:(1.) pp. 32-42. (2012)
4. Cservényi Dóra: A termékkód helye és szerepe az anyag- és információáramlás rendszerében, Katonai Logisztika 19. évf.:(1.) pp. 20-36. (2011)
5. Cservényi Dóra: Logisztikai folyamatok modellezése az ellátási láncban I., BOLYAI SZEMLE 2010. évf.:(3.) pp. 21-44. (2010)

### B. OKTATÁSI JEGYZETEK

1. Cservényi Dóra, dr. habil.Réger Béla Phd, Technological planning for network modelling: project management, DVD, J1907 (2010)
2. Cservényi Dóra, dr. habil.Réger Béla Phd: Szállítástervezés modellezése a logisztikai láncban, DVD (2010)
3. Cservényi Dóra. Hálótervezési módszerek számítógépes támogatással – projekt menedzsment, DVD – Szoftver – oktatási anyag, J1908 (2010)
4. Cservényi Dóra: Készletgazdálkodás modellezése az ellátási láncban – készletmenedzsment, DVD – Szoftver – oktatási anyag, J1910 (2010)
5. Cservényi Dóra: Logisztikai folyamatok modellezése az ellátási láncban – Oktatási anyag – II. Rész – Projekt menedzsment, DVD - digitális jegyzet, EJ0034 (2010)
6. Cservényi Dóra: Logisztikai folyamatok modellezése az ellátási láncban – Oktatási anyag – I. Rész – Készlet menedzsment WINQSB, DVD – digitális jegyzet, EJ0034 (2010)

C. KONFERENCIÁK:

1. Lakatos Péter dr., Cservényi Dóra

Ellátási felelősség – logisztikai potenciál és képesség: Új eredmények a közgazdasági és üzleti tudományokban. Debrecen, 2012.04.27-2012.04.28.

Debreceni Egyetem - Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar

1. Military logistics management – Introduction of a pilot project for a practical experience in the aspect of logistics officer training, Budapest, 2010.09.28-2010.09.30., (VII.) Sciences 2010 7th International Scientific Conference Budapest.

2. Cservényi Dóra, dr. habil. Réger Béla Phd: The role of synergic logistics knowledge management education in competitiveness: methods and results, Komárno, Szlovákia, 2010.06.19, 12 p.

3. Cservényi Dóra: Elszigetelt logisztikai rendszerek – avagy rendszer- és folyamatszemplélet az anyag- és információáramlás viszonylatában – Konferencia előadás, Általános Vállalkozási Főiskola, 2011

4. Rendőrtiszti Főiskola – XXX. OTDK – Légierő és Logisztika Szekció -2. helyezés