

# A STRATÉGIAI ELŐREJELZÉS MÓDSZERTANA ÉS GYAKORLATA

Bauer Kristóf – Csiki Varga Tamás szerk.

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM  
BUDAPEST



**SZÉCHENYI** 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

# A STRATÉGIAI ELŐREJELZÉS MÓDSZERTANA ÉS GYAKORLATA

**Projekt szakmai vezető:**

Dr. Tólas Péter

**Szerzők:**

Bartók András

Bauer Kristóf

Dr. Csiki Varga Tamás

Dr. Egeresi Zoltán

Etl Alex

Jórárt Krisztián

Dr. Marsai Viktor

Dr. Tólas Péter

Dr. Varga Gergely

Zavoianu Dóra

**Szerkesztették:**

Bauer Kristóf

Dr. Csiki Varga Tamás

**A kézirat lezárásának dátuma:**

2018. augusztus 30.

**Kiadó:**

Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Közigazgatási Továbbképzési Intézet

[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

**Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes

Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

A kiadvány a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú,  
„A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című projekt  
keretében készült el és jelent meg.

© Bartók András, Bauer Kristóf, Dr. Csiki Varga Tamás,  
Dr. Egeresi Zoltán, Etl Alex, Jójárt Krisztián, Dr. Marsai Viktor,  
Dr. Tálas Péter, Dr. Varga Gergely, Zavoianu Dóra, 2020

© Nemzeti Közszolgálati Egyetem  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2020

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés  
és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem  
reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel,  
azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

# TARTALOM

<b>ELŐSZÓ</b> .....	5
<b>Bauer Kristóf: A STRATÉGIAI ÖN- ÉS KÖRNYEZETÉRTÉKELÉS</b> .....	12
<b>Bauer Kristóf: TRENDEK ÉS DRIVEREK ELEMZÉSE</b> .....	25
<b>Bauer Kristóf: A SZCENÁRIÓVÁZOLÁS</b> .....	45
<b>Bauer Kristóf: A „NET ASSESSMENT” MÓDSZERTANA</b> .....	61
<b>Csiki Varga Tamás: A NATO ACT STRATEGIC FORESIGHT ANALYSIS – 2017 CÍMŰ ELŐREJELZÉSE</b> .....	97
<b>Csiki Varga Tamás: A NATO MULTIPLE FUTURES PROJECT – NAVIGATING TOWARDS 2030 CÍMŰ ELŐREJELZÉSE</b> .....	110
<b>Bauer Kristóf: A RAND ALTERNATIVE FUTURES AND ARMY FORCE PLANNING CÍMŰ ELEMZÉSE</b> .....	126
<b>Etl Alex: A NIC GLOBAL TRENDS 2035: PARADOX OF PROGRESS CÍMŰ ELŐREJELZÉSE</b> .....	139
<b>Etl Alex: A BRIT VÉDELMI MINISZTERIUM GLOBAL STRATEGIC TRENDS 2045 CÍMŰ ELŐREJELZÉSE</b> .....	151
<b>Jójárt Krisztián: AZ IMEMO STRATEGIC GLOBAL OUTLOOK 2030 CÍMŰ ELŐREJELZÉSE</b> .....	162
<b>Etl Alex – Zavoianu Dóra: KITEKINTÉS EURÓPÁRA 2038-IG</b> .....	171
<b>Csiki Varga Tamás: KITEKINTÉS KÖZÉP-EURÓPÁRA 2038-IG</b> .....	185
<b>Jójárt Krisztián: KITEKINTÉS A POSZTSZOVJET TÉRSÉGRE 2038-IG</b> .....	197
<b>Varga Gergely: KITEKINTÉS AZ EGYESÜLT ÁLLAMOKRA 2038-IG</b> .....	210
<b>Bartók András: KITEKINTÉS A TÁVOL-KELETRE 2038-IG</b> .....	222
<b>Egeresi Zoltán – Pénzváltó Nikolett: KITEKINTÉS A KÖZEL-KELETRE 2038-IG</b> .....	235
<b>Marsai Viktor: KITEKINTÉS AFRIKÁRA 2038-IG</b> .....	247

# Csiki Varga Tamás

## A NATO ACT STRATEGIC FORESIGHT ANALYSIS – 2017 CÍMŰ ELŐREJELZÉSE

Az Észak-atlanti Szerződés Szervezetének (NATO) Transzformációs Parancsnoksága (*Allied Command Transformation – ACT*) 2013-ban készített először olyan előrejelzést, amely a szövetség hosszú távú stratégiai célkitűzéseinek megvalósítását, a közös cselekvés alapjának megteremtését szolgálja. A NATO hosszú távú katonai transzformációs folyamatának (*Long-term Military Transformation*) részeként a szövetség és a tagállamok elemzői, független szakértőkkel kiegészülve, négyéves ciklusokban készítik el ezt a stratégiai előrejelzést – így legutóbb 2017-ben került erre sor –, amelynek eredményét nyílt formában *Strategic Foresight Analysis – 2017* címen hozták nyilvánosságra.

A négyéves ciklusnak azonban csak a kezdete az SFA-folyamat, amelynek következő eleme a stratégiai környezetértékelés eredményei nyomán a katonai dimenzióban felmerülő kihívásokat azonosító hadművelleti jövőkép (*Framework for Future Alliance Operations – FFAO*). A katonai stratégiai tervezés ennek nyomán azonosítja az egyes műveleti forgatókönyvek képességekvetelményeit a következő 20 évre, és beilleszti ezeket a NATO gördülő védelmi tervezési folyamatába (*NATO Defense Planning Process – NDPP*), amelynek következő ciklusa 2019-ben kezdődik. Így a 2017-es SFA nyomán 2018-ban megjelent az aktuális FFAO-dokumentum is. A következő fejezet a *Strategic Foresight Analysis – 2017* jelentést mutatja be, külön hangsúlyt helyezve módszertanára, valamint az eredmények felhasználására. Ily módon esettanulmányként értékelhetők e megközelítés erősségei és gyengéi.

### AZ SFA CÉLJA

Az SFA 2017 jelentés célja, hogy azonosítsa azokat a trendeket, amelyek döntő módon alakítják majd a NATO biztonsági környezetét 2035-ig és azon túl, és amelyek alapján meghatározható azoknak a hatásmechanizmusoknak egy része, amelyekre a szövetséges államoknak külön-külön és a szövetség egészének együttvéve is reagálnia kell annak érdekében, hogy fenn tudják tartani a békét, a biztonságot és a prosperitást az észak-atlanti térségben. Az SFA-nak nem célja egy elvont, konkrét jövőkép alkotása, mert a dokumentumban foglaltak szerint a jövő se nem előre jelezhető, se nem eleve elrendelt – azonban készítői arra törekedtek, hogy visszatérő gyakorlatként, rendszeres időközönként útmutatót készítsenek a jövő komplex és dinamikus változó várható jellemzőiről és azok hatásairól.

A stratégiai előrejelzés elkészítésének kiindulópontja az az „intézményi célkitűzés”, amely a NATO létjogosultságát adja, tehát amelynek megvalósítására a politikai-katonai szövetség 1949-ben létrejött: a tagállamok területének és lakosságának védelme, amit a washingtoni szerződés 5., kollektív védelmi cikkelye is kifejez. Az SFA 2017 segíti a szövetség vezetőit abban, hogy eldöntsék, hogyan valósítsák meg azokat az alapfeladatokat, amelyeket a NATO az elmúlt közel 70 évben magáévá tett. Ezek közé tartozik egy közös jövőkép kialakítása és megszilárdítása valamennyi tagállam körében; az alapfeladatok – kollektív védelem, válságkezelés, kooperatív biztonság – el-

látásához szükséges adaptáció és transzformáció végrehajtása; a széles körben értelmezett – katonai és nem katonai – biztonsági kihívásokkal kapcsolatos fellépés; valamint egy olyan koncepcionális keret kialakítása, amely lehetővé teszi a szövetséges államoknak, hogy a fenti feladatok megvalósításához szükséges haderőfejlesztésük a középtávú tervezésnél hosszabb távlatokban is összehangolt maradjon a védelmi és elrettentési képesség terén.

Így összességében konkrétan az alábbiakhoz ad támpontokat:

- azoknak a lépéseknek az azonosítása, amelyek által a szövetséges államok alakítani tudják biztonsági környezetüket, illetve alkalmazkodni tudnak a változó világhoz;
- azoknak a szerződéseknek, szakpolitikai és intézményi döntéseknek a megalapozása, amelyeket a szövetségnek meg kell hoznia ebben a várhatóan kialakuló biztonsági környezetben;
- a szükségessé váló képességfejlesztési és védelmi tervezési lépések;
- azoknak az újonnan felmerülő jogi, etikai és humanitárius aspektusoknak a feltérképezése, amelyekkel a szövetség biztonságának megteremtésével kapcsolatban számolni kell majd.

## AZ ÉRTÉKELÉS MÓDSZERTANA ÉS FELÉPÍTÉSE

Az előrejelzés a NATO hatályos, 2010-ben elfogadott Stratégiai Koncepcióját (NATO 2010) és az azt követő csúcstalálkozók zárónyilatkozatait tekinti koncepcionális kiindulópontjának a szövetség világméretűre, feladataira és aktuális biztonságpercepciójára vonatkozóan. Készítői – akiknek munkáját a Transzformációs Parancsnokság fogja össze és koordinálja – nemzeti és nemzetközi stratégiai előrejelzések, illetve a hosszú távú (2030–2050-ig szóló) trendekkel foglalkozó tanulmányok alapján kezdik meg munkájukat, feldolgozva a közös elemeket. Az így azonosított tényezőket nemzetközi workshopokon vitatják meg különböző országok és szakterületek szakértőivel, és öt tényezőcsoportba (ún. „témába”) rendezik azokat politikai, humán, technológiai, gazdasági és környezeti területen.

Az SFA így tulajdonképpen a jelenleg tapasztalható és előre jelezhető folyamatok és trendek extrapolációját, előrevetítését teszi módszertanának alapjává. Olyan rendszerszintű jellemzők, folyamatok kerülhetnek be a vizsgált trendek közé, amelyek nem csupán aktuális események nyomán tűnnek jelentősnek, vagy csak rövid távon fejtik ki hatásukat, hanem a következő két évtizedben is várhatóan aktív hatást fejtenek ki, mégpedig nemcsak helyi, hanem globális, a fejlett és a fejlődő régiókra is kiterjedő nemzetközi jelentőséggel. A szerzők arra törekszenek, hogy egy transzparens folyamat végén a kihívások mellett a lehetőségeket is azonosítsák a felvázolható trendek kapcsán, így kiegyensúlyozott képet alkossanak. Az így elkészülő jelentés azonban nem tartalmaz forgatókönyvet (scenáriókat) vagy alternatív jövőképeket, csak a változások irányát és várható hatásait jelzi.

Az előrejelzés három kulcsfogalom köré épül fel: a „trendek” megfigyelhető, leírható mintákat, a változás egy bizonyos irányát jelentik; a „témák” a hasonló vagy összekapcsolódó trendek csoportját jelölik összefoglaló néven; míg a „hatások” egy vagy több NATO-tagállam biztonságára és védelmi képességeire gyakorolt jelentős hatást jelölik, egy vagy akár több trendből kiindulva.

Az így elkészített jelentés tehát öt tényezőcsoportot, „témát” vizsgált és értékelt, amelyek az alábbi tényezőket foglalják magukban:

- *Politikai:* a geostratégiai hatalom átrendeződése; kormányzati kihívások és a nem állami szereplők befolyása nemzetközi és nemzeti szinten; erőpolitika; társadalmi elégedetlenség és érdektelenség; kölcsönös kapcsolódások; policentrikus (többpólusú) világ.
- *Humán:* aszimmetrikus demográfiai változások; fokozódó urbanizáció; széttöredezett/polarizált társadalmak; gender normák és kapcsolatok; egyre jobban összekapcsolódó humán hálózatok.
- *Technológiai:* a technológiai fejlődés üteme; hozzáférés a technológiához; a globális hálózatok fejlődése; a magánszektor dominanciája a technológiai fejlesztések terén; technológiai függőség.
- *Gazdasági:* a pénzügyi források globalizációja; a nyersanyagok és erőforrások (ritkaföldfémek, víz, élelmiszer, energiahordozók) geopolitikai szerepe; a védelmi kiadások aszimmetrikus változása; fokozódó globális egyenlőtlenség.
- *Környezeti:* éghajlatváltozás; az éghajlatváltozás hatásainak mérséklése és adaptáció; ivóvíz- és élelmiszerhiány; természeti és technológiai katasztrófák.

## AZ SFA VILÁGKÉPE: A JÖVŐ NEMZETKÖZI KÖRNYEZETÉNEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

Mielőtt a konkrét trendeket azonosítanák és értékelnék, a nemzetközi szakértők azokat az általános jellemzőket írták le, amelyek a jövő nemzetközi környezetét meghatározzák, és amelyek egyúttal a jövő biztonsági kihívásainak azonosítását, előrejelzését és kezelését nehezebbé teszik. Ezekre nem önálló trendekként tekintenek, hanem olyan katalizátorként, amelyek felerősíthetik egy-egy trend hatását, vagy elősegíthetik azok összekapcsolódását, avagy megszakíthatnak egy trendet. A továbbiakban ezeket a rendszerszintű jellemzőket foglaljuk össze.

Az elmúlt közel három évtizedben a világ jelentős politikai, társadalmi, gazdasági és környezeti változásokon ment keresztül, amelyeket a technológia fejlődése is gyorsított. E változások összefonódó hatásai új biztonsági környezetet teremtettek, amelyben a komplexitás, a rend hiánya és a kiszámíthatatlanság jelentik az új normát.

Az 1990-es évek óta a *fokozatos globális átalakulás korszakában* élünk. Bár a 2. világháború után kialakított nemzetközi rend(szer) intézményei továbbra is keretet biztosítanak a nemzetközi kapcsolatok alakításához, szerepüket és jelentőségüket egyre gyakrabban kérdőjelezi meg felemelkedő országok és az általuk vezetett új nemzetközi intézmények. Az ún. BRICS-országok (Brazília, Oroszország, India, Kína és Dél-Afrika), az őket követő ún. MIST-országok (Mexikó, Indonézia, Dél-Korea, Törökország) és olyan regionális szervezetek, mint a Délkelet-Ázsiai Országok Szövetsége (*Association of Southeast Asian Nations – ASEAN*) egyre több „globális közjavat” termelnek, és gazdasági erejük növekedésével egyre inkább elvárják, hogy a nemzetközi politikába is fajsúlyosan bele tudjanak szólni.

Ezzel egy időben a nyugati hatalmak, beleértve az Egyesült Államokat is, amelyek a második világháború után domináns pozícióban rögzítették a nemzetközi rendszer alapvető normáit és kialakították a napjainkig működő intézményi kereteket, kezdik felismerni a nemzetközi átalakulásból következő hatásokat. Ezek szövetségi rendszerekre, a NATO-ra és az Európai Unióra is hatással vannak, és összefoglalóan „a Nyugat” relatív hatalomvesztésének nevezhetjük. Az instabilitás a következő két évtizedben fokozódhat, ha a jelentős szereplők nem értik meg a kiváltó okokat, nem alkalmazkodnak a változásokhoz és nem hajtják végre a szükséges változtatásokat a problémák gyökeres megoldása érdekében (a tüneti kezelések helyett). Az ezredforduló domináns álláspontja szerint a felelős

szereplőknek közösen kell adaptálódni a megváltozott környezethez, amennyiben a jelenleg működő intézményi keretek között, azok alapértékeit megtartva kívánnak cselekedni. (Érdemes megjegyezni, hogy napjainkban, különösen Donald Trump elnöksége óta már a nyugati országok közös, értékalapú fellépési szándéka – vagy képessége – is kétségessé vált. Ehhez képest Oroszország és Kína nyíltan megkérdőjelezi a fennálló nemzetközi rendet annak egyes normáival és intézményeivel egyetemben, nagyobb szerepet követelve maguknak.)

Az *egyre gyorsuló változás* minden társadalmi dimenzióban megjelenik, ezáltal növelve a folyamatok komplexitását és kiszámíthatatlanságát, egyben új kockázatokat és lehetőségeket is teremtve. Elsősorban a technológiai fejlődés gyorsasága, úgymint a számítási kapacitások bővülése, a mesterséges intelligencia és az autonóm rendszerek fokozatos térnyerése, valamint a biotechnológia fejlődésével az ember-gép interfészek megjelenése gyökeres változást idézhetnek elő. Másrészt azonban ezek a technológiai változások negatív következményekkel is járnak: az automatizálással munkahelyek szűnhetnek meg, és megváltozhatnak a posztmodern társadalompszichológia egyes jellemzői. Ezen kívül a morális, etikai és jogi következmények és ma még eldöntetlen dilemmák is megoldásra várnak.

A meghatározó társadalmi-gazdasági mutatókat vizsgálva az adatok azt igazolják, hogy *exponenciális növekedést tapasztalhatunk* a népesedés, a nemzeti össztermék (GDP), az urbanizáció, az elsődleges energiafogyasztás, a közvetlen külföldi tőkebefektetés, a műtrágya-felhasználás, a vízfelhasználás, a szállítás és telekommunikáció terén. Az elmúlt évtizedek gazdasági növekedése a városok, a közlekedés, a mezőgazdaság és a technológia jelentős bővülését eredményezte. A növekedés alacsonyabb ütemű volt a legfejlettebb ipari (OECD) országokban, így a növekedést a BRICS és nem OECD országok hajtották előre – ami jelentős környezeti hatásokkal is járt.

A *komplexitás*, azaz a releváns nemzetközi szereplők körének bővülése, a nemzetközi rendszer összekapcsolódásai, a változás gyorsasága és a trendek összekapcsolódása a világpolitika minden területén megnöveli a kiszámíthatatlanságot. Ezáltal az összetett nemzetközi környezet komplexé vált, ugyanakkor a szereplők viselkedésének elemzése a különböző helyzetekben még mindig eredményezhet reális következtetéseket, amikkel a kormányzatok és nemzetközi szervezetek döntéseit támogatni lehet. Ez a komplexitás a nemzeti érdekek és a kockázatok, fenyegetések percepciójának fokozódó eltéréseihez vezethet. A nem állami szereplők is megkísérelhetik befolyásolni a döntéseket, miközben a döntéshozóknak egyre nehezebb konszenzust kialakítani a szövetséges és partnerállamok között a közös cselekvés érdekében, ha országukban a választók a saját, rövid távú érdekeiknek a képviselőt várják, és nem fordítanak figyelmet a nemzetközi eseményekre és biztonságra. Ez az olyan válságkezelő műveletek esetében, mint amilyeneket az elmúlt két évtizedben Afganisztánban, Irakban és Szíriában láttunk, azt eredményezi, hogy nehezebbé válik az átfogó, rugalmas és adaptív együttműködési keretek és a konkrét műveleti döntések meghozatala, a siker és a kudarc, a győzelem és a vereség elhatárolása a különböző területeken és a különböző szereplők számára.

A globális gazdaság fejlődése, a fokozódó polarizációval, regionalizációval és fragmentációval párosulva elbizonytalanította a nyugati társadalmakat, amelyek nem lépnek fel egységesen a regionális és globális kihívások kezelése érdekében. Az Egyesült Királyság kilépése az Európai Unióból (Brexit) és az EU potenciális további gyengülése, esetleges felbomlása főként abból ered, hogy a tagállamok lakossága úgy érzi, elvesztették a nemzeti szuverenitásuk feletti ellenőrzést, elégedetlenek a kormányok válságkezelő politikájával, és így bizonytalan a jövőjük. Ez várhatóan továbbra is bizonytalanságot szül az Unió jövőjével kapcsolatban, és amennyiben intézményi reformot kényszerít ki, az átalakulás hosszú távra állandósítja a *bizonytalanságot*.

A *folytatódó globalizáció* olyan gazdasági, társadalmi, kulturális, politikai, technológiai tevékenységeket és folyamatokat jelöl, amelyek határokon átnyúlók. A gazdasági globalizáció elsősorban a nagyon gazdagok, a nemzeti



és nemzetközi jövedelmi hierarchia legtetjén állók számára volt előnyös; de a fejlődő országok, különösképpen Kína, India és Brazília középosztálya is profitált belőle. A globális középosztály 200 millió kínaival, 90 millió indiaival és 30 millió indonézzal és brazillal bővült, és Afrika fejlődő országai is a globalizáció potenciális nyertesei közé kerültek. Ugyanakkor a „globális felső középosztályt” – benne az európai államok stagnáló jövedelmű lakosait – a globalizáció vesztesei között láthatjuk, akiknek körében a növekszik az egyenlőtlenség.

A trendek összekapcsolódása a hatásmechanizmusok multiplikátor jellegét idézheti elő, ezeket pedig nehéz mind előre jelezni, mind kezelni. Ezeket az összekapcsolódásokat a technológiai fejlődés is elősegíti, mivel az minden területet érint a politikai, humán, társadalmi és gazdaságitól egészen a környezetig. Az összekapcsolódó hatások egyben magát a technológiai innovációt is ösztönözhetik, megoldásokat keresve a felmerülő kihívásokra. A technológia fejlődése, ezen belül is kiemelten az internethasználat terjedése alapvetően változtatta meg a globális kapcsolatokat, fokozta azok hálózatosodását, a kapcsolatok intenzitását és az információáramlás valós idejűségét.

A trendek összekapcsolódása, a jelentős bizonytalanság és kiszámíthatatlanság megnöveli a sebezhetőségek kihasználásának esélyét és *stratégiai sokkokat* idézhet elő. A stratégiai sokk olyan gyors, váratlan, előre nem jelzett esemény, amely alapvető változást idéz elő a NATO tagállamok biztonságában – mint például a 2001. szeptember 11-i New York és Washington elleni terrortámadások. Az is előidézhethet ilyen sokkot, ha egy valamelyest előre jelezhető esemény, jelenség a trendvonalakat megtörve a vártnál jóval korábban vagy váratlan formában következik be. A hatásukban és komplexitásukban jelentős, már ma is létező, előre jelezhető kihívások – mint az éghajlatváltozás és a tömeges migráció – is előidézhethetnek ilyen sokkokat, amennyiben a rövidlátás és az érintett szereplők együttműködésének hiánya megakadályozza a felkészülést és a hatékony válságkezelést.

Európa az elmúlt évtizedben sorozatos stratégiai sokkokat élt át – amennyiben elfogadjuk, hogy a 2008-as pénzügyi és gazdasági válságnak, a 2010-es „arab tavasz” eseményeinek, a 2014-es orosz–ukrán konfliktusnak és a 2015-ös migrációs és menekültválságnak nem voltak érdemi előjelei, amelyeket látva az európai intézmények és kormányok képesek lettek volna megelőzni, vagy legalább eredményesen kezelni ezeket a válságokat. A tapasztalat azt mutatja, hogy nem voltak képesek rá: a pénzügyi válság alapjaiban rengette meg az eurozónát, a gazdasági következmények pedig recesszióhoz vezettek a legtöbb európai államban, a déli országok körében 20% fölé emelve a fiatalok munkanélküliségi rátáját. A gazdasági válságnak meghatározó politikai következményei voltak: nemzeti szinten a válságkezelést végző kormányokkal szemben megerősödtek a populista politikai erők, amelyek a választók elégedetlenségére építették politikai ígéreteiket, uniós szinten pedig a tehermegosztás kérdése feszegette az integráció kereteit. Az „arab tavasz” esetében – európai szemszögből – látszólag a semmiből törtek ki az első megmozdulások Tunéziában és terjedtek tovább Észak-Afrikában, majd a Közel-Keleten, bár az elnyomó politikai rendszereken belüli és a növekvő élelmiszerárak által okozott társadalmi-politikai-gazdasági feszültséget érzékelti lehetett (volna). Azon túl, hogy az európai államok nem tudták előre jelezni a készülő válságot és nem készültek fel annak hatásaira, a megmozdulások közepette sem rendelkeztek közös stratégiai vízióval és eszközökkel a válság kezelésére. A 2014-es orosz–ukrán konfliktus az európai államok fenyegetettségpercepciójának inkoherenciájára mutatott rá, ami azóta is megnehezíti a közös fellépést az EU és a NATO berkein belül egyaránt. Végül a 2015-ös migrációs és menekültválság az európai tehermegosztás és szolidaritás próbája volt, ami mind a bevándorlókkal szembesülő „frontországok”, mind a menekülteket és migránsokat elhelyező, befogadó célországok esetében kudarcot vallott, a közös fellépés pedig csak eseti volt. E legutóbbi stratégiai sokk olyan komoly társadalmi-politikai hatást váltott ki, hogy a 2019-es európai parlamenti választások előtt a bevándorlásellenesség az egyik olyan hívószó és célkitűzés, ami köré az egyik európai politikai pólus kikristályosodni látszik.

A sebezhetőségek kihasználása és a stratégiai sokkok érzékelése az összekapcsolódó trendek másod- és harmadlagos hatásai nyomán is kialakulhatnak, amennyiben azok egymást erősítik. Ilyen terület lehet a technológiai fejlődés – és sebezhetőségek – nyomán a logisztikai és egészségügyi ellátórendszerek összeomlása.

Végül, de nem utolsósorban azt is tapasztalhattuk már a gyakorlatban, hogy jelentős erőforrásokra, befolyásra, hatalomra szert tevő nem állami szereplők és speciális helyzetbe kerülő egyének is képesek ilyen töréseket előidézni: Julian Assange a Wikileaks-kiszivárogtatással, Edward Snowden a titkos CIA-információk nyilvánosságra hozásával idézett elő nemzetközi diplomáciai-politikai feszültséget és bizalomvesztést; az al-Káida és az ún. „Iszlám Állam” pedig stratégiai terrortámadásaival tudta megváltoztatni államok, szövetségi rendszerek belbiztonsági és külpolitikáját.

Az SFA következő két évtizedre vonatkozó világgképének alapvető jellemzői tehát:

- a fokozatos globális átalakulás;
- a változás, átalakulás fokozódó gyorsasága;
- az exponenciális növekedés;
- a komplexitás;
- a bizonytalanság;
- a folytatódó globalizáció;
- az összekapcsolódások;
- a stratégiai sokkok lehetősége.

## AZ SFA 2017 ÁLTAL AZONOSÍTOTT TRENDKÉZS HATÁSMECHANIZMUSOK

Az előrejelzés összességében 5 témakörhöz kapcsolódóan 20 trendet és 59 hatásmechanizmust azonosított a következő 20 évre előretékinve, az alábbiak szerint:

Téma	Trend	Hatás
POLITIKAI	1. A geostratégiai hatalmi képességek átrendeződése. A NATO és a nyugati országok elsőségét egyre inkább megkérdőjelezzik a felemelkedő és újra megerősödő nagyhatalmak.	A) Megkérdőjeleződnek a nemzetközi rendszer szabályai. B) Kihívások érik az euroatlanti kapcsolatokat és a NATO kohézióját. C) Erősödik az együttműködés szükségessége más szereplőkkel, beleértve a felemelkedő hatalmakat is.
	2. Az erőpolitika előtérbe kerülése. A NATO jelentősége megnő annak következtében, hogy továbbra is a politikai-katonai szövetség képes biztosítani az euroatlanti térségben a nukleáris és hagyományos katonai képességek megfelelő, hiteles elegyét.	A) A konfrontációk és konfliktusok nagyobb kockázata. B) A nacionalizmus erősödése, a szövetségesek eltérő fenyegetettségpercepciója. C) Erősödik a hiteles elrettentés és védelem iránti igény.
	3. A nem állami szereplők növekvő befolyása a nemzeti és nemzetközi ügyekben. A nem állami szereplők egyre több területen is nagyobb hatást képesek gyakorolni a nemzeti kormányokra és a nemzetközi szervezetekre.	A) A nem állami szereplők számának növekedése nyomán egyre összetettebb hatások. B) Erősödik az együttműködés szükségessége a nem állami szereplőkkel. C) Megnő a magánszereplők szerepvállalása a biztonság terén. D) Nehezebbé válik a civilek védelme.
	4. Erősödő kihívások a kormányzati struktúrákkal szemben. A felemelkedő hatalmak egyre inkább megkérdőjelezzik a globális kormányzásban szerepet vállaló nemzetközi intézményeket, és nagyobb szerepet követelnek. Egyes nemzeti kormányzatok, különösen a gyenge, törékeny államokban nem képesek megfelelő válaszokat adni a lakosság igényeire.	A.) A globális kormányzási intézmények duplikációja. B.) Erősödik a partnerkapcsolatok és az inkluzív kormányzás iránti igény. C.) Szükségessé válik a stabilitás kiterjesztése az euroatlanti térségen túl is.
	5. Erősödő társadalmi elégedetlenség, a közvélemény polarizációja. Növekvő kockázatot jelent a nyugati országokban a kormányzatok legitimitásának aláásása, a politikai holtponatok, a szükséges reformok végrehajtásának nehézsége és a társadalmi polarizáció.	A) A kormányzatokba és intézményekbe vetett bizalom gyengülése. B) A politikai polarizáció erősödése a nyugati és a fejlődő országokban.

Téma	Trend	Hatás
HUMÁN	6. Aszimmetrikus demográfiai folyamatok. A világszerte előregedő lakosság jelentős kihívások elé állítja számos ország gazdaságát és költségvetését. A nemek közti egyenlőtlenségek tovább súlyosbítják a demográfiai nyomást. Ugyanakkor a magas termékenységi rátával bíró országok lakossága relatíve fiatal marad, mint például Afrikában, ami migrációs potenciált teremt.	A) Az előregedő társadalmakban szűkössé válnak az erőforrások. B) A nagyszámú fiatal instabilitást és migrációt generálhat. C) A bevándorlók integrációja sikertelen lehet.
	7. Fokozódó urbanizáció. Az urbanizáció eltérő mértékben erősödik globálisan, legnagyobb mértékben a legkevésbé fejlett országokban, ami az alapvető infrastruktúra, közszolgáltatások és minimális életminőség biztosítása terén jelent kihívást a kormányoknak.	A) Az erősödő urbanizáció fokozza az erőforrásokért folytatott versengést. B) A kritikus infrastruktúra tulajdonviszonyait és működtetését kihívások érik. C) Az ellenőrizetlen urbanizáció kihívásokat teremt a kormányzati hatalommal szemben. D) A partmenti nagyvárosok a tengeri szállítási útvonalaktól függenek. E) Az erősödő urbanizáció szükségessé teheti, hogy a NATO erői városi környezetben is szerepet vállaljanak.
	8. Széttöredezett/polarizált társadalmak. A társadalmi polarizáció világszerte általánossá válik; a nyugati fejlett társadalmak különösen sebezhetővé válnak az egyének nagyobb fokú szabadsága következtében. A polarizáció egyes országok között is kialakulhat.	A) A társadalmi polarizáció instabilitást és polgárháborút szül. B) Az instabilitás a NATO határai mentén nagyarányú migrációs hullámokat eredményez. C) A társadalmi törések alááshatják a bizalmat és legitimitást.
	9. Egyre bővülő humán hálózatok. A humán hálózatok egyre nagyobb mértékben decentralizálttá válnak, ami előre nem látható kihívásokat szül.	A) A humán hálózatok egyre nagyobb mértékben decentralizáltak és egyre sokszínűbbek. B) Egyre nagyobb szükség van a humán hálózatok megértésére. C) Egyre nagyobb szükség van arra, hogy a humán hálózatokat hatékony és pontosan célzott stratégiai kommunikációval befolyásolni lehessen.
TECHNOLÓGIAI	10. A technológiai fejlődés mértéke. A technológia fejlődés és innováció felgyorsul, mert a számítástechnikai háttérkapacitás és mesterséges intelligencia exponenciálisan fejlődnek.	A) A gyors technológiai fejlődés megnehezíti az interoperabilitás fenntartását. B) A jogi és etikai problémák gyarapodnak. C) A technológiai fejlődés üteme megnehezíti a beszerzési folyamatokat és a teljes életciklus-menedzsmentet.
	11. Hozzáférés a modern technológiához. Jelentősen könnyebbé válik az egyének, a nem állami és az állami szereplők számára a hozzáférés a modern technológiához.	A) A fejlett technológiához való hozzáférés lehetővé teszi a kártékony akciókat. B) A fejlett technológiához való ellenőrizetlen hozzáférés bomlasztja a fennálló kereteket.
	12. A globális hálózatok fejlődése. A globális hálózatok egyre jobb hozzáférést biztosítanak a javakhoz és a tőkéhez. A hálózatokon keresztül egyre inkább terjed a posztigazság jellegű információtartalom.	A) A szenzorok növekvő száma, az adatokhoz és globális rendszerekhez való könnyebb hozzáférés műveleti sebezhetőségeket teremt. B) Lehetőség nyílik a szenzorok, az adatok és a globális rendszerek kihasználására. C) Az ellenfelek a globális hálózatokat arra használják fel, hogy hamis vagy félrevezető információt terjesszenek.
	13. A technológiai fejlődésben a privát kereskedelmi szektor dominál. A védelmi technológiák fejlesztésében és kereskedelmében, valamint az új feltárásában és felhasználásában a privát cégek veszik át a vezető szerepet, megtörve a kormányok korábbi monopóliumát.	A) Az állami szerepvállalás nem képes lépést tartani a privát szektorral. B) A NATO elveszíthet bizonyos képességeket, amelyeket nehéz pótolni.
14. Technológiai függőségek. Mind maguk a társadalmak, mind biztonságuk és védelmük egyre nagyobb mértékben függenek olyan technológiáktól, amelyek a mindennapokban is használatossá váltak.	A) A függőség bizonyos technológiáktól sebezhetőségeket teremt. B) Fokozódik a kritikus infrastruktúrák védelmének szükségessége. C) Túlzó elvárások a technológiai megoldásoktól.	

Téma	Trend	Hatás
GAZDASÁGI	15. A pénzügyi erőforrások globalizálódása. Az egyre inkább összekapcsolódó globális pénzügyi rendszer sebezhetővé válik mind az állami, mind a nem állami szereplőkkel szemben.	A) Az egyre sebezhetőbbé váló pénzügyi intézményekbe fektetett bizalom csökkenése. B) A bűnözői és terrorista tevékenységeket támogató pénzügyi tranzakciók követhetlensége. C) A fokozódó kölcsönös függőség csökkentheti az államok közötti konfliktusok esélyét.
	16. A nyersanyagok geopolitikai jelentősége. Az új technológiák és az éghajlatváltozás következtében megváltozó klimatikus viszonyok megkönnyíthetik egyes nyersanyagok kitermelését olyan – akár vitatott hovatartozású – helyeken is, ahol korábban az nem volt lehetséges, így az Északi-sark térségében.	A) A nyersanyagok szerepe meg fog nőni az erőpolitikában. B) Állandósulnak az erőforrásokért folyó konfliktusok. C) Az éghajlatváltozás hatásai megszakíthatják az élelmeszer-termelés hagyományos módjait, míg új lehetőségeket is teremthetnek.
	17. Növekvő egyenlőtlenség. A világ középosztályának jelentős része, különösen a nyugati államokban, érzi a megszorítások hatását, mivel stagnál a reáljövedelme és veszít a jóléti rendszerek támogatásaiból, mivel a magánszektor a kiadásainak csökkentése érdekében a termelés kihelyezésével és rész munkaidős foglalkoztatás bevezetésével reagált.	A) Nőnek a különbségek „a tulajdonosok és a nincstelenek” között. B) A globális egyenlőtlenség migrációt generál.
	18. Problémát jelenthet a védelmi kiadások biztosítása a nyugati államok körében. A NATO-tagállamok többsége képes volt megfordítani védelmi kiadásainak csökkenését, és 2016-ra növelni kezdték azt – de a nemzeti politikai akarat továbbra is kérdéses, mert a nemzeti költségvetések más tételeivel kell versengeni a korlátozott forrásokért.	A) Növelni szükséges a védelmi kiadásokat a fokozódó regionális feszültségek miatt és az arányos tehermegosztás érdekében. B) A védelmi kiadásokkal kapcsolatos elvárások átrendezése a nemzeti prioritások mentén.
KÖRNYEZETI	19. Éghajlatváltozás, környezeti változások. Az éghajlati viszonyok változása kihívásokat és lehetőségeket is teremt. Az éghajlat változása veszélyezteti jelenlegi életmódunkat, megnehezíti az egyéni fennmaradást és a kormányzatok feladatát, hogy biztosítani tudják lakosságuk igényeit.	A) A jobb hozzáférhetőség következtében fokozódó tevékenységek az Északi-sarkkörön túl. B) A klimatikus hatások kihívásai a kormányzatok számára. C) Megnö a környezettudatosság jelentősége. D) Az éghajlatváltozás hatásaihoz történő alkalmazkodás, a hatások csökkentéséhez szükséges intézkedések.
	20. Természeti katasztrófák. Az egyre gyakrabban és súlyosabb formában, új helyeken és időszakokban is megjelenő természeti katasztrófák egyre nagyobb hatást gyakorolnak.	A) Megnö a humanitárius segítségnyújtás iránti igény. B) A nemzeti katonai képességek és eszközök korlátozott rendelkezésre állása a természeti csapások következtében. C) Az ellenállóképesség (resilience) erősítésének fokozódó szükségessége.

1. táblázat: Az SFA 2017 által azonosított trendek és hatásmechanizmusok

Forrás: NATO 2017, 76–77.

## A STRATÉGIAI ELŐREJELZÉS EREDMÉNYEINEK FELHASZNÁLÁSA: A HADMŰVELETI JÖVŐKÉP

A 2017-es SFA alapján immár második alkalommal elkészített hadműveleti jövőkép (FFAO) azokat a haderőjellemzőket és katonai képességeket igyekszik azonosítani, amelyekre a 2035-ig előre jelzett, valószínűsíthető műveleti alkalmazások során a szövetség tagállamai támaszkodni tudnak. A NATO Katonai Bizottsága szerint az útmutatás alkalmas arra, hogy a szövetség védelmi tervezési folyamatának egyik hosszú távra szóló koncepcionális információforrása legyen, szélesebb értelemben pedig hasznosítható:

- a szakpolitikai viták során és döntések előkészítésekor;
- a jövő biztonsági és hadműveleti környezetének értékelésekor;
- a nemzeti biztonsági és más stratégiai dokumentumok készítésekor;
- a katonai képességfejlesztés és koncepciófejlesztés háttéréként;
- a védelmi tervezéshez és tervezési forgatókönyvek készítéséhez;
- a katonai oktatásban, képzésben, kiképzésben, gyakorlatokon és értékelések során.

Az FFAO-jelentés egyedi, mert miközben összhaderőnemi katonai szakértői értékelés, mégis a stratégiai szinttől a harcászati szintig magában foglal elemeket a jövő hadszínterével, hadműveleteivel, a fegyveres harc megvívásának módjával és a fegyveres harcot kiegészítő más, nem katonai hadviselési módokkal kapcsolatban. Igyekeznek körülírni azokat a képességeket, amelyekkel a szövetségnek rendelkezni kell a jövőben ahhoz, hogy végre tudják hajtani a katonai műveletek teljes spektrumát, biztosítani tudják a NATO katonai eszközeinek hatékony használatát, valamint a tagállamok cselekvési szabadságát. A képességek azonosításán túlmenően azonban nem rangsorol – ez a szövetséges tervezési folyamat (NDPP) részét képezi és titkosított információ. Mivel az előrejelzés készítése – csakúgy, mint a stratégiai környezetértékelés esetében – bizonytalanságot is magában hordoz, készítői tisztában vannak azzal, hogy az időközben tapasztalt fejlemények tükrében szükséges a folyamatos felülvizsgálat és a ciklikus újraértékelés.

A hadműveleti jövőképet a NATO két stratégiai parancsnoksága, a Transzformációs (*Allied Command Transformation* – ACT) és a Műveleti Parancsnokság (*Allied Command Operation* – ACO) közösen dolgozta ki, aminek során civil szakértőkkel, fókuszcsoportokkal, szakterületi specialistákkal dolgoztak. A folyamat magában foglalt számos interjút, modellezést, véleményezési szakaszokat és négy átfogó workshopot (Svájcban a képességhiányok elemzésével, Lengyelországban a jövő biztonsági környezetével, Olaszországban e környezet katonai vonatkozásaival, Norvégiában pedig a képességigényekkel), amikben a NATO civil és katonai szervezetének, parancsnoki struktúrájának tagjai, Kiválósági Központjainak és Ügynökségeinek munkatársai, a tagállamok képviselői, az EU és nem kormányzati szervezetek, kutatóintézetek szakértői, valamint a védelmi ipar képviselői osztották meg és ütköztették véleményüket.

Az FFAO-jelentés alapvetése (*central idea*) az, hogy a NATO erőinek a jövő műveleteiben is meg kell tartaniuk katonai elsőségüket, ennek érdekében folyamatosan kell fejlődniük, alkalmazkodniuk, és az innovációkon keresztül hiteles, hálózatban összekapcsolt, készenlétben álló, agilis és ellenállóképes erőnek kell lenniük. Ezt segíthetik elő olyan támogató elemek, mint az erős politikai és társadalmi támogatottság, az előre tekintő politikai vízió, a szükséges legitimitás és a megfelelő jogi felhatalmazások biztosítása, a pontos jogszabályi keretek, az erős, határozott vezetés és a hatékony döntéshozatal – melyek többsége a kormányok megfelelő működésén múlik. Mivel nemcsak katonai, hanem számos civil kötődésű válsághelyzet kezelésére is fel kell készülni, a megfelelő társadalmi felkészültség kialakítását is elő kell segíteni, beleértve a lakosság tájékoztatását, felkészítését és tudatosságának növelését. Ez a komplex szemlélet visszatükrözi a stratégiai előrejelzés készítése során látottakat.

A második lépésben a biztonsági környezet jellemzői alapján a tervezéshez azonosították a katonai erő potenciális alkalmazását szükségessé tevő kritikus hatású eseményeket, az ún. „instabil szituációkat”, amelyek nem teljes körű listája a következő:

- tömegpusztító fegyverek terjedése/használata/használatával való fenyegetés;
- hagyományos háború;
- fegyveres eszkaláció;
- hibrid háború;
- irreguláris háború;
- terrorizmus;
- a globális közös javakhoz (tengerek, légtér, űr, kibertér) való hozzáférés megzavarása, akadályozása;
- kritikus infrastruktúra elleni támadás;
- információs hadviselés;
- kibertámadás;
- a kormányzati hatalom ellen intézett kihívás;
- a civil lakosság fenyegetettsége;
- tömeges migráció;
- járványos megbetegedések;
- természeti/ipari katasztrófa.

Jól látható, hogy az FFAO-jelentésnek, csakúgy, mint az SFA-nak, átfogó, a biztonság minden dimenziójára kiterjedő szemlélettel kell rendelkeznie, és közel sem kizárólag a katonai fenyegetésekre. A 2018-as dokumentum egyik újdonsága, hogy ezen túlmenően kiemelt figyelmet szentel néhány olyan kritikus területnek, amelyek (elsősorban technológiai) alapelemei az SFA trendjei vagy azok hatásai között már közvetlenül vagy közvetve megjelentek: a nukleáris kérdéseknek, a terrorizmusnak, a humán tőke fejlesztésének, a hadműveleti vezetés-irányítás biztosításának, a több műveleti közegen átnyúló (ún. *cross-domain*) műveleteknek, valamint a kibertérben és az űrben zajló műveleteknek, illetve az olyan technológiai áttörések szerepének, mint a mesterséges intelligencia alkalmazása.

A harmadik lépés azoknak a főbb működési jellemzőknek az azonosítása és körülírása, amelyek a fenti útmutatás nyomán a jövő haderejét fogják meghatározni. Ez az öt kulcsfontosságú jellemző szerepel a jelentés alapvetésében is: hiteles, hálózatban összekapcsolt, készenlétben álló, agilis és ellenállóképes erőt kívánnak fejleszteni a jövő kihívásaira. A hitelességnek a potenciális ellenfelek, ellenségek elrettentésében és így a konfliktusok megelőzésében van szerepe. Ennek demonstrálását elsődlegesen a hadgyakorlatok, válságkezelési gyakorlatok, különböző tervezési forgatókönyvek és ezek gyakorlatai szolgálják. Az erők összekapcsolását a szövetségesek és a partnerállamok fegyveres erőinek interoperabilitása képes biztosítani, ami a közös tervezés, cselekvés, műveleti együttműködés képességét jelenti. Ezt a felek magas szintű politikai bizalma és intézményi, katonai együttműködése képes megteremteni, aminek nyomán a tag- és partnerállamok az érzékeny, védett, titkos információkat, hírszerzési forrásokat is megosztják egymással, illetve a műveletek tervezése és irányítása során a partnereket is bevonják a döntéshozatalba. Ezek a kapcsolatok jelentősen megnövelik a szövetségesek tevékenységéhez rendelkezésre álló erőforrásokat, mind anyagi, mind humán és technológiai értelemben, sőt – szélesebb bázisra helyezve a közös cselekvést – a politikai legitimitást is erősítik. Bizonyos (nagy költségigényű) stratégiai képességeket csak együttesen tudnak beszerezni és működtetni az államok, ilyenek a stratégiai légi szállítás vagy a hírszerzést, felderítést, megfigyelést és célmegjelölést

biztosítani képes műholdas és más szenzor eszközök, vezetési és irányítási rendszerek, amelyek rendszerbe állítási és működtetési költsége meghaladja az egyes kisebb államok pénzügyi lehetőségeit. A készenlét teszi lehetővé a gyors, hatékony döntéshozatalt, amelynek az alapja a helyzetismeret (*situational awareness*), a szükséges információk rendelkezésre állása és elemzési képessége, amiben ugyancsak a technológiai fejlődés hozhat áttörést. Az ellenállóképesség pedig a stratégiai sokkokkal és a műveleti akadályokkal szembeni eredményes szembenézést jelenti, aminek nyomán a fegyveres erők fenn tudják tartani cselekvőképességüket, és elérik a kitűzött célt.

## ÉRTÉKELÉS

Az ACT stratégiai előrejelzése pontosan meghatározott célkitűzés alapján készül, ugyanakkor „a műfaj sajátosságából adódóan” jól látható korlátok között mozog. A 2013-ban készített első előrejelzés után olyan – egyébként csak felületesen előre jelzett vagy „váratlanul” megjelenő – nemzetközi változások történtek és kihívások jelentek meg az észak-atlanti térség közvetlen biztonsági környezetében, amelyek stratégiai sokként érték a transzatlanti közösséget. Ezért 2015-ben, a négyéves ciklus közepén új, időközi értékelés és jelentés készült a változások lekövetése érdekében. Maga a 2017-es SFA-jelentés is rámutat, hogy négy konkrét esetben a kialakult válságok átrendezték a szövetség politikai-katonai napirendjét (NATO 2017, 12.). Ezek:

- az újból nagyhatalmi szerepre törő Oroszország és a globális nagyhatalmi szerepre törő Kína kemény és puha hatalmi eszközöket alkalmazott, előbbi Kelet-Európában (Ukrajnával szemben a Krím annexiója és Kelet-Ukrajna destabilizálása), utóbbi a Dél-kínai-tengeren (mesterséges szigetek építése és militarizálása);
- a szomszédos térségekben a rossz gazdasági és politikai döntések a gyenge és törékeny államokban hozzájárultak a szélsőséges és terrorista tevékenységek terjedéséhez és az instabilitás terjedéséhez;
- a súlyosbodó regionális konfliktusok Szíriában, Irakban, a Száhel-övezetben és Afrika szarván a nemzetközi békét és biztonságot veszélyeztető hatásokat szültek;
- a tömeges migráció jelentős társadalmi, gazdasági és geopolitikai hatásokat váltott ki Európában és a szomszédos térségekben.

Ennek ellenére az ACT stratégiai előrejelzésének módszertana követi a jól bevált gyakorlatokat: környezetelemzése átfogó megközelítést követ, a nem katonai tényezők vezető szerepet kapnak, és a globálistól a regionális és nemzeti szintekig vizsgálják az öt témába csoportosított trendeket és azok hatásait. Az elemző-értékelő munkába az intézmények széles körét vonják be, katonai és civil szakértői, politikai, különböző szakpolitikai, társadalmi oldalról, valamint a kiemelten fontos technológiai fejlesztés és ipari-gazdasági szereplők köréből, ami biztosítja a koncepcionális kereteken belüli rugalmasságot, innovatív és előre tekintő gondolkodást.

Erre építve az FFAO eredményesen tudja továbbvinni a katonai-biztonsági relevanciájú elemeket, és azokat is széles spektrumon értelmezve meghatározza a NATO tevékenységi körébe eső feladatokat. Ugyancsak pozitívum, hogy az alapfeladatok ellátását támogató politikai-társadalmi tényezőket is figyelembe veszi az elemzésnél.

Az SFA abban tulajdonképpen egyedi, hogy a trendelemzést követően alternatív jövőképeket, forgatókönyveket nem alakít ki, ami részben a rugalmas folyamatértékelést biztosítja, részben pedig a védelmi tervezési folyamat (NDPP) számára biztosítja a megfelelő hangsúlyok kialakításának lehetőségét a szükségleteknek, műveleti forgatókönyveknek megfelelően anélkül, hogy azok a külvilág számára egyes esetekhez kötné.



## FELHASZNÁLT FORRÁSOK

- NATO (2010): *Strategic Concept – 2010*. Elérhető: [https://www.nato.int/strategic-concept/pdf/Strat\\_Concept\\_web\\_en.pdf](https://www.nato.int/strategic-concept/pdf/Strat_Concept_web_en.pdf) (A letöltés dátuma: 2018. 06. 10.)
- NATO (2017): *Strategic Foresight Analysis – 2017 Report*. Elérhető: [http://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/171004\\_sfa\\_2017\\_report\\_hr.pdf](http://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/171004_sfa_2017_report_hr.pdf) (A letöltés dátuma: 2018. 06. 10.)
- NATO (2018): *Framework for Future Alliance Operations – 2018 Report*. Elérhető: [http://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/180514\\_ffao18.pdf](http://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/180514_ffao18.pdf) (A letöltés dátuma: 2018. 06. 10.)
- NATO ACT (2018): *Futures work*. Elérhető: <https://www.act.nato.int/futures-work> (A letöltés dátuma: 2018. 06. 10.)