

A külső környezet és a tendenciák nyomon követésének szükségessége a stratégiaalkotás tükrében

Bevezetés

A stratégiai gondolkodás és tervezés széles körű történeti, szakmai és tudományos előzményekkel rendelkezik. Mind a nemzetközi, mind a hazai szakirodalom foglalkozik kérdéskörével, a korábbi katonai gondolkodás irányából elmozdulva a biztonságpolitika, valamint az üzleti világ különböző területei felé. A stratégia fogalmát tekintve is több megközelítéssel – elsősorban a katonai gyökerekre visszavezethetőkkel – találkozhatunk.

A „stratégia” alapvetően a jövőbeli célokról, víziókról, az ezek megvalósításához vezető útról szól, amelynek felvázolására sajátos tervezési módszerek alakultak ki.¹ Ezen tervezési módszerek egyik legkritikusabb eleme a *külső környezet*, valamint a *rövid, közép- és hosszú távon várható külső folyamatok feltárása*, hiszen a stratégiák e tényezőkhöz igazodva kívánják a jövőre mutató célkitűzéseket, feladatokat és a megvalósításukhoz szükséges eszközrendszert meghatározni. A „stratégiai célok” mindig valamilyen jövőbeli elérendő állapotot takarnak, amelynek az eléréséhez vezető utat a geo- és biztonságpolitikai folyamatokra hatást gyakorló összetett tényezők befolyásolhatják. Idetartozik többek között a *stratégiában megfogalmazott célok közegét jelentő környezet*, az erőforrások rendelkezésre állása, a megfelelő tervezési módszerek alkalmazása, a magasabb szintű stratégiákhoz történő illesztés szükségessége, vagy akár az érintett ágazati szereplők aktivitása.

Jelen fejezet célja felhívni a figyelmet a külső környezetben zajló folyamatok megértésének, a változások nyomon követésének és prognosztizálásának fontosságára, mivel ezek a területek kulcsfontosságú összetevői napjaink stratégiaalkotásának. Nem célunk a stratégiatervezés módszereinek mélyebb ismertetése vagy már megszületett biztonságpolitikai vonatkozású stratégiai dokumentumok elemzése. Míg az előbbi témakörben számos komplex tervezési forma ismert² (gondoljunk a védelmi tervezés területeire), addig utóbbi esetében értékes elemzések állnak rendelkezésre mind a nemzetközi, mind a hazai szinten.

Napjaink stratégiai dokumentumainak rendszerét tekintve, azok horizontálisan (például nemzetközi, nemzeti) és vertikális (például ágazati) szinten is elkülöníthetők.

¹ Michael Fitzsimmons: *Scenario Planning and Strategy in the Pentagon*. Carlisle Barracks (Pa.), Strategic Studies Institute, US Army War College, 2019. 24.

² Ilyen ismert modellek a Cohen-modell, a U.S. Army War College modellje, a Bartlett-modell vagy akár a Lloyd-modell. A biztonság területére irányuló stratégiák tervezési folyamatai kapcsán lásd Paul Bracken: *Strategic Planning for National Security: Lessons from Business Experience*. (h. n.), The Rand Corporation, 1990.

Amennyiben a nemzeti stratégiák tárgykörén belül maradunk, megkülönböztethető a legmagasabb szintű stratégiák köre, amelyek egy adott társadalom működésével, fenntarthatóságával vagy éppen biztonságával kapcsolatban határoznak meg elsődlegesen értékrendi irányokat, érdekeket és jövőképet (például a nemzeti biztonsági stratégia); vizsgálják a stratégiát befolyásoló külső tényezőket, kihívásokat; és eszközrendszert alkotnak az átfogó stratégiai célok megvalósítása érdekében. A következő szinten helyezhetők el az ágazati stratégiák, amelyek a magasabb szintű stratégiából levezethető módon annak ágazatspecifikus alcéljait, törekvéseit és ezek végrehajtásának eszközrendszerét definiálják. Hazánk esetében példaként a Nemzeti Biztonsági Stratégia³ (a továbbiakban: NBS 2020) emelhető ki mint alapvető stratégiai dokumentum, majd ennek ágazati stratégiai elemeként jelenik meg többek között a Nemzeti Katonai Stratégia⁴ vagy akár hazánk Nemzeti Kiberbiztonsági Stratégiája.⁵ Az alsóbb szinten az úgynevezett területi-funkcionális vagy más néven operatív stratégiák helyezkedhetnek el, amelyek „az ágazati stratégiákat alkotó, azok működését és együttműködését biztosító, célorientált tervezési, szervezési és végrehajtási programok”.⁶ Ezen a szinten értelmezhető például a Zrínyi 2026 honvédelmi és haderőfejlesztési program megvalósításáról szóló 1298/2017. (VI. 2.) Korm. határozat. Az egyes stratégiai szinteket átszövi és egyben össze is kapcsolja a stratégiamenedzsment, amely a stratégiai célok végrehajtására, ennek koordinálására szolgáló szervezett tevékenység. A hazai optimális stratégiai tervezés keretszabályozásának érdekében a jogalkotó 2012. március 31-én hatályba léptette a kormányzati stratégiai irányításról szóló 38/2012. (III. 12.) Korm. rendeletet, amely egyben szabályozni hivatott a hazai stratégiai dokumentumokkal szemben támasztott átfogó követelményrendszert is.

Stratégiák a változások tükrében

A 20. század második felének túlnyomó részében a nagyhatalmi szembenállás évtizedes folyamatai sajátos biztonságpolitikai környezetet eredményeztek. Napjainkhoz képest a változások előrejelezhetőségét és azok döntéshozói oldalról történő megközelítését bizonyos mértékig könnyebbé tették a bipoláris világrendből adódó statikusabb viszonyrendszerek. Az évszázad végén a módosult globális biztonságpolitikai környezet előtérbe kerülő fenyegetései ezzel szemben gyorsabb és a korábbiaktól eltérő reakálási eljárásokat tettek szükségessé. Ennek megfelelően a szakmai-tudományos gondolkodásban is megjelent a változó biztonsági környezet előrejelzésére alkalmas módszerek kutatásának feladata.

³ 1163/2020. (IV. 21.) Korm. határozat Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiájáról. 1. melléklet: *Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiája*.

⁴ 1393/2021. (VI. 24.) Korm. határozat Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiájáról. 1. melléklet: *Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiája*.

⁵ 1139/2013. (III. 21.) Korm. határozat Magyarország Nemzeti Kiberbiztonsági Stratégiájáról, 1. melléklet: *Magyarország Nemzeti Kiberbiztonsági Stratégiája*.

⁶ Szendy István: A katonai stratégia. *Hadtudomány*, 29. (2019), 1–2. 23.

Ennek nehézségét jelentette, hogy a hidegháború időszakát követően biztonságpolitikai értelemben felértékelődtek a biztonság egyéb, korábban kevésbé hangsúlyos elemei, amelyek viszonyainak vizsgálatára a korábbi módszerek már nem minden tekintetben voltak alkalmasak. Mindezek a biztonságpolitikai és a kapcsolódó stratégiai gondolkodás keretében is új területeket nyitottak.⁷ Ilyen felértékelődő tényezők voltak többek között

- a globalizáció hatására teret nyitó nemzetközi szervezett bűnözés erősödése és diverzifikálódása;
- a proliferáció jelentette kihívások;
- a robbanásszerű technológiai fejlődés során az infokommunikációs környezetben megjelenő hibrid, aszimmetrikus hadviselési és bűnelkövetési formák;
- a kibertérhez kapcsolódó kihívások;
- a fundamentalista terrorizmus térnyerése és hálózatosodása;
- a nemzetközi gazdasági környezet változásai;
- a vallási és etnikai különbségek kiéleződése;
- a világjárványok és az éghajlatváltozás; illetve
- a fenti tényezők adott térségben megjelenő komplex együttese okán bekövetkező globális népvándorlási hullámok.

Hangsúlyosabbá váltak a katonai dimenziótól eltérő irányok,⁸ amelyek az összbiztonsági szemlélet jegyében egyre sürgetőbb válaszokat igényeltek a szakpolitikai döntéshozók oldaláról. Ennek megfelelően a formálódó biztonságpolitikai dokumentumok, a különböző szintű stratégiák már ezen transznacionális fenyegetésekre is kitérve, új szempontokat integráltak a kiemelten kezelendő biztonsági kérdések sorába. A korábban hagyományosan katonai dominanciájú biztonsági elemzésekben felerősödtek a civil (nem katonai) szakértői területek, jelezve a rendkívül gyorsan változó hatások – nem pusztán katonai szakértelmet igénylő – jelentőségét.

A külső környezet változásának dinamizmusa, a bizonytalanság

A stratégiák időtávját tekintve biztonságpolitikai értelemben a nemzetközi környezetben alapvetően közép- és hosszabb távú stratégiákkal találkozhatunk, amelyek esetében bizonytalanabb lehet a külső környezet változásainak előrejelzése. Ebben az értelemben a stratégiai tervezés során elkülöníthetők bizonyos „statikus” elemek, amelyeknek a tartós jelenlétével, állandóságával hosszabb távon is tervezhetünk (például a gazdasági szempontból jelentős, hosszabb távon is rendelkezésre álló természeti erőforrások). Emellett vannak olyan tényezők, amelyek csak rendkívül szélsőséges változások esetén

⁷ John Baylis et al. (szerk.): *A stratégia a modern korban. Bevezetés a stratégiai tanulmányokba*. Budapest, Zrínyi, 2005.

⁸ Már ha csak a Barry Buzan-féle szektorális elméletre gondolunk, a katonai dimenzió mellett hangsúlyosan megjelennek a nem katonai dimenzió egyes elemei, mint például a gazdasági, politikai, társadalmi és ökológiai környezet. Lásd Marianne Stone: *Security According to Buzan: A Comprehensive Security Analysis*. New York, Columbia University, School of International and Public Affairs, 2009. 4–6.

módosulhatnak, ezért „nagy bizonyossággal” vehetők figyelembe. Gondolhatunk itt például egy adott ország lakosságszámának 3-5 éves előrejelzésére, vagy akár olyan nemzetközi gazdasági-pénzügyi forrásokra, amelyek hosszabb távon is rendelkezésre állnak. A legkritikusabb tényezőknek azon dinamikus elemek tekinthetők, amelyek alapjaiban változtathatják meg a korábban megfogalmazott stratégiai célok elérésének lehetőségét. Példaként itt akár a gazdasági-költségvetési források elmaradása, a (nemzetközi) politikai környezetben lezajló változások, események, de a technológiai környezetben végbemenő fejlődés hatásai is kiemelhetők.

A jövőbeli célok elérésének talán az egyik legnagyobb kihívása a célokhoz vezető utat befolyásoló külső események bekövetkezésére történő felkészülés. Mindez jelentős bizonytalanságot eredményez, hiszen „jóslatokkal”, „forgatókönyvekkel”, „valószínűségekkkel”, „ma még nem látható tényezőkkel” teletűzdelt úton kell ezekre a lehetséges eseményekre felkészülni. Ebben a tekintetben különösen fontossá válnak az előrejelzések és azok objektivitása, megbízhatósága, hiszen az ilyen ismérvekkel rendelkező prognózisok által mérsékelhető a jövőben rejlő bizonytalansági faktor, valamint fokozható az időtálló, reális stratégiai tervezés megalapozottsága. Ezen elvárásokat a jogalkotó normatív szinten is deklarálja: a hazai kormányzati stratégiai tervdokumentumok létrehozásával kapcsolatos keretszabályozás a kormányzati stratégiai irányításra vonatkozó alapelvek között jeleníti meg azt a szempontot, hogy a stratégiai dokumentumoknak „releváns és megalapozott adatokra, információkra”⁹ kell épülniük.

Abban az esetben, ha az állami szintű stratégiatervezés témaköréből kitekintést teszünk a mikrogazdasági, üzleti stratégiaalkotás szakirodalmára, megállapítható, hogy a vállalati stratégia kérdései szintén szoros kapcsolatban vannak a jövőkép alakulásának megbízható előrejelzésével – ennek kapcsán Bowersox és szerzőtársai kutatásai alapján elkülöníthető a várakozásalapú, valamint a válaszalapú működési modell.¹⁰ Az üzleti, piaci szférában a várakozások szoros összefüggésben állnak a jövőbeli bizonytalanságok kezelési eljárásaival. De mi is az a bizonytalanság? Megyeri Eszter kutatási eredményei nyomán¹¹ a bizonytalanság a döntéshozatalkor felmerülő hiányzó ismereteket vagy információkat jelenti. A bizonytalanságot esetenként kiszámíthatatlan tényezőként definiálják,¹² míg mások meghatározó változók komplexitásaként értelmezik.

A bizonytalanság egyben kockázatot is rejt magában, mégpedig a stratégiai célok ellehetetlenülésének kockázatát – akár az állami, akár az üzleti környezetet vizsgáljuk. Marks a kockázat és a bizonytalanság fogalmának meghatározását például az ISO¹³

⁹ 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet 6. § (9) e).

¹⁰ Donald J. Bowersox – David J. Closs – M. Bixby Cooper: *Supply Chain Logistics Management*. New York, McGraw Hill, 2002.

¹¹ Megyeri Eszter: Várakozások menedzsment szempontból: bizonytalanság és kockázatkezelés. In Farkas Beáta – Pelle Anita (szerk.): *Várakozások és gazdasági interakciók*. Szeged, JATEPress, 2017. 215–216. Forrása Robert B. Duncan: Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Sciences Quarterly*, 17. (1972), 3.

¹² Richard Michael Cyert – James G. March: *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963.

¹³ International Organization for Standardization – Nemzetközi Szabványügyi Testület.

értelmezésére alapozza.¹⁴ Az ISO a kockázatkezelési elvek és iránymutatások korábbi szabványa¹⁵ alapján megállapította, hogy „mindenféle típusú és méretű szervezet belső és külső tényezőkkel és hatásokkal szembesül, melyek bizonytalanná teszik céljaik elérését. Ennek a bizonytalanságnak a szervezet célkitűzéseire gyakorolt hatása a kockázat”. Jelen fejezet elsősorban az állami szintű stratégiatervezést befolyásoló külső tényezők vizsgálatára összpontosít.

A vizsgálandó tényezőket tekintve megállapítható, hogy az egyik legdinamikusabb változás a technológiai környezethez kapcsolódik – gondoljunk csak az ötödik generációs hálózati technológiára (5G), a mesterséges intelligencia vagy a pilóta nélküli légi járművek témakörére, amelyeknek a fejlődési irányait vagy akár a társadalom jövőjére gyakorolt hatásait a nemzetközi szakirodalom egyre szélesebb körben kutatja. Az elmúlt időszakban bekövetkezett technológiai robbanás a korábban még utópisztikusnak hitt, azonban mára a mindennapjaink részét képező technológiák használatbavételét eredményezte. A fejlődés előrejelzése, a már zajló új kutatások sikerébe vetett bizalom ezzel párhuzamosan mind beépül a jövőre vonatkozó stratégiai elképzelésekbe.

Példaként gondoljunk csak az új generációs hírközlés kapcsán megjelenő innovatív technológiákra, többek között az 5G hálózatokra, amelyek világszinten 2018-ban, Európában 2019-ben jelentek meg, és 2021/2022-ben a lakossági 5G szolgáltatás szintjén is megvalósultak. (Az Ericsson 2020. novemberi mobilitási jelentését tekintve megfigyelhető tendencia, hogy 2025-re Nyugat-Európában 55%-os piaci részesedéssel rendelkezhet az 5G a korábbi technológiák fokozatos kiszorítása mellett, tehát mintegy 5 év alatt piacvezető mobil távközlési technológia lesz.¹⁶ A legfrissebb kutatási eredmények szerint 2026-ra ugyanez a mutató már eléri a 69%-ot.¹⁷) Látható tehát, hogy habár a technológiák térhódítása a statisztikai adatok alapján jól prognosztizálható, és bizonyos területek (például a kiberbiztonság) kiemelt szerepe és fejlődése bizonyossággal látható, az új technológiák megjelenésének társadalmi vagy akár (nemzet)biztonsági vonzatai többségében ma még nehezen megjósolhatók. Biztonsági oldalról vizsgálva ez rendkívüli kihívásokkal jár, akár az információbiztonság, akár a nemzetbiztonsági értelmezést tekintve a törvényes kommunikáció-ellenőrzés technológiai, jogi szabályozási területeinek vonatkozásában.

Igaz, a bizonytalanság természetes velejárója napjaink gazdasági-politikai-társadalmi folyamatainak – amit a minél inkább naprakész információk megszerzésével, a folyamatok mélyreható elemzésével, forgatókönyvek felállításával lehet csökkenteni –, azonban ilyen környezetben a döntések nem várt komplex hatásokat eredményezhetnek. Aktuális példaként Afganisztán emelhető ki. Gondoljunk csak bele, milyen biztonságpolitikai kihatásai lehetnek egy olyan politikai döntésnek, amelynek hatására egy „terrorkibocsátó” válságkörzetből kivonulnak a válságkezelő és békefenntartó katonai erők, és helyüket átveszi egy, a nyugati-keresztény világrend elleni fundamentalista fellépést célul kitűző, szélsőséges dzsihádistá ideológia és annak szervezetrendszere. A fejezet készítésekor

¹⁴ Norman Marks: *World-Class Risk Management*. Scotts Valley, CreateSpace, 2015.

¹⁵ ISO 31000:2009 Kockázatkezelési elvek és iránymutatások. Hatályos: ISO 31000:2018.

¹⁶ Ericsson: Ericsson Mobility Report (2020. június).

¹⁷ Ericsson: Ericsson Mobility Report (2021. június).

eszkálálódó folyamatot, amelyet az Afganisztánban állomásozó NATO¹⁸-erők korábban bejelentett kivonása eredményezett, még az Egyesült Államok 2020. november 3-i elnökválasztását megelőzően is igencsak bizonytalan, irreálisnak tűnő prognózisként lehetett volna értékelni. A bizonytalansági faktor kiemelt szerepét jelzi az a tény is, miszerint arra a szakmai tudományos közösség sem számított, hogy a NATO fokozatos kivonását követően – az afgán „baráti” kormányerők 20 éven át zajló felkészítése ellenére – a talibán néhány hét alatt képes volt visszaállítani szinte az ország teljes területe feletti ellenőrzését a NATO által kiképzett kormányerők jelentősebb ellenállása nélkül, komoly aggodalmat keltve Afganisztán demokratikus jövőjének kilátásaival kapcsolatban.¹⁹

A változások nyomon követése, előrejelzése

Mivel a stratégiák egyes elemei rendkívül szoros kölcsönhatásban állnak egymással, a *környezeti viszonyok feltárásának pontatlansága*, a változások figyelmen kívül hagyása téves irányokhoz és magát a stratégiai célokat, valamint a folyamat részeként megvalósuló döntéseket tekintve tévútra vezethet. A stratégiai gondolkodásnak és a stratégiaalkotásnak elválaszthatatlan része tehát a környezet folyamatos monitorozása és a megfigyelt jelenségek hatásainak figyelembevétele, vagyis a stratégia kiigazítása, módosítása. Ennek megfelelően a stratégiát érintő változások nyomon követése feltételezi

- az aktuális és tényszerű információk elérésének, megszerzésének képességét;
- a témakörben való jártasságot és szakértelmet;
- a változások elemzésének és értékelésének képességét (a stratégiai célokra gyakorolt hatásaik megítélését);
- szükség esetén a stratégia módosítására vonatkozó döntés kezdeményezésének lehetőségét.

A tanulmány témaköre szempontjából hazánkban a 38/2012. (III. 12.) Korm. rendeletben foglalt ország-előrejelzéssel szemben támasztott követelmények emelhetők ki, amelyek jól jelzik a külső környezet vizsgálatának szükségességét, így a prognózisnak tartalmaznia kell a következőket:

- „a) a tervezett időtávon belül a Magyarországot érintő külső hatások és kockázatok, valamint a belső kihívások és fejlődési lehetőségek előrejelzését és azonosítását;
- b) a tényekkel, illetve tudományos eredményekkel megalapozottan értékelhető és valószínűsíthető társadalmi, gazdasági, kulturális, környezeti folyamatok és hatások elemzését, valamint
- c) az átfogó fejlődési irányvonalak, trendek és lehetséges jövőbeni forgatókönyvek elemzését”.²⁰

¹⁸ North Atlantic Treaty Organisation – Észak-atlanti Szerződés Szervezete.

¹⁹ Beatrix Immenkamp – Hala Ahmad: US and NATO Leave Afghanistan: What Next? (h. n.), European Parliamentary Research Service, 2021.

²⁰ 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet, 26. § (1).

A változások követése²¹ nem öncélú folyamat, hiszen ennek eredményeitől függően válhat szükségessé a meglévő stratégiák módosítása vagy akár új stratégia kidolgozása. A biztonságpolitikai gondolkodásban inkább az utóbbi megoldással találkozhatunk, és a stratégiai szintű dokumentumok rendszerét tekintve az időszakonként kiadott új, magasabb szintű stratégiák maguk után vonják az ágazati stratégiák felülvizsgálatának szükségességét is. Habár ezen stratégiák új stratégiáknak tekinthetők, az egyes dokumentumok összevetéséből gyakran kiolvasható a korábbi stratégiai elemek felülvizsgálatának, a megváltozott biztonságpolitikai környezethez történő hozzáigazításának elsődleges célja. A környezetben végbemenő változások ugyanakkor gyakran új, korábban nem látott témaköröket is beemelnek a stratégiai prioritások közé.

Hazánk esetében sajátos példaként emelhető ki az egyik legperspektivikusabb dimenzió, a világűr, amelynek potenciálját jelzik a hazai állami tulajdonú hírközlési társaságok űreszközökkel és infrastruktúrával kapcsolatos nemzetközi akvizíciós lépései, törekvései is. E stratégiai törekvéseivel kapcsolatban a Nemzeti Biztonsági Stratégia is egyértelmű jövőképet jelöl ki:

„A magas hozzáadott értékű, magas technológiai know-how-t biztosító, innováción alapuló űrszektorban való megjelenés rendkívül fontos, ami feltétele a világűr gazdasági, nemzetbiztonsági és védelmi területeihez történő hozzáférésnek. Célunk egy teljes mértékben XXI. századi, a világ élvonalbeli technológiáit – ráadásul jelentős magyar ipari hozzájárulással – felvonultató rendszer felállítása, amely akár a NATO-n belül, akár világviszonylatban is rendkívüli súlyt ad hazánknak.”²²

Az összevetés érdekében indokolt visszautalni arra, hogy a 2012. évi magyar Nemzeti Biztonsági Stratégia még nem tért ki a világűr stratégiai szerepére. Böröndi Gábor altábornagy nyilatkozata alapján

„maga a műholdas távközlés, a távérzékelés, az adatok továbbítása a közeli jövőben már nem a földön fog történni, 2030-2040 táján a nagyhatalmak a vezetési pontjaikat kitelepítik a világűrbe. Magyarországnak és a Magyar Honvédségnek elemi érdeke, hogy tudja, mi folyik az űrben, enélkül a haderőfejlesztés több eleme is óriási csorbát szenved.”²³

Az űr információgyűjtési szempontból történő kihasználása is – mint az erre irányuló hidegháborús cselekmények már megmutatták – lényeges potenciált rejt magában. Az Amerikai Egyesült Államok 2019-ben a légierőből leválasztva létrehozta űrhaderőnemét, a U.S. Space Force-t, amelyhez hírszerzési kontingens is létrejött Space Force Intelligence, Surveillance and Reconnaissance Enterprise néven, egyúttal az USA Hírszerző Közösségének²⁴ 18. tagjává válva. Ennek keretében az Űrhaderő 2022 januárjára Nemzeti Űrhírszerző Központ, azaz az NSIC²⁵ felállítását tűzte ki stratégiai célul, amely a szervezeti egység vezetője, Leah Lauderback tábornok szerint az USA legkiemeltebb

²¹ A szakirodalomban a változások kezelésére vonatkozóan számos értékes ismeret a gazdasági szférához kapcsolódó változásmenedzsment témakörében érhető el.

²² 1163/2020. (IV. 21.) Korm. határozat, 167. pont.

²³ „Elsőnek lenni dicsőség, elsőnek lenni felelősség”. *Kormány.hu*, 2021. május 6.

²⁴ United States Intelligence Community.

²⁵ National Space Intelligence Center.

szereplője lesz az ellenérdekelt törekvések világúrból történő leplezett felfedésében, hírszerző tevékenységet végezve mind a taktikai szintű katonai műveletek, mind a stratégiai szintű döntéshozók támogatása számára. Stratégiaalkotás szempontjából mindez igen jelentős fejlemény középtávon, mind a NATO-tagállamok, mind az ellenérdekelt államok számára.

De itt említhetők meg a terrorizmus előtérbe kerülésével felértékelődő terrorizmusellenes stratégiák, a kibertér szerepének növekedésével a kiberbiztonsági (információbiztonsági) stratégiák, vagy akár a mesterséges intelligencia témakörének stratégiai szintű dokumentumai. Utóbbi esetében a stratégiatervezés szempontjából ismét központi szerepet kap a biztonság. E technológia hangsúlyosságát az a tény is jelzi, hogy Magyarországon a szabályozás előkészítése, a tudásmegosztás és az implementáció elősegítése érdekében 2018-ban megalakult a Mesterséges Intelligencia Koalíció, amely 2020-ra elkészítette Magyarország mesterségesintelligencia-stratégiáját.²⁶ Jelen fejezet mondanivalóját rendkívül analitikus módon fejezi ki maga a stratégia egyik bekezdése, miszerint a kormány

„felismerve a technológia jelentette potenciális előnyöket, ugyanakkor számba véve a hozzá kapcsolódó lehetséges kihívásokat, egy átfogó Mesterséges Intelligencia Stratégia [...] megalkotásáról döntött. A dokumentum 2030-ig szóló célokat jelöl ki, és ezekhez kapcsolódóan 2025-ig tartó intézkedési tervet vázol fel. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy a gyors technológiai fejlődés, valamint az alkalmazások terjedésével kapcsolatos bővülő tapasztalatok miatt ezen Stratégiát élő dokumentumként kell kezelni, és minimum két évente felülvizsgálni szükséges”.²⁷

A stratégia megalkotói által megfogalmazottak jól szemléltetik a külső környezet változásának dinamizmusát, amelynek okán egy optimális stratégiai dokumentum számára biztosítani kell a külső (technológiai) környezet változásának, a célok és eszközök időszakos felülvizsgálatának lehetőségét, hiszen a robbanásszerű technológiai fejlődésből adódóan jelentősen megnőnek a stratégiaalkotást negatívan befolyásoló bizonytalansági tényezők.

A biztonsági kérdéskörökhöz kapcsolódóan példaként emelhető ki továbbá a pilóta nélküli légi járművek polgári célú felhasználásának szabályozásával és elterjedésével kapcsolatos hazai stratégiai törekvés is. Annak érdekében, hogy Magyarország a pilóta nélküli járművek használata terén dinamikusan a világ élvonalába kerüljön, valamint az optimális jogszabályi környezet kialakításában mintaként szolgáljon az Európai Unió tagállamai és szervei számára, 2021. május 4-én létrehozták a Magyarországi Drón Koalíciót.

„A koalíció feladata, hogy állandó szakmai és együttműködési fórumot biztosítson a fejlesztők, a felhasználói oldalt képviselő piaci és állami szereplők, valamint az akadémiai és szakmai szervezetek között. [...] A Drón Koalíció szakmai közreműködésével alakíthatják ki Magyarország Drón Stratégiáját is.”²⁸

²⁶ Magyarország Mesterséges Intelligencia Stratégiája. Budapest, Digitális Jólét Nonprofit Kft., 2020.

²⁷ Magyarország Mesterséges Intelligencia Stratégiája (2020): i. m. 7.

²⁸ Megalakult a Magyarországi Drón Koalíció. *Digitális Jólét Program*, 2021. május 4.

A bizonytalansági faktort vizsgálva a pilóta nélküli légi járművek stratégiai szinten történő megjelenése is igen dinamikusan következett be, amit többek között a gyors technológiai fejlődés, a fokozódó piaci kereslet/kínálat, a felhasználás szélesedő területei, valamint a kapcsolódó biztonsági kérdések indukáltak.

Mindezek a példák jól szemléltetik a külső környezet változása következtében nélkülözhetetlen gyors stratégiaalkotás-szükségességét, amelynek tartósságához és sikerességéhez elengedhetetlen az összetett ismeretek és a komplex látásmód integrálása a stratégiaalkotás folyamatába. Ezt a politikai döntéshozatal, a jogalkotás, a tudományos kutatóhelyek, valamint a felhasználásban elsősorban érintett iparági és lakossági szereplők közös döntéshozatali, tudásmegosztási platformja teheti a leghatékonyabbá (például egy „koalíciós” szervezeti forma keretében).

A fentiek alapján látható, hogy a környezet vizsgálata nem kizárólag a stratégia kiinduló helyzetének pontos feltárása érdekében fontos, hiszen a folyamatok azonnali cselekvési irányokat is előrevetíthetnek. Olyan tendenciákat, folyamatokat tárhatnak fel, amelyekre a stratégia egyéb elemeinek mindenképpen választ kell adniuk. Éppen ezért a változások megfelelő módszerekkel történő vizsgálata közvetlenül segítheti a jövőbeli feladatok meghatározását. Példaként gondoljunk egyszerűen egy adott ország népességi adataira, amelyek igazi jelentőségüket a tendenciák láthatóvá tételével és minél pontosabb előrejelzésével, valamint az adatok (például a haderőre fordítandó költségvetési források alakulása) mélyebb, analitikus vizsgálatával nyerhetik el. Mindez igaz a biztonságpolitika vagy akár az üzleti élet egyéb területeire is, ahol a tendenciák megállapítása és a stratégia időtávjához illeszkedő jövőbeli előrejelzések létrehozása tekinthető a legnagyobb kihívásnak.

A külső környezet vizsgálatához kapcsolódik a „másik fél” pontos tanulmányozásának, viszonyai minél teljesebb megismerésének követelménye is. Gondoljunk a hadtudományból ismert példákra, ahol egy-egy döntésnél a kudarc a másik félre vonatkozó információk hiányára és ezáltal helytelen döntések meghozatalára vezethető vissza. Ezen a ponton jelenhet meg a felderítésnek (tágon értelmezve a nemzetbiztonságnak) a másik fél (akár környezet) megismerésére irányuló feladata, amely elősegítheti adott célok érdekében a megfelelő döntések meghozatalát.

A 20. században mindez az üzleti világban is teret nyert, ahol a versenytársak tevékenységének nyomon követése vagy akár a piaci viszonyok adott módszerekkel történő feltárása támogathatta a megfelelő vállalati stratégiák kidolgozását. Az üzleti világ és a hadviselés vonatkozó hasonlóságai és a változások dinamizmusa kapcsán Porkoláb Imre fogalmazza meg könyvében:

„Egyvalami közös a hadviselés és az üzleti élet jelenlegi paradigmaváltásaiban. A hadviselésben a gerilla- és terrormozgalmak elterjedése okoz egyre nagyobb problémát, az üzleti életben pedig a jelenleg is tartó technológiai forradalom, az információtechnológia, a telekommunikáció, a bio- és nanotechnológia ugrásszerű fejlődése és egyre inkább a kockázati tőke által finanszírozott startup vállalkozások gerjesztenek aszimmetrikus konfliktusokat. A környezet mindkét területen rohamtempóban változik, és olyan időket élünk, amikor a viszonylag kiszámítható és folyamatok-

kal, valamint tervekkel kezelhető komplikált környezetet leváltotta a kiszámíthatatlan dinamikus környezet.”²⁹

A változások nyomon követésének, előrejelzésének nehézségei

A magasabb szintű biztonsági stratégiák vonatkozásában kulcstényezők a fenyegetettség, a veszélyek, kihívások áttekintése, azok minél szélesebb feltárása, a korábbi állapothoz képest bekövetkezett változások felmérése. A szerteágazó területek egyik legjelentősebb kihívása éppen a komplex, prognosztikus szemléletű elemzés, amelyben meghatározó a humán, illetve a technikai elemző-értékelő erőforrás megfelelő felkészültsége (ebben a tekintetben a nemzetbiztonsági gondolkodásban a fúziós típusú központok koncentrált és komplex elemző-értékelő tevékenysége említhető). Ennek a komplex, átfogó elemzési látásmódnak a fontosságát hangsúlyozza Gábri Máté is publikációjában a szektorális biztonságfelfogáshoz kapcsolódóan:

„A szektorok, dimenziók sajátos jellemzőket azonosítanak, ezért elméleti szinten jól elkülöníthetők egymástól, azonban a biztonsági kérdések vizsgálata során ez nem célszerű és gyakorlatilag nem is lehetséges. Egyes kérdések eredeztetése során elképzelhető a kizárólagosság, azonban mélyrehatóbb elemzés során közös metszéspontok alakulnak ki más szektorokkal is. Pontosan ez a jelenség hívta elő a többdimenziós szemléletmódot, illetve ez teszi komplexsége és szubjektívége a biztonsági kérdések tárgyalását.”³⁰

A komplex látásmód jelentősége az üzleti stratégiák tervezésének és végrehajtásának szintjén is megjelenik. A jelentős innovációs tartalmat hordozó technostratégiák szempontjából megállapítható, hogy a nagy fokú bizonytalanság nemcsak technológiai, hanem egyéb kockázatokat is hordoz. Például szoftver- és eszközfejlesztés esetén

„a fejlesztés időtartama alatt más piaci szereplők léphetnek piacra, megváltozhat a vevők, megrendelők igénye, vagy a szabályozási környezet, műszaki nehézségek merülhetnek fel, ami további erőforrások bevonását vagy a kitűzött célok módosítását igényli, vagy éppen a technológia új, kecsgetőbb hasznosításának lehetőségére derül fény”.³¹

Természetesen ezek a bizonytalansági tényezők jelen vannak például a technológia-kritikus védelmi beszerzések vagy akár a technikai titkos információgyűjtő képességek fejlesztése területén is, amelyek az ágazati stratégiák végrehajtási programjaival összefüggésben képezhetnek kockázati tényezőket.

A gyakran alkalmazott komplex megközelítést tekintve, a biztonsági stratégiákkal foglalkozó elemzések, valamint az egy-egy újabb stratégia megjelenésekor áttekintést adó tudományos publikációk főként a korábbi stratégiákkal való összevetésekre, az új

²⁹ Porkoláb Imre: A stratégia művészete. Szervezeti innováció kiszámíthatatlan üzleti környezetben – Szun-ce gondolatai alapján. Budapest, HVG, 2019. 27.

³⁰ Gábri Máté: Biztonsági komplexumok az információs korban. *Hadmérnök*, 5. (2011), 4. 113.

³¹ Deutsch Nikolett: A technológia és a stratégia kapcsolata – a technostratégia kialakításának fő kérdései. In Deutsch Nikolett et al. (szerk.): A technológia szerepének stratégiai felértékelődése. Szemelvények a stratégiai technomenedzsment témaköréből. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, 2019. 49–50.

vagy megváltozott elemek ismertetésére helyezik a hangsúlyt. A veszélyek számbavétele és stratégiai dokumentumokba történő beépítése az elmúlt évtizedek stratégiai dokumentumaiban is látható. Jelen vannak azonban olyan elemek is – például a már tárgyalt globális szintű technológiai fejlődés –, amelyek lényegében új elemként kerültek be, illetve idővel konkrét irányként jelennek meg a biztonságpolitikai gondolkodásban. A megállapítás alátámasztására a hazai stratégiai evolúciós folyamatok is szolgálhatnak példával. Ilyen többek között az elmúlt évtizedben felértékelődő kiberbiztonság területe:

„Magyarországon a stratégiai dokumentumokban már 2012-ben megfogalmazódott a kibertér fenyegetéseivel szembeni védelem jelentősége, és megjelent a kibertér hadszíntérként való meghatározása is. A kibertér önálló műveleti területként végül 2018-ban törvényi szinten is beépült a magyar jogrendbe (2011. évi CXIII. törvény, 80. §). A magyar katonai kiberképességek kialakításának fő kereteit a Nemzeti Katonai Stratégia (NKS, 2012), a 2013-ban elfogadott Nemzeti Kibervédelmi [kiberbiztonsági – D. I. / T. T.] Stratégia, a Honvédség Kibervédelmi Koncepciója (2013), a már említett Varsói Vállalások, valamint a Zrínyi 2026-os fejlesztési program jelölik ki. A 2012. évi NKS a Honvédség egyik fő céljaként a »hálózatalapú hadviselés lehetőségeinek megteremtését« tűzte ki.”³²

A 2021. évben kiadott Nemzeti Katonai Stratégia is kiemeli a bizonytalansági tényezők kapcsán, hogy „a komplex, nehezen kiszámítható biztonsági környezetben fel kell készülni a hazánkat, illetve a magyar állampolgárokat veszélyeztető kinetikus és nem kinetikus támadásokra, hibrid fenyegetésekre, valamint más válsághelyzetekre”.³³

A stratégiai tervezési módszerek terén példaként a széles körben ismert Bartlett-modellt emeljük ki, rávilágítva, hogy a biztonsági környezet (általánosan értelmezve a külső környezet) viszonyainak megismerése az egyik legnehezebb feladat, ráadásul a hirtelen bekövetkező változások jelentősen módosíthatják a célokat.³⁴ A stratégia alapjait jelentő környezeti értékeléseknek számos szempontot kell tartalmazniuk, többek között a meghatározó tendenciákat, a bizonytalanságokat, függőségeket.

A változások stratégiai szintű kezelése szintén ennek a folyamatnak a része, amelyre a hivatkozott tanulmány a modell kapcsán több lehetőséget is felvázol. Így akár a célok, az eszközök módosítása, a stratégia felülvizsgálata, a kudarc kockázatának újrabecslése mind lehetséges utak lehetnek.³⁵ Azonban maguk a stratégiai tervezési módszerek is folyamatos változáson mennek keresztül, és a 20. századra jellemző hagyományos stratégiatervezési módokon túl egyre nagyobb szerepet kap az innováción alapuló stratégiai szemléletmód.³⁶ A stratégiák és a változó környezet általános gondolköréhez kapcsolódva a „formalizált” stratégiák mellett ugyanakkor jelen lehetnek egyéb, kevésbé

³² B. Müller Tamás: Kiberhadviselés és katonai kibervédelem. *Infójegyzet*, (2019), 49. 4.

³³ 1393/2021. (VI. 24.) Korm. határozat Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiájáról. 1. melléklet: *Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiája*, 4.3.

³⁴ Henry C. Bartlett – G. Paul Holman – Timothy E. Somes: *The Art of Strategy and Force Planning*. *Naval War College Review*, 48. (1995), 2. 116.

³⁵ Bartlett–Holman–Somes (1995): i. m. 118.

³⁶ Porkoláb (2019): i. m. 27.

formalizált megoldások. Drusza Tamás hívja fel a figyelmet tanulmányában³⁷ Henry Mintzberg és munkatársai könyvére,³⁸ felvetve a kevésbé, illetve nem formalizált stratégiák és a változó környezet kezelése közötti kapcsolatot.

Válaszok a bizonytalanságra

Minden stratégiában ott rejlik a sikertelenség kockázata, és a legrosszabb esetben egy-egy jelentős változás megghiúsíthatja a korábban megfogalmazott célok elérését. Legsúlyosabb esetben a stratégiai környezet jelentős megváltozásával (például egy politikai fordulat következtében) a korábbi stratégiák akár aktualitásukat is veszíthetik, de más elemek is vezethetnek a stratégiák kudarcához. Nehézségként jelentkezik az időtényező, a biztonságpolitikai környezet hosszú távú előrejelzése, amely rendkívül gyorsan változó világunkban már önmagában is növeli a bizonytalanságot. Továbbá a külső környezet pontatlan elemzéséből fakadó téves következtetéseken és megállapításokon túl akár a stratégiai célok megvalósításához rendelt különböző eszközrendszerek kialakításának elmaradása is sikertelenséghez vezethet.

Válaszként a stratégiákhoz kapcsolódó időszakos felülvizsgálat feladatát, az egyes intézkedések kiigazítását, azok végrehajtásának értékelését láthatjuk. Ezek a változások nyomon követése mellett kiterjedhetnek az eszközrendszerek folyamatos felülvizsgálatára és szükség esetén kiigazítására.

A stratégiák elkészítésének egyik nagy nehézsége, hogy mennyire lehet előre jelezni a biztonságpolitikai viszonyokat, a kihívások, kockázatok, fenyegetések alakulását egy összetett és dinamikusan változó társadalmi, gazdasági és nem utolsósorban technológiai fejlődéssel rendelkező globális szinten. A bizonytalanság mértékének csökkentése érdekében így egyrészt növekvő szerepet kapnak az adott tudományterület művelésével foglalkozó civil szakemberek, illetve az ágazatok együttműködésében elkészülő előrejelzések, másrészt az egyre nagyobb mértékben rendelkezésre álló, digitális adathalmazok rendkívüli alapelemként segíthetik tendenciák beazonosítását, trendek, folyamatok előrejelzését. Egyre fontosabbá válnak az elemzési-értékelési területek, a különböző adatokból levonható komplex következtetések létrehozásának új formái.

A bizonytalansági tényezők kezelhetősége szempontjából a jövőbeli kihívások valószínűségének meghatározása is megjelenhet a stratégiai gondolkodásban. Más értelmezésben ez a kockázatok értékelését jelenti, és ennek beépítését a döntéshozatali folyamatokba. Az adott események, folyamatok bekövetkezésének valószínűségét figyelembe vevő megoldás kapcsolódhat az úgynevezett szcenáriótervezési módszerhez, így az eseményekhez illeszthető, azokra reagáló forgatókönyvek alakíthatók ki.

³⁷ Drusza Tamás: A nemzetbiztonsági stratégiáról a Nemzeti Katonai Stratégia tükrében. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 5. (2017), 3. 80.

³⁸ Henry Mintzberg – Bruce Ahlstrand – Joseph Lampel: *Stratégiai szafari. Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. Budapest, HVG, 2005.

Mint azt a fentiekben már megállapítottuk, *a változások az üzleti, piaci szférában (is) erőteljesen kapcsolatban állnak a jövőbeli bizonytalanságok kezelési módjával*. A kezelési módszereknek, eljárásoknak harmonikusan kell illeszkedniük az adott stratégia tervezési időszakához (rövid, közép-, hosszú táv), amelyet például a külső környezeti változások időtényezőjének dinamizmusához optimalizáltan – lehetséges bizonytalanságcsökkentő megoldásként – alakítanak ki az egyes szereplők. Deutsch Nikolett kutatásai nyomán³⁹ „a szervezetek [a Harvard iskola racionálisparadigma-modelljére alapuló – *D. I. / T. T.*⁴⁰] tervezési tevékenység folytatása révén biztosíthatják tevékenységük koordinációját, a jövő számításba vételét, a racionális megközelítés alkalmazását, a kontroll kézben tartását”, vagyis a tervezési és előrejelzési eljárások segíthetik a versenyelőny megszerzését külső környezeti bizonytalanság mellett is.⁴¹ Ugyanez igaz az állami szereplőkre is, csak e körben például a biztonsági stratégiák vonatkozásában a versenyelőny megszerzésének célját felváltja a racionális biztonság lehető legmagasabb szintű érvényesítése az adott stratégia tervezési időszakában, figyelembe véve a külső környezeti elemek változásának dinamizmusát, így alakítva ki a bizonytalanságot csökkentő megfelelő eljárásokat.

A bizonytalansági tényezők – a szerzők szerint – minimalizálhatók többek között az alábbiak betartásával:

- megalapozott és releváns adatokon alapuló elemzés;
- a stratégia időtávjának racionalizálása;
- a feladatok konkretizálása, felelősökhöz delegálása;
- a céldátumok meghatározása;
- a stratégiai célok elérését segítő, megfelelő gyakorlati tervezési eljárások alkalmazása;
- a végrehajtandó feladatok komplexitását, egymásra épülését figyelembe vevő tervek készítése, a részfeladatok ütemezett végrehajtása;
- a stratégia optimális rugalmassága és alkalmazkodási képessége a változások tükrében;
- vagy akár a digitálisan mérhető és „adatosítható” folyamatok széles körű felhasználása;
- továbbá a részeredmények folyamatos ellenőrzése és felülvizsgálata.

A jövőre irányuló előrejelzések – stratégiáktól függetlenül – önálló kutatási területek és dokumentumok megjelenésének irányába mutatnak. Ezek sorában érdemes kiemelni azokat a globális jellegű előrejelzéseket, amelyek interdiszciplináris kitekintései jól jelzik a biztonságpolitikát érintő tudományterületek és a civil, akadémiai szakértői környezet bekapcsolódásának szükségességét. Ilyen, széles körben ismert globális prognózisként

³⁹ Forrása Henry Mintzberg: The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 38. (1994), 1.

⁴⁰ Lásd Deutsch Nikolett – Mészáros Tamás – Szabó Lajos: A stratégiai paradigmák fejlődésének holisztikus megközelítése. In Veresné Somosi Mariann – Lipták Katalin (szerk): „*Mérleg és Kihívások*”. *X. nemzetközi tudományos konferencia*. Miskolc, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2017. 152–153.

⁴¹ Deutsch (2017): i. m. 152.

tartják számon az Egyesült Államok Nemzeti Hírszerzési Tanácsának (NIC⁴²) előrejelzéseit,⁴³ amelyek évtizedekre előretekintve kívánják biztonságpolitikai szemlélettel megfogalmazni a jövő globális biztonsági trendjeit. Emellett fontos szerepet kapnak a biztonság egy-egy területére fókuszáló globális szintű prognózisok is. Ezek mellett a nyíltan elérhető, nemzetközi szakmai és tudományos közösség által készített dokumentumok⁴⁴ mellett megjelennek az üzleti alapú előrejelzések⁴⁵ is.

E helyen fontos hangsúlyozni a jövőkutatás jelentőségét. A globalizáció trendje egyben újfajta gondolkodást hívott életre, amely szerint a globális problémák kezelése és megoldása csak globális jellegű intézkedésekkel biztosítható, s ehhez nélkülözhetetlen a nemzetközi együttműködés és elköteleződés. A jelen kihívásai hirtelen és nem várt módon válhatnak globális mértékű kihívásokká, kockázatokká és fenyegetésekké, mint például napjaink migrációs trendjei, vagy akár az afganisztáni helyzet rövid és középtávú várható eszkalációja a válságövezeten kívül.

„Ezért ebben a nagyon komplex, nehezen előrejelezhető helyzetben a korábbinál nagyobb figyelmet kell fordítani az előre nem látható, de nagy társadalmi hatást kiváltó jelenségekre, az ún. wild cardokra és a jövőt hordozó gyenge jelekre. Meg kell barátkozni azzal, hogy nem a szokásosra, nem a már jól begyakorlott kutatási eszközökre kell támaszkodnunk, hanem jövőorientált módon kell keresni a jövőérzékeny területeket és megnyilvánulásokat.”⁴⁶

A jövőkutatással, modernizációs előrejelzésekkel, trend- és tendenciaelemzéssel foglalkozó állami szereplőkön kívül léteznek hasonló profilú nem kormányzati szervezetek és profitorientált gazdasági társaságok is. Nemzetközi szinten például az egyik legkorábbi, jövőkutatással foglalkozó nem kormányzati testület a Római Klub, amely 1968-ban alakult meg azzal a céllal, hogy felvázolja és tanulmányozza „az emberiség veszélyeztetett helyzetét” és „a világproblematikát”, felhívva a döntéshozók figyelmét az emberiség haladását veszélyeztető problémákra.⁴⁷

⁴² National Intelligence Council – Nemzeti Hírszerzési Tanács.

⁴³ National Intelligence Council: *Global Trends 2025: A Transformed World* (2008. november); *Global Trends 2030: Alternative Worlds* (2012. december); *Global Trends 2040: A More Contested World* (2021. március).

⁴⁴ Példaként az International Military Council on Climate and Security (IMCCS) által 2021 júniusában kiadott, az éghajlatváltozás egyéb globális kockázatokkal való konvergenciája által okozott összetett biztonsági veszélyekre figyelmeztető *The World Climate and Security Report 2021* című jelentés említendő.

⁴⁵ Ilyen dokumentum a katonai kiberbiztonság témakörében a katonai kiberbiztonsági piaci szegmens 2031-ig szóló trendjeit, K+F-viszonyait ismertető *Military Cyber Security Market Report 2021–2031* című jelentés.

⁴⁶ Hrubos Ildikó – Mártonfi György: *Jövőkutatás, jövőkép – Beszélgetés Nováky Erzsébettel*. Educatio, 25. (2016), 4. 576.

⁴⁷ Korán Imre: *Világmodellek. A Római Klub jelentéseitől az ENSZ kezdeményezéséig*. Budapest, Közgazdasági és Jogi, 1980. 206.

Összefoglalás

Az elmúlt évtizedekben felértékelődő új típusú kihívások a korábbiaktól eltérő válaszokat igényeltek az államoktól és azok biztonságért felelős szerveitől is. Egyre fontosabbá vált a rendkívüli dinamizmussal bekövetkező változások figyelemmel kísérése, a prognosztizáció képessége, az erre alkalmas módszerek, megoldások rendszerbe állítása. E tevékenységnek kíván egyfajta szervezett keretet adni a stratégiai tervezés rendszere. Jelen fejezet a külső környezetben zajló folyamatok megértésére, áttekintésére, a változások nyomon követésének és prognosztizálásának kritikus területére kívánta ráirányítani a figyelmet.

A külső környezet változásainak nyomon követése, előrejelzése hiteles, megalapozott, objektív és releváns ismeretekre, adatokra kell hogy alapuljon, amelyeknek a feldolgozásához nélkülözhetetlen a kellő szakértelem, szaktudás és technológia. Látható, hogy az üzleti-piaci környezet előszeretettel használja fel a rendszereiben keletkező tömeges adathalmazokat a jövőre irányuló döntéseinek megalapozására. Új lehetőségként egyre fontosabbá válik a digitalizálódó világhoz köthető mesterséges intelligencia fokozottabb felhasználása a prognosztizációs tevékenység során.

Megállapítható, hogy a külső környezet változásainak dinamizmusa fokozódik, ami egyben növeli a bizonytalanság mértékét is. A stratégiatervezés és a célkitűzések végrehajtása szempontjából jelentős negatív tényezők, kihívások adódnak az egyre erősödő bizonytalanságból, amelyek nagymértékben befolyásolják a változások előrejelezhetőségét. A bizonytalanságot fokozó tényezők (mint például az időtényező, az exponenciális ütemű technológiai fejlődés vagy a komplex kölcsönhatások rendszere stb.) hatásának csökkentése, minimalizálása érdekében szükséges többek között a releváns és megalapozott ismeretekre építés, a stratégiai időtáv összehangolása a bizonytalanság mértékével, a stratégia kellő rugalmassága és alkalmazkodási képessége a változásokhoz, az optimális tervezési folyamatmenedzsment és végrehajtás, valamint a részeredmények mérése és kontrollálása. Hiszen, ahogyan azt Drusza Tamás is írja:

„A jövő bizonytalan, de nem teljesen kiszámíthatatlan. [...] mert múlt és jelen ismereteit figyelembe véve becsléseket, előrejelzéseket, lehetséges forgatókönyveket készíthetünk a különböző jelenségek alakulását illetően, amelyek segíthetnek felkészülni a legvalószínűbb eseményekre.”⁴⁸

Egyetértve a témakörben született megállapítással, „a múlt, a jelen és a jövő szerves kapcsolatban áll egymással – kölcsönhatásban léteznek –, mégsem állíthatjuk, hogy a múlt és a jelen ismerete elegendő ahhoz, hogy a jövőt *előrejelezzük*. Arra pedig csak igen ritkán vállalkozhatunk, hogy »megmondjuk« az egyetlen jövőt, azaz predikciót készítsünk”.⁴⁹

⁴⁸ Drusza Tamás: Jövőbeni kihívások a (polgári) nemzetbiztonsági elhárítás területén. In Drusza Tamás (szerk.): A magyar elhárítás fejlődése. Tanulmányok a katonai és polgári elhárítás múltjáról, jelenéről és jövőjéről. Budapest, Dialóg Campus, 2019. 212.

⁴⁹ Hrubos–Mártonfi (2016): i. m. 576.

Felhasznált irodalom

- 1139/2013. (III. 21.) Korm. határozat Magyarország Nemzeti Kiberbiztonsági Stratégiájáról. 1. melléklet: *Magyarország Nemzeti Kiberbiztonsági Stratégiája*
- 1163/2020. (IV. 21.) Korm. határozat Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiájáról. 1. melléklet: *Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiája*
- 1393/2021. (VI. 24.) Korm. határozat Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiájáról. 1. melléklet: *Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiája*
- 1573/2020. (IX. 9.) Korm. határozat Magyarország Mesterséges Intelligencia Stratégiájáról, valamint a végrehajtásához szükséges egyes intézkedésekről
- 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet a kormányzati stratégiai irányításról 6. § (9) e)
- Bartlett, Henry C. – G. Paul Holman – Timothy E. Somes: *The Art of Strategy and Force Planning*. *Naval War College Review*, 48. (1995), 2. 114–126. Online: www.jstor.com/stable/44642773
- Baylis, John – James Wirtz – Eliot Cohen – Colin S. Gray: *A stratégia a modern korban. Bevezetés a stratégiai tanulmányokba*. Budapest, Zrínyi, 2005.
- B. Müller Tamás: Kiberhadviselés és katonai kibervédelem. *Infojegyzet*, (2019), 49. 1–4. Online: www.parlament.hu/documents/10181/1789217/Infojegyzet_2019_49_Kiberhadviseles.pdf/1f686ccc6-54a5-8388-87db-54233ab8a32d?t=1573810309857
- Bowersox, Donald J. – David J. Closs – M. Bixby Cooper: *Supply Chain Logistics Management*. New York, McGraw Hill, 2002.
- Bracken, Paul: *Strategic Planning for National Security: Lessons from Business Experience*. (h. n.), The Rand Corporation, 1990. Online: <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA220741>
- Cyert, Richard Michael – James G. March: *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963.
- Deutsch Nikolett: A technológia és a stratégia kapcsolata – a technostratégia kialakításának fő kérdései. In Deutsch Nikolett – Hoffer Ilona – Berényi László – Nagy-Borsy Viktor (szerk.): *A technológia szerepének stratégiai felértékelődése. Szemelvények a stratégiai technomenedzsment témaköréből*. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, 2019. 42–72. Online: http://real.mtak.hu/93337/1/Deutsch_Hoffer_konyv.pdf
- Deutsch Nikolett – Mészáros Tamás – Szabó Lajos: A stratégiai paradigmák fejlődésének holisztikus megközelítése. In Veresné Somosi Mariann – Lipták Katalin (szerk.): *„Mérleg és Kihívások”. X. nemzetközi tudományos konferencia*. Miskolc, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2017. 147–159. Online: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3336/1/deutsch147159.pdf>
- Drusza Tamás: A nemzetbiztonsági stratégiáról a Nemzeti Katonai Stratégia tükrében. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 5. (2017), 3. 77–88. Online: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/nbsz/article/view/1684/989>
- Drusza Tamás: Jövőbeni kihívások a (polgári) nemzetbiztonsági elhárítás területén. In Drusza Tamás (szerk.): *A magyar elhárítás fejlődése. Tanulmányok a katonai és polgári elhárítás múltjáról, jelenéről és jövőjéről*. Budapest, Dialóg Campus, 2019. 211–236. Online: https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12763/web_PDF_A_magyar_elharias_fejlodes.pdf;jsessionid=DCF2D9A9FA28590FCC32017E053A2FE8?sequence=2
- Duncan, Robert B.: Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Sciences Quarterly*, 17. (1972), 3. 313–327.
- „Elsőnek lenni dicsőség, elsőnek lenni felelősség”. *Kormány.hu*, 2021. május 6. Online: <https://kormany.hu/hirek/elsonek-lenni-dicsoseg-elsonek-lenni-felelosseg>

A külső környezet és a tendenciák nyomon követésének szükségessége a stratégiaalkotás tükrében

- Ericsson: Ericsson Mobility Report (2020. június). Online: www.ericsson.com/49da93/assets/local/mobility-report/documents/2020/june2020-ericsson-mobility-report.pdf
- Ericsson: Ericsson Mobility Report (2021. június). Online: www.ericsson.com/4a03c2/assets/local/mobility-report/documents/2021/june-2021-ericsson-mobility-report.pdf
- Fitzsimmons, Michael: *Scenario Planning and Strategy in the Pentagon*. Carlisle Barracks (Pa.), Strategic Studies Institute, US Army War College, 2019. Online: www.jstor.org/stable/resrep20079
- Gábris Máté: Biztonsági komplexumok az információs korban. *Hadmérnök*, 5. (2011), 4. 110–121. Online: http://hadmernok.hu/2010_4_gabri.pdf
- Hrubos Ildikó – Mártonfi György: Jövőkutatás, jövőkép – Beszélgetés Nováky Erzsébettel. *Educatio*, 25. (2016), 4. 575–580. Online: https://folyoiratok.oh.gov.hu/sites/default/files/journals/educatio_2016_4_online.pdf
- Immenkamp, Beatrix – Hala Ahmad: *US and NATO Leave Afghanistan: What Next?* (h. n.), European Parliamentary Research Service, 2021. Online: [www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2021/696169/EPRS_ATA\(2021\)696169_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2021/696169/EPRS_ATA(2021)696169_EN.pdf)
- International Military Council on Climate and Security: *The World Climate and Security Report 2021* (2021. június). Online: <https://imccs.org/the-world-climate-and-security-report-2021/>
- ISO 31000:2009 Kockázatkezelési elvek és iránymutatások
- ISO 31000:2018 Kockázatmenedzsment – Irányelvek
- Korán Imre: *Világmodellek. A Római Klub jelentéseitől az ENSZ kezdeményezéséig*. Budapest, KJK, 1980.
- Magyarország Mesterséges Intelligencia Stratégiája, 2020–2030. Budapest, Digitális Jólét Nonprofit Kft., 2020. Online: <https://digitalisjoletprogram.hu/files/2f/32/2f32f239878a-4559b6541e46277d6e88.pdf>
- Marks, Norman: *World-Class Risk Management*. Scotts Valley, CreateSpace, 2015.
- Megalakult a Magyarországi Drón Koalíció. *Digitális Jólét Program*, 2021. május 4. Online: <https://digitalisjoletprogram.hu/hu/hirek/megalakult-a-magyarorszagi-dron-koalicio>
- Megyeri Eszter: Várározások menedzsment szempontból: bizonytalanság és kockázatkezelés. In Farkas Beáta – Pelle Anita (szerk.): *Várározások és gazdasági interakciók*. Szeged, JATEPress, 2017. 215–224. Online: <https://eco.u-szeged.hu/download.php?docID=70107>
- Military Cyber Security Market Report 2021–2031 (2021. július). Online: www.reportlinker.com/p06127544/Military-Cyber-Security-Market-Report-2031.html?utm_source=GNW
- Mintzberg, Henry – Bruce Ahlstrand – Joseph Lampel: *Stratégiai szafari. Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. Budapest, HVG, 2005.
- Mintzberg, Henry: The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 38. (1994), 1. Online: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- National Intelligence Council: *Global Trends 2025: A Transformed World* (2008. november). Online: www.files.ethz.ch/isn/94769/2008_11_global_trends_2025.pdf
- National Intelligence Council: *Global Trends 2030: Alternative Worlds* (2012. december). Online: www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf
- National Intelligence Council: *Global Trends 2040: A More Contested World* (2021. március). Online: www.dni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends_2040.pdf
- Porkoláb Imre: *A stratégia művészete. Szervezeti innováció kiszámíthatatlan üzleti környezetben – Szun-ce gondolatai alapján*. Budapest, HVG, 2019. Online: https://play.google.com/books/reader?id=bJbBDwAAQBAJ&pg=GBS.PT29.w.2.3.49_218&hl=hu

- Stone, Marianne: *Security According to Buzan: A Comprehensive Security Analysis*. New York, Columbia University, School of International and Public Affairs, 2009. Online: http://geest.msh-paris.fr/IMG/pdf/Security_for_Buzan.mp3.pdf
- Szendy István: A katonai stratégia. *Hadtudomány*, 29. (2019), 1–2. 18–34. Online: http://real.mtak.hu/104556/1/2019eA20katonai20strategia_szendi.pdf