

**Pintér István**

## **A STRATÉGIÁKÉSZÍTÉS MÓDSZEREINEK MEGHATÁROZOTTSÁGA A HONVÉDSÉGBEN**

A stratégiák készítéséhez egy sor favorizált módszer áll rendelkezésre. Ezek a polgári élet viszonyai között eredményesek lehetnek. A honvédség, mint sajátos szociális közeg és intézményrendszer sok területen egyedi megoldást igényel. Az adaptáció elkerülhetetlen.

A stratégiák készítésének fontosságát felismerve a figyelem azokra a területekre és módszerekre irányult, amelyek egy-egy szervezet esetében sikeresek voltak. A kérdés az, hogy ezek hogyan és milyen módon alkalmazhatók a Magyar Honvédségben. E módszerek egy része életünk állandó kísérője, hiszen a „stratégiai tervezésnek” nagy hagyományai vannak. Sokan fordultak a SWOT analízis felé, és a stratégiai felülvizsgálat egyes területein megjelent az erősségek (Strength), gyengeségek (Weakness), a lehetőségek (Opportunity) és a fenyegetések (Threat) vizsgálata. Ennek egyszerűbb formája az előnyök és hátrányok egybevetése volt. Az „értéklánc” elemzés haderőnemi, fegyvernemi szinten folyhatott volna. Az ún. portfólió-mátrixok segítségével az alapvető képességek elemzésére kerülhetett volna sor. Hogy mégsem így zajlott, az ismeretelméleti és társadalmi okokra vezethető vissza.

## **A STRATÉGIAALKOTÁS MÓDSZEREINEK FEJLŐDÉSE**

A hadseregek stratégiakészítési módszerei — mint azt a szó eredete is mutatja — több ezer évre vezethetők vissza.

A polgári (értsd: nem katonai) területeken a szervezetek életében a dinamizálódó piaci viszonyok miatt a XX. század elején egyre fontosabbá vált a pénzügyi előrelátás és tervezés. A Fayol által szervezeti funkcióként megjelenített pénzügyi tevékenységek (Fayol: 35. old.) szakszerű működtetése nagy biztonságot adott a tulajdonosi és a vezetői érdekek érvényesítéséhez. A pénzügyi tervezés korlátosságát a rendszeresen ismétlődő válságok újra és újra megmutatták. Ennek korrigálására az ötvenes években megjelent közép- és hosszú távú tervezés. A szabályozási technikákban, a koordinációs mechanizmusokban a szocialista országokban a politikai, a kapitalistákban a politikai és piaci eszközök domináltak. A

szocialista országok a három-, ötéves népgazdasági tervek keretei között szélesebb megközelítéssel, a társadalom egészét átfogó tervezési rendszerrel, a „totális politika” társadalomszabályozási eszméivel felvértezve alkották stratégiáikat. A tervezés mechanizmusát egy alku-pozíció felajánlása erősítette, amelyben az állam erőforrásokért cserébe valamilyen teljesítményt várt el, amit a szervezetek minél alacsonyabb szintre igyekeztek helyezni. A folyamat rendkívül „kapcsolatfüggő” volt, és mert a hatékonyság megítélése is erre épült, kialakult egy informális kapcsolatokra épülő társadalmi játék. A szervezetekben a szakmai kompetenciákat meghaladó mértékű hatalmi pozíciót szerzett az a személy, szervezeti alrendszer, aki képes volt a csereviszony javítására a szervezet érdekében erőforrások megszerzésére. A tőkés országok ebben az értelemben szelektívek voltak és hosszú távú prognózisokra épülő fejlesztési politikát folytattak. Ebben a vállalatoknak „megadatott” a választás lehetősége az állami kedvezmények, támogatások igénybevételére, de arra is, hogy ezeket figyelmen kívül hagyják. A profit érdekek ugyanakkor mindig a prognózisok irányába vitték a stratégiai döntéshozókat. A piaci területeken a támogatások, kedvezmények, illetve az adópolitika másfajta stratégiakészítési rendszer teremtett nagyfokú vállalati (szervezeti) önállósággal. A tervezés ezen rendje az ötvenes évek végére elfogadottá vált.

A hatvanas-hetvenes évek intenzív társadalmi, gazdasági, politikai mozgással voltak jellemezhetőek. Lezárult a gazdasági fejlődésnek egy szakasza, és az extenzív fejlesztési elgondolások — külső erőforrások igénybevételére épülő stratégiák — ideje lezárult. A szerkezetváltás új piaci szereplőket eredményezett és változott a kívánatos szervezeti magatartás is. Bizonyos üzleti funkciók előtérbe kerültek. Elindult egy intellektualizálódás, amely felértékelte a tudást, változott az ellenőrzés szerepe, új fogalmakkal ismerkedett a világ. Ez megváltoztatta a vezetés problémamegoldáshoz való viszonyát. A korábban elkülönülten fejlődő és részterületekre irányuló stratégiák (pénzügyi; marketing; logisztikai; irányítási; diverzifikációs stb.) kezdtek összeállni és megjelent a „stratégiai tervezés” minden szervezeti elemre koncentráltan figyelő, integráló felfogása. Erre a „funkcióra” szervezeti alrendszerek szakosodtak és rendkívül körültekintő módon, egyre speciálisabb, finomabb módszerekkel végezték feladataikat. A 80-as évek végének és a 90-es évek elejének változásai eloszlatták a stratégiai tervezésbe vetett hitet. A gyors változások elsöpörték a legjobban felépített elgondolásokat is. Az oka sokrétű. Az egyik mindenképpen módszertani jellegű. A vezetők egyre kevésbé látták át — terjedelmük, módszertani tartalmuk miatt — a tervezők által eléjük tett anyagokat. A stratégiai döntéshozatal ezzel együtt egy szűk vezetői csoport felelőssége maradt. Nőtt a döntéshozatal determinánsainak, szituációs tényezőinek a köre, mozgásuk dinamikája, és ez rontotta a racionális megközelítések lehetőségét. A másik ok strukturális jellegű. A döntéshozatal

vezetői és a tervekészítés törzskari funkciója közötti különbségre vezethető vissza. A szervezetek elkezdtek felszámolni jövőlátó alrendszereiket. A stratégiai tervezés „kemény” matematikai statisztikai módszereinek a helyébe emberi technikák kerültek. A tervezés helyébe egyre inkább stratégiai vezetés kerül, és a törzskarokból kiemelkedve a csúcson zajlik.

Magyarország történelmi, szellemi örökségei közé tartozik a tervezésbe vetett hit. Ez fakad fejlettségünkéből, hiszen a szocializmusra az extenzív fejlesztési módszerek voltak a jellemzők. A szocializmus politikai rendszere a pártirányítás mechanizmusán, a 3-5 éves tervek keretében tervgazdálkodásra épült, ezért aztán a szervezeti struktúrákban formalizált elemként mindenhol megjelent a tervezés felelőse. Az elmúlt évtized kevésnek bizonyult ahhoz, hogy ezek a viszonylatok megváltozzanak, tekintettel arra, hogy alig csökkent az állam koncentráció, újraelosztó szerepe, és a kijárásnak, ami minősíthető mások „kijátszásának” és legfeljebb a szereplői változtak.

## Érdekek hálójában

A stratégiakészítés legnagyobb ellentmondása, hogy ki van téve egy olyan érdekrendszer hatásainak, amelynek változása érzékenyen befolyásolja a megvalósítás folyamatát.

Az érdekcsoportok számbavétele a szervezetek és stratégiai akciók esetében egyedi elemzést igényel. A hatalmi politikai szervezetek életében, a politikai rendszer elemeiben a *külsők* a dominánsak. A honvédség tekintetében az állam, mint tulajdonos, fenntartó, megrendelő, feladatszabó, stratégiakészítő jelenik meg. Jelentős pozíciót foglalnak el a szövetségi érdekek és elvárások, és lehet sorolni tovább a politikai pártok, önkormányzatok, hadiipari üzemek; logisztikai érdekeltségek; civil-mozgalmak, tömegtájékoztatás stb. befolyásoló szerepét. A „látszólag” súlytalan szervezetek esetében figyelni kell az összefonódásokra, a lobby csoportok kialakulására, ami növelheti befolyásukat, ezért nagyobb az erre való hajlamuk. A *belső* érdekcsoportok helye a struktúra alapján nagyrészt kijelölhető, de emellett sokoldalú informális kapcsolatrendszer szövű, szövűheti át a szervezeteket. Kérdés lehet az is, hogy kik, milyen támogatottsággal rendelkeznek a környezetből. Minden stratégia felborul, ha statikus képre épít, és egyoldalú az érdekek megjelenítésében.

A honvédség, mint érdekmegjelenítő és képviselő a nemzeti érdekek kifejezője, ilyen felette áll politikai érdekcsoportoknak. A valóságban ez az állítás részben igaz, mert a honvédség érdekmegjelenítő képessége csak ezen érdekek által történhet meg. Ki van téve egy sajátos hatalmi játék hatásainak. Ennek részeként ezen az alapon a honvédelmi rendszer teljesen súlytalanná válhat, mert fő elemei (közigazgatás, hatalmi szervezetek, gazdálkodó szervezetek) életében

sokdrangú összetevővé válik, erőforrásokat köt le, von el más, számukra előbbre rangsorolt céloktól. A közigazgatás és a hatalmi szervezetek az állam újraelosztó funkciójára épülnek, míg a gazdálkodó szervezetek életében a piaci mechanizmusok hatnak. Az államnak meg kell „vásárolnia” ezt a szervezeti képességet. Az erre való hajlandóság viszont elég kicsi.

Az érdekek célokká transzformálódnak, és ezeknek van egy sajátos természetük, amit egyediségük, szubjektivitásuk fejez ki. Egy szervezet sem érhető meg, írható le deklarált céljaival. Ez igaz az érdekmegjelenítőkre is, mert léteznek olyan ki nem mondott — ki nem mondható — célok, amelyek egyéni érdeket fejeznek ki, rejtett együttműködést takarnak, és a szervezeti érdekektől távoliak. A deklarált célok mellett léteznek a követett célok, amelyek egyéb kényszerek hatására alakulnak ki. Normahiányos ellátás mellett nem lehet a kiképzési célokat maradék nélkül ellátni. Üres ruházati raktárak (boltok) mellett irreális cél az öltözködési fegyelem betartása. Mint minden szervezetben a honvédségen belül is létezik egy szociálisan jól körülhatárolható csoport, amely közvetlenül képes befolyásolni a szervezeti folyamatokat. Tagjai hatalommal és befolyással is rendelkeznek ahhoz, hogy hassanak a honvédség működésére, és saját, szervezetivé emelt érdekeiket érvényre juttassák. Ennek a hatalomnak meglehetősen amorfok a megjelenési formái, éppen ezért változékonyak is. Nyilvánvaló módon kialakul valamilyen erőssorrend a csoportfőnökségek, a pénzügyi, a gazdasági csúcsrendszerek, a haderőnevek, fegyvernemek között, de léteznek olyanok is, melyek létezését vita kíséri (harcolók — és a „vízfej”; Budapest — Vidék; tiszt — tiszthelyettes — közalkalmazott; tiszt — tiszthelyettes képzés).

Minél mélyebbre merülünk a szervezetben, a szociális és szervezeti struktúra annál több dimenzióval rendelkezik, és kialakul valamilyen egyensúly, mert e nélkül nincs szervezeti hatékonyság. Az egyensúlyi állapotok csak valamilyen nagy akciók hatására bomlanak fel. Pontosan ezért stratégiák készítését csak azok vállalhatják fel, akik képesek a folyamatok befolyásolására. Ez a szervezet csúcsein valósulhat meg. Az erre épülő ágazati stratégiák az össze stratégia által determináltak. Ez az egymásra épülés lesz az alapja a szervezeti célok lebonthatóságának és egymásra építhetőségének.

A szervezet — emberi és csoport érdekek szükségletek révén válik szervezetté, ezért a szervezeti érdekek, célok, stratégiák és emberi determinánsok által meghatározottak. Ebben van korlátosságuk, eredményességük és minden gyengeségük is. Aki képes „látni a jövőt”, ehhez anyagi technikai forrásokat szerez embereket megnyerve az uralni is fogja.

## GLOBALIS KORLÁTOK KÖZÖTT

A II. világháborút követően kialakultak a globális szembenállás határai, ahol a fő erők a kapitalizmus és szocializmus eszméivel felvértezve álltak szemben. Mindkét oldal erősen megosztott volt. Ezekre vonatkozóan számtalan elemzés született, hiszen valóságos gazdasági-politikai és katonai érdekellentétek szőtték át a világot. Bonyolult szövetségek születtek és haltak el. A háttérben elindult a világ újrafelosztása, folyt a helyezkedés és a helykeresés. Az ötvenes évektől napjainkig a több pólusú világ egyre inkább egypólusúvá lett és hierarchizálódott. A katonai stratégiák is ehhez alkalmazkodtak. A „határokon” helyi háborúk folytak, távol a centrumoktól közreműködőkkel és helyettesítőkkel. Ezek intenzitása változó volt, és a 90-es évekre egyre átláthatóbbak lettek. A több pólusú szembenállás lassan két pólusú lett, ami igazodásra kényszerítette a szövetségeseket is. A hierarchizálódás a szövetséges elkötelezettségek arányában zajlott. Miután az évezred végére a Szovjetunió elveszítette gazdasági versenyképességét, lemaradt a technika fejlődésében, csökkent az eszme ereje, le kellett mondania szövetségeseiről. Erősen lecsökkent befolyása a globális folyamatok alakításában és felerősödtek belső problémái, részekre szétesve csak katonai nagyhatalomként van jelen a világban. Elindult egy új folyamat, amely sok területen egypólusúvá tette a világot és új folyamatokat indított el a stratégiák készítésében.

Magyarország az elmúlt ötven évben a Varsói Szerződés szövetségi rendszerében állt, szemben a fejlett országokkal és a NATO-val. Stratégiáit egyértelműen a szocializmus ideológiai és gazdasági gyakorlata határozta meg, közvetlenül a centrumból. Önálló választásra nem volt lehetőségünk. 1956 és 1968 egyértelműen megmutatta számunkra a követendő irányt.

A rendszerváltás levetette ezeket a korlátokat és felerősödött egy irányzat, amely semlegességi státus megszerzésére irányult. Ugyanakkor társadalmi gazdasági, földrajzi helyzetünk egyértelműen azt mutatta, hogy erre esélyünk sincs.

Nemzeti érdekünk a centrum országokhoz való tartozás, és mert a perifériáról, ahol vagyunk csak költséges modernizációs folyamatokkal mozdulhatunk el — amire tőkénk nincs — a fejlettekhez való közeledésünk egyben elkötelezettséget is jelent.

- Sokan és sokféleképpen kérdőjelezik meg a globalizációs folyamatokat, és ezeket szembeállítják a nemzetállamokkal. Ugyanakkor a globalizációs folyamatok lesznek azok, amelyek bekapcsolhatnak minket a világgazdasági folyamatokba.

- Vallási határokon vagyunk, amit a kereszténységhez való tartozásunk jelölt ki számunkra. A szláv, a paroszláv és — úgy hisszük — a mohamedán közelség kulturális értékek mentén jelölte ki a helyünket.
- Ha a jelenlegi tendenciák tartósak lesznek, akkor a NATO és a centrum országok határai egy része egybe esik nemzeti határainkkal. Akkor is, ha ez választóvonal lesz magyar és magyar között.
- Jugoszlávia és utódállamai, mint etnikai, kulturális és vallási szigetek, szövetségi rendszereikkel túl közel kerültek a centrumhoz.
- A társadalmi gazdasági fejletlenség, az újraéledő nacionalizmus váratlan mozgásokat indíthat el a környező országok egy részében, ami ellen nemzeti keretek között kevés a védekezési lehetőségünk.
- A globális problémák (bűnözés, migráció, környezetszennyezés, energia- és nyersanyaghiány stb.) egységes fellépésre készítet és kényszerít. Ezek ellen az államok közösségén belül lehet hatékonyan fellépni.

## A MENNYISÉG, MINŐSÉG ÉS AZ ÚJDONSÁG SZEREPE A STRATÉGIÁKBAN

A katonai problémamegoldásban, a stratégiák készítésében évszázadokon keresztül központi szerepe volt az erőviszonyok vizsgálatának. A mennyiségeknek óriási szerepe volt a közel azonos technikai színvonalon álló hadseregek győzelmi esélyeiben. A kiképzettségéből, begyakorlottságából, az összehangolt tevékenységekből fakadó előnyök — a minőség — érvényesülése természetes volt mindenki számára. Ezért megbecsülték a zsoldos hadseregeket, akik ritka kivételtől eltekintve fölényes sikereket értek el a kényszersorozott és kiképzetlen ellenfeleken. Azok a technikai újítások, amelyek újra és újra forradalmasították a katonai vezetés elméletét és gyakorlatát, az újdonságok bevezetésére ösztönözték a stratégiákat. A hadseregek, a hadigondolkodás fejlődése a haditechnikai színvonal és a hozzájuk kapcsolódó eljárások segítségével is vizsgálható. Egy-egy harcászati technikai újdonság bevezetését követően gyorsan elterjedt. Óriási szerepet kapott a meglepetés. A meglepetésre épített előnyök keresése a stratégiák másik nagy kihívása volt. A mennyiségekbe vetett hitet óriási tapasztalati bázis erősítette. Kialakultak azok az arányok, amelyek a támadáshoz, a védelemhez szükséges erőviszonyokat írták le egy sor egyéb körülmény figyelembe vételével emberre, technikára, időjárásra, terepre, napszakra vonatkozóan. A problémamegoldásnak ez a módja az I. világháborúban elérte csúcspontját. A harctér sikerei egyre inkább a termelés lehetőségeihez kötődtek.

A mennyiségi dimenziók mellett a minőség is egyre nagyobb szerepet játszott. A jobb fegyver magába rejtette a jobbá válás lehetőségét. A minőség természetesen egy sor dologban megjelent az ellátástól kezdve a kiképzésig.

A prefeudális időkben az igazi minőség sokba került, ezért csak a gazdagok engedhették meg maguknak. A zsoldosok törekvéseiben is központi helyen szerepelt. A megbízhatóság, a használhatóság, az „organikus formák” az emberi képességek részévé tette a fegyvereket.

A kapitalista tömegtermelés, az ipari-technikai fejlettség felgyorsította a változásokat. Az I. világháborúban megjelent új fegyverek, fegyvernemek, haderőnemek formájában jelentek meg a II. világháborúban, és alkalmazásuk újszerűsége újra kiélezte a mennyiség, a minőség és a meglepetés szerepét. A stratégiák készítésében e három tényező központi helyre került, és a 60-as évek végéig, a 70-es évek elejéig eluralták a stratégiai gondolkodást. A pusztítás új dimenziói természetesen újra fogalmazták a mennyiségi követelményeket is.

A stratégiák szemében a tömeges megtorlás, a reális elrettentés vagy a rugalmas reagálás nem volt más, mint a globális pusztítás lehetőségeinek állandó bővítése, vagy politikai célzatú korlátozása. A tömeghadseregek alkalmazási elvei alig változtak. A mennyiségi-minőségi dimenziókat a meglepetés újszerű kiterjesztése, a megelőzés jellemezte. A globalitás két végpontját a 70-es évekig egymást alig meghaladó fejlődés jellemezte. A 80-as évek elejére egyre inkább előtérbe kerültek a technológia színvonal különbségeire visszavezethető fejlődésbeli különbségek, amelyek a stratégiák újragondolását eredményezték. A helyi háborúk, a globális szembenállás lokális megjelenési formái tapasztalatok sorát szolgáltatva a teoretikusok számára. A vietnami háború újraértékelte az emberek szerepét. Az arab-izraeli háborúk a technika, technológia és ember kapcsolatokra irányította a figyelmet. A falklandi háború sajátos tükröt tartott a tapasztalatlan, kiképzetlen katonákat harcba vető önelégült argentin vezetők számára, míg a másik oldalon ráirányította a figyelmet a felderítés, a szövetségi együttműködés, a logisztika fontosságára. Az egyik oldalon a grenadai „háború”, az USA hadseregének panamai bevetése, a somáliai „békemisszió”, a másik oldalon az afganisztáni háború, a csecsenföldi rendteremtés a hagyományos katonai problémamegoldás hiányosságaira hívta fel a figyelmet.

Az Irak ellen viselt háború a fejlett technológiák győzelmét eredményezte. A Jugoszlávia elleni háború pedig egyértelművé tette, hogy a hadseregek alkalmazása politikai célok érdekében zajlik, és a katonai stratégiák problémamegoldása szigorú keretek között valósítható meg.

## A TÁRSADALOM RÉSZEKÉNT

A 70-es években forradalmi átalakulás kezdődött a technológiák területén. Az energiahordozók árrobbanása a fejlett országok közösségében véglegesen fel számolta az extenzív (új erőforrások bevonására építő) növekedési, fejlődési

lehetőségeket, és a hangsúlyok a technikai, technológiai, minőségi területekre kerültek, és ez fokozottan előtérbe helyezte a hatékonyságot.

- A lassú növekedés, az éleződő verseny a haditechnikai fejlesztés új trendjét indította el, ahol a korábbi anyagelvűség helyébe a hozzáadott szellemi termék lesz az, ami átveszi az uralmat a mennyiségi szemlélet mellett.
- Elindult a hadseregek létszámának és főbb csapásmérő eszközeinek a csökkentése, ami bár nem változtat az egész földi élet ma is reális megsemmisíthetőségén, de a feleslegek lecsapolására lehetőséget ad.
- A hatalmi centrumok a világ elpusztíthatóságának a tudatában korlátozták az „első meglepetés” lehetőségét, és előtérbe került a stratégiai szembenállás szinte egyetlen lehetséges eszközének — a minőséget kifejező haditechnikának a fejlesztése. Ezt a versenyt tükrözi az Airland-battle, és az Army 21 stratégiai koncepciója.
- A stratégiakészítés erősen differenciálódik politikai, gazdasági és a katonai eszközök alkalmazásának a területén. Hazánkban is teret nyer a biztonságpolitikai gondolkodás, ami azután tovább differenciálja és rendezi egymás mellé a stratégiákat.

## A STRATÉGIAALKOTÁS LEHETSÉGES MÓDSZEREI

A bevezetőben leírt SWOT analízis és sok egyéb más módszer a honvédség egyes területeinek vizsgálatakor kiválóan alkalmazható. Azt lehet mondani, hogy az egész szervezetre vonatkozóan alkalmatlanok stratégia készítésére. A honvédségnek az előző sajátosságok alapján is a „puha” módszerek irányába kell elindulni. Ez a vízió és a misszió készítését jelenti. Bármely — az üzleti életben alkalmazott szervezetelemzési módszert nézzük — néhány dimenzió kezelése zajlik benne. A piaci területeken egyértelműek a viszonyok. A versenyfutás, az ellenség, a szövetséges, a fogyasztói szokások jól behatárolhatók. A honvédség és általában a hadseregek funkcióik kibővülésével kontingenciálisan szélesebb körben mozognak, ami bonyolult hatásrendszereket hoz létre (pl. a KFOR, az SFOR funkciók újszerűségüknél fogva erősen próbára tették a döntéshozókat, a támogatókat, a kiképzőket). A stratégiák időtávja miatt ezek az „összejátszások” olyan „portfólió mátrixot” eredményeznek, amelyek megoldási algoritmusai ember számára szinte lehetetlen. A vezetés viszont emberek feladata, így a problémát is „emberivé” kell tenni. Ehhez új módszerekre van szükség, és a víziók, missziók készítésében a „csoportos alkotótechnikák” kerülnek előtérbe. Hogy a Brain storming; az NCM vagy NGT; esetleg a Rohbarch 635 vagy valami más, az a jövő adaptációs kísérleteitől függ.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] CLIFF Browman: Stratégiai menedzsment. Novotrade Kiadó Kft. 1993.
- [2] MAROSÁN György: Stratégiai menedzsment. Műszaki Könyvkiadó (év nélkül)
- [3] BARAKONYI Károly: Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt. 2000.
- [4] BARAKONYI—LORANGE: Stratégiai menedzsment. KJK 1991.
- [5] CSATH Magdolna: Stratégia tervezés és vezetés. Leadership Kft. (év nélkül)
- [6] CSATH Magdolna: Stratégiai vezetés és vállalkozás. KJK 1990.
- [7] TARI Ernő: Stratégiai szövetségek az üzleti világban. KJK 1998.
- [8] BAKACSI—BOKOR—CSÁSZÁR—GELEI—KOVÁCS—TAKÁCS: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK 1999.
- [9] ANTAL—MAKOS—BALATON—DRÓTOS—TARI: Stratégia és szervezet. KJK 1997.
- [10] SALAMONNÉ Huszty Anna: Jövőkép, misszió, stratégia. BKE Vezetőképző Intézet 1995.
- [11] BALATON—TARI: Stratégia és szervezet. Szöveggyűjtemény. BKE 1996.
- [12] Stratégiai Menedzsment Szöveggyűjtemény. BKE 1996.
- [13] ANTAL—BALATON—TARI—DRÓTOS: Fejezetek a Stratégiai menedzsment témaköréből.
- [14] MOHAI György: A vállalati tervezéstől a stratégiai módszerekig. KJK 1987.
- [15] MRÁZ István: A stratégiai vezetés és problémamegoldás a Magyar Honvédségben.
- [16] SIMON Sándor: A stratégia kialakulása és fejlődése. Stratégiák (hadászat) katonai doktrínák.
- [17] PINTÉR István: Katonai vezetés és szervezéselmélet. Egyetemi jegyzet. ZMNE 2000
- [18] MRÁZ—Pintér: A Magyar Honvédség vezetési és szervezeti viszonyai a 90-es évek végén, a NATO csatlakozás elvárásainak tükrében. Kutatási jelentés. MHVK 1999.
- [19] JAROSCSÁK Miklós: A Magyar Honvédség 1990-2000 közötti időszakban végrehajtott átalakításának motivációi és tanulságai. Tanulmánygyűjtemény 2000. HM OTF
- [20] MAROSÁN György: Stratégiai menedzsment. Műszaki Könyvkiadó
- [21] H. FAYOL: Ipari és általános vezetés. KJK 1984.
- [22] SALAMONNÉ Huszty Anna: Jövőkép, misszió, stratégia. BKE Vezetőképző Intézet 1995.
- [23] KOCSIS Bernát (szerk): Válogatás szovjet hadtudományi írásokból, ZKK, 1984.