

A stratégiaalkotás folyamata

Bevezetés

A stratégiaalkotás folyamata című fejezet célja a stratégiaalkotás lépéseit, összefüggéseit bemutatni, továbbá elemezni egy újonnan megjelent kapcsolódó dokumentumot, a Nemzeti Katonai Stratégiát (NKS). A stratégia megalkotása és szakszerű menedzselése az egyik, ha nem a legfontosabb vezetői feladat. Bár a stratégia elsősorban a történelmi hagyományok alapján a katonákhoz, katonai gondolkodáshoz köthető, ma már egyetlen vezető sem nélkülözheti a stratégiát és a víziót.

A stratégiai gondolkodás története, fejlődése

A stratégiaalkotást és a stratégiai gondolkodást katonai gyökerekre vezeti vissza a szakirodalom, a stratégia szó görög eredetére utalva. Ha megnézzük, hogy az egyes definíciók hogyan határozzák meg a stratégia szó mögötti jelentést, akkor világossá válik, hogy a katonai tevékenységgel, hadviseléssel kapcsolatos analógia miért van jelen a nemzetbiztonsági, a katonai és a rendvédelmi szolgálatok számos területén is.

A stratégia fogalma

A stratégia egyike az emberiség legrégebben használt fogalmainak, kezdetben azonban kizárólag katonai területen értelmezték. Az ókori görögök már i. e. 400 körül használták. A görög városállamok egymás közti háborúi, a perzsa háborúk rákényszerítették a vezetőket arra, hogy a hadjáratok kimenetelét ne bízzák pusztán a véletlenre. Az összecsapások élet és halál kérdését jelentették, hiszen a háborúk nyíltan vallott célja az ellenfél (az egyén, a hadsereg, a vagyon, az állam) megsemmisítése volt. Korán felismerték, hogy a győzelmi pálma azt illeti, aki már az összecsapások előtt világos céllal rendelkezik, e cél eléréséhez pedig jobb stratégiát dolgoz ki, stratégiai erőforrásait jobban fejleszti. A hadsereg görög neve *stratos*, maga a *stratégia* pedig a hadászat, a hadvezetés művészete. A harcászatban a különböző fegyvernemek és csapatok összehangolt akcióira van szükség a győzelem, siker eléréséhez, ebből következően pedig a stratégia jelenti a kitűzött cél elérésének átfogó tervét.¹

¹ Bárdiné Metzker Erika – Csuth Sándor: A települési önkormányzatok stratégiai vezetése. Kreatív szolgálat a XXI. században. (h. n., k. n., é. n.) 6.

A stratégiák kialakulásában néhány hadtudománnyal foglalkozó személy munkáját meg kell említenünk. Az első fennmaradt átfogó hadászati munka az i. e. 5. századi Kínából származik, Szun-ce (i. e. 544–496) híres könyve a hadviselésről.²

„Általában csata közben a hagyományos (stratégiával és taktikával) vehető fel a harc, és a formabontó (stratégiával, illetve taktikával) érhető el a győzelem. [...] Csataban az erő hadászati alakítása csupán formabontó és hagyományos módon lehetséges [...]”³

„Így aztán, aki igazán ért a harchoz, (a győzelmet) az erő hadászati alakításában keresi, és nem az emberekben. Így képes különféle emberekkel is alkalmazni a hadászati erőt.”⁴

A *Hadtudományi lexikon* a stratégiáról azt írja:

„A stratégia fogalma tehát igen szerteágazó, és sok tudományterület használja, de katonai gyökerei a legmélyebbek. A stratégia a hadművészet része, sőt vezető területe, ahol a politikai és katonai felső vezetés gyakorlati tevékenysége megvalósul az ország és a fegyveres erők háborúra való felkészítése és a fegyveres küzdelem vezetése vonatkozásában. A taktika (harcászat) a stratégiának van alárendelve, annak célkitűzéseit szolgálja, elérését segíti. A stratégia széles körű használatára jellemző, hogy a gazdaság és a matematika is él vele. A politikai értelemben vett stratégia a politikai harc vezetésének tudománya, elveinek, törvényszerűségeinek rendszere és gyakorlata; általában a politika távlati céljait és megvalósításának módját (módszereit) tartalmazza.”⁵

A középkorban a háború és a stratégia elméletében a legnagyobb előrelépést Niccolò Machiavelli művei – *A háború mint művészet*⁶ és *A fejedelem*⁷ – jelentették. A 19. század legnagyobb katonai teoretikusa, Carl von Clausewitz pedig *A háborúról*⁸ című munkájában részletesen elemezte és kidolgozta a háború elméletét, a haderő szervezési problémáit, a védelem és a támadás alapvető kérdéseit, a haditerv elkészítésének feladatait:

„A háború tehát erőszak alkalmazása, aminek célja, hogy az ellenfelet saját akaratunk teljesítésére kényszerítsük.”⁹

„[...] a háborús tevékenység célja, hogy az ellenfelet védekezésre kényszerítsük [...]”¹⁰

² Fő témái: a hadviselés, a hadászati erő, a hadseregek harca. Lásd Sunzi [Szun-ce]: *A hadviselés törvényei*. In Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. Budapest, Dialóg Campus, 2018. 23–68.

³ Tokaji – P. Szabó (2018): i. m. 39.

⁴ Tokaji – P. Szabó (2018): i. m. 39.

⁵ Szabó József: *Hadtudományi lexikon*. Budapest, Magyar Hadtudományi Társaság, 1995. 1226.

⁶ Niccolò Machiavelli: *A háború mint művészet*. In Niccolò Machiavelli: *Machiavelli művei*. I–II. Budapest, Európa, 1978.

⁷ Niccolò Machiavelli (1469–1527) 16. századi olasz író, filozófus és politikus legismertebb és egyben legvitatottabb munkája. Az uralkodási típusoknak és a fejedelemségek hatékony irányítási lehetőségeinek számbavételéből kiderül, hogyan kormányozhatók azok a városok vagy országok, amelyeknek lakói valaha a maguk szabta törvények szerint éltek, és miként történhetett meg, hogy a Dareiosz birodalmát elfoglaló Nagy Sándor örökösei ellen nem lázadt fel a nép a hódító hadvezér halálát követően. Ezek mellett foglalkozik a hadseregekkel, a zsoldos- és a saját hadsereggel, valamint a fejedelem dolgait rendszerezi a rendezett hadsereg érdekében. Lásd Niccolò Machiavelli: *A fejedelem*. Budapest, Helikon, 2020.

⁸ Carl von Clausewitz: *A háborúról*. Ford. Szabó Júlia. Budapest, Zrínyi, 2013. 896.

⁹ Clausewitz (2013): i. m. 26.

¹⁰ Clausewitz (2013): i. m. 41.

„[...] mit jelent egy állam védtelenné tétele, ám itt rögtön három dolgot kell megkülönböztetnünk [...] Ezek pedig az ellenség hadereje, országa és akarata.”¹¹

Clausewitz-stratégia alatt azt értjük, hogy a csatát, a döntő csatát – mint a háború súlypontját – a háború megnyerése céljából kell megvívni,¹² tehát a hosszú távú siker elérése volt a cél.

Nagy Frigyes és Napóleon hadjáratainak elemzése alapozta meg a svájci Antoine-Henri Jomini tudományos munkásságát. A stratégia fejlődéséhez azzal járult hozzá, hogy döntőnek tartotta a hadműveletek irányának kiválasztását annak érdekében, hogy a legfontosabb pontokon erőfölényt érjenek el. 1837-ben megjelent, *A háború mint a hadművészet összefoglalása*¹³ című művében úgy fogalmazott, hogy a háború tudomány, a művészet pedig annak alkalmazásában rejlik.

A biztonság katonai dimenzióját az új haditechnikai eszközök megjelenése is mindig átalakította. A II. világháború harcokcsíjai elhozták a *Blitzkrieget* vagy villámháborút, az atomfegyver megjelenése és alkalmazása a „tömeges megtorlás” és a „rugalmas reagálás” stratégiáit. Az 1991-es öbölháború elhozta a felderítőeszközök és műholdak alkalmazását, a 2003-as iraki háború a hálózatközpontú hadviselést.¹⁴ A légi hadviselést és a légi uralom elméletét Douhet¹⁵ műve, a tengeri uralom elméletét Mahan¹⁶ és Corbett¹⁷ művei tették ismertté. Corbett értéke a mai katonai szakember számára négy koncepciójában rejlik:

- irányítani a kommunikációs vonalakat, összpontosítani az ellenségre, és manőverezni a taktikai előnyök érdekében;
- a háború folytatásának politikai, gazdasági és pénzügyi dimenziói, valamint a háború technológiai és anyagi vonatkozásai;
- a politika elsőbbsége a háborúban és egy megfelelő stratégia kialakításában a nemzeti érdekek védelme és
- a harcban a hatékonyság hangsúlyozása, a költséges eszközök megőrzése mellett.¹⁸

*Liddell Hart „közvetlen megközelítés” elmélete vitte tovább a stratégia fogalmának kiszélesítési folyamatát. A szerző a felső (magasabb) stratégia (politika) feladatrendszerét is beépíti a klasszikus stratégiai tervezésbe.*¹⁹ „Azzal a problémával, hogy a katonai győ-

¹¹ Clausewitz (2013): i. m. 57.

¹² Clausewitz (2013): i. m. 253.

¹³ Antoine-Henri Jomini (1779–1869) 1803-tól szolgált a napóleoni haderőben, ahol egy hadtesttörzsben kapott beosztást, majd tíz év alatt dandártábornoki rendfokozatig emelkedett. 1813-ban az orosz haderő kötelékében folytatta tevékenységét, ahol előbb a trónörökös katonai tanácsadója volt, majd vezérkari főnök lett. Fő műve: *Précis de l'art de la guerre*. I. Paris, (k. n.), 1838.

¹⁴ Network Centric Warfare – hálózatközpontú hadviselés.

¹⁵ Giulio Douhet: *Il Dominio dell'Aria*. Milano, Mondadori, 1932. 430.

¹⁶ Alfred Thayer Mahan (1840–1914) a legfontosabb amerikai stratégia a 19. században. Kutatási területe a haditengerészet és a tengeri erő befolyása. Fő műve a *The Influence of Sea Power Upon History (1660–1783)*. (h. n.), (k. n.), 2011. 539.

¹⁷ Julian Stafford Corbett (1854–1922) haditengerészeti történész és geostratégia. Fő műve: *Some Principles of Maritime Strategy*. Annapolis (Md.), Naval Institute Press, 1988.

¹⁸ Corbett (1988): i. m.

¹⁹ B. H. Liddell Hart: *Stratégia*. Budapest, Európa, 2002. 570.

zelmet hogyan vívjuk ki, a hadászat foglalkozik. A magasabb stratégiának messzebbre kell tekintenie. Annak a béke megnyerésének a problémáját kell megoldania.”²⁰

Napjainkra az Iszlám Állam, a Boko Haram és más terrrorszervezetek ismertté tették az aszimmetrikus hadviselést.²¹ A 2015-ös évre pedig elkészült az oroszok hibrid hadviselése,²² az úgynevezett Geraszimov-doktrína,²³ amelyet sikerrel alkalmaztak a Krím félszigeten és Ukrajnában. „A háborús helyzetet [...] különösen nehéz előre látni. Minden háborúra ki kell dolgozni a stratégiát, minden háború egyedi, saját magára jellemző logikát követel meg, nem valamiféle sablont.”²⁴

Stratégiai gondolkodás és tervezés

A stratégia tehát egymással összehangolt szándékok, döntések együttese, amelyben az adott cél eléréséhez szükséges útvonalak, lépések szerepelnek. A szakirodalomban gyakran megfigyelhető a célok és a stratégiák fogalmának különválasztása, amikor a stratégiát úgy definiálják, mint a célok megvalósításának eszközeit és módszereit, azaz *a stratégiák magukban foglalják a szervezet jövőjére vonatkozó célok kitűzését, valamint az ezek elérését szolgáló eszközök és módszerek meghatározását.*²⁵

A fenti leírások alapján már kitűnik, hogy a stratégia igen összetett fogalom, és számos megközelítés szerint értelmezhetjük: egyszerre terv, jövőkép, minta és pozíció, amely meghatározza a szervezetek rövid és hosszú távú életét, valamint működését.

²⁰ Liddell Hart (2002): i. m. 494.

²¹ „[P]ontosan körvonalazott politikai célok érdekében folytatott, gyakran több szervezet ideológiai, vallási, etnikai közösségén alapuló katonai és nem katonai műveleteket, eljárásokat és módszereket alkalmazó, közvetlen és közvetett hatásokra építő és egymás hatásait felerősítő, a biztonság különböző dimenzióinak területét veszélyeztető harcmodor, főként harcászati eljárás, amellyel rákényszeríthetjük akarunktak az ellenségre.” (Resperger István – Kis Álmos Péter – Somkuti Bálint: *Aszimmetrikus hadviselés a modern korban. Kis háborúk nagy hatással.* Budapest, Zrínyi, 2013. 23.)

²² „A hibrid hadviselés a hagyományos reguláris (lineáris, konvencionális) és az irreguláris (nem lineáris, nem konvencionális) hadviselés puha, közepes és kemény módszereinek, eljárásainak rugalmas alkalmazása abból a célból, hogy az ellenség államát, fegyveres erőit működésképtelenné, védtelenné tegyék és akarunktak rákényszeríthessük, legfőképpen azzal a stratégiai céllal, hogy az erőszak szintje a konfliktus folyamán ne haladja meg a háborús szintet.” (Resperger István: A nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenysége – biztonsági kihívások, kockázatok és fenyegetések. In Resperger István [szerk.]: *A nemzetbiztonság elmélete a közszolgálatban.* Budapest, Dialóg Campus, 2018. 84–85.)

²³ A modell újszerűsége abban rejlik, hogy az orosz katonai vezetés felismerte és megfogalmazta: a politikai vezetés által meghatározott célok elérésére a politikai, gazdasági, információs és humanitárius eszközök, valamint a reguláris haderő és az irreguláris fegyveres csoportok rugalmas, a helyzetnek megfelelő alkalmazására van szükség – emellett pedig figyelmet kell fordítani a nem katonai eszközök jelentőségére. Geraszimov a katonai és a nem katonai eszközök tekintetében 1:4 alkalmazási arányt javasol, és négy fázisban látja szükségesnek a műveleteket: 1. politikai felforgatás, 2. különleges erők, 3. beavatkozó reguláris erők, 4. békefenntartó erők. Nevezik ezt a típust még nem lineáris, nem konvencionális hadviselésnek is. Lásd Rácz András: Oroszország hibrid háborúja Ukrajnában. (h. n.), Külügyi és Külgazdasági Intézet, 2014.

²⁴ Валерий Герасимов: Ценность науки в предвидении. *Военно-промышленный курьер*, 2013. február 27. 3.; Валерий Герасимов: Основные тенденции развития форм и способов применения ВС, актуальные задачи военной науки по их совершенствованию. *Вестник*, 1. (2013), 42.

²⁵ Balaton Károly – Tari Ernő: *Stratégiai és üzleti tervezés.* Budapest, Aula, 2007. 13.

A stratégiaalkotás szintjei és csoportosítása

Általános szintek

A stratégiaalkotás általában véve 3 fő szinten különíthető el. A mai modern hadviselés példáján keresztül szemléltetve ezek a következők:

- Totális (átfogó), integrális stratégia: katonai példával élve: nagystratégia vagy felső stratégia (politikai szint), mint például egy NATO- vagy EU-stratégia kialakítása, vagy nemzeti szinten egy nemzeti biztonsági stratégia kidolgozása.
- Általános vagy ágazati stratégia: katonai példával élve: egy rész- vagy ágazati (nemzeti katonai, külkapcsolati, környezetvédelmi) stratégia, amely a nagystratégia része.
- Operatív stratégia: katonai példával élve: intézményi/vállalati stratégia kialakítása (projekt), amely a részstratégia egy lépését, döntési pontjait összekötő, megvalósító terv.

Egy brit katonai gondolkodó szerint a magasabb vagy nagystratégia feladata az, hogy „a különböző eszközöket úgy kombinálja, úgy szabályozza alkalmazásukat, hogy ne zavarják a majdani békeállapotot – ugyanis a biztonság és a fellendülés csak így garantálható”.²⁶

1. táblázat: A stratégiával kapcsolatos kulcsmondatok gyűjteménye

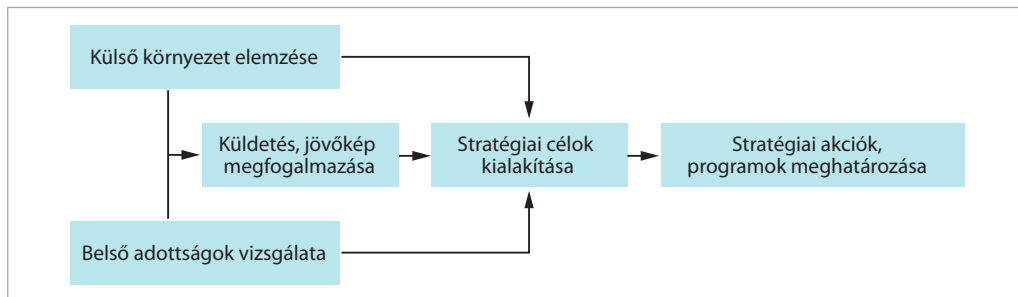
A stratégiaalkotás vezetői funkció.
A stratégiák magukban foglalják a szervezet jövőjére vonatkozó célok kitűzését, valamint a célok elérését szolgáló eszközök és módszerek meghatározását.
A stratégia tartalma arra utal, hogy mire irányul a szervezet stratégiája, azaz milyen típusú jövőbeli működést irányoznak elő a szervezet döntéshozói.
A stratégia folyamat szerinti megközelítése azt vizsgálja, hogy miképpen alakulnak ki a vállalati stratégiák.
A stratégia mint terv azt jelenti, hogy a szervezet tudatos lépések sorozataként alakítja ki a jövőre vonatkozó elképzeléseit.
A stratégia mint jövőkép a szervezet alapvető törekvéseit, a világhoz való viszonyát és a távolabbi jövőben elérendő állapotokat rögzíti.
A stratégia mint minta a vállalat által ténylegesen megvalósított magatartásra utal.
A stratégia mint pozíció a versenytársakhoz viszonyítva helyezi el a vállalatot a piaci versenyben.
A realizált stratégia azt mutatja, hogy elképzeléseiből valójában mit valósít meg a vállalat egy adott időszakban.
Stratégiai tervezésről akkor beszélünk, ha a stratégiát szabályozott tervezési folyamat keretében alakítják ki.
A stratégiaalkotás fogalma magában foglalja mind a stratégiai tervezési, mind pedig az informális vagy spontán stratégiaalkotási folyamatokat.
A misszió (küldetés) kifejezi a szervezet rendeltetését, a világhoz való viszonyát, valamint azt, hogy milyen értékek figyelembevételével működik a vállalkozás. A vízió (jövőkép) a távolabbi jövőben (5–10 év) elérendő állapotot jelöli ki, amely felé a szervezet halad a rövidebb távú stratégiák megvalósítása révén.
Az összvállalati stratégia a szervezet egészére vonatkozó főbb célokat és a célélérés módszereit rögzíti.
Az üzletági stratégia arra ad választ, hogy miképpen versenyez a vállalat, hogyan akar versenyelőnyre szert tenni.
Az üzleti terv általában több évre szóló cselekvési terv, amelyet a stratégiai akciók és projektek alapján alakítanak ki.

Forrás: Balaton et al. (?) (2007): i. m. 13–16. alapján a szerző szerkesztése

²⁶ Liddell Hart (2002): i. m. 494.

A stratégiai tervezés folyamata

A klasszikus stratégiai tervezés a stratégiaalkotást racionális döntéshozatali folyamatként értelmezi:



1. ábra: A stratégiaalkotás racionális tervezési modellje

Forrás: Balaton et al. (2007): i. m. 17.

A stratégiaalkotás folyamatát a szakirodalom két nagy csoportra bontja: a stratégiai elemzésre és a stratégia kialakítására. A stratégiai elemzés a külső környezet és a belső vállalati adottságok vizsgálatát jelenti, míg a stratégia kialakításának több lépcsőfoka is van. A stratégiai elemzés célja, hogy megvizsgálja azokat a legfontosabb tényezőket, amelyek kijelölik a szervezet stratégiáját meghatározó lehetőségek körét. Ezek a tényezők részben a szervezet külső, részben belső környezetének elemei. Ennek megfelelően a stratégiai menedzsment két szélsőséges megközelítése közül az egyik a külső környezetre helyezi a hangsúlyt, a másik szerint pedig a vállalatoknak a belső erőforrásaik és egyedi képességeik kiaknázását biztosító lehetőségeket kell elemezniük, és ezen erőforrások és képességek alapján dolgozhatják ki a stratégiákat.²⁷

A külső (makro)környezetet legrészletesebben áttekintő PESTEL-elemzés a környezeti elemeket hat környezeti szegmensre bontja, amelyek még tovább vizsgálhatók:

1. politikai (*Political*);
2. gazdasági (*Economic*);
3. társadalmi (*Social*);
4. technológiai (*Technological*);
5. természeti (*Environmental*);
6. jogi (*Legal*).

Stratégiai tervező modellek

Bármilyen szintű – átfogó, ágazati, operatív – stratégia tervezésekor a következő alapvető kérdések megválaszolása lehet a segítségünkre:

²⁷ Balaton et al. (2007): i. m. 38.

1. Hol vagyok (helyzetelemzés)?
2. Mi történhet?
3. Mi az elgondolásom (nagyléptékű terv, célkitűzés)?
4. Milyen változatok vannak (legjobb, legrosszabb, legvalószínűbb változat)?
5. Melyiket választom (kiválasztás)?
6. Autorizálás (jóváhagyás-végrehajtás)
7. Kontrollálás (ellenőrzés, új elemzés)
8. Kidolgozás (a terv kidolgozása)

Az alapvető tervezési módszerek közé sorolható a „felülről lefelé”,²⁸ a „lentől felfelé”,²⁹ a „forgatókönyv”,³⁰ a „küldetés”,³¹ a „veszteséghatároló”,³² a „technológiai”,³³ illetve a „pénzügyi”³⁴ módszer.

A tervezési folyamat

A stratégiai tervezés lépéseit egy körfolyamattal lehet a legegyszerűbben szemléltetni. Mint minden tervezési folyamat, a stratégiai tervezés is a probléma megismerésével, a kiinduló adatok elemzésével, értékelésével kezdődik. Ezt követi a helyzetmegítélés. Ebben a szakaszban a probléma, a végrehajtandó feladat minden oldalú elemzését hajtják végre a tervezők, beleértve a saját lehetőségek és a környezet elemzését is. A levont következtetések hozzájárulnak a feladat pontosabb végrehajtásához. A célok pontosítása a megoldandó feladatok szempontjából elengedhetetlen, hiszen a prioritásokat határozza meg a tervezési folyamat későbbi fázisaiban, és a legfőbb irányelv lesz a beosztottak és a törzs számára a végrehajtásnál. A cselekvési változatok kidolgozása azt a célt szolgálja, hogy a döntéshozó számára több alternatíva (megoldási javaslat) álljon rendelkezésre, s így a helyzetnek legjobban megfelelő változatot tudja alkalmazni.

²⁸ A tervezési módszer lényege az érdekek, célok, stratégiák összehangolása, folyamatos felülről történő irányítással.

²⁹ Általában a katonai tervezésnél, főleg harcászati, hadműveleti szinten valósulhat meg. A mindenkor katonai képesség és a kialakult alacsonyabb szintű (harcászati) helyzet maximális figyelembevételével készülhet.

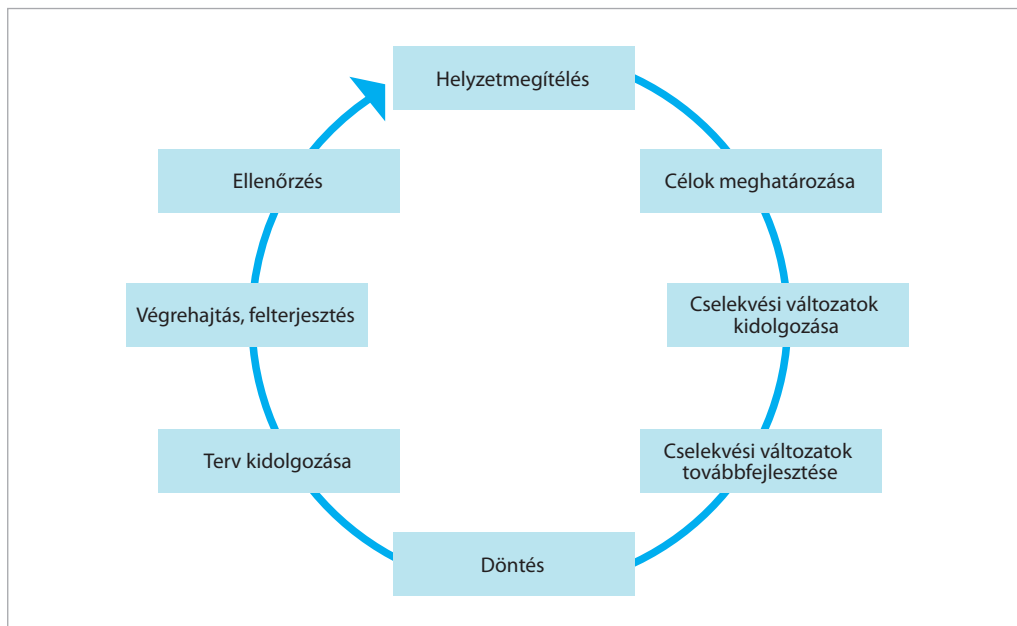
³⁰ Általában válsághelyzetek kezelésére készülhet több forgatókönyv (legrosszabb változat, legvalószínűbb, legjobb). A kialakult válsághelyzet, a körülmények (katasztrófa, terrorveszélyhelyzet, természeti katasztrófa) meghatározóak a kialakítandó stratégia elkészítésénél.

³¹ Általában a misszió (küldetés) hosszú távú céljainak eléréséhez használt stratégiai tervezési módszer. Katonai téren lehet egy békeművelet tervezése (béketeremtés, békekikényszerítés, békefenntartás, békeépítés), polgári életben a nagyvállalatok küldetésének megfogalmazására használható.

³² Rendszerint egy már kialakult válsághelyzet, katasztrófa, terrorveszélyhelyzet, természeti katasztrófa megoldásához készített stratégia, amely a bekövetkező károkat próbálja meg mérsékelni.

³³ Az a fajta tervezési módszer, ahol elsődleges szerepet kap a technológiai fejlődés és a meglévő technikai eszközök alkalmazhatóságának a figyelembevétele.

³⁴ Ebben a tervezési módszerben elsődleges szerepet kap a pénzügyi lehetőségek és eszközök alkalmazhatóságának figyelembevétele.



2. ábra: A stratégiai tervezési folyamat

Forrás: Resperger István: *A stratégiai tervezés alapjai*. Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2005. 21.

A további elemzések, az információk folyamatos gyűjtése és feldolgozása lehetővé teszi a cselekvési változatok továbbfejlesztését. Ez a részfeladat is arra mutat rá, hogy a tervezési folyamat egy állandó körforgást feltételez, azaz az új információ, a helyzet esetleges változása a tervezőket folyamatos elemzésre, a tervnek a megváltozott helyzethez történő igazítására kényszeríti.

A pontosított cselekvési változatok mérlegelése és kiválasztása a következő tervezési ütem, ahol a döntéshozó a legfontosabb kritériumok (költségek, haszon, veszteségek, biztonság) alapján kiválasztja a változatok közül a helyzethez, a saját képességekhez viszonyítva legnagyobb valószínűséggel sikert biztosító alternatívát.

A kritériumok meghatározása az egyik legfontosabb területe a tervezési folyamatnak, hiszen a sikeres feladatmegoldást akár több változat is biztosíthatja, de saját lehetőségeink és képességeink figyelembevételének, valamint az eredeti célkitűzéseinknek elsőbbséget kell élvezniük a mérlegelésnél. Ezt követően – de nem lezárva a tervezési folyamatot – a végrehajtás érdekében kiadják a megfelelő utasításokat, amelyek koordinálásával, ellenőrzésével a felettes döntéshozó szervezet segíti a végrehajtást.

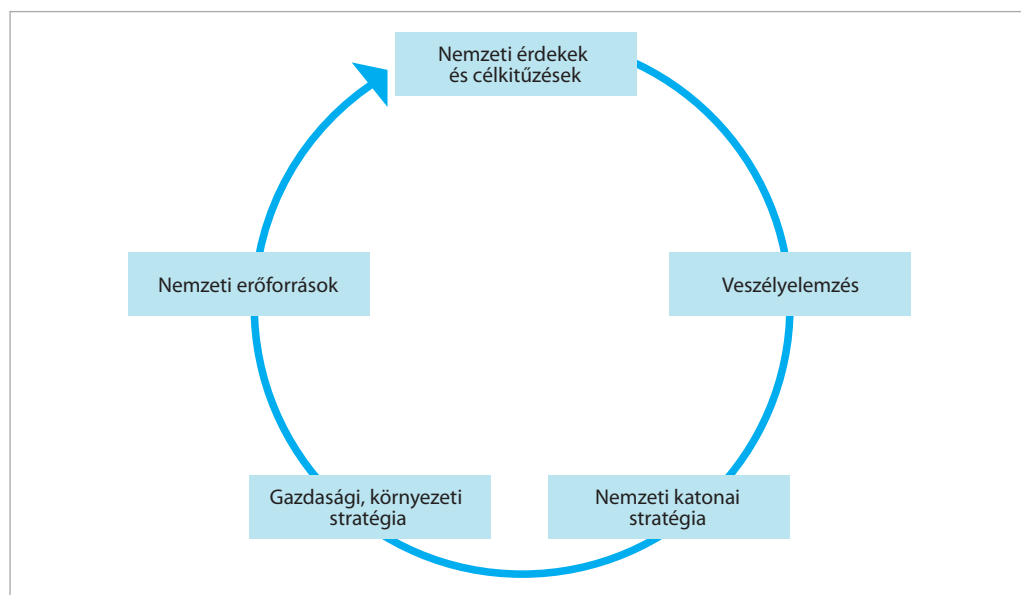
Tervezőmodellek

A Cohen-modell

Tervezési lépései a következők:

- a kihívások, kockázatok, veszélyek elemzése;
- nemzeti biztonsági stratégia kialakítása;
- katonai, gazdasági, környezeti szempontok értékelése;
- a nemzeti erőforrások értékelése;
- a nemzeti érdekek és célok meghatározása.

Ez a modell általában a nagyobb anyagi, pénzügyi és katonai erőforrásokkal rendelkező országok stratégiájának kialakításához használható.



3. ábra: A Cohen-modell

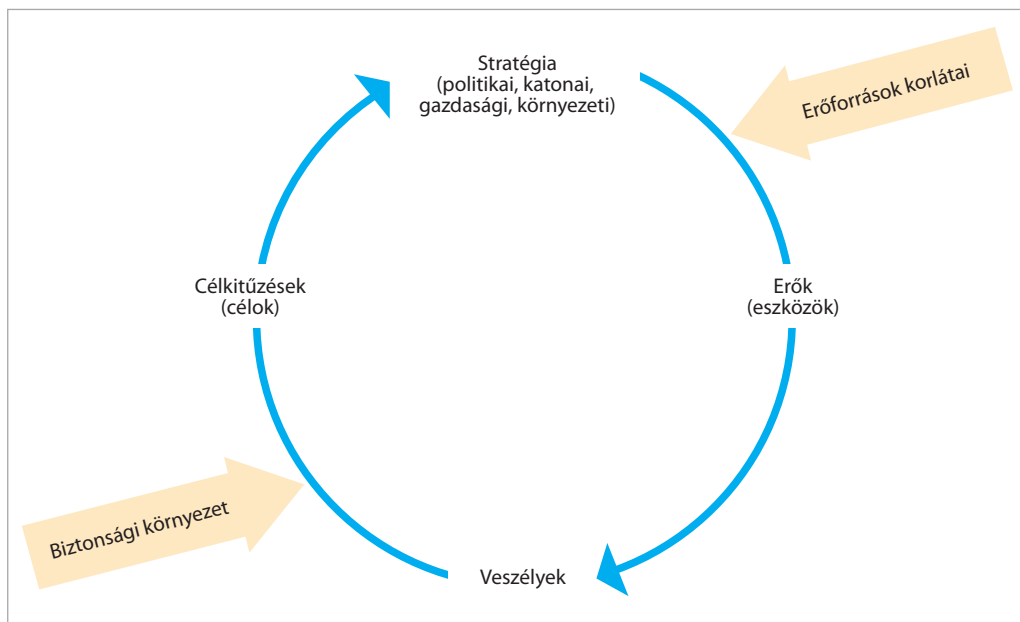
Forrás: Resperger (2005): i. m. 22.

A Bartlett-modell

Elemei:

- a rendelkezésre álló erőforrások elemzése;
- a kihívások, kockázatok, veszélyek, valamint a biztonságot befolyásoló környezet elemzése;
- célkitűzések rögzítése;
- egységes politikai, katonai, gazdasági, környezeti stratégia kialakítása.

Ez a tervezési mód inkább a kevesebb erőforrással rendelkező országok modellje, mert a biztonsági környezet és az erőforrások a két korlátozó tényező, amelyek befolyásolják a nemzeti biztonsági, illetve a katonai stratégia kialakítását.

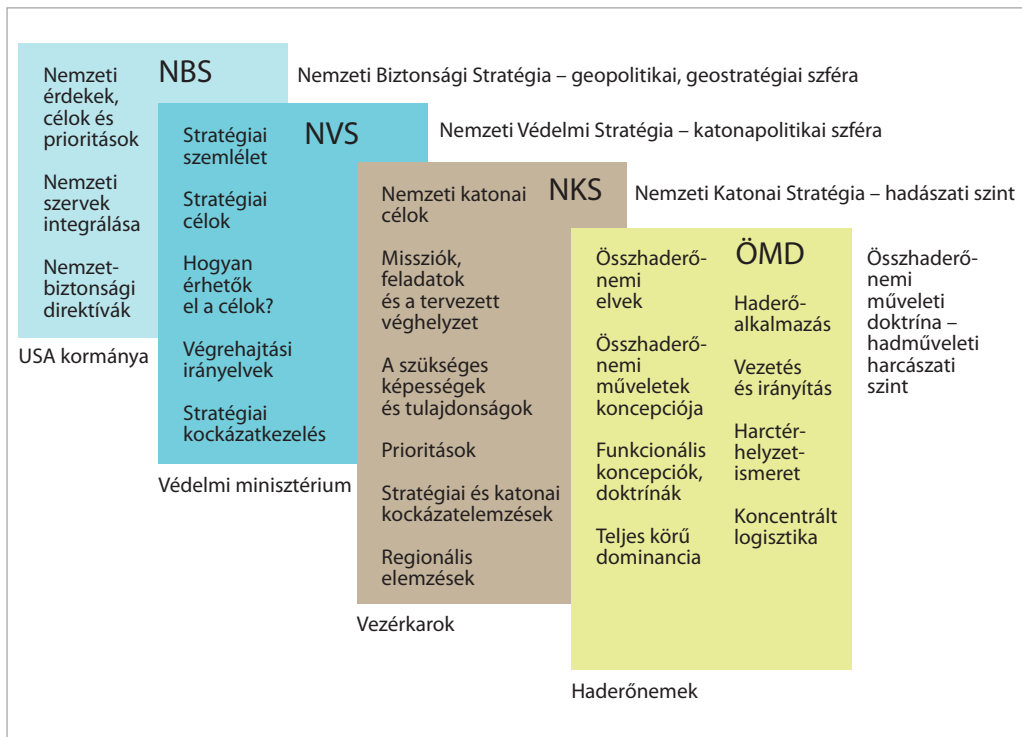


4. ábra: A Bartlett-modell

Forrás: Resperger (2005): i. m. 23.

A stratégiai tervezés különböző modelljei lehetővé teszik egy ország nemzeti biztonsági, illetve katonai stratégiájának kialakítását. Segítségükkel az országok a számukra legmegfelelőbb módon alakíthatják ki azokat az alapidokumentumokat, amelyekkel 10-15 éves időszakra meghatározhatják a biztonsággal, a katonai erő fejlesztésével, fenntartásával kapcsolatos kérdéseket.

A stratégiai dokumentumok, tervek közötti összefüggést („kormányzattól a katonáig”) jól szemlélteti az 5. ábra, amely az Amerikai Egyesült Államok stratégiai dokumentumainak lényeges pontjait átfedésben mutatja be. A felső stratégiai szintből, amely a geopolitikai, geostratégiai összefüggéseket, a nemzet céljait, érdekeit, értékeit tartalmazza, következik a *nemzeti védelmi stratégia* (kidolgozója a védelmi minisztérium), amely az egész ország védelemmel, biztonsággal kapcsolatos elveit, nézeteit foglalja magában. Az alatta lévő szint a vezérkar kidolgozásában a nemzeti katonai stratégia, amely a védelmi stratégiából levezetve a nemzeti és a katonai célokat, továbbá a katonai szférából érkező veszélyeket fogalmazza meg. Ennek összhaderőnemi (minden haderőnemre vonatkozó) elgondolását az *összhaderőnemi műveleti doktrína* tartalmazza. Így valósulhat meg átfogó módon a felső stratégiai szinttől a szakminisztériumon, a vezérkarokon és a haderőnemi parancsnokságokon keresztül a célok megfogalmazása, kitűzése, az erőforrások hozzárendelése, valamint az egységes elgondolás és megvalósítás.



5. ábra: Az Amerikai Egyesült Államok stratégiai dokumentumai

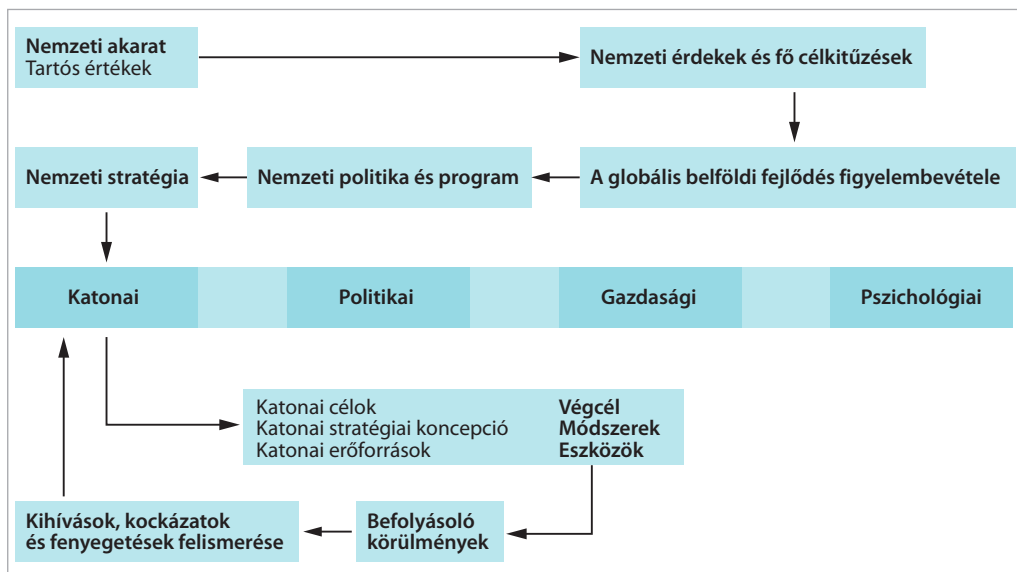
Forrás: Resperger (2005): i. m. 24.

Az Amerikai Egyesült Államok modellje

Elemiei:

- a nemzeti szándék, akarat rögzítése az értékek és a meggyőződés figyelembevételével;
- a nemzeti érdekek és prioritások rögzítése;
- a főbb nemzetközi geopolitikai irányzatok, a biztonsági program megfogalmazása;
- az egységes nemzeti stratégia kialakítása (katonai rész, politikai rész, gazdasági rész, szociálpszichológiai rész), a katonai területen belül:
 - a katonai célkitűzések (az elérni kívánt cél rögzítése),
 - a katonai stratégiai koncepció megfogalmazása (módszer),
 - a katonai erőforrások figyelembevétele (eszközök) a befolyásoló körülmények és a kockázatok, kihívások és veszélyek elemzésével.

Az amerikai típusú tervezőmodell jellemzője, hogy általában a nemzeti érdekből és akaratból vezeti le a biztonság garantálásának és kialakításának lépéseit. Érdekessége még a pszichológiai részstratégia megalkotása is.



6. ábra: A U.S. Army War College modellje

Forrás: Resperger (2005): i. m. 24.

Összegezve megállapíthatjuk, hogy a stratégiai tervezőmodellek lehetőséget biztosítanak az eltérő teherbíró képességű, valamint különböző politikai berendezkedésű országok számára a nemzeti stratégiájuk kialakítására. A tervezési rendszerek általában a nemzeti értékek, érdekek megfogalmazása után rögzítik a nemzeti akaratot vagy célkitűzéseket. Ezt követően mindegyik tervezőmodell elemzi a stratégiai környezetben jelentkező kockázatokat, kihívásokat és fenyegetéseket. A tervezés egyik leglényegesebb eleme ez, hiszen a részlépések és részstratégiák kialakításánál a valódi, meglévő és esetleg bekövetkező veszélyekre kell tervezni mind a legjobb, mind a legrosszabb forgatókönyvet. Ami a legnehezebb a tervezők részére, hogy a legvalószínűbb jövőre alakítsák ki a biztonsági stratégiát.

Felhasznált irodalom

- Balaton Károly – Hortovány Lilla – Incze Emma – Laczkó Márk – Szabó Zsolt Roland – Tari Ernő: *Stratégiai menedzsment*. Budapest, Aula, 2007.
- Bárdiné Metzker Erika – Csuth Sándor: *A települési önkormányzatok stratégiai vezetése. Kreatív szolgálat a XXI. században.* (h. n.), (k. n.), 2009. Online: <http://xn--tosz-5qa.hu/uploads/dokumentumok-kiadvanyok/telepulesionkormanyzatokstrategiaivezetese.pdf>
- Borsa Melinda – Horváth Tamás – Simon István (szerk.): *Stratégiai gondolkodás a felsőoktatásban.* (h. n.), Educatio Társadalmi Szolgáltató, (é. n.). Online: www.felvi.hu/pub_bin/dload/AVIR_strat_gondolk_tanulm Kotet/AVIR_Tanulmanykotet_TELJES.pdf
- Clausewitz, Carl von: *A háborúról*. Ford. Szabó Júlia. Budapest, Zrínyi, 2013.

- Corbett, Julian Stafford: *Some Principles of Maritime Strategy*. Annapolis (Md.), Naval Institute Press, 1988. Online: www.gutenberg.org/files/15076/15076-h/15076-h.htm
- Douhet, Giulio: *Il Dominio dell'Aria*. Milano, Mondadori, 1932.
- Герасимов, Валерий: Ценность науки в предвидении. *Военно-промышленный курьер*, 2013. február 27. 3. Online: <http://vpk-news.ru/articles/14632>
- Герасимов, Валерий: Основные тенденции развития форм и способов применения ВС, актуальные задачи военной науки по их совершенствованию. *Вестник*, 1. (2013), 42.
- Jomini, Antoine-Henri: *Précis de l'art de la guerre*. I. Paris, (k. n.), 1838.
- Liddell Hart, B. H.: *Stratégia*. Budapest, Európa, 2002.
- Machiavelli, Niccolò: *A fejedelem*. Budapest, Kossuth, 1996.
- Machiavelli, Niccolò: A háború művészete. In Niccolò Machiavelli: *Machiavelli művei*. I.–II. Budapest, Európa, 1978. 443–624.
- Mahan, Alfred Thayer: *The Influence of Sea Power Upon History (1660–1783)*. (h. n.), (k. n.), 2011.
- Mészáros Tamás: *A stratégia jövője, a jövő stratégiája*. Budapest, Aula, 2002.
- NATO: *Defence Expenditure of NATO Countries (2014–2021)* (2021. június 21.). Online: www.nato.int/cps/en/natohq/news_184844.htm
- Rácz András: *Oroszország hibrid háborúja Ukrajnában*. Budapest, Külügyi és Külgazdasági Intézet, 2014. Online: <https://docplayer.hu/6612943-Oroszország-hibrid-haboruja-ukrajnaban.html>
- Resperger István – Kis Álmos Péter – Somkuti Bálint: *Aszimmetrikus hadviselés a modern korban. Kis háborúk nagy hatással*. Budapest, Zrínyi, 2013.
- Resperger István: A nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenysége – biztonsági kihívások, kockázatok és fenyegetések. In Resperger István (szerk.): *A nemzetbiztonság elmélete a közszolgálatban*. Budapest, Dialóg Campus, 2018. 33–97.
- Resperger István: *Stratégiai tervező modellek*. Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2005.
- Sunzi [Szun-ce]: A hadviselés törvényei. In Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. Budapest, Dialóg Campus, 2018. 23–68.
- Szabó József: *Hadtudományi lexikon*. Budapest, Magyar Hadtudományi Társaság, 1995.
- Zitate von Graf August Wilhelm Anton Neidhart von Gneisenau. *Zitate.eu* (é. n.). Online: www.zitate.eu/autor/graf-august-wilhelm-anton-neidhart-von-gneisenau-zitate/1295