



**ZRÍNYI 2026**  
HONVÉDELMI ÉS  
HADERŐFEJLESZTÉSI PROGRAM  
*A haza minden előtt*  
[www.honvedelem.hu](http://www.honvedelem.hu)

**HM TULAJDONOSI JOGGYAKORLÁSA ALATT ÁLLÓ  
GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK  
(HM ZRT-K)**

**VÉDELMI IPAR ÁGAZATI KONCEPCIÓJA**

**2018.**



## Tartalomjegyzék

<b>I. Bevezetés</b> .....	3
<b>II. Helyzetértékelés</b> .....	4
<b>III. Piaci környezet jellemzése</b> .....	6
<b>IV. Jövőbeni célok, fejlesztési irányok, Zrínyi 2026 Programban való részvétel</b> .....	8
<b>V. Javaslatok a célok megvalósításához szükséges eszközrendszerre</b> .....	10
<b>Forrás</b> .....	10
<b>Keretszerződések áttekintése</b> .....	11
<b>Humán koncepció, képzés</b> .....	12
<b>Piacra nyitás elősegítése</b> .....	13
<b>Vezetési rendszer, együttműködési lehetőségek</b> .....	13
<b>Telephelyek, ingatlanállomány</b> .....	14
<b>VI. Társaságok működésének, célkitűzéseinek kockázatai</b> .....	15
<b>VII. Végrehajtandó feladatok</b> .....	16
<b>Összegzés</b> .....	16

## I. Bevezetés

2017-ben a Honvédelmi Minisztérium az elmúlt negyedszázad legjelentősebb, ambiciózus célkitűzéseket tartalmazó honvédelmi és haderőfejlesztési programját hirdette meg. A Magyarország kormánya által egyértelműen megfogalmazott elkötelezettség birtokában, amely mind a program szakmai elemei mind a szükséges költségvetési források tekintetében állásfoglalást tartalmazott, a Honvédelmi Minisztérium megkezdte a **Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program** (továbbiakban: Zrínyi 2026 Program) végrehajtását.

A Zrínyi 2026 Program a Magyar Honvédség ütőképes és korszerűen felszerelt haderővé alakításán túl, elsődleges célként fogalmazza meg, a **magyar védelmi ipar fejlesztését**, indokoltnak, szükségszerűnek érezve azt, hogy ezzel korábban meglévő hadiipari képességek **újjaélesztésén, a kiszolgáltatottság megszüntetésén túlmenően, a hazai munkahelyek létrehozásában** is érezhető hatást gyakoroljon.

Társadalmi szempontból is kívánatos és előnyös, hogy a Zrínyi 2026 Program megvalósításának egyértelmű prioritása legyen a hazai védelmi ipar résztvevőinek részvétele, olyan hosszú távú partneri kapcsolatok kialakítása, amelyek a védelmi ipar szereplőinek is kiszámíthatóvá tehetik a technológiai fejlesztés szempontjából tovább már nem odázható infrastrukturális, információtechnológiai és műszaki fejlesztéseket.

Kiemelten fontos, hogy Zrínyi 2026 Program megvalósításának egyik garanciáját biztosító, a Kormány által külön határozatban foglalt forrásprognózis hosszú távon teszi lehetővé átgondolt, megtérülés szempontjai alapján is alátámasztott, összességében jelentős társadalmi hasznot eredményező fejlesztések megvalósulását.

Értve és mérlegelve a hazai védelmi ipar helyzete alakulásának elmúlt 20 évi tapasztalatait, felismerve, és a közös együttműködés során folyamatosan tágitva a Zrínyi 2026 Programban rejlő lehetőségeket, a Honvédelmi Minisztérium fontosnak tartja, hogy a hazai védelmi ipar illetve a tulajdonosi joggyakorlása alatt álló gazdasági társaságok (továbbiakban: Társaságok) működésének kereteit, a célkitűzéseket, hosszú távú terveit önálló ágazati koncepcióba foglalja.

**Fontosnak tartja**, hogy az ágazati koncepció alapját, egy szélesebb kereteken nyugvó stratégia képezze, ezért az Innovációs és Technológiai Minisztériummal együttműködésben megkezdte egy átfogó Védelmi Ipari stratégia kidolgozását is.

## II. Helyzetértékelés

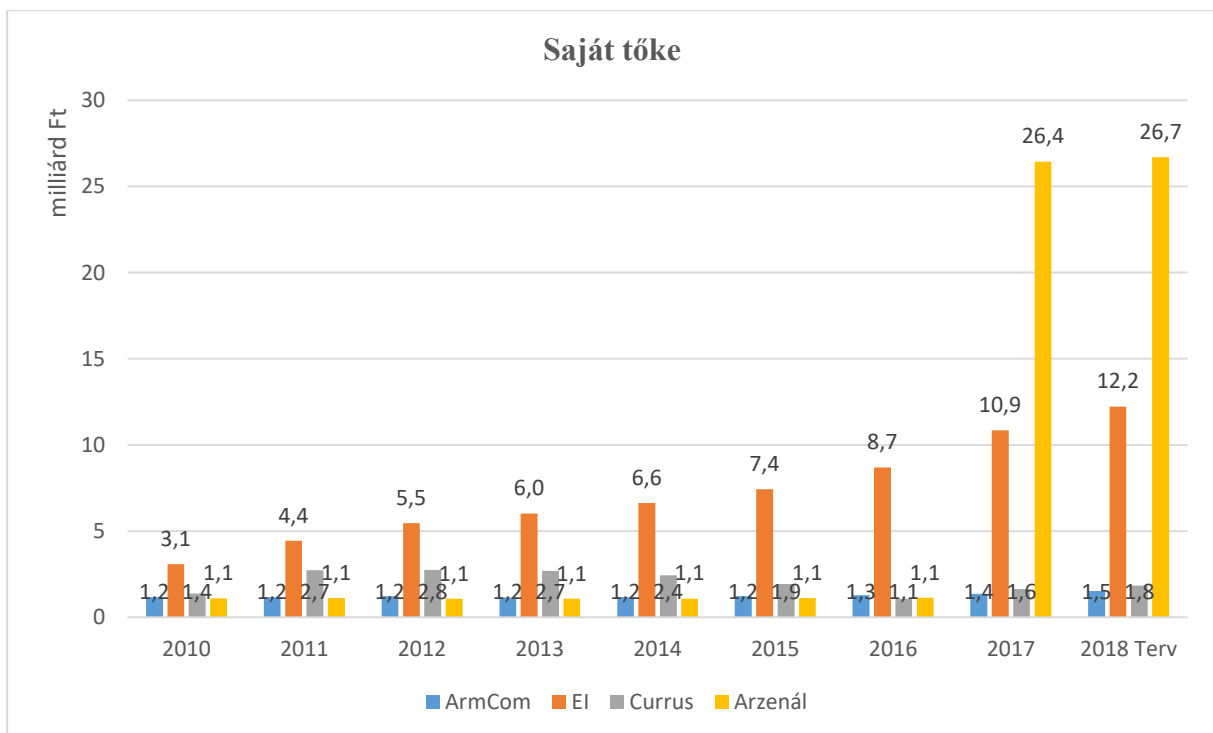
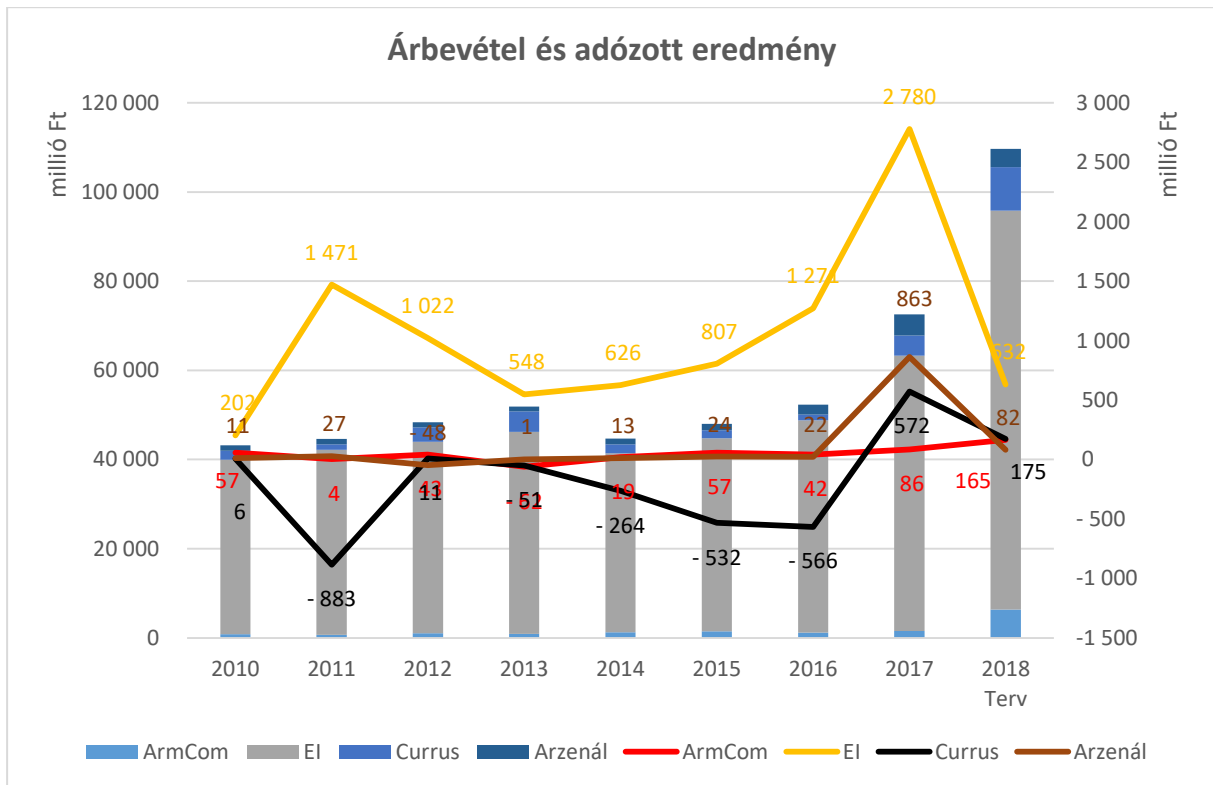
### Társaságok gazdasági helyzetének alakulása 2010-2018

1990 után a magyar védelmi ipar korábbi piaci részesedései jelentős részét elveszítette, forrás, tőke hiányában az átalakuló piaci viszonyokra reagálni nem tudott. Munkavállalói és így a hosszú évtizedek alatt felhalmozott szakmai tudás, tapasztalat jelentős részét elveszítette, technológiai fejlesztéseket, beruházásokat végrehajtani nem tudott. Az 1993 évben alapított társaságok így egy kedvezőtlenül előnytelenül változó piaci környezetben kezdhették meg működésüket és az elmúlt 25 évük működésének kereteit lényegében folyamatosan ez a környezet határozta meg.

Kis forrásigényű, egyes részterületeken sikereket hozó fejlesztési programok végrehajtásán túl átfogó, a Társaságok egészét, a működés strukturális feltételeit kedvezően befolyásoló fejlesztések végrehajtására nem volt lehetőségük, szolgáltatásaik piaca összességében a Honvédelmi Minisztérium, a Magyar Honvédség megrendeléseire korlátozódott. Ezért helyzetüket nyilvánvalóan súlyosbította, amikor a Honvédelmi Minisztérium rendelkezésére álló költségvetési mozgástér csökkenése miatt, a tárcától származó bevételek nagyságrendje is csökkent.

A helyzet odáig súlyosbodott, hogy az **elmaradt állagmegóvó, illetve fejlesztésre irányuló beruházásainak pótlására, a termelési- és közmű-infrastruktúra modernizálására sem volt a Társaságoknak pénzügyi lehetősége.** A géppark, a javító- és gyártóeszközök jelentősen amortizálódtak, amelyek az elvégzendő feladatok színvonalát, technológiai fejlettség jelentős lemaradást eredményeztek, gazdasági helyzetük rendkívül előnytelenül alakult. Mára a társaságok általános helyzete még a környező országok hadiipari társaságaitól is jelentős elmaradást mutat.

A súlyos gazdasági, pénzügyi helyzet **különösen érzékelhető volt 2014-2016 közötti időszakban.** A 2016. év elejére a tartalékokat felélték, a megromlott likviditási helyzet beavatkozás nélkül nem volt tovább fenntartható és a jövőbeli működés is veszélybe került. A forráshiányos állapot, a folyamatosan romló likviditási helyzet, a megelőző időszakból örökölt eladósodottság mértéke közvetlen kockázatot jelentett a működésre, a Társaságok piaci pozíciójára, a beszállítói kapcsolatok fenntartására.



A tárca költségvetési forrásainak GDP arányos növekedésével (0,1%) a 2016-tól kezdődő örvendetes emelkedése illetve az előre jelzett forrásemelkedés kapcsán megfelelő időben kidolgozott és jóváhagyott terveknek köszönhetően érdemi lépések történhettek, a gazdasági társaságok gazdálkodását sikerült stabilizálni és hosszú évek óta először 2017 évben az árbevételeik növekedésének eredményeként a gazdasági társaságok nyereségesek váltak. Fontos rögzíteni, hogy a társaságok nyereséges zárása a Honvédelmi Minisztérium, a Magyar Honvédség növekvő mértékben rendelkezésre álló költségvetési források

következtében lehetségessé váló nagyobb összegű megrendeléseknek volt a következménye, nem járt, nem járhatott együtt érdemi fejlesztési folyamatok indításával.

### III. Piaci környezet jellemzése

A világ védelmi, hadiipara ma egy dinamikusan növekvő, árbevételeit tekintve kimagasló eredményeket produkáló szektor. A nyilvános források segítségével is elérhető információk alapján látható, hogy az államok, az országok, a folyamatosan és nem minden esetben előnyösen változó biztonsági környezetnek köszönhetően is jelentősen növelik és tervezik növelni védelmi kiadásait, teremtve ezzel óriási méretű keresletet a védelmi, a hadiipar szereplői felé.

Továbbiakban is helytálló a megállapítás, amely szerint a technológiai fejlesztések tekintetében a hadiipar kimagasló eredményeket produkál, információtechnológiai fejlesztések tekintetében a csúcsmínőség jellemző.

A szövetségi rendszerekben világos elvárás, más értelmezések szerint iránymutatás fogalmazódik meg a tagállamok felé védelmi jellegű kiadásuk növelése, a GDP részarányának emelése érdekében. Általánossá válnak a tagállamok koordinációjában megvalósuló fejlesztések, közös katonai kezdeményezések, a katonai alkalmazások, rendszerek fejlettsége alig követhető ütemben emelkedik.

A Zrínyi 2026 Program fontos célkitűzése, hogy megvalósítása során a Magyar Honvédség a legmodernebb, legkiválóbb technikai eszközökkel rendelkezzen, magától értetődő elvárás, hogy ez a Társaságtól is kézzelfogható, dinamikus, a trendekhez igazodó fejlesztéseket kíván meg.

Tekintve a piac általános jellemzőit világos cél kell, hogy legyen a társaságok részére a civil piacra nyitás, a civil értékesítési és fejlesztési lehetőségek azonosítása és belépés ezekbe a piaci szegmensekbe.

Az ágazati koncepció kialakítása során érdemben és részletesen indokolt elemezni a gazdasági társaságok piaci lehetőségeit és eszközeit a versenypiaci környezetben történő érvényesülésre.

#### 1) A Magyar Honvédség, mint belső piac

##### a. lehetőségei:

- hagyományosan szoros szakmai együttműködés;
- vevői igények, műszaki követelménytámasztás tapasztalati alapokon nyugvó ismerete;
- korábbi közös fejlesztések tapasztalatai;
- csapatpróba intézménye a prototípus termékek tapasztalatainak hasznosítására, a piackész termék „tökéletesítése” érdekében;
- referencia piac a termékek további piacokon történő értékesítése esetén;
- „nemzeti” érdekek érvényesítésének lehetősége megfelelő szabályozáson keresztül.

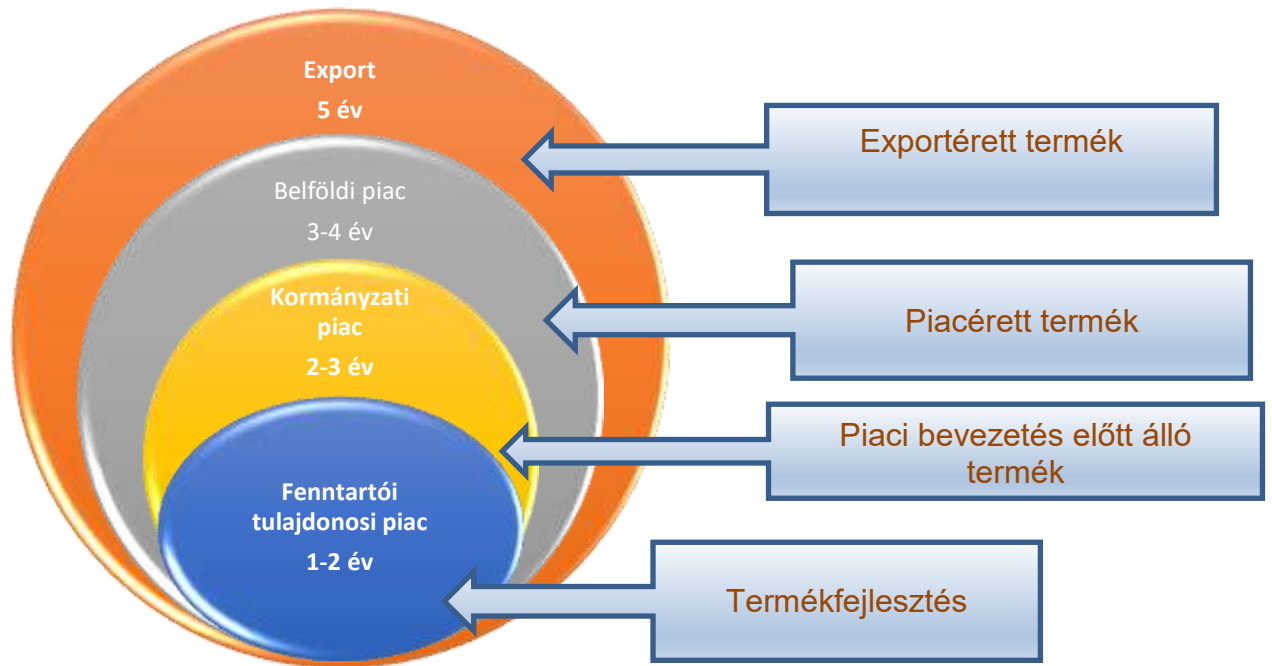
##### b. nehézségei

- belső szabályozás nem biztosítja megfelelően az gazdasági szereplőkkel történő termékfejlesztésben történő együttműködést, és a keletkező szellemi termékek, vagyoni értékű jogok nyilvántartását, hasznosítását.

- 2) Az egyéb kormányzati szereplők igényeinek kielégítése, mint piac
  - a. lehetőségei:
    - kormányzati ellátási rendszerhez való csatlakozás;
    - tárcaközi kooperációk;
    - rögzített hadiipari kapacitások rendszerének kiterjesztése.
  - b. nehézségei:
    - jogszabályi akadályok;
    - EU szereplők is hazai szereplőnek számítanak;
    - más ágazatok állami tulajdonban lévő konkuráló gazdasági társaságai, melyek piac szűkülést, esetleg piacról történő kiszorulást okozhatnak.
  
- 3) Belföldi piac igényeinek kielégítése, mint piac
  - a. lehetőségei:
    - polgári piaci részvétellel növelhető az árbevétel;
    - széleskörű társadalmi ismertség szerezhető, a honvédelem ügyét segítve;
    - szinergiák kihasználása: hadiipari termékek polgári igényeket kielégítő változata.
  - b. nehézségei:
    - a kkv szektorhoz képest kisebb alkalmazkodó képesség, rugalmasság;
    - a nemzetközi viszonylatban kisebb hazai kereslet.
  
- 4) Export
  - a. lehetőségei
    - szövetségi rendszerek (NATO, V4) piaca, mint bizalmi piac – könnyebb lehetőség a bemutatkozásra, termékbevezetésre, piacszerzésre;
    - követségi-, konzulátusi rendszer, véderő attasék támogató szerepe;
    - nemzetközi együttműködések által tapasztalat-, és piacszerzés.
  - b. nehézségei:
    - alacsony érdekérvényesítő képesség.

### **A társaságok termékeinek piacra bevezethetősége a termék életciklus szerint**

Az új, illetve fejlesztett termékek piacra bevezetésére illetve a piacon történő megjelenést követően annak gondozására az alábbi piac és a termékek jellemzőinek vizsgálatán alapuló módszertan szerint szükséges felkészülni.



#### IV. Jövőbeni célok, fejlesztési irányok, Zrínyi 2026 Programban való részvétel

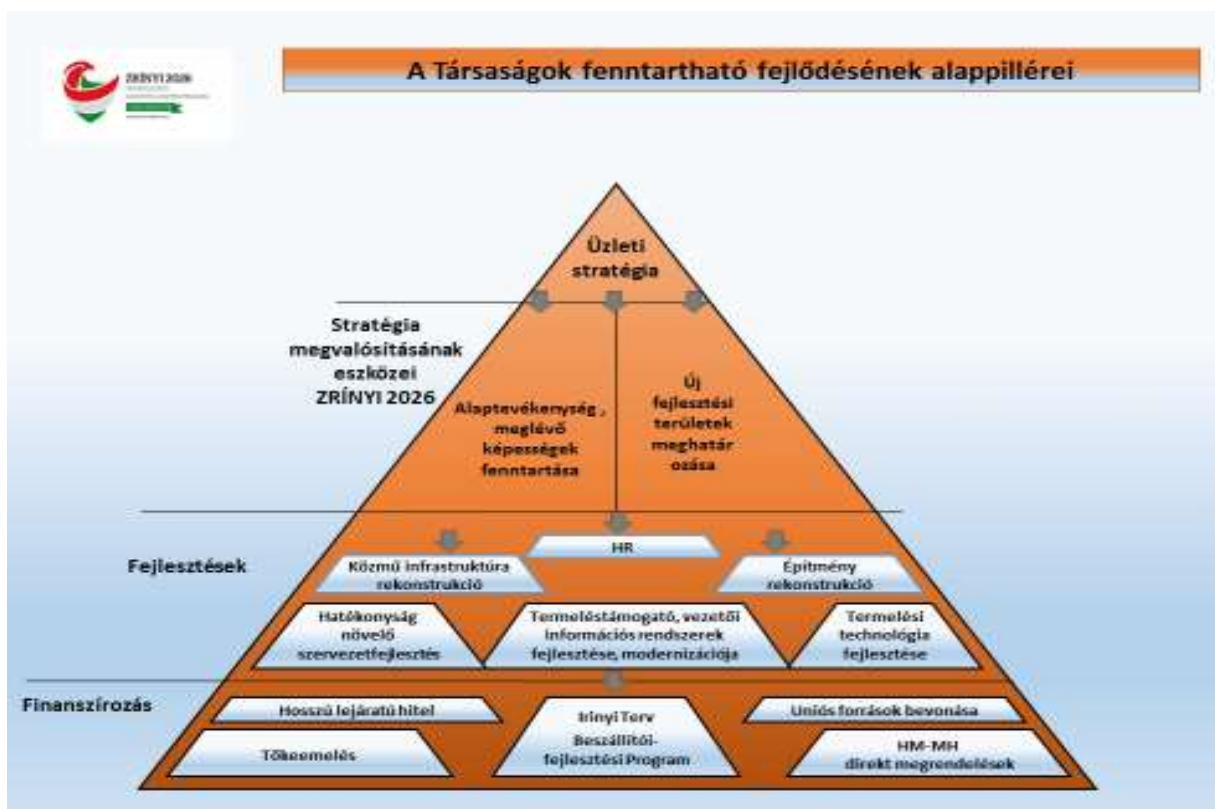
Tanulva a múlt tapasztalataiból és építve a **Zrínyi 2026 Programban rejlő lehetőségekre a védelmi ipar – a Társaságok kiemelten - fejlesztése ambiciózus, de reális kell, hogy legyen, ami az alábbi célrendszer kitzésével érhető el:**

- ↪ azokat az eszközöket, melyek teljes gyártása megoldható Magyarországon, **hazai bázison kell gyártani;**
- ↪ ahol ez nem lenne gazdaságosan megoldható, ott az eszközök beszerzése során olyan megoldásra kell törekedni, amely lehetővé teszi, hogy **technológiai transzferrel** a hazai védelmi ipar szereplői a nemzetközi termelési (ellátási) láncokba **egyes részelemek gyártásával** bekapcsolódhassanak;
- ↪ azon eszközök esetében, melyeknél ez sem lehetséges, azt kell elérni, hogy a hazai szereplők minél nagyobb mértékben vehessenek részt az érintett **technikai eszközök részleges gyártásában és a kiszolgálásában;**
- ↪ az olyan a fentiek szerint nem kezelhető eszközök tekintetében, melyek beszerzése elengedhetetlenül szükséges, törekedni kell a **szövetségi, diplomáciai, partneri és viszonyossági szempontok érvényesítésére;**
- ↪ mindeközben koordinált fejlesztésekkel, és a védelmi szektor K+F+I tevékenységének széles körben egyeztetett hosszú távú koncepciója kidolgozásával és megvalósításával **el kell érni, hogy minden ciklussal egyre több eszköz esetében legyen a hazai részvétel mind magasabb szintű;**
- ↪ a **HM tárca K+F+I koncepcióját ki kell alakítani,** a koncepció végrehajtása során keresni kell a nemzetközi együttműködés, különös tekintettel a szövetségi rendszerben történő együttműködés lehetőségeit;



- ↪ **el kell érni, hogy a K+F+I projektek keretében történő képességének kialakítása a hazai tulajdonú gazdasági társaságok végrehajtásba történő aktív bevonásával valósuljon meg;**
- ↪ **a HM tárca K+F+I képességének kialakítása azon – döntően Zrínyi 2026 Program - projektek esetében, ahol a képesség kialakítását és a gyártást kutatás fejlesztés előz meg. Ezen projektek teljes rendszerintegratori lebonyolítása és a szükséges előfinanszírozása döntően a hazai tulajdonú gazdasági társaságok végrehajtásba történő aktív bevonásával valósuljon meg.**

## Társaságok fenntartható fejlődése



**A fejlődés megteremtéséhez, a piaci környezeti adottságokhoz történő illeszkedéshez szükség van:**

- ↪ **a Magyar Honvédség részére szükséges hadfelszerelések előállításához, vezetési információs rendszerek tervezéséhez, kiépítéséhez, a korszerű technikai eszközök, és rendszerek, felszerelések működtetéséhez, működés támogatásához, felszerelések javításához, technikai kiszolgálásához **szükséges technológiaváltásra;****
- ↪ **ipari digitalizáció** (hálózatfejlesztés, adatvédelem, adatbiztonság, digitális transzformáció) teljes körű **megvalósítására;**
- ↪ hazai KKV beszállítói láncok fejlesztése, erősítése révén **a HM gazdasági társaságainak piaci pozíciójának megerősítése;**
- ↪ **polgári piacra nyitás lehetőségének megteremtésére, versenyképesség növelésének megteremtése;**

- ↪ piacképes fejlesztő- és gyártókapacitások kiépítésére;
- ↪ a szakképzett munkaerő megtartására, bővítésére;
- ↪ kiképzés és oktatás korszerűsítésére (e-Learning).

Ahhoz azonban, hogy a Zrínyi 2026 Program megvalósításában, illetve a **védelmi ipar megújításában nekik szánt szerepet be tudják tölteni, olyan helyzetet kell teremteni, melyben a Társaságok a jelenleg meglévő képességeik fenntartása mellett képessé válnak:**

- ↪ a kutatás-fejlesztés területén és a katonák egyéni harcászati felszerelése, haditechnikai eszközök területén a rendszerintegrátori szerepkör betöltésére;
- ↪ az újonnan érkező haditechnikai eszközök beszerzését követően, a technológiai transzferrel egyidejűleg a szükséges üzemeltetési és karbantartási feladatainak elvégzésére;
- ↪ a nemzetközi és hazai együttműködés keretében haditechnikai eszközök és hadfelszerelések gyártására.

## V. Javaslatok a célok megvalósításához szükséges eszközrendszerre

A célok eléréséhez alkalmazható módszerek azonosításán túlmenően kifejezetten fontos azonosítani a folyamat megvalósításához szükséges forráshoz jutás lehetőségeit, a folyamat végrehajtását segítő jogi megoldásokat, a személyi, képzési feltételeket, együttműködési területeket, a szükséges infrastruktúrát.



### Forrás

- ↪ a **kormányzati támogatáson alapuló tőkeemelés** (az önrész mértékéig, vagy a kezdeti képesség kialakítás egésze tekintetében pl.: gyalogsági lőfegyvergyártás);

- ↪ a **piaci alapú finanszírozás** (Magyar Fejlesztési Bank, Széchenyi Tőkealap Kezelő Zrt.) – ebben a kérdésben a felsorolt szervezetekkel előrehaladott tárgyalások vannak folyamatban;
- ↪ a társaságok közös eredménytermék kialakítása, fejlesztése, tovább fejlesztése révén csatlakozás a **NATO Beszállítói Programhoz**, amelyben cél az értékesíthetőség és a piacra jutás;
- ↪ a **gazdasági társaságok vállalati eredményeinek felhasználása egy közös, infrastrukturális fejlesztési célú pénzalap létrehozásával** az alap és háttér infrastruktúra fejlesztése érdekében;
- ↪ az **Innovációs és Technológiai Minisztérium** (továbbiakban: ITM) által támogatott (eddig az NGM által kezelt és koordinált) **nemzetgazdaság fejlesztési programjai** (Irinyi Terv, Ipar 4.0, Beszállítói Programok)
- ↪ **együttműködés a hazai védelmi ipar szereplőivel, a tárcánál létrehozásra kerülő Belső Koordinációs Testület irányításával**, az ITM által meghirdetett fejlesztési programokban való részvétellel;
- ↪ az **állami tulajdonú cégek ágazatok közti és szakmai feladatmegosztása, konzorciumok alakítása**;
- ↪ a következő 7 évre vonatkozó EU-s költségvetés során olyan pályázati lehetőségek kialakítása, amely eredményeként az **állami tulajdonú hadiipari társaságok közvetlen EU-s forrásokhoz juthatnak**;
- ↪ a társminisztériumok bevonásával a jogszabályi környezet megteremtése, mellyel a **költségvetési forrásból finanszírozott hazai pályázati rendszer az állami tulajdonú hadiipari társaságok számára is elérhetővé válna**;
- ↪ Az **Rögzített Hadiipari Kapacitás rendszer átdolgozása** és megfelelő finanszírozása szükséges, ahhoz hogy eredeti célját maradéktalanul teljesítse, továbbá a résztvevők számára okozott többlet teherviselést (verseny hátrány) kompenzálja.

### **Keretszerződések áttekintése**

- ↪ a Magyar Honvédség logisztikai eszközrendszerébe illeszkedő, a társaságok meglévő képességeit kihasználó, reális helyzetértékelésen alapuló, és elvárásokat megfogalmazó, **hatékony hosszútávú szolgáltatási szerződések megkötése és tervszerű, következetes, rugalmas végrehajtása**;
- ↪ **pontos, ütemezés szerint megvalósuló keretszerződések megkötése**;
- ↪ Előzőek érdekében **összehangolt szakmai előkészítő munka, valamint rendszeres szakági szakmai fórumok lefolytatása a Társaságok részvételével a külső és belső kockázatok feltárása**, és közös értelmezése, azokra reagáló összehangolt megoldások kidolgozása céljából;

- ↪ MH és csapatszintű beszerzési igények koordinálása, azok lehetőség szerinti megfeleltetése a meglévő, cégek által biztosított belső kapacitásnak;
- ↪ **a közbeszerzési jogi környezet maximális kihasználása**, a Vbt.-ben szereplő jogalapok következetes használata, valamint célszerű megvizsgálni a **közbeszerzési eljárások alóli mentesítés** lehetőségét a társaságok alaprendeltetési körébe tartozó hadiipari tevékenységeket érintően;
- ↪ kormányrendeleti szinten **ellátási kötelezettség előírása** a társaságok speciális képességeire vonatkozóan (multi moduláris buszgyártás, fegyvergyártás, stb.), ezzel is elősegítve a polgári piacra nyitást;
- ↪ **egy, a HM tárcán belüli munkacsoport létrehozása, amely folyamatosan koordinálja, és rendszeres időközönként értékeli a tárca költségvetési, katonai szervezeti és a társaságok között létrejött keretszerződések, keretmegállapodások végrehajtását** azzal a felhatalmazással, hogy szükség szerint és időben érdemben hozzon döntéseket azok cél szerinti teljesítése érdekében;
- ↪ **folyamatos tárca és vezetői szintű téma/feladat nyomon követés;**
- ↪ részletes megtérülési és hatékonysági elemzés alapján **folytatni kell a meglévő kapacitások bővítését**, ahol a HM igényeinek hosszú távú kielégítése ezt teszi indokolttá;
- ↪ ennek érdekében a HM Vagyonfelügyeleti Főosztály koordinálásával, a kapcsolódó közbeszerzési szabályozókkal összhangban **folytatni és folyamatosan áttekinteni szükséges azon területeket, ahol már képesek, illetve beruházás megvalósításával alkalmassá tehetők a Zrínyi 2026 program további fejlesztési és működési területein történő részvételre;**
- ↪ **NSPA pályázatok**, NATO Támogató és Beszerzési Ügynökség a tagállamok és a NATO szervezetei részére haditechnikai és egyéb eszközök beszerzése területén nyújt szolgáltatást. Társaságok közötti konzorciumi megállapodás keretében pályázatokon való indulás.

### **Humán koncepció, képzés**

- ↪ versenyképes képzési, továbbképzési rendszer kialakítása;
- ↪ **a gazdasági társaságok fejlődésének igénye a kutatóközpontokkal, egyetemekkel, nemzetközi kutatóintézetekkel (továbbiakban: tudásbázisok) együttműködés szintjén is elvárt.** Jelenleg a tudásbázisok szeparációja okán a nemzetközi-hazai védelmi ipari szereplők, továbbá a magas hozzáadott értékű gazdasági szereplők és a folyamat katalizátorok nem találkoznak. **További cél, hogy a tudáshasznosítást végző vállalati és közösségi szervezetek működési eredményeik implementálhatók legyenek a védelmi szféra szervezeteire;**
- ↪ **részletes képzési, humán koncepciók rövid határidővel történő kidolgozása**, amely érdemi javaslatokat tartalmaz a jelenlegi rendkívül kedvezőtlen körösszététel módosítására. Folyamatosan élve azokkal a jogszabályok módosításából eredő lehetőségekkel, amelyeket a jogalkotó a foglalkoztatási területen tervez;

- ↪ olyan **juttatási rendszert kidolgozni**, amely egyszerre kezeli az egyes társaságok átlagos jövedelmi helyzetében, juttatási rendszereiben érzékelhető feszültségeket, ellentmondásokat, ugyanakkor érdemi lehetőségeket biztosít a tulajdonosi jogköröket gyakorló felé az érdemi többletteljesítmény, a tartósan nyereséges működés, egyes fejlesztési feladatok végrehajtásában nyújtott többletteljesítmény elismerésére;
- ↪ **képzési programokban való részvétel, melyhez támogatás szerzésére az ITM programjain való részvétel ad lehetőséget**, amennyiben kizáró okok nem állnak fent;
- ↪ **digitális** eszközökkel és programokkal támogatott **képzési rendszer**;
- ↪ **élethosszig tartó tanulás** a tudás, a készségek és kompetenciák fejlesztésének céljával folytatni kell a munkavállalók korszerű szakképzését a munkaerő-piaci igényeknek megfelelően;
- ↪ **kutatóintézetekkel és egyetemekkel való együttműködés**, kiemelten a kutatás-fejlesztéshez kapcsolódó programokra, mely minkét fél számára lehetőség és kihívás is egyszerre;
- ↪ **együttműködés a régió belüli középszintű szakmai képesítést adó oktatási intézményekkel**. Gyakorlati helyek biztosítása.

#### Piacra nyitás elősegítése

- ↪ A HM társaságoknak **törekedni kell az állami 'beszerzési piac' minél nagyobb lefedésére**. Ennek érdekében ki kell alakítani a vegyes tulajdonú beszállítói képességeket; szélesíteni kell a jogszabályi szinten deklarált kizárólagosságokat; jelentősen növelni szükséges a konzorcionális együttműködések számát;
- ↪ A **társaságok beszállítói környezetét aktualizálni kell**, a konstans piaci szereplők árversenybe kényszerítésével, továbbá az ár elsődlegességén túl a minőség iránt igényt erősíteni szükséges.
- ↪ érdemben **azonosítani**, majd az azonosított **területeken** végrehajtott fejlesztésekkel elérni, hogy **a társaságok a védelmi célú fejlesztések, eszközök, szolgáltatások megfelelő átalakításával a „civil” szférában is jelentősebb gazdasági szerephez jussanak**.

#### Vezetési rendszer, együttműködési lehetőségek

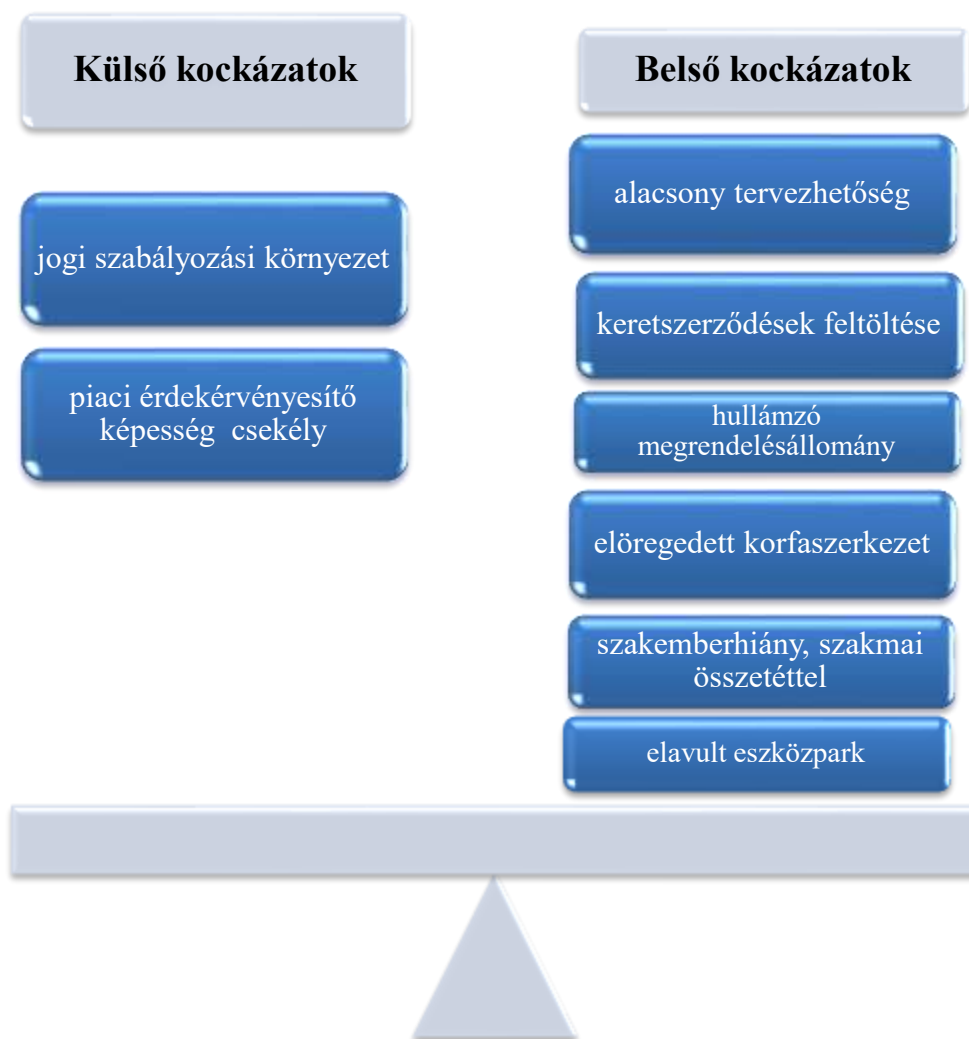
- ↪ **integrált vállalatirányítási rendszer kialakítása** minden gazdasági társaságnál;
- ↪ **projekt alapú szemlélet** kialakítása;
- ↪ a **szakmai feladatok társaságok közötti együttes tervezése** (szükséges eszköz, munkaerő-állomány feladathoz rendelése), összehangolása és azok operatív megvalósítása, nyomon követése;

- ↪ **termékstruktúra diverzifikálása, gazdasági társaságok termék előállító képességeinek összehangolása, kooperatív bér munka** (egymás közötti bér munka önköltség szintjére csökkentése). A K+F+I területen a saját fejlesztésű, ipari oltalommal védett termékek önálló piaci bevezetése, know-how értékesítése;
- ↪ **kapacitás gazdálkodás terén együttműködés a gazdasági társaságok között;**
- ↪ **egyéb piaci gyakorlat helyi alkalmazása**, mint pl. az integritás érdekében a vállalati bejelentővonal; a folyamatos megújulás érdekében 'ötletláda'; az eredményorientáltság érdekében a társaságok között együttes fejlesztési munka; a kutatási-fejlesztési témakövetésre workshopok és mindezek megvalósítására igénykövetés, 'brainstorming' meetingek.

### **Telephelyek, ingatlanállomány**

- ↪ A társaság ingatlan állománya döntően állami tulajdonban van, melyet bérleti szerződés útján az MNV Zrt. hasznosít. Az ingatlanon végzett értéknövelő beruházások ezen konstrukcióban nem támogatottak, mivel azok kizárólag a bérleti díj mértékéig számíthatók be. Állandó költség generáló hatású, ezért fejlesztési törekvés a telephely apportálás vagy saját tulajdonba kerülés, amire jó lehetőséget nyújthatna a Zrínyi2026 Program;
- ↪ **telephelyek racionalizálása, termőfelületek megújítása, termelés támogatás modernizációja.**

## VI. Társaságok működésének, célkitűzéseinek kockázatai



A Társaságok gazdálkodása és a tulajdonosi joggyakorlás az **Állami Számvevőszék ellenőrzéseinek megállapításai szerint szabályszerű.**

**Külső kockázatként** jelentkezik, hogy a társaságok piaci érdekérvényesítő, gazdasági és lobbierője jelenleg csekély- melyet a Zrínyi 2026 Program ellensúlyozhat.

További kockázatot jelent az iparági túlszabályozottság, illetve **a kis- és középvállalkozások jogállása kapcsán a vissza nem térítendő hazai /EU fejlesztési támogatásokra állami tulajdonú nagyvállalatok esetén csak korlátozott mértékben lehet számítani.**

**Belső kockázatot** jelent a belső túlszabályozottság, a hullámzó megrendelés állomány, a tervezhetőség alacsony szintje, az elavult eszközpark és az előregedett munkavállalói korfa szerkezet.

A Társaságok **munkaerő-állományára jellemző** az előregedés (az átlagéletkor 50 év körül mozog). Ez a tény jelenleg még nem gátolja a Társaságok működését. Mindezeket tovább nehezíti a szakemberhiány, a munkaerő elvándorlás, ezzel kényszerűen a korlátozott képességű munkavállalók megtartása és az előregedés kialakulása, aminek a következménye az innovatív gondolkodás és környezetet igénylő munkaerő piaci taszítása, és az ezt fenntartó ösztönző rendszer esetlensége.

A Zrínyi 2026 kihívásainak való megfelelés, a polgári piacra történő nyitás érdekében a humán erőforrás létszámát, összetételét, szakmai kompetenciáját jelentősen növelni szükséges és javítani kell a munkavállalók kor szerinti összetételét.

## VII. Végrehajtandó feladatok

- ↪ a **társaságok stratégiájának kialakítása** (ágazati fejlesztési koncepció jóváhagyását követő 45. napig);
- ↪ **hosszú távú (3-5 éves) szakági keretszerződések megkötése**, az alapfeladatok ellátásának vonatkozásában;
- ↪ a tervezhető működés érdekében a keretszerződés alapján **éves szintű megrendelések készítése**;
- ↪ a tudásbázis alapú szakmai működés megteremtése érdekében **folyamatos ismeret felújító/bővítő képzések** a munkavállalók számára;
- ↪ a **teljesítmény juttatási rendszer** kidolgozása és feltételeinek megteremtése.

## Összegzés

A koncepció kapcsolódik, a kormány általi - *Magyarország biztonságának megőrzése, gazdasági növekedés fenntartása, családok támogatása, teljes foglalkoztatottság* – célokhoz, továbbá illeszkedik a ITM és HM általi, a Kormány részére előterjesztésre kerülő, jelenleg kidolgozás alatt álló Védelmi Ipari stratégiához.

A Gazdasági Társaságok jövőbeni működtetése során - a honvédelmi érdek elsődlegessége mellett - a minél jelentősebb **profit megszerzése** a cél.

A Társaságoknak a versenyképesség erősítése mellett elsődlegesen **fenn kell tartaniuk azt a kapacitást és képességet, amellyel különleges jogrendben az MH részeként vagy közvetlen támogatójaként jelennek meg.**