

Melléklet a „Hadtápbiztosítás”
1973. évi 3. számához

TITKOS!

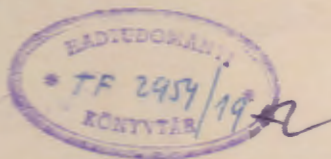
Nyt. sz.: 76

G 057101 4/73.

A KATONAI GAZDÁLKODÁS FŐBB ELVI KÉRDÉSEI
A HADTÁPSZOLGÁLATBAN

(Cikkgyűjtemény)

Erkezett:
MN Hadtudományi Intézethez
1974. év 3. hó 20. nap



1973

MN HADTÁPFŐNÖKSÉG BELSŐ KIADVÁNYA

**A KATONAI GAZDÁLKODÁS FŐBB ELVI KÉRDÉSEI
A HADTÁPSZOLGÁLATBAN**

(Cikkgyűjtemény)

1973

Készült: 650 példányban
Egy példány: 97 lap

Szerkeszti: A Szerkesztő Bizottság
A Szerkesztő Bizottság elnöke: Dr. Damó László ezredes
Szerkesztőség: Budapest V., Pálffy György u. 7—11. MNHF Tö. Kik. o.
Felelős kiadó: Lex Mihály

A katonai gazdálkodás főbb elvi kérdései a hadtápszolgálatban

Előszó

A Magyar Néphadsereg hadtápszolgálatának alapvető funkciója, szakterületén a néphadsereg anyagi (elhelyezési) biztosításával kapcsolatos gazdasági tevékenység. A katonai gazdálkodással szemben támasztott állandó és fokozódó követelmények szükségessé teszik a gazdálkodási rendszer, a gazdaságirányítás módszereinek tökéletesítését, továbbfejlesztését.

A Magyar Néphadsereg hadtáp gazdálkodási rendszerének korszerűsítése érdekében az elmúlt években széles területen, intenzív kutatómunka vette kezdetét. Ennek eredményei a fokozatosan rendszerbe állításra kerülő új, fejlettebb gazdálkodási módszerekben realizálódnak. Ilyenek voltak például a pénzgazdálkodás módszereinek korszerűsítése a ruházati, élelmezési, valamint a szállító szolgálatban, vagy a csapathadtáp számviteli rendjének korszerűsítése és gépesítésének fokozatos kiterjesztése.

A gazdálkodás új módszerei alkalmazásának alapját a középszintű vezető, valamint a végrehajtó állomány elméleti felkészültségének elért színvonala, megfelelő jártassága képezi. A gyakorlati tapasztalatok azonban rámutatnak arra, hogy az általános és katonai közgazdasági ismeretek terén a felkészültség még fogyatékos.

A cikkgyűjtemény közreadásával a közgazdasági jellegű katonai irodalom terén fennálló hiányt kívánjuk pótolni. Egyben kezdeti lépésnek tekintjük azon törekvésünk megvalósításához, hogy biztosítsuk a jövőben a katonai gazdasági jellegű irodalom rendszeres, a hadtápszolgálat teljes tevékenységi körét felölelő, tudományos igényű megjelenítését, közreadását, azzal a céllal, hogy mind a katonai tanintézeteknél (akadémián, főiskolán, továbbképző intézeteknél), mind a csapatoknál a képzéshez és továbbképzéshez, valamint a tudományos kutatómunkához, végső soron a gyakorlati feladatok megoldásához ezúton is segítséget nyújtsunk. A cikkgyűjteményből a katonai gazdálkodást tanulmányozó, az ezen a területen tevékenykedő hadtáptisztek megfelelő áttekintést kaphatnak és hasznos gondolatokat szerezhetnek a hadtápgazdálkodás időszerű kérdéseiről.

*Dr. Damó László ezredes
a hadtudományok kandidátusa*

A szocialista gazdálkodás általános törvényei és törvényszerűségei a hadtápellátásban

Dr. Zimonyi István ezredes, a hadtudományok kandidátusa

A szocialista gazdálkodásunk egységes rendszeréből, a társadalmi-gazdasági élet minden területén megvalósuló osztatlan uralmából következik, hogy annak mind a termelő, mind a nem termelő szférájában egyaránt törekedni kell a gazdálkodás általános törvényeinek, törvényszerűségeinek, szocialista elveinek minél teljesebb érvényesítésére a szocializmus építésének meggyorsítása érdekében.

A népgazdaságban a szocialista gazdálkodás törvényei, törvényszerűségeinek érvényesítése a gazdasági tevékenységben alapvetően kimunkált terület. Másképpen vetődik fel ez a probléma a hadsereg sajátos viszonyai között, ahol alkalmazásuk elméleti és gyakorlati kérdései még korántsem tisztázottak, ahol nemcsak a gazdasági, hanem a katonai követelményeket is számításba kell venni.

A tervszerű, arányos fejlődés törvénye

A tervszerű arányos fejlődés törvénye — a szocializmus gazdasági törvénye —, miként a népgazdaságban, a hadseregben is biztosítja a fejlődés kiegyensúlyozottságát, összhangját a mindenkori szükségletek és azok kielégítésére rendelkezésre álló erőforrások között.

A tervszerűség érvényesítését alapvetően befolyásolják annak lehetőségei.

Mely tényezők segítik elő a tervszerűséget a hadsereg gazdálkodásában:

— a hadsereg tevékenységének (kiképzés stb.) szabályozott rendszere,

— a kötött ellátási normák,

— az alapvető szükségletek kielégítésének bizonyos fokú primátusa a népgazdaság más területeivel szemben (a védelem alapvető szükségleteit feltétlenül ki kell elégíteni),

— mint költségvetési szervnek alapvetően csak a kiadásait kell megterveznie, melyek fedezete a jóváhagyott költségvetési keretein belül biztosított,

— a hadsereg viszonylagos önállósága belső ellátási (gazdálkodási) rendszere kialakításában,

— a fegyveres erőkhöz a centralizmus a gazdasági tevékenység területén is mindig erősebb, mint a polgári életben.

A hadsereg gazdálkodásának tervszerűségét befolyásoló negatív sajátosságok:

— mindenekelőtt a hadsereg tevékenységének szoros összefüggése a nemzetközi helyzet alakulásával (pl.: berlini események, Karib-tengeri válság, Csehszlovákia megsegítése),

— a technikai eszközök, fegyverzeti rendszerek erkölcsi avulásának egyre gyorsuló tendenciája.

— a várható ellenség potenciáljának alakulása és mások.

A kedvező és fékező tényezők együttes hatását értékelve megállapítható, hogy a hadsereg gazdálkodásában a tervszerűség — bár sajátos viszonyok között — biztosítható. A tervszerűség szükségessége mellett tehát megvannak az érvényesítésének feltételei is.

A néphadsereg ellátási tevékenysége egészére jellemző: a tervszerűséget elősegítő, illetve kedvezőtlenül befolyásoló általánosan ható tényezők teljes mértékben hatnak a hadtáp anyagellátás (gazdálkodás) tervezésére is.

A hadtápszolgálat vonatkozásában a tervszerűséget kedvezően befolyásoló tényezőket ki lehet bővíteni azzal, hogy az anyagok túlnyomó többségét a hazai gazdaság állítja elő, ellentétben a technikai jellegű anyagellátással. A személyes ellátás (élelmezés, ruházat, eü.-ellátás) érdekében szükséges anyagi és pénzeszközök a kormány által jóváhagyott normáknak megfelelően a népgazdaság mindenkor teljes egészében biztosítja.

A tudatosság szerepe a gazdálkodásban

A tudatosság — mint a tervszerűség egyik alapvető eleme* — feltételezi a gazdálkodásban az anyagi és pénzeszközök célirányos felhasználását, a közvetlen és közvetett, tehát komplex hatások előrelátását, a váratlan tényezők minimumra csökkentését.

Az arányos fejlődést a hadseregben is tudatosan a célok helyes rangsorolásával és a helyes módszerek megválasztásával lehet biztosítani.

Újszerűen merül fel a tudományos kutató munka igénye a hosszútávú előrejelzések, prognózisok készítése érdekében, melyeket a gazdasági vezetés mind kevésbé tud nélkülözni, mely nélkül a jelen igényeink kielégítésével egyidejűleg nem tudjuk a jövő várható követelményeit is figyelembe venni.

A tudatosság a gazdálkodásban feltételezi a gazdasági szemlélet kifejlődését és érvényesítését. Egyaránt szükséges a harckészültségi, kiképzési és a gazdasági feladatok végrehajtásánál, tehát nem korlátozódhat csak a gazdasági tevékenységre.

* „A tervszerűség tudatosan fenntartott arányosság, tehát két eleme van: a tudatosság és az arányosság.” A szocializmus politikai gazdaságtana, 78. old., Kossuth 1967.

A gazdasági szemlélet olyan magatartást jelent a hadseregben, amely a katonai feladatok maradéktalan és magas színvonalú végrehajtásánál a döntések előtt mérlegeli annak gazdasági kihatásait is, előnyt biztosít az optimális variánsnak. A katonai követelmények primátusának oka az az objektív szükségszerűség, hogy a harckészültség, illetve azt növelő tényezők az elsődlegek, azok határozzák meg a gazdálkodási tevékenységét és nem fordítva.

A gazdasági szemlélet kifejlődését jelentősen segíti, ha az ellátási rendszer olyan elemeket tartalmaz, amelyek lehetőséget adnak az ellátásnak a feladatokhoz való rugalmas alkalmazására. Ezt segíti elő a közgazdasági módszerek bevitele a hadtáp gazdálkodásába, mint pl.: a csapatok közvetlen érdekeltségének elősegítése a gazdálkodás eredményeiben, ha a gazdálkodás előírásai általában nem esetekre vonatkoznak, hanem elveket rögzítenek.

Az arányosság a gazdálkodásban

Az arányosság elvének érvényesítése nélkülözhetetlen a követelmények és azok kielégítésének harmonikus viszonyában, melynek megsértése egyik fő forrása az ellátásban keletkező feszültségeknek.

Az arányosság biztosítása mind rövidebb, mind hosszabb távon permanens dinamizmus jellemzi, mely szükségessé teszi az arányok folyamatos vizsgálatát, az arányosságra ható tendenciák feltárását, a tervezésben való figyelembevételüket.

Abból kiindulva, hogy az „arányosság”-ot (minőségi kategória) az ellátási tevékenység különböző területein meglévő „arányok” (mennyiségi kategória) összessége mutatja, következik, hogy az arányosság elemeit képező arányok elsősorban az időszak (mely a konkrét helyzetből következik) fő feladatának vannak alárendelve. Éppen az arányok érvényesülésének ebből a sajátosságból fakad, hogy a fejlődés során az alapvető területek egyensúlyi állapotának fenntartása más ellentmondások bizonyos időre és mértékben való háttérbe szorításával járhat.

Az ellátás követelményei és a kielégítés lehetőségei között permanens ellentmondásokból következik, hogy minden időben, s minden területen egyaránt objektíve nincs lehetőség az optimális arányok megteremtésére. A gazdasági irányításnak egyik alapvető — felelősségteljes — feladata, hogy az adott időszakban azon arányokat kell elsősorban biztosítani, amelyek — a lehetőségekkel összhangban — maximálisan segítik elő a fő célkitűzések elérését.

Ezen elvből kiindulva a hadtápellátás területén is pl.: a fejlesztési kérdésekben — a harckészültségi célkitűzések érdekében — az első lépésben levő csapatokat indokolt előnyben részesíteni, esetenként tudatosan vállalni az átmenetileg keletkező aránytalanságokat.

Az alapvető arányok fel nem ismerése, vagyis a tudatosság hiánya következtében előálló aránytalanságok váratlanul érik a vezetést és negatív hatása átgyűrűzik a kapcsolódó területekre is, vagyis tervszerűtlenség jön létre.

A hadtáp tevékenységének széles skálája, átfogó szerepe a hadsereg anyagellátásában különösen indokolja a tudatos ráhatást az arányok alakulására, azok dinamikájának folyamatos elemzését.

A gazdaságosság elve

A gazdaságosság elve** megköveteli, hogy a gazdálkodási tevékenységet társadalmi méretekben az ésszerű gazdálkodás elvére kell felépíteni.

A gazdaságosság törvénye így a társadalmi-gazdasági élet minden területén felveti a gazdaságosság elvének érvényesítése és megvalósítása módjának kérdését az adott tevékenységi szféra specifikációjának megfelelően.

A hadseregben is alapvetően abban a törekvésben jut kifejezésre a gazdaságosság, hogy az adott célt minél kisebb ráfordítással érjük el, vagy azonos ráfordítással minél nagyobb eredményt produkáljunk.

A gazdaság termelő zónájában a gazdaságosság a termelés állandó növekedéséhez járul hozzá. A hadseregben viszont — mint fogyasztó gazdaságban — a gazdaságosság elvének érvényesítése a szükségletek kielégítésének emelkedő színvonalában jut kifejezésre. Eredménye összességében a harckészültség adott színvonalában realizálódik.

Amikor a gazdaságosság elvének érvényesítése a hadseregben sajátosan merül fel a társadalmi-gazdasági élet más területeivel szemben, ugyanakkor differenciálni kell a hadseregen belül és a tevékenységek különböző területei szerint.

A hadtápszolgálatban fokozottan húzza alá a gazdaságosság elve érvényesítésének szükségességét, hogy ráfordításai zömmel fenntartási jellegűek, így eredményei egyaránt hozzájárulhatnak néphadsereg szinten, illetve a néphadsereg hadtápjá fejlesztési és fenntartási költség arányainak javításához, a fejlesztésre fordítható kiadások növeléséhez, a szolgálaton belül a szükségletek magasabb színvonalú kielégítéséhez.

A hadtáp alárendeltségében működő szolgálati ágak tevékenységének heterogén jellegéből következik, hogy a gazdaságosság megvalósításának változatos formáit szükséges alkalmazni, melyeket két alapvető csoportba lehet osztani.

a) Az ellátás egyes területein a gazdaságosság úgy érvényesül, ha a normában biztosított pénz- és anyagi eszközök teljes mennyiségben és minél hatékonyabban kerülnek felhasználásra. A gazdaságosságnak itt nem célja a „megtakarítás”. Ilyen tipikus terület az ételmezési ellátás vagy a gépjárműveknél a meghatározott igénybevétel (kilométer, üzemóra) után előírt olajcsere.

b) A gazdálkodás más területein viszont a gazdaságosság érvényesítése elvének klasszikus formáját kell alkalmazni, vagyis a legkisebb ráfordítás mellett a maximális eredmény elérését tűzi ki célul. Itt a gazdaságosság eredménye hatékony gazdálkodás esetén effektív megtakarításban is realizálódik. A gazdaságosság ilyen formában való megvalósulása jellemző a ruházati szolgálatban és az üzemanyag szolgálatban hajtóanyagoknál, továbbá általában a karbantartási, javítási hitelek felhasználásánál.

A gazdaságosság célszerű érvényesítési formájának helyes megválasztásánál mindenkor szem előtt kell tartani, hogy a gazdaságosság elvével

** „Gazdaságosság: a gazdálkodás általános érvényű alaptörvénye, azt a szükségszerűséget fejezi ki, hogy a lehető legnagyobb eredményt a lehető legkisebb ráfordítással érjük el.” Gazdaságpolitikai Kiszótár, Kossuth 1966., 83. o.

ellentétes minden olyan módszer, amely a harckészültséget veszélyezteti, a technika károsodását eredményezi, vagy éppen a személyi állomány élet- és munkakörülményeinek tervszerű emelését akadályozza.

A gazdaságosság elvének gyakorlati megvalósítására kedvezően hat, hogy a hadtápszolgálat tevékenységének jelentős területén mérhető és számszerűsíthető a ráfordítások és eredmények, melyek lehetővé és szükségessé teszik a gazdaságossági számítások fokozott alkalmazását a gazdasági döntések megalapozására.

Az eddigiek folyamán kialakult gazdaságossági számítás modelljei alapvetően az egyes szolgálati ágak néhány tevékenységét szolgálják. Nem alakultak még ki a hadtápszolgálat komplex ráfordításai gazdaságosságát elemző módszerek, melyek kimunkálása a közeljövő egyik fontos feladata.

A gazdálkodó szervek irányítási és gazdálkodási hatáskörének kiterjesztésével szorosan összefüggő, fontos és megoldandó probléma: kimunkálni a gazdasági ösztönzők megfelelő rendszerét, a gazdálkodás színvonalának gazdasági eszközökkel történő befolyásolását a csapatoknál, amelyek a költségvetési gazdálkodás elvei alapján tevékenykedő gazdálkodó szervek. E feladat végrehajtása ugyancsak feltételezi a csapatok gazdasági tevékenysége szintetikus mutatóit, amelyek egzakt formában tükrözik a gazdálkodás eredményeit.

A komplex gazdaságossági számítások alkalmazásának egyik akadályát a régi számviteli rendszerben találjunk, mely csak „ágazati” bontásban és természetes mértékegységben elégíti ki a költségek elszámolását, vagyis költségnemenkénti rendszerben, de már nem teszi lehetővé a ráfordítások „értékben és költség hely” igénye szerinti megjelenését.

Különös jelentősége van az érték szerinti nyilvántartás megvalósításának a hadsereg ingatlanállománya vonatkozásában, mely előfeltétele többek között a felújítások megalapozott tervezésének.

A magasabb színvonalú, átfogó szemléletet érvényesítő gazdaságossági számítások és más gazdasági tevékenységgel összefüggő feladatok is igénylik tehát a nyilvántartási, elszámolási rendszer korszerűsítését.

Értékkategóriák, piaci-pénzügyi formák

A közvetett gazdaságirányítás rendszerében — a szocializmus fejlődése elért magasabb fokának megfelelően — hasznos szerepet tölt be az áru- és pénzviszonyok aktivizálása, a piac szerepének megnövekedése, a pénzügyi formák intenzívebb alkalmazása.

A hadseregben — így a hadtápszolgálaton belül is a fenti kategóriák felhasználásának lehetőségei — a katonai gazdálkodás speciális jellege miatt — korlátozottak, amely körülmény azonban nem jelentheti teljes figyelmen kívül hagyásukat.

Már az eddigi tapasztalatok is bizonyították, hogy megfelelően beilleszthetők a hadtápszolgálat gazdálkodásába, segítik annak hatékonyságát.

A tervezésben és az ellátás bonyolításában egyaránt segíti a gazdaságosság érvényesítését, a szükségletek rugalmasabb kielégítését, a helyi döntések realizálását az értékkategóriák, a piaci-pénzügyi formák alkalmazása.

A pénzügyi formák bizonyos szemléletbeli változásokat is idéznek elő, befolyásolják a gazdasági döntéseket, mérlegelésre ösztönöznek a dolgok előnyös oldalainak kihasználására, jobban érzékelhetővé teszik a hátrányos motívumokat.

A pénzkategóriák felhasználását — a hadtáp ellátó tevékenysége valamennyi területét átfogó alkalmazását — szükségessé teszi a korszerű nyilvántartás, elszámolás megvalósítása, a gazdálkodás eredményének átfogó értékelése, az információs rendszer egységesítése, az erőforrások szabad áramlásának biztosítása a szükségletek gyors kielégítésére.

*

A szocialista gazdálkodás általános törvényei és törvényszerűségei sajátosan érvényesülnek a hadsereg és azon belül a hadtápszolgálat gazdálkodásában, ahol a katonai követelmények kielégítése mellett, annak viszonyai között kell kialakítani alkalmazásuk optimális módszereit, formáit.

A csapatgazdálkodás megoldásra váró problémái

Joó Sándor ezredes

Az elmúlt időszakban a „Honvédelem” és „Hadtápbiztosítás” című folyóiratokban több cikk jelent meg a csapatgazdálkodásban 1968 óta bekövetkezett változásokról az elért eredményekről és felmerült problémákról, a továbbfejlesztés lehetőségeiről, a gazdálkodás hatékonysága javításának módszereiről. Ezen cikkek szerzői által tett megállapításokkal és javaslatokkal egyetértve, néhány kérdésben mégis szeretném gondolataimat, nézeteimet kifejteni, főleg a gazdálkodás hatékonysága javítása, a csapatgazdálkodás továbbfejlesztése lehetőségei kérdéseiben, mert a csapatgazdálkodás megoldásra váró problémái főleg e két kérdésben koncentrálódnak.

Mielőtt azonban a megoldásra váró problémák részletezésébe kezdenék, szükségesnek tartom leszögezni, hogy a csapatgazdálkodás minden területén számottevő eredmények születtek, melynek következtében javultak a harckészültségbe helyezési, kiképzési feltételek, fejlődtek, korszerűsödtek az állomány élet- és munkakörülményei.

A csapatok gazdasági tevékenységében ma már mindenütt megállapítható, hogy:

- a parancsnokok tudnak élni a megnövekedett hatáskörrel,
- többségükben céltudatosan és a tényleges szükségleteknek megfelelően használják fel a hiteleket,
- belső tartalékaikat megfelelően kihasználják és a korábban jelentkező feszültségeket, ellentmondásokat megoldják,
- szilárdult az anyagi-pénzügyi fegyelem.

A fenti megállapítások alátámasztására csak néhány példát említenék. Így:

— 1970. évben csak egy olyan esetről van tudomásunk, amikor a hatáskört megsértették és jogtalanul kiemelt hitelről csoportosították át összeget;

— az átcsoportosítások jelentős része megalapozott gazdasági számvetéseken, terveken alapszik és az átcsoportosított hitelek a seregtest költségvetésének mintegy 20%-át teszik ki, s kb. azonos értékben történt anyagátcsoportosítás, illetve kölcsönös anyagjavítás;

— az évvégi megtakarításból visszakapott pénzmaradványokat koncentráltan, zömében az elhelyezési körülmények javítására használták fel;

— a belső tartalékok kihasználása megmutatkozik a néhány száz millió forint értéket képviselő csapatépítkezések végrehajtásában, a javítási feladatok kölcsönös megoldásában, a kisegítő gazdaságok fejlesztésében (6 millió Ft tiszta haszon, 8 millió Ft vagyoni érték maradvány év végén) és a gazdaságosságra való törekvés erősödésében is stb.

Mindezen eredmények bizonyítják a szemlélet és gyakorlati gazdasági tevékenység fejlődését. Az elért eredményekről természetesen lehetne hosszán beszélni és igen sok adatot ismertetni, de jelen cikkben a csapatgazdálkodás megoldandó problémáinak vizsgálata a cél.

A csapatgazdálkodás megoldandó problémái többféle szempontból is vizsgálhatók. Többek között:

— a csapatgazdálkodásnak milyen főbb szükségleteket kell kielégíteni,

— a rendelkezésre álló tapasztalatok alapján hogyan lehetne a negatív jelenségeket megszüntetni,

— a csapatgazdálkodás hatékonyságának javítása milyen követelmények teljesítését teszi szükségessé,

— a csapatgazdálkodás milyen további rendszerbeli változtatásokkal fejleszthető és így tovább.

Ezek egyenként is, és összességében is megoldandó problémákat tartalmaznak, melyre végső soron figyelmet kell fordítani.

A felsoroltak közül e cikkben két fő kérdésre fordítanám a figyelmet, mert ezek részben érintik a többi kérdést is. Így:

— a csapatgazdálkodás hatékonyságának javítása milyen követelmények teljesítését teszi szükségessé,

— a csapatgazdálkodás milyen rendszerbeli változtatásokkal fejleszthető tovább.

Mindkét kérdésben, természetesen személyes tapasztalataimra támaszkodva, többségében csak a hadtápszolgálatra vonatkoztatva fejtem ki gondolataimat.

Milyen követelményeket kell teljesíteni a csapatgazdálkodás problémái megoldására, a hatékonyság növelése érdekében

A jelenleg érvényben levő gazdálkodási rendszer szabályait alapul véve és ezek megvalósulását felmérő vizsgálataink, az eredmények mellett még számos negatív jelenséget is feltárnak és ezek arra engednek következtetni, hogy a gazdálkodási tevékenység a csapatoknál tovább fejleszthető a jelenlegi rendszerbeli adottságok között is.

Az ellenőrzések, elszámoltatások az alábbi gazdálkodásbeli problémákat fedik fel:

— a gazdálkodás tervezése, szervezése még nem összpontosul kellően egy kézben és ezért összehangolási hiányosságok jelentkeznek, illetve gazdálkodási tervek csak részterületekre készülnek;

— a gazdálkodás szervezése még nem elég céltudatos, következetes és tervszerű, nem előre kidolgozott, összehangolt célok megvalósítására irányul, sok még a spontán elem a gazdálkodás alakulásában;

— gyakran megsértik még azt az elvet, hogy a rendelkezésre bocsátott hitelekkel csak akkor lehet átcsoportosítást, megtakarítást eszközölni, ha az alapszükségleteket előírt normák szerint kielégítették és ennek teljesítésére nem készítenek konkrét gazdasági számvetéseket, nem dolgoznak ki és valósítanak meg megtakarítást elősegítő rendszabályokat, követelményeket;

— a gazdaságossági szemlélet még nem általános és egy-egy gazdasági döntés előtt nem mérlegelik annak hatását, következményeit, nem mindig előzik meg gazdasági számvetések. Esetenként és helyenként még tapasztalható a közös célok megvalósításától húzódozás, egoizmus, másrészt pedig túlzott igény kielégítésre való törekvés, egy-két esetben szabálytalanság is.

Ezen megállapításokat példák sokaságával lehetne alátámasztani, mégis ettől most tekintsünk el.

A tapasztalatok alapján megállapítható, hogy a gazdálkodás rendje, szervezettsége, hatékonysága még javítható, fejleszthető.

Milyen követelményeket kell ehhez teljesíteni a parancsnokoknak és gazdálkodó szerveknek? Véleményem szerint.

*Meg kell oldani a csapatgazdálkodás
egységes elgondoláson és célkitűzéseken alapuló
komplex tervezését*

Ennek célja az lenne, hogy biztosítsa a gazdálkodási célok teljesítésének összhangját, a gazdálkodás céltudatosságát, az eszközök, lehetőségek koncentrálását, a gazdálkodás vezetésének egy kézben való összpontosítását. Mit tartalmazzon ez a terv?

— A gazdálkodás fő célkitűzéseit, a megoldandó feladatokat, melyek reális szükségletként jelentkeznek (pl. a harcászultségi anyagok rakodásának kiszélesítése, alegységkörletek melegvízzel, mosógéppel, olajkályhákkal való ellátása stb.), és a harcászultséget, a kiképzést, a létkörülmények fejlesztését szolgálják, illetve az alapkövetelmények teljesítésében mutatkozó elmaradások megszüntetésére irányulnak;

— a célkitűzéseknek megfelelően a tényleges anyagszükségleteket, azok tényleges vagy kalkulált beszerzési költségeit;

— a rendelkezésre álló hitelek értékét és azok jogcímenként és számvetéseken alapuló felhasználását, illetve a költségvetési tételekről felszabadítható összeget. A felszabadításhoz szükséges teljesítendő takarékosági, gazdaságossági és egyéb követelményeket;

— a fejlesztésre szükséges és felszabadítható hitelek összehasonlítását és az ebből eredő biztosítási döntéseket, a biztosítás sorrendjét, mérvét, ütemét, eldöntését annak, hogy a biztosítást előzetes átcsoportosításból, vagy év végi megtakarításokból hajtják végre, illetve milyen biztonsági tartalékokat képez előre nem látható feladatok teljesítésére.

A terv készülhet egy, illetve két évre, formáját tekintve lehet szöveges, táblázatos stb.

A kidolgozás rendjét a következők szerint tartom célszerűnek:

— a parancsnok és illetékes szakközegei, figyelembe véve az előljárók követelményeit, a gazdálkodás szabályait, az egység tényleges helyzetét, kidolgozzák a megoldandó célokat és azok megvalósítására vonatkozó alapelgondolásukat. Ezt ismertetik a gazdálkodást folytató szakágvezetőkkel;

— a szakágvezető ennek alapján elkészítik részletes felhasználási számvetéseiket, kimutatják felszabadítható (vagy igénylendő) hiteleiket és azok teljesítéséhez szükséges rendszabályokat, követelményeket;

— a parancsnok és vezető szakközegei tervegyeztető tárgyaláson elbírálják a résztervek, számvetések helyességét, és szükség szerint korrekciókat hajtanak végre, majd elhatározásra jutnak.

Az elhatározást célszerű egységparancsban rögzíteni és közreadni, hogy azt az állomány ismerje meg és a megszabott követelményeket teljesítse.

Javitani kell a gazdálkodás hatékonyságát

A gazdálkodás hatékonysága, mint ismert, általában abban jut kifejezésre, hogy minél kisebb ráfordítással minél nagyobb eredmény születessen, illetve az adott ráfordítás minél nagyobb eredményt hozzon. Ez sajátosan, de vonatkozik a csapatgazdálkodásra is. Itt is cél, hogy a rendelkezésre bocsátott pénz- és anyagi eszközökből maximálisan biztosítsuk a harckészültségbe helyezés, a kiképzés feltételeit, a katona állomány mindenoldalú szükségleteinek kielégítését, korunknak megfelelő szintű élet- és munkakörülményeket.

Cél az is, hogy a harceszközök elrendelt hadrafoghatósági szintjét, a lehető legkisebb anyag- és pénzeszköz ráfordítással biztosítsuk, hogy a rendelkezésre bocsátott élelmezési pénznormából a katona állomány élettanilag szükséges tápanyagokat megkapja és az élelmezési ellátás kielégítse a táplálkozási szokásokat, hogy a kiképzés minél kisebb ráfordítással, de eredményesen valósuljon meg stb.

Végeredményben tehát a csapatgazdálkodás hatékonysága egyrészt abban mérhető, hogy az adott pénz- és anyagnormák milyen szinten biztosítják a követelmények teljesítését, másrészt az alapkövetelmények kielégítésén felül milyen fejlesztést tud abból megvalósítani. Ezen túl, vagy ezt kiegészítve mérhető a hatékonyság abban is, hogy a már megvalósított inventáció milyen tartósan szolgálja a célt, milyen gyakorisággal kell abba új befektetéseket eszközölni. Ezt pedig a gondos kezelés, használat, karbantartás, időbeni javítás stb. befolyásolja.

Véleményem szerint a gazdálkodás hatékonyságának javítása céljából az alábbi feladatokat kell teljesíteni az eddigieknél magasabb szinten:

— a személyi állomány nevelését,
társadalmi tulajdonhoz való viszonya javítását

A nevelés végeredményben anyagi erővé válik, mert ha a rábízott anyagi eszközöket kíméletesen használja, kezeli és megőrzi, rendszeresen

karbantartja, akkor kevesebb a fenntartási költség, kevesebbszer kell pótlást eszközölni, növekszik a használati idő, lényegében költségmegtakarítást eredményez, seregtestnél pl. több millió forintos nagyságrendben. A katona állomány nevelése szempontjából hasznos lenne, ha az ország gazdasági politikájának propagálásán túl, részletesebben tájékoztatnák az egység belső gazdasági helyzetéről, eredményeiről, gondjairól, céljairól és ezzel mozgósítsák az állományt a kitűzött célok teljesítésére.

A nevelés mellett szükséges azonban a szabályzat szerinti élet szilárdítása, fejlesztése is a parancsok végrehajtása útján;

— *a gazdasági szemlélet fejlesztését és gyakorlatban való következetes alkalmazását*

A parancsnoki állománynak, a gazdálkodó szerveknek tudatosan és következetesen keresniök kell a kevesebb ráfordítással járó, de a kívánt eredményt hozó megoldásokat. Vonatkozik ez a kiképzési feladatok, gyakorlatok gazdasági kihatásokkal összefüggő szervezésére, éppen, úgy mint az olcsóbb beszerzési források felkutatására, vagy a gazdaságilag előnyösebb lehetőségek szerinti kivitelezésekre.

Csak példaként említeném, hogy a technikai eszközök egyszeri igénybevételével, több kiképzési tárgykör komplex átvétele gazdaságosabb és eredményesebb, mintha azt többször vennék igénybe és a tárgyköröket külön-külön gyakoroltatnák, vagy nem vásárolnak élelmiszert, irodaszert stb. kiskereskedelemben, amikor ugyanazt megkapják olcsóbban a nagykereskedelmi vállalatoknál vagy olyan vállalatnál mosatnak és vegytisztítatnak, ahol az olcsóbb és garantált a minőség is stb.

A csapatoknál ma már százával vannak olyan feladatok, melyben hatáskörben döntenek, ezért a gazdaságosság vizsgálatának nagy szerepe van, és a gazdaságosabb módok alkalmazása közvetlenül az egység érdekét is szolgálja;

— *a gazdasági döntések előtt feltárni azok hatását, következményeit, más területekkel, feladatokkal való összefüggéseit*

Szükséges ezt azért megtenni, mert egy-egy elhamarkodott, nem egészen átgondolt döntés további feszültségeket teremthet és a végrehajtás öncélúvá, haszontalanná válik.

Ugyancsak példának említeném, hogy mosógépek vásárlása addig feleslegessé válik, amíg nem oldjuk meg a melegviz-szolgáltatást, a mosószerellátást, a szárítást stb. Ugyanakkor számolni kell azzal is, hogy ezen gépek alkalmazásával növekszik az elektromos áram fogyasztás, terhelődik a transzformátor stb. Folytathatnám a példákat tovább is, de úgy érzem, hogy ezzel is sikerült illusztrálnom e feladat végrehajtásának szükségességét, vagyis azt, hogy egyes fejlesztési feladatokat komplex módon kell megoldani;

— *kiemelt feladatként kell kezelni a gazdasági folyamatok belső (külső) ellenőrzését*

Időben feltárássra kerüljenek a gazdálkodási tendenciák, hogy a tapasztalatok alapján megfelelő korrekciók alkalmazhatók legyenek. Ehhez

célszerű kialakítani egységes ellenőrzési, elemzési módszereket és ennek biztosítani kell, hogy az ellenőrzés ösztönzőleg hasson a célok teljesítésének irányában.

Fontosnak tartom, hogy a parancsnokok időközönként (legalább negyedévenként) beszámoltassák a gazdálkodó szervezetek gazdálkodásuk helyzetéről és kiegészítő intézkedésekkel irányítsák a további tevékenységet.

Természetesen a feladatokat lehetne folytatni és egy-egy szakterület gazdálkodására a feladatokat lehetne konkretizálni, azonban úgy vélem, hogy a *gazdálkodás hatékonyságának* javítása nem a teljesség igényével felsorolt feladatok tudatos alkalmazásával megoldható.

A csapatgazdálkodás rendszerének továbbfejlesztési lehetőségei és ennek érdekében szükséges változtatások

A csapatgazdálkodás rendszerének továbbfejlesztése jogos igényként jelentkezik és továbbfejlesztésének lehetőségei megítélésem szerint is adottak. Az egyik szerző a „Honvédelem” 1971. évi 1. számában helyesen felveti a fejlesztés főbb irányait és azokkal magam részéről egyetértek. Ebben a cikkben néhány területre konkrétabb fejlesztési célokat, feladatokat szeretnék megfogalmazni, anélkül, hogy teljességre törekednék, illetve a gyakorlati megoldást is részletesen kifejtjeném.

Javaslataimat egyes szakterületek, illetve gazdálkodás-tevékenységi körök szerint próbálom csoportosítani. Így

Normák, hitelek felülvizsgálata általában

Mindenki előtt tudott és ismert, hogy időszakonként árszintnövekedés jelentkezik a népgazdaságban szinte általánosan, minden anyagfajtára kiterjedően. Az is ismert, hogy a hadseregben szolgálatot teljesítő állomány élet- és munkakörülményei együtt kell fejlődjenek a szocialista társadalmunk egésze fejlődésével. Az is ismert, hogy a hadsereg szükségleteket vet fel, illetve annak fenntartása permanensen növekvő pénz- és anyagszükségletekkel jár stb. E problémákat azonban a jelenlegi normák és hitelbiztosítási rendszer nem mindenütt veszi figyelembe, illetve ezek huzamosabb ideig nem változnak és a csapatoknál ez feszítettséget okoz, ellentmondást szül.

E megállapítást példával támasztanám alá

A katonák ételmezési ellátása a jelenlegi pénznormából csak nehezen és csak hagyományos szinten oldható meg. Nem biztosít korszerűsítésre, fejlesztésre lehetőséget, holott a népgazdaságban egyre nagyobb méreteket ölt az iparilag előkészített, nagyobb értékű élelmiszer-felhasználás, ami árban is növekedést eredményez. Ilyen korszerű élelmiszerek felhasználására a jelenlegi pénznorma alacsony színvonalon ad lehetőséget.

Vagy: ismert, hogy laktanyáink jelentős része korszerűsítésre szorul és jelentős mérvben folyik is ez a munka. Egyre növekszik az áramfogyasztást, vízfogyasztást növelő eszközök száma stb. Mindezzel együtt

kellene járjon a hitelek növekvő biztosítása is. Másrészt az elhelyezési hitelek biztosítása, azokkal való elszámolás stb. nem az egyéb hitelekkel azonos csatornán történik, és ez sok feszültséget eredményez az alakulatok és Elhelyezési Felügyelőségek között. Végeredményben a hitelek sok tételre megosztottak és nem tudni milyen normák szerint történik azok megállapítása, jóváhagyása és mennyisége a gyakorlati szükségletek nem elégítik ki.

Az is ismert, hogy a csapatgazdálkodásban ma még nagyon sok a megkötött költségvetési tétel, sok az alrovat és így a biztosított hitelek elaprózódnak, nehézkessé és bizonytalanná válik az ezekkel való gazdálkodás.

Mindezekből levonható az a következtetés, hogy:

— *a csapatszükségletekkel, az árszínvonal-alakulással jobban összehangolt és mozgó skálájú ellátási pénznormák kialakítására lenne szükség.*

El tudnám azt képzelni, hogy a pénznormákat — ha ennek tényleges igényei kialakulnak — ötéves terv ciklusra alakítsuk ki, villázva. A norma alsó értéke az ötéves terv első évében, a villa felső értéke az ötéves terv utolsó évében kerülne érvényesítésre, míg az évek során a villán belül mozgási lehetőséget biztosítana;

— *a céggazdálkodás általánosításával egyidejűleg szűkíteni kellene a költségvetési alrovatok és kiemelt tételek számát, hogy a hitelek koncentráltan kerüljenek az alakulathoz és nagyobb szabadságot biztosítson a felhasználáshoz.*

E kérdésben eltudnám képzelni, hogy csak az alábbi jogcímre kerüljön hitel meghatározásra:

— *technikai eszközök fenntartása (függetlenül attól, mely szakághoz tartozik és beleértve az üza.-költségeket is),*

— *laktanya és hozzátartozó objektumok fenntartása (beleértve ebben az üzemeltetés, elhelyezési szolgáltatások, kiképzést szolgáló eszközök stb. költségeit is),*

— *a személyi állomány bérköltségei és munkával összefüggő költségei (pl.: utazás),*

— *a személyi állomány élelmezési költségei,*

— *a személyi állomány ruházati költségei,*

— *a személyi állomány egészségügyi költségei.*

Ezen területekre meghatározott és normatívákra támaszkodó hitelek felhasználási rendjét közgazdasági szabályzókkal lehetne szabályozni, befolyásolni.

E rendszerre fokozottabban érdekeltté válna a csapat a gazdálkodás tervezésében, a takarékos és gazdaságos felhasználás alakításában. Nagyobb döntési jogot kapna az alakulat a felhasználáshoz.

— *Véleményem szerint meg kellene és meg lehetne szüntetni azt a jelenlegi gyakorlatot, hogy a hitelek biztosítása más és más csatornákon történjen.*

Az egységes normatívák kidolgozásával és kialakításával a hitelek felszámítását és jóváhagyását minden szakterületen a csapatok hatáskö-

rébe lehetne adni. A csapatok által készített éves költségvetés alapján minden hitelbiztosítás a seregtest pü. osztályon keresztül kerülne végrehajtásra, illetve a hitelekkel való elszámolás is a pénzügyi szolgálat útján „költségvetési beszámoló jelentés”-ben történhetne.

Az anyagbiztosítási rend felülvizsgálata

A jelenleg érvényben levő anyagbiztosítási rendszer a korábbi rendszerhez képest jobban szolgálja a csapatérdekeket. Mégis, véleményem szerint, e terület is további korrekcióra szorul, tekintettel arra, hogy még mindig sok a profilgazda, az azonos anyagfélésegekre és ebből eredően még feszültségek vannak:

— sok még az olyan anyagfélése, melynek csapatbeszerzése jelenleg nehézségekbe ütközik, több oknál fogva. Pl.: cikchiány a kereskedelemben, árproblémák, apparát hiány;

— még egyes szakterületen belül is az anyagfélésegek egy része természetbeni gazdálkodás rendszere szerint, más része pénzgazdálkodás rendszere szerint kerül biztosításra, és így mint rendszer okoz problémát, nem beszélve arról, hogy a szakterületeken különösen vegyes a biztosítási rendszer;

— az adott anyagátcsoportosítási jog egyes szakterületekről a másik szakterületre, éppen az anyagi és pénzügyi biztosítási rendszer miatt nehézkés és bizonyos értelemben szubjektív megítélés tárgyát képezi a szakterületek vezetői részéről annak elfogadása, vagy el nem fogadása, tekintve, hogy pénzügyi kihatásokkal is jár és egy szakterület sincs úgy dotálva anyagilag vagy pénzügyileg, hogy valamilyen károsodás nélkül tudná elviselni az ilyen anyagátcsoportosítást.

E helyzetből véleményem szerint levonhatók az alábbi következtetések:

— *tényleg időszerűvé válna a profiltisztítás gyökeres megoldása, a profilgazdák kialakítása HM-szervektől a csapatig.* Ennek megfelelően kellene kialakítani a pénzügyi biztosítás rendjét is. Ennek megoldása kihatna a beszerzés rendjére, mert centralizálni lehetne, az anyagfelhasználás rendjére, mert kiküszöbölné a szubjektív korlátokat, rendezné a térítés-, nyilvántartás-, elszámolásbeli problémákat;

— *kivétel nélkül, minden fenntartáshoz szükséges anyagbiztosítást a teljes pénzgazdálkodás körébe kellene vonni,* függetlenül attól, hogy annak biztosítása központi vagy csapatbeszerzés rendszerében történik. Úgy gondolom, hogy az egységes anyagbiztosítási rendszert képezne és számos előnnyel is járna. Pl.: ésszerűbbé, gazdaságosabbá válna az anyagbeszerzés, mert nagyobb megfontolás tárgyává tennék azok igénylését, érdekelté válna a csapat a takarékoságban; — egységesíteni lehetne a számvitelt a különböző szakterületeken stb.;

— *felül kell vizsgálni a központi és csapatbeszerzés körének eddigi tapasztalatait és a beszerzési lehetőségek, gazdasági, szervezeti feltételekkel összhangban kialakítani annak rendszerét.* Ez nem feltétlen azt kell eredményezze, hogy a csapatbeszerzés köre csökkenjen.

A csapat bevételi források bővítési lehetőségeinek vizsgálata

Véleményem, és a rendelkezésre álló adatok szerint a csapatbevételi források jelenleg nem számottevők. Természetesen ebbe nem számolom be azt a bevételi forrást, melyet a szerződéses munkavállalás jelenlegi vagy inkább az elmúlt két évből nyújtottak, mert ezzel együtt a bevételek jelentősen növekedtek. Az értékesítésből, a kárbevételekből és egyéb forrásokból is csak néhány millió Ft értékben jelentkeznek nagy szóródással a csapatok között. Megítélésem szerint a kárbevételek értéke további csökkenése várható.

Ilyen körülmények között — szerintem — csak nagy távlatokban oldhatók meg azok a fejlesztési, korszerűsítési célkitűzések és pótolhatók azok az elmaradások, melyek a személyi állomány életkörülményeiben mutatkoznak, figyelembe véve a csapatgazdálkodás más lehetőségeit is.

Ezért szükségessé válik a bevételi források növelése lehetőségeinek keresése, feltárása és a csapatok hatáskörének bővítése e területen is.

Néhány ilyen lehetőséget a következő területen látok:

— kiterjeszteni az anyagértékesítés lehetőségét selejtté vált ruházati anyagokra, feleslegessé vált berendezési anyagokra;

— a csapatoktól térítés ellenében igénybe vett gépkocsik bevételeinek csapat-hatáskörben hagyása;

— csapatokhoz tartozó lakásokban javító-karbantartó szolgáltatások elvégzésének engedélyezése, és ebből származó bevételek csapatoknál hagyása;

— a csapatot segítő gazdaságik jövedelme egy része (25—30%) felhasználásának parancsnoki hatáskörbe adása nem élelmezést szolgáló célokra, és egyidejűleg 5%-os kamattérítési kötelezettség megszüntetése vagy seregtest szinten való koncentrálása, pénztartalék képzés céljára. Ugyanakkor számos lehetősége van a gazdaságok fejlesztésére, azonban ehhez a csapatoknak hosszúlejáratú hitelre volna szüksége;

— megoldás tárgyát képezheti az is, hogy továbbra is engedélyezzék bizonyos mértékű bérmunka vállalási lehetőségét a csapatok számára, nem kötve azt csak anyagi eszköz szolgáltatáshoz stb.

Mind ezek véleményem szerint javíthatják a bevételekből származó fejlesztési lehetőségeket.

A csapatgazdálkodást végrehajtó szervezetek felülvizsgálata

E kérdést több oldalról is célszerű vizsgálat tárgyává tenni.

Egyrészt: szükségként jelentkezik annak megvizsgálása, hogy hogyan lehet megoldani a csapatgazdálkodás tervezése, szervezése, irányítása egy kézben történő összpontosítását.

Másrészt: szükségként jelentkezik kimunkálni annak feltételeit, hogy a gazdálkodást végrehajtó szervek a rájuk háruló feladatokat nagy teherviselés nélkül képesek legyenek megoldani, hogy lehetőségük maradjon a háborúra való felkészülés feladatai végrehajtásához is.

Ugyancsak szükségként jelentkeznek a középírányító szervek gazdálkodási tevékenységének, a gazdálkodás belső, külső ellenőrzésének, a számviteli rendszer egységesítési, egyszerűsítési, gépesítési lehetőségeinek felülvizsgálata.

Mindezek külön-külön is önálló témát képezhetnek, ezért csak mint gondolatot vetem fel. Egynéhány probléma megoldása, kiművelése ismereteim szerint napirenden szerepel, így ezekre nem térnek ki. Annyi bizonyos, hogy ma legsürgősebben megoldandó feladatként jelentkezik az egység számviteli részlegek létrehozása és a számvitel gépesítése, a csapat vagy magasabbegység beszerző csoportok létrehozása, a magasabbegység hadtáptörzsek elhelyezési szakközegekkel való megerősítése, illetve a pénzügyi szolgálatok megnövekedett feladatainak ellátására való szervezeti fejlesztése.

Összegezve: a felvetett rendszerbeli módosítások véleményem szerint jótékony hatással lennének a csapatgazdálkodásra, lényegében megoldanák a csapatgazdálkodás meglévő problémáit, enyhítenék a meglévő feszültségeket, csökkentenék a szűk keresztmetszeteket, tovább javítanák a harckészültségbe helyezés, a kiképzés feltételeit, a személyi állomány élet- és munkakörülményeit.

A hadtápgazdálkodás főbb tapasztalatai és további fejlesztésének irányai*

Dr. Zimonyi István ezredes, a hadtudományok kandidátusa

A tájékoztató célja, hogy főbb vonalaiban áttekintést adjon az MN hadtáp területén folyó gazdálkodás helyzetéről és lényeges tapasztalatairól, továbbá általánosságában és egyes területein változatosan ismertesse azokat az elképzeléseket, amelyek gazdálkodásunk továbbfejlesztése érdekében folyó kidolgozó munka alapjául szolgál, elsősorban a csapatgazdálkodás területeit érintően.

Előjáróban a nézetazonosság megteremtése érdekében néhány alapvető gazdálkodással összefüggő fogalmat vázolok.

Gazdálkodás alatt a néphadseregben a gazdasági műveletek céltudatos megszervezését, a rendelkezésre álló anyagi- és pénzeszközök ésszerű felhasználására irányuló tevékenységet értjük a néphadsereg béke és „M” szükségleteinek minél teljesebb kielégítése érdekében.

A Magyar Néphadsereg különböző tagozataiban folyó hadtápgazdálkodás általános feladata, hogy a hadsereg sajátos viszonyai között a rendelkezésre álló keretek, a népgazdaság és más helyileg alkalmazható — források felhasználásával biztosítsa a szolgálat előtt álló „M” és béke ellátási, fejlesztési feladatok adott körülmények közötti maximális teljesítését, a néphadsereg eszközeinek legoptimálisabb felhasználásával.

Ezt a célt a gazdasági műveletek céltudatos megtervezésével, megszervezésével, rugalmas irányításával és folyamatos ellenőrzésével, a tapasztalatok általánosításával és a tevékenységet meghatározó szabályozók naprakészségével lehet elérni.

A néphadsereg hadtápgazdálkodása felső-, középírányító és végrehajtó szinteken (tagozatokban) valósul meg. Ennek megfelelően differenciálódnak a gazdálkodás feladatai és módszerei.

— A felső szintű gazdálkodó szerv az MNHF-ség, a költségvetésben rendelkezésre bocsátott keretek felhasználásával végzi a feladatába utalt mindennemű anyag, eszköz és költség béke és hadiszükségletének — a fejlesztés-fenntartás arányai optimális biztosítása mellett történő —

* Az MNHF továbbképző csoportjában 1973. január hóban elhangzott előadás rövidített változata.

megtervezését, a csapatok folyamatos ellátását, szakterülete speciális gazdálkodásainak meghatározását és koordinálását, a normák, normatívák kialakítását és karbantartását, a tevékenységek irányítását és ellenőrzését.

— A felső szintű gazdálkodás végrehajtó szervei az ellátás területén az ellátó központok.

— Az MN hadtápgazdálkodás középírányító szervei a seregtettek és magasabbegységek hadtáp törzsei. Feladatuk a csapatok szükségleteinek tervezésében való részvétel, az MNHF-ség által biztosított anyagi- és pénzeszközökkel történő gazdálkodás közvetlen irányítása és ellenőrzése, megfelelő intézkedések foganatosítása és a képzett tartalékok felhasználása útján biztosítani az ellátás zavartalanságát, a harckészültség, a kiképzés magas szintű hadtápbiztosítását, a helyszíni lehetőségek és tartalékok feltárásával és kihasználásával elősegíteni a személyi állomány szolgálati-, munka- és életkörülményeinek folyamatos javítását.

— A hadtápgazdálkodás végrehajtó tagozatában az MN egységeinél és szerveinél valósul meg a csapatgazdálkodás, mely magába foglalja az alakulat (szerv) fenntartásához szükséges hatáp anyagi, technikai, pénzügyi eszközök és szolgáltatások megtervezésével (megszervezésével, igénylésével, beszerzésével, szállításával), valamint nyilvántartásával és elszámolásával kapcsolatos tevékenységek összességét.

A csapatgazdálkodás szélesebb fogalmába tartozik valamennyi anyagi szolgálat és a pénzügyi szolgálat csapatoknál folyó tevékenysége.

Az MN hadtáp tevékenységének helyét, szerepét és jelentőségét az MN anyagi-technikai ellátásában — közigazdasági oldalról nézve — jellemzi az MN költségvetésében való jelentős részesedése, és az a több milliárd forint értékű vagyon, amely kezelésére van bízva.

A párt és kormány által az MN hadtápjára a rendelkezésére és kezelésére bocsátott anyagi- és pénzeszközökkel való gazdálkodás hatékonyságától jelentős mértékben függ az MN ellátásának színvonala, kihatása a harckészültség, a kiképzés és nem utolsósorban a személyi állomány élet- és munkakörülményeire, mely naponta érezhető, illetve nagyobb részt egzakt módon mérhető, kiváltja a vezetés és az egész személyi állomány elismerését, vagy elmarasztalását. Ez a tény magyarázza azt a fokozott figyelmet, mely a hadtápgazdálkodást kíséri, ez húzza alá a hadtáphelyettesek fokozott felelősségét.

*

Az MN hadtáp gazdálkodási rendszere továbbfejlesztésére a néphadsereg egészét érintő intézkedések keretében került sor. Így 1968-ban az első időszak feladatát képezte, hogy az új népgazdasági mechanizmus körülményei között biztosítsa az elveiben, rendszerében és szervezetében egységes gazdálkodás kialakításának megkezdését, létrejöttének a feltételei a hadtápszolgálatban az integrált gazdasági vezetés és irányítás perspektivikus megteremtésének.

Az eltelt évek tapasztalatait vizsgálva a hadtápszolgálat gazdálkodási rendszere korszerűsítése terén tett intézkedések összehatásukat tekintve — mint azt a gazdálkodó, valamint az irányító szervek tapasztalatai bizonyítják — helyesek voltak, időtállóak és perspektívában is alkalmasak az MN hadtáp gazdálkodásának szabályozására.

*

A következőkben a hadtápgazdálkodás kialakult helyzetét, tapasztalait és fejlesztésének irányait egyes főbb tevékenységi területei szerint vázolom, azokon belül is néhány időszerű kérdésre összpontosítva.

Tervezés

A tervgazdálkodás fejlődésével a társadalmi-gazdasági élet minden területén — a megalapozottabb tevékenység érdekében előtérbe került, gyakorlattá vált a tervezési időszakok megnövelése, amely egy sor területen a távlati tervezésben nyilvánul meg. (KGST komplex programja.)

A gazdálkodás felső tagozatában ez egyértelműen megvalósítható (2 éves rulirozott, 5 éves és távlati tervezés) nem jelent azonban probléma mentes feladatot a csapattagozatban, ahol két ellentétes követelmény összeegyeztetését kell végrehajtani, mint a 8 hónapos kiképzési periódusok igénye és egyidejűleg a tervezés időszakának meghosszabbítása. Mint ismeretes az eddigi kutatások és tapasztalatok azt mutatják, hogy helyes a csapathadtápban folyó tervezési munka periódusának 2 évre való felemelése (1. számú kimutatás), mely — bár bizonyos kompromisszummal —, de képes az ellentétes követelmények befogadására.

A 2 éves tervezésnek lényeges feltétele a tervezési időszak főbb feladatainak megfelelő mélységű ismerete, mely seregtest és magasabbegység szinten rendezett, így azokat az egyes alárendeltek érintő mértékben az egység hadtápok részére biztosítani lehet.

A 2 éves tervezési rendszer másik alapfeltétele, hogy a csapatok megfelelő készletekkel rendelkezzenek az egyes anyagokból, mellyel rugalmasan át tudják hidalni a ciklusos kiképzésből eredő — de egyéb előre teljes pontossággal nem belátható — feladatok anyagi biztosítását is. Ez a feltétel, figyelemmel az érvényben levő készletgazdálkodási elvekre, alapvetően adott és ki is állja a gyakorlati élet próbáját.

A rendszer gyakorlata egyértelműen bizonyítja előnyeit a korábbi tervezési módszerekkel szemben:

- a lehetséges mértékben megszüntette az egyes szolgálati ágak nem indokolt tervezési időszakokban tapasztalható eltéréseit;
- lehetővé teszi a kiképzés 3 időszakos felépítése és a gazdálkodás éves rendszere érdekeinek összeegyeztetését;
- az ellátás hosszabb időre való tervezése jobb körülményeket biztosít az anyagi- és pénzeszközökkel való hatékonyabb gazdálkodásra;
- lehetővé teszi az elszámolási periódusok további növelését, ezzel az ügyvitel egyszerűsítését;
- hozzájárul a tervező szervek előrelátásának fokozásához, a gazdasági vezetés színvonalának emeléséhez.

Ami a tervezés terén a továbbfejlesztés irányát illeti, véleményem szerint azt az elvet célszerű érvényesíteni, hogy tovább növelni a lehetséges és indokolt területen a tervezési időszakot. Ennek szellemében kerül sor pl.: a ruházati gazdálkodásban a hosszabb kihordási idejű anyagoknál 7 cikkre kiterjedően a 6 éves tervezés bevezetésére (kimenőruházat, ágynemű, hálózsák stb.).

Ugyanakkor feladat — éppen a csapat-tapasztalatokra támaszkodva — tökéletesíteni a tervezés módszereit, másrészt foglalkozunk a jelenlegi nagyszámú normák helyett a lehetséges területen a normatív tervezés bevezetésével a tervezőmunka egyszerűsítésére.

Beszerezés

A csapatgazdálkodás kiszélesítésével lineárisan növekedett a csapatbeszerzésbe utalt anyagok köre. Azt az elvet követjük, hogy a csapatbeszerzést mindazon cikkeknél alkalmazzuk, amelyekből azt a kereskedelem árutérítése — a lakosság fogyasztását nem befolyásolva — lehetővé teszi. Kiszélesítésében nagyjelentőségű a 75. számú MNHF utasítás, amely elsősorban a személyi állomány munka- és életkörülményeit javító anyagok beszerzésének körét bővítette.

A csapatbeszerzések tapasztalatait vizsgálva megállapítható, hogy a kereskedelem kínálata időszakonként, körzetenként nem egyenletes. Egyes cikkekből átmenetileg készlethiány áll elő, ami esetenként nehezíti a csapatok beszerzését, hosszas utánjárást, felesleges szállításokat eredményez. A probléma megoldására több lehetőség van, egyrészt a beszerzések megtervezése és időbeni — nagykereskedelem útján való — végrehajtása, másrészt az áruforgalmi osztályok piacutató tevékenységének igénybevétele. Tapasztalataink szerint a csapatok mindinkább élnek ezzel a lehetőséggel. Elsősorban az Élelmezési Áruforgalmi Osztállyal alakultak ki ilyen kapcsolatok, de a többieknél is mindinkább gyakorlattá válik.

A csapatok beszerzési gondjain kívánt segíteni az év folyamán az MNHF elvtárs döntésének megfelelően kezdeményezett, a Belkereskedelmi Minisztérium és az érintett vállalatok által szervezett árubemutató megtartása, amelyet megtekintett a hadtáphelyettesek és szolgálatiág-vezetők zöme.

Önálló költségvetési gazdálkodás

Az önálló költségvetési gazdálkodás 1972. január 1-ével került általánosan bevezetésre az MN-ben. Bár az 1968-ban életbelépett csapatgazdálkodási rendszerrel szemben csak annyi változást hozott, hogy ezután az érintett pénzeszközöket a pénzügyi szolgálat egycsatornáján kapja meg a csapat, mégsem lehet erre leegyszerűsíteni.

A 2. számú melléklet több következtetésre ad lehetőséget:

— az MN hadtáp több mint felét biztosítja az ÖKG-ba bevont pénzeszközöknek;

— a terveknek megfelelően 1973. január 1-től az MN hadtáp költségvetésének nagyobb részét a csapatok használják fel saját ter-

veik szerint, tehát a hadtápellátás minőségében döntő szerep jut a csapathadtáp törzseknek;

— a szolgálat felső vezetése egy sor területen elsősorban mindinkább gazdasági szabályozókkal biztosítja a gazdálkodás hatékonyságát, a központi akarat érvényesítését;

— az egyes szolgálatok ellátási sajátosságaiból fakadóan eltérő az ÖKG-ba bevont összegek aránya, melyet a gazdálkodásban célszerű figyelembe venni.

Az elmúlt év önálló költségvetési gazdálkodásának általános tapasztalait a következőkben lehet összefoglalni:

— a rendszer kielégíti azt a korábbi jogos igényt, hogy a parancsnokok anyagi vonatkozásban nagyobb önállósággal és hatáskörrel rendelkezzenek a meghatározott területen;

— kedvező irányba befolyásolta a csapatok gazdálkodási aktivitását éppen anyagi ösztönző erejének hatására;

— a helyi problémák jelentős része mindinkább azon a szinten oldódik meg, ahol azok keletkeznek;

— lehetővé teszi a csapatgazdálkodásban egy sor területen a tételes előírások helyett a közigazgatási szabályozók szélesebb körben való alkalmazását;

— tartalékos és hatékony döntésekre ösztönöz, mert a csapatok közvetlenül pénzben és az ellátás minőségében érzékelik gazdálkodásuk eredményét;

— közvetlenül érdekeltté teszi a csapatok a helyes készletgazdálkodásban, ezen keresztül segíti közvetve a raktárak optimális kihasználását is;

— a parancsnokok a legtöbb helyen, elsősorban HTPH-eikre támaszkodnak gazdasági vezető tevékenységük során.

További következtetések levonását teszi lehetővé a 3. sz. kimutatás, amely a csapatok átcsoportosítási tevékenységét mutatja:

— lényegében az évvégi pénzmaradványok elosztása is a jelentett célokra összpontosul, ami alapvetően kedvezőnek ítélni lehet meg;

— ha viszont az elvonások területeit elemezzük, megállapítható, hogy olyan átcsoportosítások is történnek, amelyek az ún. alapszükségeket veszélyeztetik, pl.: a mosatást. Itt idézek az egyik magasabbegység törzsében készült jelentésből „jellemezővé vált, hogy a mosatási hitelről jelentős összegeket vonnak el, ugyanakkor a katonák fehérneműjét 75–80%-ban cserélik le, illetve piszkos a katonák ruházata”;

— a tapasztalatok alapján fokozni kell a hitelátcsoportosítások tervszerűségét és meg kell akadályozni a helyenkénti luxus igények kielégítésére való törekvéseket. Elsősorban az irodabútorok és az irodaszer ellátásban;

— miután a megtakarítások az egyes alakulatoknál eltérően jelentkeznek, olyan torzulásokhoz vezet a gazdálkodásban, hogy pl.: míg az elmúlt évben a csapatoknál az energia tételről MN szinten összesen 3 millió forintot csoportosítottak át más célra, hasonló összeget kellett az MNHF-ségnek póthitelként biztosítani ezen tételen olyan alakulatoknak, amelyek viszont túllépték a biztosított kereteket a fogyasztás növeke-

désére hivatkozva. Hasonló helyzet alakult ki az elmúlt évben a szállítási költségeknél is. A gazdálkodási fegyelem betartása érdekében érvényt kell szerezni az önálló költségvetési gazdálkodást szabályozó 7/1972. számú intézkedésben foglaltaknak, miszerint „A feladat növekedéséből eredő előirányzat módosítást az előljáró szervek elsősorban a képzett tartalék terhére kötelesek megoldani.”

Az MN gazdálkodásának jelenlegi fegyvernemenkénti és szolgálati szerinti megosztottságának hiányosságai az ÖKG rendszerben különösen érezhetővé váltak. Az egységes vezetés indokoltága valamennyi anyagi szolgálat területén bár már elvileg nem vitatott követelmény, megvalósítása csak fokozatosan hajtható végre. A probléma áthidalása irányába hatnak azok a lépések, amelyek elsősorban a koordinációban rejlő lehetőségekre támaszkodnak. Ennek egyik hatékony formája lehet a csapatoknál egyes helyeken létrehozott „Csapatgazdálkodási Bizottság”, amelyek tagjai a PK HTPH vezetésével az egység anyagi-pénzügyi szolgálatának vezetői, továbbá a parancsnoki állomány képviselői.

Normagazdálkodás

Befejeződéséhez közeledik az a folyamat, amelynek eredményeként a korábbi kötött gazdálkodással összefüggő természetbeni normákat a különböző fajtájú pénznormák váltják fel (4. sz. melléklet). Az áttérés szakaszosságát a népgazdasági háttér egyenletesen növekvő teljesítőképessége (árúkinálat bővülése) és a gazdálkodás fejlesztésében tudatosan érvényesített fokozatosság indokolta.

Valamennyi szolgálati ág területén tapasztalható a pénzgazdálkodás további kiszélesítése, illetve a fejlettebb formára való áttérés, vagy a korábbi kísérletek alapján annak véglegesítése.

A terveknek megfelelően elsőként 1973. január 1-vel megvalósult a szállítási költségkeret gazdálkodás leadása a csapatokhoz, a légénységi ruházati ellátásban a tényleges pénzforgalmon alapuló gazdálkodás bevezetése, a tűzoltó eszközök csapathitelből történő javíttatása, a 7. EFÜ területén levő egységek teljes körű tüzelőanyag gazdálkodása, a későbbiek során az élelmezési felszerelések beszerzésének korszerűsítése.

Az intézkedések lényege a következő:

— az alakulatoknál az elhelyezési szolgálat által kezelt tűzoltókészülékek javításának költségtervezése és elszámolása — amely eddig az EFÜ-k feladata volt — 1973. január 1-ével csapatgazdálkodási hatáskörbe került;

— elsőképpen a kaposvári EFÜ körzetében kerül sor jövő évtől a teljes körű pénzgazdálkodás kísérleti bevezetésére, amikor a tüzelőanyagokat a csapatok a helyi TŰZÉP vállalatokkal és ÁFOR telepekkel közvetlenül kötött szerződés keretében szerzik be;

— a lefolytatott kísérletek alapján kerül sor a tervek szerint a pénzgazdálkodás korszerűsítésére és egyben végleges bevezetésére az élelmezési anyagellátásban, mely egyben egyszerűsíti a nyilvántartást és elszámolást is;

— a csapatok gazdasági önállóságának növelésében 1973. január 1-ével végrehajtásra került MN szinten a szállítási költségek csapatoknál történő kezelése és kifizetése;

— kihatásában és volumenében a legjelentősebb a teljes körű pénzgazdálkodás bevezetése a sorállomány ruházati ellátásában. Mit várunk tőle: azonos költségvetésen belül — a tisztítás és javítás feltételeinek megjavításával — minőségi változást elérni a katonák öltözeti megjelenésében. Egyidejűleg rendezésre kerül a vezénylések és áthelyezések anyagmozgásának elszámolása, amelyre az érintett alakulatok között évente egyszer kerül sor.

A pénzgazdálkodást vizsgálva megállapítható, hogy azok előnyeit a gyakorlat egyértelműen bizonyítja, alkalmazhatóságának rugalmasságát a csapatok jól használják ki. Mindinkább problémát okoz azonban, hogy normáink zöme az 1950-es évek fogyasztási szerkezetét és az 1968-as árszintet tükrözik, így egyre érezhetőbb gondot jelent az időközben beállt változások, ármozgások követése. Ezekre figyelemmel — a lehetőségeknek megfelelően — elsősorban az élelmezési pénznorma korszerűsítése történt meg. Előkészítő munkák folynak ugyanakkor ruházati és az ingatlanfenntartási normák, továbbá az egészségügyi normatívák korszerűsítése érdekében.

A pénzgazdálkodás uralkodóvá válásával, a csapatgazdálkodásban tervezett minőségi változás egy lényeges feltétele valósul meg, mely lehetővé teszi a gazdálkodás továbbfejlesztésének olyan célkitűzéseit, mint az értéknilyvántartással párosuló számvitel, a ráfordítások mérése, a gazdálkodás szintetikus mutatóinak alkalmazása a vezetésben.

Szolgáltatás

Ezzel a fogalommal mind gyakrabban találkozunk annak kapcsán, hogy a hadseregben egy sor olyan változás következett be, vagy van folyamatban, amelyek a katonák szolgálati-, munka- és életkörülményeire jelentős kihatással vannak. Ezt csak erősítik a népgazdaság hasonló jelenségei.

A követelmény forrását elsősorban a technikai felszereltség ugrásszerű növekedésében és az ennek nyomán folyamatosan változó kiképzésben, igénybevételben lehet megtalálni. Néhány jellemző adat: — pl.: egy gl. hadosztályban minden 3,5 főre jut egy harci gép vagy gépjármű, minden negyedik katona gépjárművezető, egy főre átlag 35 LE és 1,1 tonna megmunkált acél jut.

A következőkben elsősorban a ruházati ellátás szolgáltatási oldalára térek ki, a mosásra, vegytisztításra, utánszínezésre és javításra.

Az elgondolás szerint — a fokozott szennyeződés miatt — a ruházat tisztításában a „szükséglet szerinti” mosás, vegytisztítás és a párhuzamos javítás elvét célszerű érvényesíteni, amely gyakorlatilag azt jelenti, hogy az anyagi és pénzügyi feltételek, továbbá kapacitások létrejöttének ütemében fokozatosan a viselők kategóriájának megfelelően differenciáltan növekedik a szolgáltatás gyakorisága.

A komplex szolgáltatás végzésének igénye a csapatok és intézmények részére történő, az ezzel összefüggő szállítás megszervezését is szükségessé teszi.

A szállítás tervezett formája konténeres megoldás, olyan szállító gépkocsik alkalmazásával, melyek önrakodást végeznek. A konténerek az üzemi feldolgozás gépesítésének egyik alapvető eszközévé válnak azáltal, hogy a mosás, illetve vegytisztítás megkezdéséig a szennyes ruházat benne tárolódik, majd fertőtlenítés után mint tisztaruha állványok a ruházat gyűjtésére, illetve a visszaszállítására egyaránt alkalmasak.

A katonák számára ruházatuk és személyi felszerelésük karbantartása érdekében kezdeményezések történtek karbantartó blokkok létesítésére részben meglévő épületek átalakításával, illetve új létesítmények építésével, ezévből két laktanyában, a tervidőszak végéig összesen 5 helyen.

A személyi higiénia mellett a felső ruházat és a fehérenmű tisztántartására, az állomány tisztálkodási feltételeinek javítására is kihat — mint szolgáltatás — a körletek melegvizellátása, melynek aránya 1970-ről 1972-re 12%-kal nőtt és elérte a 30%-ot, vagyis 2%-kal meghaladta a tervidőszak végére tervezettet.

A szolgáltatások további javítása tehát több szolgálatot érintő komplex feladat, mely a szolgálat valamennyi tagozatában fokozott erőfeszítéseket követel, hogy a csapatoknál tovább javuljanak a tisztálkodás feltételei és az általános öltözeti képből — a parancsnoki követelménytámasztással párosul — gyökeres változás következzen be.

Vezetés

A hadtápban mindinkább megvalósuló egységes gazdálkodási rendszer, amikor áttekinthetőbbé teszi a szolgálati ágak tevékenységét, ugyanakkor a gazdálkodás fejlettebb módszerei minőségi változást feltételeznek, a PK HTPH-ek és a hadtáp törzsek vezetési stílusában, felkészültségében is fokozottabb követelményeket támasztanak. Ezt a tendenciát aláhúzza az is, hogy a jövőben fel kell készülni néhány területen — kiépítve a szűkebben értelmezett hadtáp területéről — a csapat valamennyi anyagi-technikai szolgálatát érintő kérdések koordinálására is.

„A csapatgazdálkodás komplex feladatai közül az anyagi-technikai eszközök tárolása, máházása, az anyagmozgatás gépesítése, a gazdasági számvitel és információ szervezése, valamint a hadtápbiztosításban részt vevő szolgálati ágak, alegységek felkészítése, együttműködési és csapatgyakorlatainak megszervezése és vezetése terén — a többi szolgálati ág tekintetében — koordináló hatáskörrel rendelkezik” — mondja ki az új Szolgálati Szabályzat tervezet.

A jelzett feladatok közül kiemelném a következőket:

1. Az MN hadtáp anyagi-technikai biztosítási alrendszerének komplex rendszerszervezése

Ez évben megkezdődött (az MN hadtáp anyagi-technikai biztosítási alrendszerének komplex rendszerszervezése. A rendszerszervezés fő cél-

kitűzése: kialakítani az anyagi-technikai biztosítás egységes folyamatát annak legfontosabb területein (beszerzés, elosztás, nyilvántartás, adatszolgáltatás, elszámolás stb.), hogy ezen tevékenységek végrehajtásánál célszerűen alkalmazhatók legyenek a korszerű számítástechnikai eszközök, az anyagi-technikai biztosítás hatékonyságának növelése és a jelenleg még uralkodó manuális munka lényeges csökkentése érdekében.

A rendszerszervezést két ütemben hajtjuk végre. Az első ütemben felmérjük az anyagi-technikai biztosítás alrendszerét, kidolgozzuk az alrendszer továbbfejlesztését célzó nagybani rendszerjavaslatot és az annak realizálására vonatkozó rendszerszervezési feladattervet.

A második ütemben — 1975-ig — kívánjuk elérni, hogy az anyagi-technikai biztosítás alapfolyamatában az anyagbeszerzés tervezését, a beszerzést, ellátást, selejtezést és értékesítést magában foglaló „készletgazdálkodási” fő folyamatban a gépi adatfeldolgozást széles körben alkalmazni lehessen.

Az eddig eltelt időszakban a rendszerszervezői felmérés előkészítése történt meg.

Várhatóan 1976-tól kezdődően el tudjuk érni, hogy a legfontosabb szakanyagcsoportok vonatkozásában a beszerzési szükségletek, adatok kiszámításában, az anyagi helyzetjelentések feldolgozásában, az elosztási tervek kidolgozásában, az anyagmozgások és a pénzügyi keretek nyilvántartásában egységes programok alapján kialakított gépi adatfeldolgozási rendszert tudunk bevezetni.

Ez a rendszer a továbbiakban fokozatosan tovább bővíthető lesz mindaddig, amíg valamennyi anyagi-technikai biztosítási tevékenységgel kapcsolatos adatok feldolgozása egy közös adatbankba beépíthetővé válik. A továbbfejlesztésben figyelembe tervezzük venni a csapatvezetés automatizálásában megjelenő új, mobil adatfeldolgozó gépeket, szervezetet (hadtáp számviteli és adatfeldolgozó pont), amelyek a háborús vezetés igényeinek maradéktalan teljesítését is lehetővé teszik.

Az egységes gépi adatfeldolgozó rendszer bevezetésének egyik alapvető feltétele az MN egységes anyagkódjának kialakítása. Az erre vonatkozó munkálatok előkészítése ugyancsak megkezdődött.

2. Tárolási feladatok

A HTPH-ek koordinációs feladatai közé sorolnak a jövőben a tárolás kérdései is össz-szolgálati szinten.

Az előzményről röviden: a vonatkozó VK intézkedés irányította rá a figyelmet a probléma rendezésére, majd a folyamatos szervező munka szükségességére. Ennek keretében hajtotta végre az MNHF-ség irányításával a HM Tárolási Bizottság a tárolótér felmérését és szabadított fel több ezer négyzetméter tárolóteret, melynek eredményeképpen új épületek létesítése nélkül jelentősen emelkedett a HKSZ anyagok helyszíni tárolása.

A tárolással kapcsolatos feladatok megszervezésének és végrehajtásának egységes szabályozására az MNHF-ség elkészítette az „MN Egyesítés Tárolási Utasítás”-ának tervezetét.

Az utasításban foglaltak elvi jellegűek, határozványai a fegyvernemek és szolgálati ágak, valamint az ellátás tagozatainak megfelelően az összes katonai szervezetre érvényesek.

Az utasítás meghatározza:

— a tárolással kapcsolatos feladatok végrehajtásának felső szintű — valamennyi fegyvernemre és szolgálati ágra vonatkozó — irányítása és szabályozása a Magyar Néphadsereg hadtápfőnökének hatáskörébe tartozik;

— a tárolási folyamat és feltételek szervezése, korszerűsítése és továbbfejlesztése érdekében az elvi kidolgozó munkát a fegyvernemek és szolgálati ágak képviselőiből létrehozott néphadseregi szakbizottság folytassa. Az egyeztetés (szervezés) feladatait — az utasítás és a néphadseregi szakbizottság ajánlásai alapján — a Magyar Néphadsereg Hadtáp Törzse végezze;

— a katonai szervezetek tárolótér-gazdálkodása része a csapatgazdálkodási tevékenységnek.

A seregtest (magasabbegység) parancsnoka felelős a seregtest (magasabbegység) azon laktanyáinak (objektumainak) tárolótér-gazdálkodásáért, amelyekben alárendelt katonai szervezetei végzik a laktanya (objektum) parancsnoki feladatokat. Felelős ezen laktanyákban (objektumokban) elhelyezett és felállításra kerülő valamennyi, bármely tagozathoz és előjáróhoz tartozó békében élő és mozgósításkor megalakításra kerülő katonai szervezet tárolási helyzetének ellenőrzéséért (anyagi eszközei helyi tárolásának biztosításáért, azok megőrzéséért), a szükséges intézkedések megtételéért. A felelősséghez kapcsolódó feladatok végrehajtását hadtáp helyettese szervezze és irányítsa.

Az utasítás két részből áll, az I. Rész tartalmazza az általános alapelveket, a II. Rész a tárolás technológiáját, benne a tárolási normákat is.

A tárolás helyét a hadtápbiztosítás rendszerében a 4. számú vázlat mutatja.

3. Csapathadtáp Szolgálati Utasítás

Az MNHF elvtárs elrendelte a hadtápszolgálat készenléti (béke) időszakra szóló alapszabályzatának átdolgozását a következő irányelvek alapján:

— a csapathadtáp tevékenységének szabályozására alapvetően egységes elveken nyugvó, a szolgálat valamennyi területét magába foglaló komplex jellegű utasítás kerüljön kidolgozásra;

— a szabályozás egységes szintű legyen, ugyanakkor kiterjesztve a szabályozást a magasabbegységek, seregtest és az érintett központi szervek a csapatok ellátásával, a csapatgazdálkodás irányításával és ellenőrzésével kapcsolatos feladataira, hatáskörére;

— a szabályozás huzamosabb időre határozza meg a csapathadtáp tevékenységét, az anyagi-egészségügyi ellátás rendjét. Elsősorban állandó jellegű szabályozásokat tartalmazzon, az időszakonkénti változásokat, a „cserélhető” melléklet formájában.

Az utasítás kidolgozását — a jóváhagyott szimpózis alapján — a kijelölt munkabizottság megkezdte, a tervezet csapatpróbára adásával 1974 végén lehet reálisan számolni.

4. Ellenőrzés

A hadtápellőrzés helyzete valamennyiünk előtt ismeretes. A hiányosságok megszüntetésének egyik oldalát képezi annak az ellentmondásnak a feloldás, amely abból fakad, hogy lényegében ma is az 1961. évben kiadott Szolgálati Szabályzat követelményei alapján áll, az elmúlt egy évtized változásai túlhaladták előírásait.

Az új Szolgálati Szabályzat tervezet számunkra lehetővé teszi a régi merev előírások helyett az ellenőrzés rugalmas szabályozását, melynek kidolgozásánál még meghatározó lesz — a kiadásra tervezett — az ellenőrzést tárcaszinten szabályozó HM utasítás is.

Figyelemmel a szóban forgó keretszabályozásokra az MN hadtápellőrzési rendszerét a következő elvek alapján tervezzük felépíteni:

— az ellenőrzés, mint a vezetés egyik funkciója, a parancsnoki tevékenység szerves része, a Magyar Néphadseregben az egyszemélyi parancsnoki vezetés és az ágazati irányítás rendszerében valósul meg. Ennek megfelelően a szolgálati előljárók alárendeltjeiket a katonai élet minden területén, az ágazati funkcionális szervek vezetői hatáskörüknek megfelelő szakterületeken kötelesek ellenőrizni;

— az ellenőrzés, a vezető és vezetett szervek, előljárók és alárendeltek kapcsolatának fontos eleme, magában foglal minden olyan tevékenységet, amely a célkitűzések és a tényleges eredmények, valamint a feladatok végrehajtásának előírt és a gyakorlatban megvalósuló folyamatának összevetésére, az eltérések mértékének és okainak megállapítására irányul;

— az ellenőrzések biztosítsák az alárendeltek tevékenységének, helyzetének megismerését, a parancsnok, direktívák, utasítások végrehajtásának számonkérését, az előírások, követelmények gyakorlati helyességének lemérésén keresztül a vezetés önkontrollját;

— az előljáró által megszabott feladatok, követelmények teljesítését a munkafolyamatba beépített személyes ellenőrzés hivatott elsősorban biztosítani és elősegíteni. Ezen keresztül lehet a legmegbízhatóbb képet kapni a kialakult helyzetről, a feladatok végrehajtásának állásáról és megalapozott intézkedéseket tenni az alárendeltek tevékenységének elősegítésére;

— az ellenőrzés mindenkor a főfeladatok végrehajtására összpontosuljon és szolgálja az alárendeltek segítségét, a feladatok helyes értelmezését, a feltételek megteremtését, a végrehajtásra való aktivizálását, a hibák, torzulások megelőzését és megszüntetését, növelje és szilárdítsa a katonai rendet és fegyelmet, a társadalmi tulajdon fokozott védelmét;

— az ellenőrzési kötelmek alapját direktívákban, szabályzatokban, szervei határozványokban előírt általános, valamint az előljárók által parancsban, utasításokban megszabott konkrét feladatok képezzék, melyek végrehajtása érdekében szükséges ellenőrzéseket — külön előírások nélkül is — minden szolgálati személy köteles végrehajtani és hatáskörének megfelelő intézkedéseket megtenni, vagy azok megtételét kezdeményezni;

— kötelezően elő kell írni a kormányrendeletekben, jogszabályokban meghatározott, ellenőrzési feladatok végrehajtását. Ezeket — az egyszemélyi parancsnok, ágazati vezetők személyére szóló és át nem ruházható kötelmek kivételével — vezetési szintekre, szervekre differenciáltan, mind az ellenőrzések minimumát kell meghatározni, kihangsúlyozva, hogy nem az ellenőrzések számszerű megtartásáért, hanem a feladatok végrehajtásáért kell felelni;

— az előljárók ellenőrzései elsősorban a közvetlen alárendeltre, hatáskörüknek megfelelően azonban a vezetés alsóbb szintjeire irányulnak, de minden esetben vizsgálniuk kell a közbeeső szervek tevékenységének hatását,

— a részletes anyagi-pénzügyi ellenőrzést a gazdálkodó szervezeteknél kell megvalósítani, kihangsúlyozva ezzel is a szervezetek parancsnokainak közvetlen felelősségét;

— a központilag kötelezően előírt ellenőrzési kötelmek legyenek összhangban a végrehajtók mindenoldalú igénybevételével.

Az ellenőrzési rendszer eredményes működése érdekében össze kell hangolni:

— a különböző szintű ágazati és funkcionális, valamint területi felügyeleti szervek szakellenőrzéseit;

— az ellenőrzések, beszámoltatások és jelentések rendszerét;

— az egyes vezetési szinteken, szerveken belül az ellenőrzési feladatok elosztását.

A fentiekkel összhangban a hadtáp ellenőrzési rendszerének tervezetét a 6. számú táblázat vázolja.

*

A népgazdaság irányítási rendszerének reformja, valamint a néphadsereg fejlesztéséből fakadó követelmények kapcsán a hadtápgazdálkodás korszerűsítése érdekében végzett munka átfogó jellemzése alapján a kialakult helyzetet úgy lehet jellemezni, hogy az elért eredmények bizonyítják a tervidőszakra meghatározott gazdasági célkitűzések helyességét.

A tervezés módszerét a munka során tovább kell javítani, összhangban a népgazdasággal erősíteni a közgazdasági tevékenységet. A növekvő követelmények és a pénzügyi lehetőségek közötti eltérést — az optimális határokon belül — új formák és módszerek feltárásával kell áthidalni. Erre tekintettel továbbra is a legnagyobb tartalékot, folytatni a helyszíni lehetőségek folyamatos feltárását, kihasználását.

A hadtápszolgálat középírányító szerveinek vezető irányító és ellenőrző tevékenységét, közvetlen ráhatását a csapatok gazdálkodásra tovább

kell növelni, erősítve a gazdálkodási fegyelmet, a felelősségérzetet. Olyan irányban célszerű vezetési mechanizmusunkat és lehetőségeinket fejleszteni, hogy képesek legyenek az ellátási problémák jelentős részeinek saját szintjük keretein belüli megoldására.

A csapathadtáp tagozatban fő célkitűzés a parancsnokok és hadtáphelyettesek önálló gazdaságirányító tevékenységének további szélesítése, az anyagi- és pénzeszközök még koncentráltabb és rugalmasabb felhasználási lehetőségének biztosítása.

A szolgálatiág-vezetők munkájában a korszerű vezetési módszerek és az ügyvitelgépesítés fokozatos alkalmazásával az érdemi irányításra és ellenőrzésre fordítható időalap növelése, mindezek útján a csapatok minden oldalú hadtáp biztosítása színvonalának adott anyagi és pénzügyi keretek közötti további emelése.

*

A tervezett feladatok megvalósításának egyik legfontosabb alapját és feltételét képezi a hadtápszolgálat káderállományának szakmai felkészültsége, különösen pedig azon képességük, hogy erkölcsi-politikai állapotát a magasabb szintű feladatokhoz mérten tovább növeljék. A vázolt kérdések fokozottabb követelményeket támasztanak a káderállomány kiképzésében, továbbképzésében a tanintézeteknél, valamint a csapatoknál a különböző szintű vezetőkkel szemben egyaránt.

(Mellékletek a tartalomjegyzék után található.)

A költségvetési gazdálkodás rendje, helye és szerepe a csapatok hadtápbiztosításában

K. Tóth Lajos alezredes, dr. Kajdi József őrnagy

A szocialista társadalmi rendszerben a termelés és a fogyasztás népgazdasági méretű szervezését az állam végzi. Az állam gazdasági és társadalmi irányító tevékenységének pénzügyi alapját az *állami költségvetés* képezi. *Ez jelenti azt a központi pénzalapot, amelyből az állam gazdálkodik, összegyűjti benne az állami bevételeket és teljesíti az állami funkciók ellátásával — a termelés színvonalának növelésével, tartalékalapok képzésével, általában a közös társadalmi szükségletek kielégítésével és az ország honvédelmi képességével — kapcsolatos kiadásokat.*

A Magyar Népköztársaság honvédelmi kiadásai *közvetlen és közvetett* honvédelmi kiadásokra oszthatók fel.

A közvetlen honvédelmi kiadások — békeidőszakban — a hadsereg fejlesztési célkitűzéseinek megvalósításával, az állandó harckészültség magas szinten tartásával, a kiképzéssel, a működéssel (a személyi állomány ellátásával, a technika üzemeltetésével, a csapatok elhelyezésével stb.) kapcsolatos személyi, dologi és egyéb költségeket foglalja magába.

A közvetett honvédelmi kiadások — a közvetlen kiadásokon felül — az ország háborúra való felkészítéséhez (hadszintér-előkészítés, mozgósítás, hadi ipari kapacitás kiépítése, lakosság részére védelmi eszközök és anyagok beszerzése stb.) szükséges költségvetési (anyagi-pénzügyi) kiadásokat tartalmaznak.

A hadseregben az állandó harckészültség időszakában folytatott gazdálkodási tevékenység (a katonai gazdálkodás) lényegében a közvetlen honvédelmi kiadások körére terjed ki, melynek tervezése — a párt és a kormány által meghatározott követelmények alapján — a Honvédelmi Minisztériumban folyik. A közvetett kiadásokat a HM költségvetéséből elkülönítetten az illetékes népgazdasági szervek tervezik, a Honvédelmi Minisztériummal együttműködésben.

Az MN költségvetési gazdálkodása

Az MN-ben folyó gazdálkodás pénzügyi alapját az állami költségvetés közvetlen honvédelmi kiadásokra rendelkezésre bocsátott része, a Honvédelmi Minisztérium költségvetése képezi.

A költségvetési gazdálkodás a néphadseregben a rendelkezésre bocsátott költségvetési lehetőségek célirányos, tervszerű felhasználását szolgáló tevékenység, mely magában foglalja a néphadsereg személyi, dologi, működési szükségleteivel kapcsolatos költségek megtervezését, a jóváhagyott költségvetés végrehajtását, valamint a költségvetés teljesítéséről történő beszámolást.

A költségvetési gazdálkodás fogalma szűkebb, mint a katonai gazdálkodás, annak lényeges részét képezi, meghatározó jelleggel bír a néphadsereg előtt álló, alapvetően a fejlesztéssel, a korszerű háborúra való felkészítéssel, a harcckészültség magas szinten tartásával, valamint a fenntartással kapcsolatos feladatok anyagi-technikai biztosítására.

Az MN költségvetésének tervezése központilag történik. A *központi tervezés fő feladata* a néphadsereg tervszerű, arányos fejlesztése, harcckészültsége, hadművelleti alkalmazása követelményeinek megfelelően biztosítani a katonai szükségleteket, összhangban a gazdasági lehetőségekkel, erőforrásokkal; meghatározni az alapvető anyagi-technikai eszközök fejlesztésének, rendszerbe állításának, átcsoportosításának, kivonásának, a kiemelt beruházások megvalósításának fontossági sorrendjét, ütemét, a készlet- és tartalékképzés mérvét, illetve feltöltésének rendjét; biztosítani a rendelkezésre álló központi anyagi erőforrások elosztásának, a fejlesztés-fenntartás optimális arányait a haderőnemek között.

A központi tervezés meghatározó, alapvető szabályozó szerepet tölt be a néphadsereg anyagi-technikai biztosításában. Alapját s kötelező tervszámait képezi a kiemelt fejlesztési és más fontosabb feladatok végrehajtásának, orientációt biztosít a fenntartási jellegű szükségletek, mindenek előtt a személyi állomány szolgálati, élet- és munkakörülményeinek állandó és fokozatos javítását szolgáló célkitűzések megvalósításához, összhangban az általános társadalmi fejlődés, a lakosság élet- és kulturális színvonalának növekedésével.

A központi tervezés a vezérkarnál és a felső szintű gazdálkodó szerveknél bonyolódik.

A vezérkar szolgáltatja a néphadsereg anyagi-technikai fejlesztésére és biztosítására vonatkozó alapvető követelményeket, a tervezés bázisadatait, a feladatok végrehajtásához szükséges költségvetési előirányzatkereteket. A felső szintű gazdálkodó szervek tervjavaslatai alapján elkészíti az MN anyagi-technikai biztosításának átfogó terveit.

A felső szintű gazdálkodó szervek szakterületüknek megfelelően tervezik meg — a rendelkezésre bocsátott kereteken belül — az anyagi, technikai (beruházási, szolgáltatási) szükségleteket és ezek költségeit, részleteiben:

- a kiemelt anyagi-technikai eszközökre,
- építési beruházásokra, felújításokra,
- a központi beszerzés és ellátás körébe tartozó anyagokra, alkatrészekre és egyéb eszközökre,
- központi és ipari javításokra,
- „M” készletekre és tartalékokra,
- csapathatáskörben felhasználásra kerülő költségvetési előirányzatokra,

- a műszaki fejlesztésre és
- egyéb központi feladatokra vonatkozóan.

A jóváhagyott központi tervek szerint történik a központi beszerzések, építési beruházások, felújítások, műszaki fejlesztési és más központi feladatok végrehajtásának, a csapatok központilag tervezett anyagi-technikai eszközökkel való ellátásának, a csapatszükségletek biztosításának tervezése, bonyolítása. Ez utóbbi a csapattervezés rendszerében kerül további pontosításra.

A csapatok az MN jóváhagyott költségvetésének felhasználásához kapcsolódnak, a pénzszükségletek helyi viszonyoknak, körülményeknek, sajátosságoknak megfelelő tervezésével, figyelembe véve a központi szabályozásokat (utasításokat, normákat, állománytáblákat stb.). Ezen tevékenységüket az 1972. január 1-vel bevezetett ún. „önálló költségvetési gazdálkodás rendszeré”-ben végzik.

Az „Önálló költségvetési gazdálkodás” lényege, hogy a csapatok önálló költségvetési előirányzatot (pénzszükségleti tervet) készítenek. Költségvetésükben megszűnt az egyes tételek szolgálati ág szerinti tagozódása. Az előirányzat-biztosítás egycsatornás rendszerben, az MN Pénzügyi Szolgálat Főnökség költségvetéséből történik. A költségvetési előirányzat tervezésénél a felső szintű szervek által meghatározott rendelkezések, normák betartása kötelező. Az anyagi és pénzügyi eszközök felhasználásánál csak a kötelező jelleggel meghatározott ellátási normákat (kereteket) kell betartani, egyéb normáknál — a tényleges szükségletet mérlegelve — el lehet térni. Ennek megfelelően a parancsnokok — a kiemelten jóváhagyott költségvetési tételek kivételével — központilag nem korlátozott előirányzat-átcsoportosítási jogkört kaptak, mely lehetőséget nyújt számukra, hogy a rendelkezésre álló költségvetési előirányzatot a fegyvernemi követelményekből és helyi körülményekből, sajátosságokból fakadó differenciáltság figyelembevételével használják fel.

Az MN hadtápszolgálat költségvetési gazdálkodása

Az MN hadtápszolgálat költségvetési gazdálkodása szerves részét képezi az MN költségvetési gazdálkodásának, annak keretében bonyolódik.

Az MNHF-ség az MN költségvetési gazdálkodási rendszerében egyéges, önálló területet képvisel. Mint felső szintű gazdálkodó szerv önálló költségvetést készít a hatáskörbe tartozó anyagi (technikai), szolgálati és beruházási szükségletek költségeinek biztosítására, önállóan gazdálkodik azokkal az előirányzat-keretekkel, melyek felhasználása központilag történik.

Az MNHF-ség szolgálat főnökségei belső gazdálkodó szervek, szakterületükre vonatkozóan tervjavaslatot készítenek, feladataik megoldásához az MNHF által jóváhagyott költségvetési előirányzatot kapnak, mellyel az MNHF átruházott hatáskörében önállóan, teljes felelősséggel gazdálkodnak.

A csapatok felhasználási körébe tartozó költségvetési előirányzat a HM költségvetés tervezési időszakában átadásra kerül az MN Pénzügyi Szolgálat Főnökségnek. Ezen költségvetési előirányzat keretében a csa-

patok gazdálkodását az MNHF-ség a „pénzgazdálkodás” elvén szabályozza, mely szervesen illeszkedik az MN csapatainak „Önálló költségvetési gazdálkodás”-i rendszerébe.

Az MNHF-ség költségvetési gazdálkodása

Az MNHF-ség költségvetési gazdálkodásának alapját a népgazdaságban a költségvetési szervek gazdálkodási rendjét szabályozó általános érvényű rendelkezések, valamint a HM belső gazdálkodására vonatkozó utasítások képezik.

Az MNHF-ség költségvetési gazdálkodása alapvetően a néphadsereg harcászultságának hadtápbiztosítását, a kiképzés végrehajtását, a csapatok elhelyezését, a személyi állomány élet-, munka- és szolgálati körülményeinek megfelelő szinten tartását szolgáló és a működéssel kapcsolatos egyéb, hatáskörébe tartozó anyagi (technikai) szolgáltatási, beruházási szükségletek költségeinek tervezésére, a jóváhagyott költségvetés optimális hatékonysággal történő végrehajtására irányul.

Az MN hadtáp költségvetési szükségleteinek tervezése, rulirozó módszerrel két évre¹ — a vezérkar által meghatározott keretek között — az MNHF követelményeit, fejlesztésre vonatkozó irányelveit figyelembe véve szakterületenként (szolgálati főnökségenként) decentralizáltan, illetve a szolgálat főnökségek tervjavaslatai alapján centralizáltan történik (1. sz. vázlat).

A szolgálat főnökségek részére az MNHF meghatározza a nagybani előirányzat-kereteket, melynek alapján megtervezik:

— a csapat-előirányzatokat, valamint

— a központi jellegű költségvetési szükségleteket és elkészítik költségvetési tervjavaslataikat.

A költségvetési tervjavaslat alapvetően három részből áll:

— a szolgálat alapvető fejlesztési és fenntartási célkitűzéseire vonatkozó elgondolás,

— a költségvetési előirányzatterv, és

— gazdasági indoklás.

A szolgálat főnökségek költségvetési tervjavaslatait — az MNHF Közgazdasági Osztály érdemileg és számszakilag ellenőrzi. Az ellenőrzés alapvetően a költségvetés tervezésére vonatkozó szabályok betartására, az MNHF által meghatározott követelmények, fejlesztési irányelvek maradéktalan érvényesítésére terjed ki.

A szolgálat főnökségek tervjavaslatai alapján az MNHF Közgazdasági Osztály elkészíti az MNHF-ség összesített költségvetési tervét, melynek mellékletét képezik a szolgálat főnökségek tervjavaslatai.

Az MNHF-ség költségvetését — megfelelő belső megkötöttségek mellett (kiemelt tételek stb.) — az MNVKF egy összegben (illetve számítási anyagként szolgálati ágak szerinti bontásban) az MNHF részére hagyja jóvá, aki annak felhasználását a költségvetés tervezésére általa meghatározott követelmények és az összhadtáp feladatok alapján, valamint az

¹ (A tárgyévre költségvetési terv, a következő évre előterv készül.)

évközben felmerülő egyéb feladatokat figyelembe véve irányítja, illetve a Közgazdasági Osztály útján koordinálja.

Fontos jelentőséggel bír, hogy az MNHF — a felső szintű gazdálkodó szervek vezetőire meghatározott jogokon felül — átcsoportosításokat rendelhet el a költségvetési rovatokon belül a nem kiemelten jóváhagyott tételekre, illetve anyagokra és technikai eszközökre, a kiemelt tételeken belül az altételekre értékhatárra és szolgálati ágakhoz való hovatartozásra tekintet nélkül.

Az MNHF a részére visszaigazolt költségvetési előirányzatból megfelelő összegben miniszterhelyettesi tartalékot képezhet, amelynek felhasználásáról — az év közben felmerülő feladatoktól függően — saját hatáskörben gondoskodik. A visszaigazolt, előző évi felhasználható maradvány, továbbá a képzett tartalék lehetőséget biztosít arra, hogy a szakági elgondolások mellett, összhadtáp érdekű feladatok megoldása, beszerzések meggyorsítása, újonnan felmerülő szükségletek kiadásainak finanszírozása valósuljon meg.

Tekintettel arra, hogy a költségvetési előirányzat két évre előre kerül jóváhagyásra, az MNHF-nek jogában áll a következő évi előirányzat 50%-a erejéig kedvező beszerzési lehetőségek esetén lekötéseket, megrendeléseket eszközölni. Beszerzési meghiúsulás vagy gazdaságtalan beszerzési feltételek esetén (pl. kismennyiségű szükséglet miatt) az MNHF jogosult az ilyen beszerzésekre tervezett összegeket az adott évben más területekre (szolgálati ágak) átcsoportosítani, amelyet a következő évben, illetve amikor a gazdaságos beszerzési feltételei biztosítottak, az érintett szerveknek visszaad.

Az MNHF a központi beszerzés és a csapatok ellátásának folyamatos biztosítása érdekében az alapvető anyagokból (üzemanyag, élelmezési anyag, ruházati anyag, gyógyszer) — a költségvetési előirányzaton belül — központi törzskészletet alakíthat (gazdálkodhat) ki.

Az MNHF hatáskörét és jogköreit az alapvető kérdésekben személyesen gyakorolja, a főfeladatok megvalósítását szolgáló rész kérdésekben első helyettesére, a szakterületeken az MNHF-ség szerveinek vezetőire ruházza át.

Az MNHF személyes hatáskörébe és jogkörébe fenntartott főbb kérdések:

- a gazdálkodás, valamint az anyagi-technikai eszközök fejlesztési célkitűzéseinek, főfeladatainak meghatározása, illetve jóváhagyása,
- a szervek költségvetési előirányzatainak visszaigazolása, költségvetési előirányzat-tartalékképzése és felhasználásának engedélyezése,
- a szervek költségvetési előirányzatai közötti átcsoportosítás,
- a gazdálkodási rendszer fejlesztésére, szabályozásra vonatkozó tervek jóváhagyása, utasítások kiadása.

Az MNHF első helyettes hatáskörébe és jogkörébe tartozó kérdések:

— az MNHF által meghatározott (jóváhagyott) célkitűzések, főfeladatok elérése, végrehajtása érdekében a szervek felé további követelményeket szabni, közbeeső döntéseket hozni,

— a szervek költségvetési gazdálkodásának operatív vezetésével kapcsolatos teendőket ellátni (a költségvetési terv készítés rendjének szabá-

lyozása, költségvetés tervezési keretek kiadása, tervtárgyalások előkészítése, költségvetési tervjavaslatok, pótelőirányzat igények, költségvetési beszámoló jelentések elbírálása, a VK illetékességébe tartozó ügyekben eljárni stb.),

— a szervek költségvetési előirányzat-gazdálkodása felügyeletét, rendszeres ellenőrzését biztosítani,

— az MNHF hatáskörébe, döntési jogkörébe tartozó kérdések előkészítését megszervezni, a szervek előterjesztéseit elbírálni, a hadtápszolgáltatás gazdálkodási rendszere továbbfejlesztésére, szabályozására javaslatot tenni.

A szolgálat főnökök hatásköre és jogköre a részükre jóváhagyott költségvetési előirányzat keretein belül kiterjed:

— szerződések megkötésére (módosítására), megrendelésekre összehatár-korlátozás nélkül,

— import beszerzések bonyolítására,

— népgazdasági szervekkel (vállalatokkal, országos főhatóságokkal, szakminisztériumokkal) szükséges kapcsolatok kialakítására, tárgyalások lefolytatására,

— a költségvetési rovatokon belül a nem kiemelten jóváhagyott tételek, illetve anyagok és technikai eszközök átcsoportosítására, összeghatár korlátozás nélkül.

— értékhatár alatti haditechnikai eszközök árkialakítására, árfelülvizsgálatára, valamint a limit- és szabadárakkal kapcsolatos ártevékenységre, az előnyös ármegállapodásokból származó megtakarítások felhasználására,

— a szakanyagellátás bonyolítására (csapathitelek, anyagkeretek, illetmények meghatározására, központi forgóalap, törzskészlet képzésére, az anyagellátás szabályozására stb.),

— felesleges (inkurrens) anyagok értékesítésére,

— elhasználadott anyagok selejtítésére,

— kölcsönbérleti ügyek intézésére.

Az MNHF-ség költségvetési gazdálkodásának központi tervező, szervező, koordináló szerve — az MNHF, illetve az MNHF első helyettes közvetlen alárendeltségében — az MNHF Közgazdasági Osztály. Feladatköre:

— az MNHF-ség rövid- és középtávú költségvetési terveinek elkészítése, az MNHF-ség szervei javaslatainak figyelembevételével,

— a költségvetési gazdálkodás MNHF (MNHF I. h.) hatáskörébe tartozó ügyeinek (a szervek költségvetési előirányzatainak jóváhagyása, költségvetési tartalék felhasználás, költségvetési előirányzat kiadás, átcsoportosítás, megvonás, pótelőirányzat biztosítása stb.) döntésre történő előkészítése, bonyolítása, a vezetés átfogó tájékoztatása a költségvetési gazdálkodás helyzetéről,

— az MNHF-ség költségvetési előirányzatáról, annak elosztásáról, a felhasználás (lekötés) helyzetéről operatív nyilvántartás vezetése,

— a szervek költségvetési beszámolóinak (tájékoztatóinak) elemzése, értékelése, az MNHF-ség költségvetési beszámolójelentésének elkészítése,

— az MNHF, illetve az MNHF első helyettes megbízásából az MNHF-ség szervei költségvetési gazdálkodásának ellenőrzése,

— a hadtápszolgálat gazdálkodási rendszere továbbfejlesztésére, a gazdálkodás szabályozására javaslatok kidolgozása, az MNHF-ség szerveinek a szakanyag-gazdálkodás fejlesztésére, szabályozására vonatkozó javaslatainak véleményezése.

A szolgálat főnökségek költségvetési gazdálkodása a főnökségek és az alárendeltségükbe tartozó „Ellátó Központ”-ok útján bonyolódik.

Korábban a központi végrehajtó jellegű feladatok jelentős része az MNHF-ség szerveinek tevékenységi körében centralizálódott. Ez az állapot lényegében a néphadsereg fejlődésének első időszakában — a nem elhanyagolható történelmi körülmények (a politikai hatalom megszilárdítása, a hidegháború stb.) mellett — a gazdaságirányítás „tervutasításos” rendszeréből fakadt, megfelelt a katonai gazdálkodás akkori központosított ellátási rendszerének, mely a vezetési funkcióval kapcsolatos nézeteket is meghatározta. A szocialista társadalmi-gazdasági viszonyok jobb megismerése, a tervgazdálkodásról alkotott koncepció fejlődése és ennek a gazdaságirányítás reformjában történt realizálódása kapcsán érlelődött meg a hadtápszolgálatban is az a felismerés, hogy decentralizálni kell mindazokat a feladatokat, melyekkel kapcsolatos döntésekhez szükséges információk alsóbb szinten közvetlenül állnak rendelkezésre.

Az MNHF-ség szerveinek vezetési funkcióját negatívan befolyásoló operatív gazdálkodási feladatok decentralizálásának igénye alapvetően belső szükségletből fakadt. Ezt a folyamatot objektíve sürgette a gazdaságirányítási rendszer reformjából eredő követelmények, a népgazdasági kapcsolatokban kialakult új körülmények, lehetőségek is. Az új helyzetben a hadtápszolgálat gazdálkodásában is feltétlen szükségszerűvé vált új, hatékonyabb módszerek, formák keresése és alkalmazása, melyek kedvezőbb feltételeket teremtenek — a központi akarat megfelelő érvényesülése mellett — az alsóbb szinten tevékenykedők alkotó kezdeményezésének kibontakoztatására, a helyi erőforrások intenzívebb kiaknázására.

Az új szervezetek létrehozásával további eredményes lépés történt a felső szintű hadtápvezetés hatékonyságának növelésére; a népgazdasági kapcsolatok szilárdítására a hadtápszolgálat szükségleteinek biztosítása terén; továbbá a csapatgazdálkodás korszerű közzgazdasági eszközökkel történő irányításához szükséges feltételek megteremtésére.

Az MNHF-ség vezető-irányító funkciója a nem miniszteriális jellegű feladatok leadásával a jövőben megalapozottabbá, tudatosabbá válhat. Tevékenységének nagyobb része az MN hadtáp működésével, fejlesztésével, háborús felkészítésével, a gazdálkodási rendszer korszerűsítésével kapcsolatos prognózisok, hosszú és középtávú tervek, éves fejlesztési tervek ki-munkálására és ezúton a seregtettek hadtápvezetése színvonalának javítására, ellenőrzésének fokozására irányulhat. Emellett szélesedik tevékenységi és feladatkörük a rendszerbe kerülő költségvetési üzemek közvetlen gazdasági felügyeletével.

A különböző, korábban is működő szervek (áruforgalmi, átvételi, fejlesztési stb., osztályok) integrálásával nemcsak csökken az MNHF-ség közvetlen irányítása alá tartozó központi szervek száma, hanem kedvezőbb feltételek alakulnak ki a központi hadtáp komplex, összehangolt vezetéséhez és irányításához; a központi feladatok koordinált végrehajtásá-

hoz; a csapatok operatív gazdasági irányításához, a népgazdasági kapcsolatok megfelelő szintre decentralizálásához.

Az „Ellátó Központ”-ok alapadatokat szolgáltatnak a szolgálat főnökségek tervező munkájához és végrehajtják a szakszolgálat költségvetésében meghatározott — tevékenységi körükbe utalt — feladatokat. A szolgálat főnökség által meghatározott követelmények, szabályok, előirányzatkeretek alapján további részletterveket dolgoznak ki az anyagi (szolgáltatási) szükségletekre, piackutatást végeznek, ártevékenységet folytatnak, szerződéseket kötnek, ellenőrzik a megrendelt anyagok gyártását, minőségileg átveszik a leszállításra kerülő anyagokat, kiegyenlítik a leszállított anyagi eszközök költségeit, irányítják a készletgazdálkodást, biztosítják a csapatszükségletek kielégítését, rendszeresen tájékoztatást nyújtanak a költségvetési előirányzatok teljesítéséről, helyzetéről, a csapatok ellátását befolyásoló körülményekről, negatív jelenségekről.

Az MNHF-ség költségvetési gazdálkodási rendszere megfelel a korszerű követelményeknek, összhangban van az MN gazdálkodási rendszerével, a döntési körök megfelelő decentralizáltsága biztosítja mind a központi, mind a szakmai érdekek összehangolt érvényesülését, a felsőszintű és a központi végrehajtó jellegű tervező, irányító, bonyolító feladatok egységes szétválasztását, szervesen kapcsolódik a csapathadtápban egyre szélesebb területen alkalmazott „pénzgazdálkodás” rendszeréhez.

A pénzgazdálkodás elvei és gyakorlati kérdései a csapathadtápban

A pénzgazdálkodás — általános közgazdasági értelemben — „a gazdálkodó szervek tevékenységének fontos része, amely arra irányul, hogy egyrészt a működéshez szükséges pénzeszközöket biztosítsa, másrészt, hogy a gazdálkodó szervezet tevékenységének javításával a pénzügyi eredményeket fokozza. A pénzgazdálkodás fogalma tehát bővebb, mint a pénzellátás (finanszírozási rendszer). Míg az utóbbi a költségvetési és hitelrendszer által nyújtott pénzeszközök igénybevételének feltételeit jelenti, a pénzgazdálkodás a feltételeket figyelembe vevő gazdasági tevékenység”.²

A pénzgazdálkodás a hadtápszolgálatban a csapatok ellátásának, a csapatgazdálkodás bonyolításának egyik (korszerű) módszere, mely a rendelkezésre álló pénzkereten (költségvetési előirányzaton) belül a szükségletek meghatározott körének fegyvernemi és helyi sajátosságoknak, körülményeknek megfelelő biztosítására irányul, figyelembe véve a központi és az előjáró szervek követelményeit. Alapját a pénzértékben meghatározott tervezési normák, normatívák képezik, melyek a közgazdasági szabályozó szerepét töltik be.

A pénzgazdálkodás a hadtápszolgálat területén meghatározott anyagokra és szolgáltatásokra kiterjedően a csapatok „önálló költségvetési gazdálkodási rendjé”-nek keretében, az MNHF-ség által szabályozott elvek, követelmények szerint bonyolódik.

A csapatok a pénzgazdálkodás körébe utalt anyagok és szolgáltatások biztosítására — a tervezési alap egységére meghatározott pénznormák alapján — pénzilletményt számíthatnak fel, melynek határáig — a kiadá-

² Vállalati gazdasági lexikon, 172. oldal.

saik fedezéséhez szükséges pénzt — költségvetési előirányzatban megtervezik. Szükségeit — a jóváhagyott költségvetési előirányzat terhére, térítés ellenében polgári, illetve honvédségi (ellátó, szolgáltató) szervektől szerzik be. A gazdálkodási feladatok teljesítéséről, illetményeik, anyagi eszközeik felhasználásáról alapvetően pénzügyben számolnak el.

A fentiek szerint tehát a pénz az anyagforgalomban (a beszerzésben) a bonyolítás tényleges eszközét tölti be.

A hadtápszolgálat gazdálkodási rendszere fejlődésének korábbi szakaszában a pénzgazdálkodásnak olyan módszere is alkalmazásra került, amelyben a pénz csak az értékmérő funkcióját töltötte be, az anyagforgalom (ellátás) tényleges bonyolításában nem játszott szerepet. Az ellátás kereteit a jóváhagyott pénzügyi intézkedések képezték. A gazdálkodásnak ez a módszere a természetbeni normagazdálkodáshoz viszonyítva számos előnnyel rendelkezett, jelentős és eredményes fejlődési szakaszát képezte a hadtápszolgálatnak, összhatását tekintve azonban nem nyújtotta mindazokat, amelyek a tényleges pénzforgalom mellett bonyolódó gazdálkodásban rejlenek.

A pénzgazdálkodás rendszerében lényegében az az alapeszme tükröződik, hogy a felső szintű hadtápvezetés a csapatok ellátásával, minden oldalú hadtápbiztosítással kapcsolatos feladatok és felelősség egy részét megosztja a központi szervek és a csapatok között. A megosztás elve: a gazdálkodás, ellátás valamennyi makroökonómiai feladatát központilag és valamennyi mikroökonómiai feladatát csapatszinten végezzék.

A pénzgazdálkodás a hadtápszolgálatban csapatszinten az éves költségvetésnek több mint 55%-ára terjed ki.³ Szolgálati ágankénti alkalmazása még differenciált képet mutat.

A szolgálati ágak költségvetésének arányában:

— az elhelyezési szolgálatban:	52 ⁰ / ₀
— az egészségügyi szolgálatban:	2 ⁰ / ₀
— a közlekedési szolgálatban:	57 ⁰ / ₀
— az üzemanyag szolgálatban:	2 ⁰ / ₀
— az élelmezési szolgálatban:	81 ⁰ / ₀
— a ruházati szolgálatban:	65 ⁰ / ₀

A pénzgazdálkodás az egyes szolgálati ágak vonatkozásában kiterjed:

— az elhelyezési javító-, fogyó- és karbantartóanyagokra, közszolgáltatásokra, energiára, meghatározott használati és berendezési tárgyakra, gépi eszközökre, javítási szükségletekre,

— egészségügyi gyógyintézményeknél meghatározott, központilag nem biztosított, különleges és sürgős gyógyszer szükségletekre,

— vasúti és közhasználatú közúti szállítások pénzügyi bonyolítására, — minőségi átvételt nem igénylő üzemanyagokra (a karbantartóanyagok 8⁰/₀-ára),

— a csapatok élelmezési és élelmezés-felszerelési gazdálkodására,

— a csapatok ruházati gazdálkodására.

A pénzgazdálkodás a legkifejlettebb formában — alapvetően az adott szakterület egészére kiterjedő módon — az élelmezési, majd a ruházati

³ Az 1973. évi tervszámok alapján.

gazdálkodásban valósult meg. Kedvezően hatott, hogy ezúton a gazdasági döntések nagy része közelebb került a felhasználókhoz, ahol azok eredményei közvetlenebbül mérhetők és ellenőrizhetők. Növekedett a csapatok érdekeltisége, önállósága a gazdálkodásban, mely elősegítette az öntevékenység kibontakozását, a helyi lehetőségek, erőforrások feltárását és intenzívebb kihasználását, következőképpen az ellátás színvonalának a gazdálkodás hatékonyságának javulását.

A gazdálkodási hatáskörök és feladatok leadása a közvetlen végrehajtó szervezeteknek, megváltoztatta és kedvezően befolyásolta a felső és középirányító szervek munkáját, tervező, szervező, irányító tevékenységét és módszereit. Előtérbe kerülhetett a vezető szervek eredményesebb funkcionálását biztosító, komplex gazdasági-műszaki elemzésen alapuló távlati tervezés.

A középirányító szervek bizonyos tartalékkal rendelkeznek, melynek rendeltetése, hogy esetenként operatíván beavatkozva gyors segítséget nyújtsanak alárendeltjeik részére. Ez megfelelő biztonságot, kellő rugalmasságot nyújt a felmerülő problémák nagy részének alsóbb szinten történő időbeni rendezéséhez, s egyben reális feltételeket teremt azon elv érvényesítéséhez, hogy a gazdasági döntések az érdekek és az informáltságnak megfelelő szinten történjenek.

A csapatgazdálkodás új rendszere alapvetően megszilárdult. A csapatok parancsnoki és hadtápvezetése többségében megértette és mind helyesebben él kibővített gazdálkodási hatáskörével, melynek eredményei a harcészültség, a kiképzés anyagi biztosításának, valamint a személyi állomány szolgálati, élet- és munkakörülményeinek javításában, magasabb szintjében mérhetők.

A megnövekedett lehetőségek nem feltétlenül és kizárólag a költségvetési eszközök effektív növekedését jelentik. Az MN hadtápvezetés törekvése arra irányul, hogy — az árváltozásokkal összefüggő normarendezés költségkihatásainak biztosítása mellett — az adott költségvetési kereteken belül is megteremtse a feltételeit az ellátás színvonalának javításához azáltal, hogy csapatszinten tágabb teret ad az anyagi-pénzügyi eszközökkel történő gazdálkodásnak: a korábbi, idejét múlt megkötöttségek megszüntetésével, az ágazati elkülönültség feloldásával, a parancsnokok döntési jogköreinek, hatáskörének bővítésével.

Természetesen a jogkörök és hatáskörök növekedése egyben a parancsnoki felelősség fokozódását is jelenti. A csapatgazdálkodás fejlődő struktúrájára, új vezetési módszereket igényel a gazdálkodás megvalósításának szintjén is. Mindinkább nő a jelentősége a csapatoknál is a döntések gazdasági megalapozottságának, a feladatok végrehajtását megelőző gazdaságossági, hatékonysági elemzéseknek. Meg kell tanulni minden szinten komplex módon, előrelátóan gondolkodni. A gazdasági jellegű döntéseknél kellően mérlegelni kell a kapcsolódó járulékos kihatásokat is. Ennek hiányában az előnyösnek vélt intézkedések, könnyen okozhatnak meglepetéseket a vezetés számára.

A gazdálkodási hatáskörök jelentős decentralizálása, a helyi beszerzések körének és volumenének kibővülése, a költségvetési előirányzat átcsoportosításának lehetősége nagymértékben elősegítette a gazdasági eszközök hatékonyabb, a tényleges szükségletnek jobban megfelelő felhasználását.

nálását, de a korábbi problémák egy részét nem kellően oldotta meg, más vonatkozásban újabbak keletkezéséhez vezetett.

A csapatgazdálkodás jelenlegi szervezeti struktúrája (a fegyvernemi szolgálatokat is beleértve) csak igen erőteljes egyszemélyi parancsnoki beavatkozás mellett képes megfelelni a megváltozott gazdálkodási követelményeknek. Ennek egyik alapvető oka, hogy az indokoltnál erőteljesebben fennmaradt a gazdálkodás területén az egyes szakágak elkülönültsége. Ezzel függ össze, hogy a kellő koordináció és szakszerűség hiányában gyakori még az elaprózott, gazdaságtalan beszerzés. Nem mindenütt élnek azzal a lehetőséggel, hogy a rendelkezésre álló anyagi eszközök elsősorban a soron levő feladatok megoldása érdekében használják fel, tekintet nélkül az ágazati hovatartozásra. Előfordul, hogy merev szakági szemléletből kifolyólag az egyik szolgálati ág nem segíti ki a másikat, s emiatt a feladat időbeni végrehajtása csorbát szenved.

Az átcsoportosítási jogkörök gyakorlása terén a döntéseket nem előzi meg minden esetben az érintett szakterületek helyzetének, hátralevő feladatainak körültekintő, alapos elemzése, értékelése. Gyakori az olyan döntés, ami a kellő megfontolás hiányában károsan hat a megvont összeggel érintett szolgálati ág gazdálkodására. A probléma okát abban látjuk, hogy nincs a csapatoknál egy objektív javaslatot előkészítő szervezet („gazdasági bizottság”), amely részrehajlás nélkül képes a felmerült igényeket elbírálni, a megvalósításhoz szükséges költségvetési előirányzat átcsoportosítási lehetőségeket feltárni, az ezzel kapcsolatos parancsnoki döntést megfelelően előkészíteni.

Ugyancsak az ágazati elkülönültségből fakadó negatív jelenség, hogy a helyi beszerzés körének jelentős kibővítése és az ehhez kapcsolódó anyagi érdekelttség — a minél kedvezőbb áron történő beszerzés — ugyanakkor nem egy esetben a nagy távolságról történő, néphadsereg szinten ésszerűtlen és gazdaságtalan szállításokhoz vezet, a saját eszközökkel történő szállítás „ingyenessége” miatt.

Ez a körülmény egyben rámutat gazdálkodási rendszerünk azon fogyatékosására is, hogy nem biztosított a költségtényezők komplex tervezése, mérése. A kiadások jelenleg nem tükrözik megfelelően a gazdálkodás hatékonyságát. A takarékos gazdálkodás eredményessége nem biztosítható kellően a költségalakulás komplex vizsgálata, elemzése nélkül. Az ágazati jellegű gazdálkodási rendszerben a költségtényezőket csak az ágazaton belül vizsgálják, s a szakanyag-gazdálkodás hatékonyságát sok esetben más terület terhére (pl. szállítási) érik el. Ilyen körülmények között lehetséges, hogy valamely részterületen a gazdálkodás hatékonysága nő, de ennek ellenére az ellátás végrehajtásában a költségek összességében emelkednek.

A gazdálkodás új rendje szakterületenként kellően szabályozott, az intézkedések helytállóságát a gyakorlati végrehajtásban elért eredmények igazolják. Ezen a téren fennálló fő probléma egyrészt a szabályozás elaprózottsága. A számtalan — a korábbi évek során felgyülemlett — utasítás, intézkedés, valamint az átfogó szabályozás hiánya megnehezíti a gazdálkodást végrehajtók eligazodását, tisztánlátását. Másrészt egyes területeken a szabályozás elavultsága vagy éppenséggel hiánya okoz nehézséget a feladatok helyes, egyértelmű megoldása vonatkozásában: ilyenek

a profilok nem kellő rendezettsége, a gazdasági számvitel elavultsága, az ellenőrzés rendszerének nem kellő szabályozottsága.

A pénzgazdálkodás fejlesztésének, szélesítésének lehetőségei

A pénzgazdálkodás módszerén alapuló ellátási-gazdálkodási rendszer a katonai gazdálkodás fejlettebb formája. Előnyei abban összpontosulnak, hogy az állandó harcckészültség időszakában — az egyre dinamikusan fejlődő népgazdasági lehetőségek alapján — alkalmasabb rendszere a csapatok anyagi biztosításának, a hatékony gazdálkodásnak, mint a természetes normagazdálkodás.

A csapatok anyagi biztosításának (ellátásának) rendszere rugalmasabbá válik. Fokozottabb mértékben realizálódik az az elv, hogy a gazdasági döntések meghozatala az informáltság és az érdekek szempontjából a legmegfelelőbb szinteken történjen. A csapatok önállóan, a fegyvernemi és helyi sajátosságoknak, körülményeknek megfelelően tervezhetnek a maguk szférájában. Közvetlenül érdekeltek abban, hogy az adott lehetőségek és feltételek mellett ésszerűen gazdálkodjanak, belső erőforrásaikat maximálisan kihasználják.

A felső szintű szervek gazdasági irányító-tervező, szervező, szabályozó tevékenysége megalapozottabbá válhat. Az operatív gazdasági ügyek ösztönének intézése helyett figyelmüket valóban a makroökonómiai kérdések elemzésére, a legjobb megoldási módok vizsgálatára, a mindenkor kulcsfontosságú katonai gazdasági-politikai feladatokra, a szakterület össztevékenységének ellenőrzésére koncentrálnak.

A pénzgazdálkodás nyújtotta lehetőségek realizálódása, pozitív hatásának teljesebb kibontakozása természetesen igen sok tényezőn múlik és várhatóan még hosszabb időt vesz igénybe. A végrehajtók részéről a megfelelő hozzáértés kifejlesztése, gyakorlati tapasztalat, jártasság megszerzése mellett igen nagy szükség van arra, hogy a mindenkor kellő összhang legyen a szabályozás követelményei és a végrehajtás feltételei között. Nem kevésbé fontos, hogy a törekvés, a jószándék párosuljon a végrehajtók közigazdasági érettségével, felkészültségével, közmegelégedésével. A felső vezetésnek állandóan figyelemmel kell kísérni és tanulmányozni a katonai gazdálkodás szabályozására kiadott rendelkezéseinek összehatását, a különböző szinteken és területeken differenciáltan jelentkező tendenciákat, s a változó helyzeteknek, körülményeknek, lehetőségeknek és követelményeknek megfelelően módosítani, korrigálni a fegyveres erők fejlesztését, felkészítését szolgáló gazdaságpolitikai célok elérésének módszereit, eszközeit.

A katonai gazdálkodás rendszere ma még korántsem egységes. Magán viseli a korábbi fejlesztési időszakban megcsontosodott, elkülönült ágazati szemléleti módból fakadó — ma már a továbbfejlődést gátló tényezőjeként ható — differenciáltságot, részben még a régi, elavult, másrészt a már fejlettebb, korszerűbb módszerek következtében kialakult elmentmondásokat, feszültségeket. *A különböző szolgálati ágak, szakterületek közötti közigazdasági összhang megteremtéséhez elengedhetetlen az alapvető célok és módszerek, elvek felső szintű egyeztetése, közelítése, lehetséges egységesítése.* Amíg erre nem kerül sor, továbbra is számolni kell a nem kívánatos jelenségekkel, problémákkal.

A katonai gazdálkodás sokrétűsége, feladatainak változatossága, az egyes ágazatok — a fegyveres erők harckészültsége biztosításában betöltött — szerepének differenciáltsága jóllehet nem tűri a sablonokat, az önkényeskedést. A védelem alapvető céljainak elérését nem lehet bizonytalan tényezőkre, pusztán a spontán tendenciák érvényesülési lehetőségére alapozni. De, mint ahogy az már bebizonyosodott: a katonai követelmények érvényesítése, a feladatok maradéktalan teljesítése nem összeegyeztethetetlen a közgazdasági megfontolások érvényesítésével,⁴ ezért nem mondhatunk le arról, hogy a feltételeknek és a célszerűségnek megfelelően ne keressük a katonai gyakorlatban egyes területeken már funkcionáló, s kezdeti eredményeket felmutató közgazdasági módszerek szélesebb körű alkalmazásának lehetőségeit, azok pozitívumaira, a katonai gazdálkodás optimális hatékonyságának fokozásában betöltött szerepére, s ezen az alapon a gazdasági folyamatok további integrálhatóságára tekintettel.

A pénzgazdálkodás, mint gazdálkodási módszer a katonai gyakorlatban is megfelelő alapul szolgálhat a csapatok anyagi-technikai biztosítási (ellátási) rendszere elvi egységének perspektivikus megteremtéséhez, így a jövőben a fejlesztés általános, valamennyi szakterület vonatkozásában tudatosan és tervszerűen összehangolt irányát képezheti. Megfelelő rugalmas feltételeket nyújt ahhoz, hogy a katonai gazdálkodás sokrétű, egymástól eltérő speciális sajátosságai, követelményei, az egységes elveken belül differenciáltan érvényesítésre kerüljenek. Emellett teljes körű kibontakoztatásához, az átállás zavartalanságának biztosításához, a beszerzési, elsősorban import lehetőségek differenciáltságából fakadó esetleges ellátási problémák áthidalásához feltétlen indokolt a józan mérték-tartás, a fokozatosság elvének betartása, illetve bizonyos korlátozó rendszabályok átmeneti alkalmazása.

A fentiek szellemében a hadtápszolgálatban a pénzgazdálkodás kiterjesztésének lehetőségeit célszerű vizsgálni az üzemanyag-, az üzemanyag-technikai eszköz, a bűtorzat és berendezési anyag, valamint a tüzelőanyag-ellátás területén. Ezzel párhuzamosan indokolt a gazdálkodás számvitelét is korszerűsíteni a kettős könyvvitel¹ elvén, mely megteremti a feltételeit a komplex költségtervezésnek és elszámolásnak. E törekvés realizálásához kedvező lehetőségeket teremt a csapatoknál a „Számviteli és Adatfeldolgozó Pont”-ok tervezett kialakítása.

A jelzett területeken a pénzgazdálkodás megvalósításának lehetőségeit a pénzösszegben megállapítható alap- és utánpótlási normák; az egyértelműen meghatározható felszámítási alapok biztosítják. Szükségességét mindenekelőtt a használatos anyagok, cikkek, berendezések, felszerelések, nagy száma; a forgalom jelentős volumene; a jelenlegi gazdálkodási formából fakadó megkötöttségek, ellátási problémák feloldása, bürokratizmus megszüntetése; a kapcsolódó területekkel való összhang megteremtése, s a hadtápszolgálat gazdálkodási rendszere egységének (integrációjának) további szilárdítása indokolja.

(Vázlatok a tartalomjegyzék után található!)

⁴ Példa erre a harckészültség szempontjából olyan fontos szolgálati ág, mint a Pc. és Gjmű. Techn. Szolgálat, több év óta sikerrel folytatott kísérlete — az alkatrészellátás terén — a pénzgazdálkodás bevezetésére.

A katonai gazdaságirányítás főbb általános és sajátos elvi kérdései a hadtápszolgálatban

K. Tóth Lajos alezredes

A hadtápszolgálat a néphadsereg anyagi-technikai biztosításának széles, több szakágat átfogó területén tevékenykedik. Súlyát mutatja az MN költségvetéséből mintegy 33%-os részesedési aránya, a gazdálkodási feladatkörébe tartozó anyagféleségek nagy száma, a felhasználás jelentős volumene, s ezek, valamint más fontos funkciói révén a néphadsereg harcászultságének biztosításában, fenntartásában betöltött helye, szerepe. Jelentőségét különösen kiemeli az a körülmény, hogy a néphadsereg háborúra való felkészítésével kapcsolatos szakfeladatok mellett számos olyan, az állandó harcászultság viszonyaira jellemző feladatokat kell ellátnia, melyek nagy része fontosságát, a néphadsereg magas fokú harcászultságének fenntartását tekintve semmivel sem maradnak el az előbitől.

A hadtápszolgálatot — katonai gazdasági jellegű funkcióját tekintve — az alábbi főbb sajátosságok jellemzik. Egységes szervezeti rendszerén belül hat különböző szakfeladatot ellátó, egymással összehangolt tevékenységet folytató szolgálat működik. A szakágak szervezeti összetartása és egységes irányítása lehetőséget nyújt az erők és eszközök koncentráltabb felhasználására, a fő feladatokra való összpontosítására, a gazdasági folyamatok integrálására. Egyes szakfeladatok vonatkozásában meghatározó szerepet tölt be a csapatok harcászultságének biztosításában, illetve a minden oldalú anyagi-technikai ellátás megvalósításában, más vonatkozásokban jelentős befolyásoló tényezőként hat a kiképzés színvonalára, a személyi állomány erkölcsi-politikai állapotára, hangulatára, szolgálati, élet- és munkakörülményeire. Szakfeladataiból eredően széles területen áll kapcsolatban, egyszersmind kölcsönhatásban a népgazdasággal, melynek mechanizmusa, a termelés színvonala, szolgáltató képessége jelentős mértékben motiválja belső rendszerét, a gazdálkodás módszereit, a néphadsereg anyagi biztosításának színvonalát. Közvetlen és állandó kapcsolatban, ugyanakkor kölcsönhatásban áll a katonatömegekkel, amelyen keresztül tevékenységére a szocialista társadalom életszínvonala, kulturális színvonala, szociális és kommunális juttatásainak mérve hat fontos, befolyásoló tényezőként.

Mindezek a sajátosságok jelzik a katonai gazdaságirányítás sokoldalúságát, sokrétűségét, kapcsolatainak, összefüggéseinek széles körét a hadtápszolgálatban. Ez a körülmény magas fokú követelményeket támaszt a gazdaságirányítás szervezethez, módszereinek, eszközrendszerének kialakításával szemben, szükségessé teszi azok állandó progresszív fejlesztését, tökéletesítését, összhangban a néphadsereg fejlesztését, funkcionálását meghatározó, illetve befolyásoló objektív törvényszerűségekkel, tendenciákkal, belső és külső körülményekkel, feltételekkel.

I.

A katonai gazdaságirányítási rendszer tartalma

A katonai gazdaságirányítási rendszer azoknak a szervezeteknek, szabályozóknak, módszereknek az összessége, melynek segítségével a néphadsereg vezetése, anyagi-technikai biztosítást szervező funkciójának keretében a néphadsereg fejlesztésével, korszerűsítésével, kiképzésével, harc-készültségének magas szinten tartásával kapcsolatos gazdasági jellegű célkitűzéseit megvalósítja.

A katonai gazdaságirányítás alapvető jellemzői:

— a néphadsereg szervezeti rendszerére, az alá- és fölrendeltségi viszonyra épül. A hierarchia magasabb fokán elhelyezkedő szervezet joga, hogy kötelező érvényű intézkedéseket hozzon, ami meghatározza a neki alárendelt szervezetek gazdasági tevékenységét;

— az ágazati és funkcionális gazdasági jellegű szervezetek láncolatán keresztül bonyolódik. Az ágazatok önálló, egymástól elkülönült zárt gazdálkodási rendszerek;

— a szabályozás fő eszközét a közvetlen (direkt) szabályozók (adminisztratív előírások utasítások) képezik, a szabályozás indirekt módszerei ágazatonként differenciáltan — a szakterület sajátosságainak megfelelően — kerülnek alkalmazásra;

— a gazdálkodás alapvető szabályai központilag kerülnek megalkotásra. Alsóbb szintű irányító szervek csak azok végrehajtására intézkedhetnek, azaz olyan intézkedést tehetnek, amelyre őket a központi szabályozás kötelezi, illetve feljogosítja.

A katonai gazdaságirányítási rendszer sajátossága, hogy lényegében nem önállóan funkcionáló gazdasági szervezetek tevékenységére irányul, hanem a katonai szervezeteken belül a katonai feladatok anyagi-technikai biztosítását szolgáló gazdasági folyamatokra, műveletekre. Tehát függvénye az általános katonai vezetésnek, az általa támasztott követelményeknek, melyek alapvetően meghatározzák funkcionálásának lehetőségeit, hatáskörét, célrendszerét.

A katonai gazdálkodás funkcionális és ágazati irányítása

A hadsereg anyagi-technikai biztosításának sokrétűsége, bonyolultsága, specializálódása, a fegyveres küzdelem megvívásához szükséges anyagi és technikai eszközök fajtáinak nagy száma, összetett jellegének

fokozódása, a felhasználás nagy tömege indokoltá teszi a gazdálkodás, ezzel párhuzamosan a gazdaságirányítás szakosítottóságát, ágazati tagoltóságát. Ez az ágazati tagozódás jelenleg a néphadseregben lényegében az egyes szakterületek önálló, egymástól elkülönült zárt rendszerében jut kifejezésre.

A katonai gazdálkodás, s vele együtt a gazdaságirányítás ágazati tagoltsága nem nélkülözheti a gazdasági folyamatok koordináltságát, a szabályozás összhangját biztosító funkcionális irányítást. A funkcionális irányítás érvényesülésének mérve meghatározza az egyes szakterületek tevékenységének összhangját, az erők és eszközök koordinált biztosításának, felhasználásának, az optimális gazdasági hatékonyság megvalósításának lehetőségeit.

A néphadsereg gazdasága, a néphadsereg előtt álló alapvető célirányos feladatok biztosítását szolgáló koncentrált gazdaság. Működésének alapvető követelménye, az egyes szakterületek összehangoltsága az állandó harcckészültség időszakában különösen fontos szerepet tölt be:

- a haditechnikai eszközök fejlesztése, rendszerbe állítása, kivonása,
- a haderőnemek fejlesztése, átfegyverzése, diszlokálása,
- hadszíntér-előkészítési feladatok megoldása,
- a haderőnemek alkalmazási terveinek realizálásához szükséges feltételek megteremtése,
- kiképző bázisok létrehozása,
- szállítási feladatok végrehajtása,
- harcckészültségi és csapatgyakorlatok előkészítése,
- összetett technikai eszközök (alkatrészek) beszerzése, ellátása, üzemeltetése és javítása terén.

A gazdálkodási tevékenységek összehangoltságának, koordináltságának hiánya, illetve elégtelensége a jelzett kérdések bármelyikében súlyos hibák, hiányosságok forrásává válhat.

A néphadsereg gazdaságának koncentráltága, egyben heterogén jellege olyan egységes gazdaságirányítási rendszer kialakítását teszi szükségessé, amely biztosítja az alapvető gazdálkodási folyamatok integrált végrehajtását, ugyanakkor megfelelő feltételeket nyújt az egyes szakterületek eltérő sajátosságaiból fakadó követelmények differenciált érvényesüléséhez. A problémában kifejezésre jut a fegyveres erők gazdaságának ellentmondásossága, mindenekelőtt a harcckészültségi követelmények feltétlen biztosítását szolgáló centralizált (direkt), valamint az alsóbb szintű szervek önállóságát, öntevékenységet kibontakoztató decentralizált (indirekt) szabályozás igényének ellentmondása, melynek megoldása napjaink egyik fő problémája, s egyben a néphadsereg gazdálkodási rendszere továbbfejlesztésének kulcskérdése: megtalálni a helyes összhangot az irányítás ágazati és funkcionális, centralizált és decentralizált, direkt és indirekt módszerei, eszközei optimális arányai között.

A katonai gazdaságirányítás módszerei, eszköz- és szervezeti rendszere

A katonai gazdaságirányítási rendszer alapelemeit:

- a központi tervezés,

- a központi szabályozás, valamint
- a gazdasági szervezetek rendszere képezi.

A központi tervezés

A központi tervezés rendszerét a néphadseregben:

- a hosszú, közép- és rövidtávú tervek, valamint
- a speciális feladatok anyagi-technikai biztosítását szolgáló tervek alkotják.

A központi tervezés fő feladata a néphadsereg tervszerű, arányos fejlesztése, harckészültsége, hadműveleti alkalmazása követelményeinek megfelelően biztosítani a katonai szükségleteket, összhangban a gazdasági lehetőségekkel, erőforrásokkal; meghatározni az alapvető anyagi-technikai eszközök fejlesztésének, rendszerbe állításának, átcsoportosításának, kivonásának, a kiemelt beruházások megvalósításának fontossági sorrendjét, ütemét, a készlet- és tartalékképzés mérvét, illetve feltöltésének rendjét; biztosítani a rendelkezésre álló központi anyagi erőforrások elosztásának, a fejlesztés-fenntartás optimális arányait a haderőnemek között.

A központi tervezés meghatározó, alapvető szabályozó szerepet tölt be a néphadsereg anyagi-technikai biztosításában. Alapját, s kötelező tervszámait képezi a kiemelt fejlesztési és más fontosabb feladatok végrehajtásának, orientációt nyújt a fenntartási jellegű szükségletek, mindenképp előtt a személyi állomány szolgálati, élet- és munkakörülményeinek állandó és fokozatos javítását szolgáló célkitűzések megvalósításához, összhangban az általános társadalmi fejlődés, a lakosság élet- és kulturális színvonalának növekedésével.

A központi tervezés a vezérkarnál és a felső szintű gazdálkodó szerveknél bonyolódik.

A vezérkar szolgáltatja a néphadsereg anyagi-technikai biztosítására vonatkozó alapvető követelményeket, a tervezés bázisadatait, a feladatok végrehajtásához szükséges költségvetési előirányzat-kereteket. A felső szintű gazdálkodó szervek tervjavaslatai alapján elkészíti az MN anyagi-technikai biztosításának átfogó terveit.

A felső szintű gazdálkodó szervek szakterületüknek megfelelően tervezik meg — a rendelkezésre bocsátott kereteken belül — az anyagi-technikai (beruházási, szolgáltatási) szükségleteket és ezek költségeit, részleteiben:

- a kiemelt anyagi-technikai eszközökre,
- építési beruházásokra, felújításokra,
- a központi beszerzés és ellátás körébe tartozó anyagokra, alkatrészekre és egyéb eszközökre,
- központi és ipari javításokra (szolgáltatásokra),
- „M” készletekre és tartalékokra,
- csapathatáskörben felhasználásra kerülő költségvetési előirányzatokra,
- a műszaki fejlesztésre és
- egyéb központi feladatokra vonatkozóan.

A jóváhagyott központi tervek szerint történik a központi beszerzések, építési beruházások, felújítások, műszaki fejlesztési és más központi feladatok végrehajtásának, a csapatok központilag tervezett anyagi-technikai eszközökkel való ellátásának, a csapatszükségletek biztosításának tervezése, bonyolítása. Ez utóbbi a csapattervezés rendszerében kerül további pontosításra.

A néphadsereg anyagi-technikai biztosítása számos sajátos szakterületen bonyolódik. A néphadsereg előtt álló feladatok komplexitása, a korszerű technikai eszközök összetett jellegének fokozódása előtérbe helyezi a *komplex katonai-gazdasági* tervezés további elmélyítését, fejlesztését, módszereinek tökéletesítését.

A komplex tervezési rendszernek biztosítani kell:

— a néphadsereg alapvető területei távlati fejlesztési koncepciójának és a tervidőszakra eső fő feladatok részarányos megvalósításának összehangolását az anyagi-pénzügyi lehetőségekkel;

— a néphadsereg szervezeti fejlesztésének, a rendszerbe kerülő haditechnikai eszközök, hadianyagok szervezett belépésének komplex előkészítését, az összes járulékos kihatások realizálási lehetőségeinek figyelembevételével;

— a néphadsereg anyagi-technikai (beruházási) szükségleteinek összehangoltságát a népgazdasági és import lehetőségekkel;

— a katonai műszaki fejlesztés összehangoltságát a népgazdaság, a KGST és a VSZ tagállamai hadseregei célkitűzéseivel;

— a fejlesztés és fenntartás optimális arányainak kialakítását, összhangban a nemzetközi katonapolitikai helyzet reális értékelésével, a harcászati követelményekkel, valamint a lakosság szociális, élet- és kulturális színvonalának emelkedésével;

— a tervek, a kiadások, ráfordítások sok irányú komplex katonai gazdasági-műszaki elemzését, a hatékonyság mérését, értékelését.

A fentiekből következik, hogy a *komplex tervezési rendszernek hármas — katonai, gazdasági, műszaki — követelményrendszeren kell alapulnia*, s messzemenően figyelembe kell venni a néphadsereg belső és külső lehetőségeit, a tervidőszakra jellemző feltételeket, körülményeket.

A központi szabályozás rendszere

A katonai gazdálkodás központi szabályozó rendszere a transzmisszió szerepét tölti be, a központi akarat megfelelő érvényre juttatását hivatott szolgálni:

- direkt és
- indirekt eszközökkel, módszerekkel.

Transzmissziós szerepénél fogva kétirányú közvetítést kell teljesítenie:

- a központi szervek, pontosabban a néphadsereg legfelső vezetése gazdasági akaratának átvitelét a katonai gyakorlatba;
- az anyagi-technikai biztosítás folyamatainak visszajelzését a néphadsereg gazdasági vezetése, tervezése számára.

Az első mozzanat nem más, mint a tervekben foglalt célkitűzések, feladatok megvalósítására irányuló tevékenység. A második mozzanat viszont a realizálódás, a végrehajtás központi ellenőrzésére, a folyamatok közbeni korrigálásra, a különböző feladatok és szakterületek közötti összhang, koordináció biztosítására, a további tervezések előkészítésére szolgáló tevékenység.

A fegyveres erőkhöz az állandó készenlét viszonyai között — működésük sajátosságainál fogva — általában a gazdálkodás szabályozásának *direkt (adminisztratív)* módszerei dominálnak. Egyes megfontolásokra tekintettel — a nemzetközi katonapolitikai helyzettől függően — indokolt azonban a célszerűség figyelembevételével a katonai gyakorlatban is egyes területeken — a központi akarat megfelelő érvényesítésének biztosítása mellett — a gazdálkodás szabályozásának *indirekt (közgazdasági)* módszereit alkalmazni.

A gazdálkodás szabályozásának direkt eszközeit és módszereit képezik:

- az adminisztratív jellegű központi szabályozások, előírások,
- a feladatokhoz szükséges anyagok, eszközök, technikai és kiadási előírányzat összességű meghatározása,
- a természetbeni norma előírások,
- felülről lefelé való tervezés rendszere,
- központi ellátás rendszere,
- a gazdálkodást érintő egyedi előjáró szervei utasítások, intézkedések.

Az indirekt szabályozási eszközök és módszerek közé a gazdálkodási mechanizmusok aktív szerepének fokozottabb kibontakoztatását elősegítő közgazdasági jellegű szabályozók sorolhatók, így:

- pénzügyben meghatározott ellátási normák, normatívák,
- pénzgazdálkodáson alapuló ellátási rendszer,
- önálló költségvetési gazdálkodási rendszer,
- költségvetési szabályozók,
- áruhitel.

A katonai gazdálkodás belső természete a fejlesztés minden kérdésében és a fenntartás, működtetés egyes területein a szabályozás centralizmusát, közvetlen adminisztratív jellegű módszereit igényli. A honvédelem érdekei azt követelik meg, hogy a védelem alapvető gazdasági feladatainak végrehajtása központilag legyen irányítva, az ahhoz rendelkezésre álló anyagi-pénzügyi eszközök koncentráltan kerüljenek felhasználásra, elsősorban azért, mert hadászati feladatokról van szó, s abban nincs helye az esetlegességnek, továbbá azért is, mert a rendelkezésre álló erők és eszközök korlátozottsága hatékony gazdaságpolitikai módszereket igényel. Ezért a katonai gazdálkodásban a döntési körök egy jelentős részét nem szabad decentralizálni. A katonai gazdaságirányítás rendszerének képesnek kell lennie arra, hogy a fejlesztési feladatokat, valamint a fenntartás, működtetés alapvető anyagi-pénzügyi szükségleteit központilag tudományosan megalapozza. A fegyveres erők anyagi-technikai biztosításának legideálisabb módszere, amelyben a fejlesztés, fenntartás és működtetés

tés legfontosabb kérdései megoldásának lehetséges változatai egy központban kerülnek összevetésre és közülük a katonai-gazdasági-műszaki megfontolások alapján a legjobbakat kiválasztva, utasítanak a végrehajtásra.

Természetesen a katonai gazdálkodás feladatai fontosságuk, jelentőségük, a harcckészültséggel, valamint a háborús felkészítéssel való közvetlen összefüggésük, a megoldás, a végrehajtás lehetőségei, feltételei, követelményei vonatkozásában differenciáltak. Ez a körülmény indokoltá teszi a szabályozás módszereinek, eszközrendszerének differenciálását is, éppen azok optimális hatékonysági mutatóinak szem előtt tartásával, összhangban a katonai követelményekkel.

Megjegyzendő, hogy a lehetséges, célszerű módszerek kiválasztásánál és alkalmazásánál a fegyveres erőknek (haderőneleinek, csapatainak) az állandó harcckészültség rendszerében elfoglalt helyük, szerepük és feladataik szempontjából is disztingválni kell. Más elbírálási szempontok szerint kerülhetnek kiválasztásra például a szabályozás eszközei, formái, módszerei a honi légvédelmi csapatoknál, mint a szárazföldi csapatoknál.

A katonai gazdálkodás feladatai alapvetően a fegyveres erők előtt álló sajátos feladatokkal vannak összefüggésben, szoros kapcsolatban, kölcsönhatásban, lényegében azokat hivatott szolgálni, anyagilag biztosítani. Ebből következik, hogy a végrehajtás szabályozóit — a katonai feladatokkal összhangban — nagyobb részt kötelező előírások, parancsok, utasítások képezik. A magatartásszabályok betartásának alapját a katonai fegyelem, a szabályzatok, a parancsok, utasítások előírásaival szembeni feltétlen engedelmesség képezi. Ugyanakkor a katonai gazdálkodásnak is meg vannak a maga sajátos, rá jellemző mozgásformái, fejlődés törvényei, amelyeket a gazdaságirányítás szabályozó rendszerének kialakításánál, a gyakorlati alkalmazás módszereinek megválasztásánál nem szabad figyelmen kívül hagyni. Az állandó készenlét viszonyai között a rendelkezésre álló anyagi-pénzügyi erőforrások hatékony kihasználása érdekében fontos lehet annak megfelelő elbírálása, hogy a gazdasági vezetés milyen eszközt vegyen igénybe, valamely cél elérésére és azt miképpen alkalmazza. A katonai gazdálkodásnak a fenntartás, működés szférájába tartozó területein például számos kérdésben nem célszerű a szabályozás direkt módszereit alkalmazni, a gazdasági döntéseket centralizálni.

A katonai gazdálkodás a néphadseregben alapvetően két szinten (különböző méretben) bonyolódik. A Honvédelmi Minisztérium funkcionális és ágazati (anyagnem felelős) szervei az MN- (makroökonómiai) méretű gazdálkodás tervezését, szervezését és irányítását végzik. A csapatoknál folyik az alsó- (mikroökonómiai) szintű gazdálkodás (közismert nevén csapatgazdálkodás). Itt történik a rendelkezésre bocsátott anyagi-pénzügyi eszközök egy részének (a dologi jellegű kiadások több mint 20⁰ 0-ának) közvetlen felhasználása (elfogyasztása). Nem mindegy, hogy a végrehajtás szintjén tevékenykedőknek milyen szerepük van a fenntartáshoz, működéshez szükséges anyagi, pénzügyi eszközök biztosításában, milyen a viszonyuk, érdekeltégi körük azok felhasználásában.

Közgazdasági értelemben a katonai gazdálkodás szabályozó eszközei *passzív és aktív jellegűek* lehetnek. Az olyan rendelkezések, amelyek a mikroökonómiai szinten tevékenykedők részére merev, minden részletre

kiterjedő szabályozást tartalmaznak, a kötelező magatartási normák, az utasításban, parancsban előírtak mechanikus betartásán, teljesítésén túl nem aktivizálnak a helyi sajátosságoknak jobban megfelelő, célszerű, optimálisabb hatékonyságot nyújtó módszerek alkalmazására, a helyi erőforrások, lehetőségek intenzívebb kiaknázására. A katonai gazdálkodás keretei között a végrehajtók (a csapatok) és parancsnokok döntési önállósága — választási leltősége — viszonylag korlátozott. Ez természetes következménye a fegyveres erők sajátosságainak és nem tekinthető negatívumnak. A szervezettség fokozott igénye, illetve a szervezettség fokozottabb biztosításának szükségessége objektíve viszonylagossá teszi a csapatok gazdasági önállóságát. És ha a néphadseregben most mégis a csapatok önállóságának növelése van napirenden, ebben a törekvésben elsősorban nem valamiféle mennyiségi törekvést kell látni, hanem a katonai gazdálkodás fejlettebb követelményeinek jobban megfelelő döntési rendszer, döntési mechanizmus kialakítását. Mivel a központi gazdaságirányítás nem ismerheti fel minden részletében az optimum megközelítésének módját és eszközét, a csapatok gazdasági önállóságának növelésével csapat-szinten kell megadni erre a lehetőséget.

A csapatgazdálkodásnak — alapvetően a központi irányítástól való függősége mellett — meg vannak a maga önálló mozgásformái, törvényszerűségei, ún. automatizmusai, amelyek tudatos felhasználásával, hatókörének kiszélesítésével tovább lehet növelni eredményességét. A hatások decentralizálásának nagy pozitívuma az alkotó kezdeményezés, az újra való törekvés kibontakoztatása, a rugalmasság növelése, azoknak a lehetőségeknek, erőforrásoknak a kiaknázása, feltárása, amelyek egyébként elvesznének a hadsereg számára. A csapatok önállóságának növelése és a központi gazdaságirányítás javítása, erősítése egymást feltételező és egyidejűleg megvalósítandó feladatok. A katonai gazdaságirányítási rendszer fejlesztése ezért a csapatgazdálkodás önállóságának tudatos erősítésére, befolyásolására és tervszerű felhasználására is kell, hogy irányuljon. Ez a törekvés nem mond ellent a hadseregben a központi irányítás szükségességének, nem annak gyengítését, szerepének csökkentését jelenti, hanem ellenkezőleg további javítását, funkcionálásának eredményesebbé, hatékonyabbá tételét célozza.

A közgazdasági jellegű szabályozó eszközök és módszerek köre a katonai gazdálkodásban lényegében a lehetőségek által behatárolt. Alapvető jellemzőjük, hogy egy-egy meghatározott kereten belül viszonylagos, a központi akarat érvényesítése által orientált szabadságot biztosítanak. Jól lehet, hogy ezen szabadságfok mértéke véges, az anyagi, pénzügyi kereteken belül mozoghat, s a feladatok megoldására összességében semmivel nem áll több anyagi erőforrás rendelkezésre. A belső gazdálkodási szabadság bizonyos fokú növelése, a helyi döntési hatáskör szélesítése, az anyagi érdekeltség elvének fokozottabb mérvű érvényesítése azonban számtalan kisebb-nagyobb gond, probléma és ebből származó feszültség időbeni megoldását segíti elő.

Ez irányú feladatainkat a továbbiakban a közgazdasági szabályozó eszközök és módszerek alkalmazási körének további fokozatos szélesítése és perspektivikusan, komplex módon a csapatgazdálkodás egységes alapjává tétele képezheti.

A gazdaságirányítás szervezeti rendszere

A katonai gazdaságirányítás szervezeti rendszerét — a néphadsereg szervezeti felépítésének (hierarchiájának) különböző szintjein — az anyagi-technikai biztosítást tervező, szervező szervek, valamint a hozzájuk kapcsolódó tevékenységi és döntési körök rendszere alkotja.

A katonai gazdaságirányítás szervezeti rendszerének sajátossága, hogy szervezetei alapvetően részét képezik a katonai szervezeteknek, önállóságuk viszonylagos, tevékenységük jellege, módja, formája a katonai szervezet alaprendeltetése és funkcionálása által meghatározott, befolyásolt. A szervezetek — minden szinten — az anyagi-technikai biztosítás kialakult szakterületei (ágai) szerint tagolták, melyek felölelik a néphadsereg anyagi-technikai biztosításával kapcsolatos szakanyag-gazdálkodási területek összességét. Az ágazati szervek szakmai tevékenységüket alapvetően — a központi szabályozás és az alapvető feladatok vonatkozásában érvényesülő koordináció mellett — önállóan végzik. Az alsóbb szintű ágazati szervek szakmai irányítása a magasabb szintek hasonló szervei által történik.

A központi beszerzési-ellátási (szolgáltató) műszaki fejlesztési feladatokat általában — a szolgálati ágak (szakterületek) sajátosságainak megfelelő — önálló gazdasági szervezetek bonyolítják, a felső szintű szakmai irányító szervek által meghatározott hatáskörben. A néphadsereg szükségleteinek biztosítása vonatkozásában kiterjedt közvetlen (áru és pénz) kapcsolatot testesítenek meg a népgazdaság termelő-szolgáltató szerveivel. E szervezetek egy része a HM irányítása alatt népgazdasági vállalati, költségvetési üzemi gazdálkodási rendszerben funkcionál és a néphadsereg csapatai (szervei) részére kereskedelmi, szolgáltatói tevékenységet végez.

A katonai gazdaságirányítás szervezeti rendszerének alapvető kérdése a szakterületek összehangolt tevékenységének biztosítása, mely vonatkozásában a fő problémát mindenekelőtt a szakterületek nagy száma, elkülönültsége és egymástól eltérő sajátosságai, valamint a katonai feladatok sokrétűsége, a terven kívüli, váratlan feladatok gyakorisága és általában a rendelkezésre álló idő korlátozottsága okozza.

A szervezeteknek az alapvető feladatok megoldása érdekében történő összehangolt működése a központi tervezés, a központi szabályozás rendszerén nyugszik. A végrehajtás különböző szintjén a szakfeladatok bonyolítása sem nélkülözheti a szükséges koordináltságot. A fegyveres küzdelem anyagi-technikai biztosítása terén fokozódó követelmények, a technika fokozódó bonyolultsága, összetett jellege minden eddigénél jobban megnöveli a tervezés összehangoltságának, komplexitásának, a döntések megalapozottságának fontosságát és egyben szükségessé teszi a végrehajtás különböző folyamatainak erőteljesebb integrálását, hatékonyabb ellenőrzését.

E körülmények figyelembevételével a katonai gazdaságirányítás szervezeti rendszerében célszerű helyt adni azoknak a törekvéseknek, amelyek kedvezőbb feltételeket teremtenek a pozitív jellegű objektív tendenciák hatékonyabb érvényesülésének. Indokolt a különböző szakágazatok munkájának jobb összehangolása érdekében minden szinten ún. „Gazdasági

Bizottság" létrehozása, funkcióba helyezése. Felső szinten (a Honvédelmi Minisztériumban) a bizottság feladata lehet a HM funkcionális és ágazati gazdálkodó szervek tervező munkájának összehangolása, jobb előkészítéssel segíteni a honvédelmi miniszter, a vezérkari főnök döntéseinek gazdasági megalapozottságát, biztosítani a gazdasági irányítás és módszerei fejlesztésének koordináltságát, az alapvető tervfeladatok realizálódásának ellenőrzését.

Alsóbb szinten a gazdasági bizottságok biztosítanák az egység (magasabbegység) anyagi, technikai, pénzügyi ellátása, gazdálkodása csapat-szintű feladatai egységes, koordinált végrehajtásának feltételeit, a parancsnok döntéseinek gazdasági vonatkozásban történő megalapozott előkészítését, a gazdasági, pénzügyi ellenőrzés összehangoltságát, a csapatgazdálkodás komplex elemzését, értékelését.

A gazdálkodással kapcsolatos számviteli folyamatok integrálását, a számvitel magasabb szintre emelését segíti, ugyanakkor a belső gazdasági ellenőrzés hatékonyságát növeli a csapatoknál jelenleg ágazatonként elkülönülten folyó nyilvántartási tevékenységnek egységes számviteli szervezetbe koncentrálása.

II.

A gazdaságirányítás sajátosságai, módszerei a hadtápszolgálatban

A hadtápszolgálat a néphadsereg gazdaságában sajátos szakterület-komplexumot képvisel, mely alapvetően a gazdálkodási feladatainak jellegéből, differenciáltságából, a néphadsereg anyagi biztosításában betöltött helyéből, szerepéből, szervezeti struktúrájából adódik. Mindez következképpen bizonyos specifikus vonásokat eredményez a hadtápszolgálat gazdaságirányítási rendszerében is.

A funkcionális és ágazati irányítás összhangja

A hadtápszolgálat lényegében a néphadsereg gazdaságához hasonlóan, szervezeten és működési mechanizmusában egymástól elkülönült, önálló, zárt rendszerű, horizontálisan és vertikálisan tagolt ágazatokból tevődik össze. Az egyes szakterületen belül funkcionáló ágazati irányítás mellett azonban erőteljes funkcionális jellegű, összhadtáp vonatkozásban koordinált irányítás is érvényesül, melynek szerepe az utóbbi néhány évben egyre nagyobb és fokozódó jelentőségű. Hatása mindennek előtt a szakterületek fontosabb részletkérdésekben is összehangolt fejlesztésében, a rendelkezésre álló erőforrások célirányosabb, hatékonyabb, az összhadtáp érdekeknek megfelelőbb felhasználásában, a szakterületek tevékenységének koordináltságában realizálódik.

Ma már egyre jobban körvonalazódnak és tisztázódnak azok a kérdések, melyeket indokolt centralizáltan szervezni és irányítani, megteremtve ezáltal a folyamatok integráltságának, összhangjának, valamint a komplex fejlesztés, korszerűsítés erőteljesebb kibontakoztatásának feltételeit. Ilyenek például:

- az MNHF-ség költségvetési gazdálkodásának egységes tervezése, irányítása, a költségvetési lehetőségek koncentrált felhasználása,
- a szakanyag fejlesztés, rendszerbe állítás koordinálása,
- a csapatgazdálkodás rendszerének egységes elvi alapon történő szabályozása,
- a gazdasági számvitel és információ egységes rendszerének megteremtése,
- a gazdasági ellenőrzés egységes elvi alapon történő szabályozása.

A hadtápszolgálatban mindinkább intenzívebben érvényesülő funkcionális jellegű (integrált) irányítás nem sérti a szakterületek (szolgálati ágak) viszonylagos önállóságát. Alapvetően továbbra is megfelelő módon biztosítottak a feltételei a sajátosságok érvényesülésének. Mindössze arról van szó, hogy indokolt megszüntetni a korábbi elkülönült, nem kellően koordinált fejlesztésből, működésből fakadó, nem kívánatos eltéréseket az egyes szolgálatok között és az irányítás egységének fokozásával biztosítani az erők és eszközök koncentráltabb, hatékonyabb, a hadtáp és a szakvezetés előtt álló feladatokkal összehangolt, arányos felhasználását.

A központi tervezés sajátosságai

A központi tervezés a hadtápszolgálatban is alapvető és meghatározó szerepet tölt be a gazdasági irányításban. Az MNHF-ség szervezeti és szakterületi tagozódása, valamint a szakanyag-gazdálkodás (ellátás) alkalmazott módszerei, adott lehetőségei és feltételei következtében az alábbi főbb sajátosságokkal rendelkezik:

- szakterületenként differenciáltan, de általában túlnyomó részt — a tételes tervezés helyett — a normákon, normatívákon alapuló tervezés módszerei dominálóak;
- szintben és időben elkülönül, módszereiben is eltérő a fejlesztési, valamint a fenntartási jellegű feladatok anyagi és költségkihatásainak tervezése. Felső szinten történik a fejlesztési célkitűzések tervezése. A fenntartási szükségleteknek lényegében csak a költségkihatása kerül a költségvetésben rögzítésre. A fenntartási szükségletek részletes, konkrét, naturális mértékegységben való kiszámítását — a költségvetési lehetőségeket figyelembe véve — alsóbb szintű szervek (az ellátó központok) végzik;
- fokozottabban megvannak a feltételei az egyes szakterületek közötti összhang, koordináltság érvényesítésének mind a fejlesztési, mind a fenntartási célkitűzések tervezése és azok realizálása során;
- a terveknek elsősorban az orientáló jellege, a gazdasági egyensúlyt biztosító szerepe domborodik ki. Ezen belül minden szinten megfelelő lehetőségek vannak a haderőnemi, fegyvernemi, valamint a helyi sajátos követelmények, szükségletek kielégítésének is. Ezzel kifejeződik a tervben a makro- és mikroökonómiai érdekek kellő összhangja;
- az erőforrások jobb és hatékonyabb kihasználása érdekében fontos szerep jut egyes nagyobb költségkihatású, jelentősebb feladat megoldásában a népgazdasági szervekkel, illetve társfegyveres testületekkel való kooperációnak;

— a szükségletek biztosítása terén alapvetően a hazai népgazdasági bázisokra lehet támaszkodni, ez a tervezésnek megfelelő stabilitást nyújt. Befolyásoló tényező viszont a piaci mechanizmusban érvényesülő áringadozások hatása, mely egyes vonatkozásokban a terv és a realizálás lehetőségei között esetenként bizonyos feszültség kialakulását eredményezheti.

A központi szabályozó rendszer sajátosságai

A központi szabályozás eszköz-rendszerét a hadtápszolgálatban a fejlesztési és az alapvető fenntartási célkitűzésekben centralizáltan hozott döntések és az adminisztratív módszerek mellett a közgazdasági jellegű szabályozók egyre szélesebb körű alkalmazása, döntő részaránya jellemzi. Ezt mutatja az a tény is, hogy a hadtápszolgálat költségvetésének több mint 50%-a csapathatáskörben kerül felhasználásra. A csapatgazdálkodás tervezésének, a szükségletek biztosításának alapját nagyobb részt pénznormák, normatívák, illetménykeretek képezik, az ellátás a „pénzgazdálkodás” elvén bonyolódik. Mindez a csapatok számára rugalmas gazdálkodási lehetőségeket nyújt — az elvi követelmények megtartása mellett — a szükségletek fegyvernemi és helyi követelményeknek, sajátosságoknak megfelelő biztosításához, az erőforrások gazdaságos, hatékony felhasználására, a helyi lehetőségek jobb kiaknázására inspirál.

A gazdaságirányítás szervezeti rendszerének sajátosságai

A gazdaságirányítás szervezeti rendszerét alapvetően a hadtápszolgálatban is az ágazati tagoltság jellemzi, azonban minden szinten megvannak azok a szervezetek (szervezeti elemek) is, amelyek az ágazati szervek egységes vezetését, irányítását, az ágazatok azonos célú tevékenységének koordinálását, általában a gazdasági folyamatok integráltságának feltételeit szolgálják.

A gazdasági irányítás szervezeti rendszere — a fegyveres erők rendeltetéséből, feladataiból fakadó követelményeken túl — tükrözi a hadtápszolgálat gazdálkodási rendszeréből, valamint a népgazdaság mechanizmusából fakadó sajátosságokat is. A pénzgazdálkodás elvén alapuló ellátás rendszere tág lehetőségeket nyújt a hatáskörök decentralizálására, felső szinten a vezető-irányító, valamint a központi végrehajtó jellegű feladatok szétválasztására, a végrehajtó szervek önállóságának növelésére. Ebből következően az állandó harcckészültség viszonyai között a gazdaságossági szempontokat jobban figyelembe vevő, a népgazdasági mechanizmushoz jobban alkalmazkodó szervezeti rendszer alakítható ki.

A felső szintű hadtápvezetés hatékonyságának javítását, a népgazdasági kapcsolatok erősítését, az új gazdasági mechanizmusnak megfelelő partnerszint biztosítását szolgálják a szolgálat főnökségek alárendeltségében működő „Ellátó Központ”-ok. A gazdálkodás rendszeréből fakadóan kedvezőek a lehetőségek az anyagellátásnak az ellátó szervek és a csapatok közvetlen kapcsolatára helyezésére, így a középirányító szerveknél nincs szükség a béke ellátással kapcsolatos kiszolgáló szervezetek (raktarak) létrehozására, alapvetően tehermentesíthetők az ellátási jellegű feladatokról, szerepüket erősíteni lehet a csapatgazdálkodás operatív irányításában. A termelő, szolgáltató szervek vonatkozásában — tevékenységük

hatékonyságának fokozása érdekében — vállalati, költségvetési üzemi gazdálkodási forma alakítható ki, mely ennek megfelelő irányítási és szervezeti rendszert tesz szükségessé.

*

A hadtápszolgálat gazdaságirányítási rendszere alapvetően megfelel a fejlődés adott követelményeinek, biztosítja a központi akarat kellő érvényesülését, az alsóbb szintű szervek önállóságát, alkotó kezdeményező-készségének kibontakoztatását, a gazdasági hatékonyság feltételeit. Az elkövetkezendő időszak fontosabb feladatai — a rendelkezésre álló tapasztalatok felhasználásával, az egyre dinamikusabban fejlődő népgazdasági lehetőségeket figyelembe véve — tovább tökéletesíteni és szilárdítani a központi tervezés rendjét, módszerét; megteremteni a költségtervezés, -elemzés, -elszámolás megvalósításának feltételeit (értéknyilvántartás, gépi adatfeldolgozás); szélesíteni a közgazdasági jellegű szabályozók körét (a pénzgazdálkodás bevezetésével az üzemanyag-, berendezési anyag és tüzelőellátásban); javítani a szakágazatok egységes irányításának lehetőségeit, módszereit; további lépéseket tenni a gazdasági folyamatok és szervezetek fokozatos integrálására.

Reform és katonai gazdálkodás

Dr. Balázs György ezredes, a hadtudományok kandidátusa

Katonai gazdálkodás az általános fejlesztés szolgálatában

A katonai gazdálkodás körébe tartozó számos szak- és általános vezetési kérdés körül vita gomolyog, egymással szembe szennvedélyes vélemények szegeződnek. Mivel a vitázók — elméleti cikkek szerzői és a gyakorlati munkában tevékenykedők — felsorakoztatott érvei egyik vagy másik álláspont védelmében gyakran igazolhatónak tűnnek, nem könnyű eligazodni az egyre halmozódó vélemények sűrűjében. A gondolatok cseréjét azok a *mélyreható változások ösztönzik, amelyek a katonai gazdálkodás egészét jellemzik*, és amelyek elméleti síkon egyaránt táplálkoznak egyebek között a közgazdaság, a katonai rendszerszervezés és a vezetés-tudomány fejlődéséből.

A megjelent cikkek, tanulmányok, a vitákban kifejtett vélemények egyik — véleményem szerint legfontosabb — leszűrhető tanulsága az, hogy noha azok jellemző többsége az 1968 óta egyre szélesebb körben megvalósuló decentralizált gazdálkodási modell gyorsabb érvényre juttatásának érdekében látott napvilágot és számos ez irányba ható gondolatot tartalmaz, fejtegetések egy — kétségtelenül elenyésző — részén marandó nyomot hagyott a korábbi mechanizmus néhány konzervált eleme. Ezt a kettősséget sem elméleti, sem gyakorlati területen nem szabad tartósítani. Mindannyiunk kötelessége, hogy a gondolatok letisztulása nyomán a modell egységes, töretlen megvalósításán munkálkodjunk. Az elmúlt négy év felhalmozott tapasztalatai lehetővé, a széles körű hasznosítást célzó törekvéseink elengedhetetlenül szükségessé teszik a következők összehangolását a nézetek és a cselekvés egységének érdekében.

Az MSZMP KB 1972. november 14—16-i ülésén egyhangúan elfogadott állásfoglalás felbecsülhetetlen segítséget nyújt a nézetek tisztázásához, a párt gazdaságpolitikai irányvonalának megfelelő további fejlődéshez. A kedvezőbb lehetőségek fokozottabb kötelezettségekkel párosulnak, annak érdekében, hogy minden területen meggyorsuljon a szocialista építés, növekedjék a munka hatékonysága.

Ezért vált különösen *időszerűvé az eltelt öt év eredményeinek elemző vizsgálata* a katonai gazdálkodás területén is. Mivel munkakörömben igyekeztem e kötelezettségnek eleget tenni, s mert tapasztalataim ellenőrzése

érdekében következtetéseimet — a rendelkezésre álló lehetőségek függvényében — a hadtápszolgálat kötelekeiben működő, illetve a hadtápbiztosításban résztvevő többi HM-szerv tapasztalataival is összevetettem, a következőkben fejtegetett gondolatok egyrészt szélesebb sávban jelennek meg kompetenciámnál, másrészt szűkebben a teljességnél. Időszerű a katonai gazdálkodás egészének áttekintése mellett a különböző gazdálkodási szintek jellemzőinek együttes vizsgálata és a fejlesztés alapos összehangolása is. Mindezek mellett úgy vélem, mindnyájunk számára sürgető a nézetek kicserélése, az egységes álláspont szilárdítása és ezért — a fenti kockázat ellenére — vállalni kell az esetleges ellenvéleményeket is.

Az 1968. január 1-vel bevezetett gazdaságirányítási rendszer rendkívüli hatással volt a katonai gazdálkodásra is. Az előkészítő évek során publikáltak az elméleti és vezetési kérdésekkel foglalkozók számára adtak ösztönzést, a végrehajtás idején pedig a népgazdasági partnerek újszerű magatartására kellett figyelni mind a vezetés, mind a gazdálkodó csapatok szférájában.

Nem tagadható, hogy az *MN anyagnem felelős szolgálatait* — gazdálkodási felfogásukat, gyakorlatukat és helyzetüket tekintve — *más-más helyzetben találta a reform*. Nem vizsgálva az eltérések okait és azok kialakulásának jellemzőit, még kevésbé minősítve azokat, annyit megállapíthatunk, hogy halaszthatatlan feladattá vált az egységes szemlélet és az azon nyugvó gyakorlat meghonosítása az egész katonai gazdálkodásban. E tanulmánycikk célja — ha szerény eszközökkel is — ennek segítése.

*

1968. január 1. a gazdaságirányítási reform bevezetésének időpontja új fejezet kezdetét jelentette a szocialista építőmunkában és következtében — közvetlenül és közvetve — a honvédelmi felkészülésben, a hadseregfejlesztésben is.

A gazdasági fejlődés meggyorsulása, a nemzeti jövedelem fokozódó növekedési üteme, a termelés növekedése közvetlenül gyakorolt hatás a fegyveres erők fejlesztésére. Magasabb színvonalra emelkedett a technikai-anyagi ellátottság, kedvezően alakultak mennyiségi és minőségi mutatói; fokozódott a személyi állományról való gondoskodás. A harcészültség elemeinek pozitív változásait vizsgálva egyre jobban tapasztalható az a fejlődés is, amely időközben a katonai közgondolkodásban végbement. A reform kapcsán *meghonosodott és kiterjedt a közzgazdasági szemléleti mód*, amelynek — és ezt a következőkben igazolni igyekszem — közvetett hatása fontos tényezője lett a fejlődésnek.

Gyakran folyik vita arról, hogy olyan speciális szférában, mint a fegyveres testületek, van-e szükség a közzgazdasági gondolkodásra, ha igen, milyen mértékben és helyeken érvényesülhet stb.? Természetesen e gondolatok nem ilyen „élesen”, hanem a reform általános jellemzőinek a végrehajtás során tapasztaltak vizsgálata során jelennek meg. Az MN-ben folyó politikai és pártoktatás keretében korábban is élénk érdeklődéssel vitatta a hivatásos állomány és a párttagság a népgazdaság helyzetével foglalkozó témákat. A reform bevezetése óta e viták a napi munka állandó kísérőivé váltak és — a beosztástól függően kisebb vagy nagyobb mértékben — szinte közvetlen érdekeltséggel is telítődtek.

Ez a politikai-szellemi közeg megfelelő alapot adott azokhoz a mélyreható változásokhoz, amelyek az MN katonai-közgazdasági életben végbementek. Bátran mondhatjuk, hogy *alig van a katonai gazdálkodásnak olyan területe, amelyre a reform nem gyakorolt hatást*. Bár a reformot senki sem tartotta csodaszernek, amely minden problémát egy csapásra megold, a várakozás felfokozódott. S miközben a gazdálkodás eredményeképpen javultak a kiképzési és életkörülmények, s egy sor — gyakran az alaptevékenységet gátló — nem kívánatos jelenséget adtunk át a múltnak, *világossá vált, hogy a reform kibontakozása, a közgazdasági módszerek meghonosítása a különböző irányító és végrehajtó tagozatokban hosszabb időt vesz igénybe*.

A katonai gazdálkodás reformja igenlésének talajáról szeretnék csatlakozni a már eddig megjelent elemzésekhez, tudományos igényű fejtegetésekhez, amelyek úgy igyekeznek segíteni a fejlődést, hogy néhány alapvető ellentmondás, hiányosság feltárása mellett azok kijavításának lehetséges módozataira is rámutatnak.

Nincs szándékomban vitatkozni azokkal a katonai-közgazdász szakírókkal, akik az elmúlt négy évben a reform szolgálatában tollat ragadtak és a „Honvédelem” hasábjain fejtegették gondolataikat. Csupán arra vállalkoznék, hogy munkámban összegyűlt tapasztalataimat, az azokból levont következtetéseket ismertessem és ezek mellett teret engedjek — ahol a megválasztott cél eléréséhez szükséges — egy-egy kérdés kapcsán bennem keletkezett visszhangnak, vagy gondolataimat ajánlásokba öntsem.

Mint már arra utaltam, *a katonai gazdálkodás minden eredményét nem lehet számokban kifejezni*. A reform kapcsán olyan változások következtek be a közgazdasági gondolkodásban, amelyeknek valóságos és mérhető eredményei a jövőben fokozatosan éreztetik majd hatásukat. Amint nem helyes csakis a rövid távú hatások figyelembevétele, úgy nem lenne helyes azoknak a motívumoknak figyelmen kívül hagyása sem, amelyeknek éppen jövőnk szempontjából van fokozott jelentősége.

Az MN-ben a reform kapcsán kialakulóban van és sok helyütt már ki is alakult — a közgazdasági gondolkodás. A csapatok parancsnokai és szakemberei régebben megszokták, hogy a központtól kapott utasításokat tételesen hajtsák végre. Minél részletesebbek voltak ezek az utasítások, annál kevésbé kellett az összefüggéseket, a helyi sajátosságokat figyelembe venni. A helyi gazdálkodás egészének áttekintésére, ha kivételesen volt is igény, lehetőség nem volt a szükséges feltételek hiánya miatt.

Ez a szemlélet alkalmatlan volt a közgazdasági felelősségtudat kialakítására. Általánossá vált, hogy miközben a helyi szükségletek kielégítése akadályokba ütközött, ugyanott más részterületen fel nem tárt tartalékok sikkadtak el. Elterjedt olyan nézet is, hogy a gazdálkodás hatékonyságát nem annyira a helyi, szakszerűséggel végzett, következetes munka eredményeként kell és lehet fokozni, hanem a felső szintű szabályozás szinte permanens korszerűsítése révén. E vélemény képviselői nem a két szint törekvéseinek együttes érvényesítésében látták a megoldást, hanem vagy az egyiket, vagy a másikat helyezték előtérbe.

A reform működése során mind több elvtársban *vált tudatossá* (különösen a felső szintű gazdálkodás kereteinek kiszélesítésével és a csapatok-

nál az önálló költségvetési gazdálkodás bevezetésével), *hogy munkáját rendszeresen figyelemmel kell kísérnie, napról napra értékelnie kell.* A közgazdasági gondolkodás így és ebben a formában mindinkább utat tört. Fokozatosan kialakult az a szemlélet, amely a munka *eredményét* tartja irányadónak, beilleszti a részt az egészbe, az egyéni munkát a közös munkába.

A parancsnokok és főnökök jellemző többsége működési körének nemcsak katonai, vagy katonai-szakmai oldalát tartja szem előtt, hanem kezdeményezően és nagy felelősséggel vizsgálja a katona-közgazdasági összefüggéseket is és munkatársait is ennek szellemében mozgósítja. Saját tapasztalataik igazolták, hogy a katonai követelmények feltétlen teljesítése nem ellentétes a közgazdasági megfontolások szükségességével.

A közgazdasági gondolkodás a katonai életben is meghonosította az olyan új fogalmakat, mint a kockázat vállalása, a mérlegelés, a döntési folyamat és hatásmechanizmus. A közgazdasági gondolkodás már nem néhány katonai szakvezető sajátja csupán, hanem a katonai vezetők, csapatparancsnokok egyre növekvő részéé is.

Olyan eredménye ez a reformnak, amelynek gyümölcsei bizonyosan beérnek és amelynek jelentőségét nem lehet eléggé hangsúlyozni. Egyre több az MN-ben is a közgazdasági szemléletet magáévá tevő vezető és beosztott, márpedig a közgazdasági gondolkodás a legfőbb biztosítéka a *hatékonyság érvényesülésének*, javulásának. A hadügy forradalmának időszakájában a rohamosan fejlődő és egyre bonyolultabbá váló haditechnikai eszközök rendszerbe áramlása következtében *ugrásszerűen megnöttek a korszerű kiképzéssel együttjáró költségek, a fenntartásra, működésre és üzemeltetésre fordított összegek.* A harckészültségi mutatók korszerűsítésének, a felkészítés bonyolultságának gazdasági következményei vitathatatlanok. Elegendő a példa kedvéért a PSZH-k, vadászpilóták, helikopterek felhasználásának üzemóráira, a drágább lőszerre stb. utalni. Ugyanakkor hangsúlyozni kell, hogy megbocsáthatatlan hiba lenne, ha a csupán közgazdasági szemlélet háttérbe szorítaná a katonai feladatok megoldását.

A szemléletváltozás szorosan összefügg a *gazdálkodási önállóság* fejlődésével. Az egyik, talán legfontosabb eredmény, hogy a többség igényli az önállóságot, még akkor is, ha ez nagyobb felelősséggel, kockázatvállalással és több munkával jár. Emellett az is tapasztalható, hogy egyesek az önbizalom hiánya miatt, megszokásból, gyakran a szükséges feltételek hiánya miatt nem lelkesednek a nagyobb hatáskörért. Az sem ritka, hogy hiányzik az összhang az irányítási követelmények és a végrehajtási lehetőségek között. Előfordul az is, hogy új kategóriák megjelenése másként esik a latba az alsóbb és a felsőbb szerveknél. Ilyenek pl. az ár és az árrendszer. Ez azonban érthető, mivel a költségvetési gazdálkodás sajátosságai eltérnek a népgazdasági (különösen a vállalati) jellemzőktől.

A katonai tervgazdálkodás természeténél fogva a népgazdasági tervgazdálkodás egyik legfeszesebben szervezett része, ahol nemcsak a felszámítható alapok, a felhasználható keretek, de a szükségletek kielégítése is *általában szigorúan normalizált.* Mégis bebizonyosodott, hogy a tervszerűség magasabb szintre emelhető olyan irányítási rendszerben, amely a legfontosabb célok és feladatok eldöntése mellett *tágabb lehetőséget nyit*

a helyi kezdeményezésnek. E megállapítást akkor is fenn kell tartanunk, ha módszereinkben van finomítani való, mégpedig épp a reform alapelvei következetesebb érvényesítése érdekében.

Már eddig is megállapítható, hogy a *döntési hatáskörök megfelelő megoszlása* a szükségletek jobb felismerésének és kielégítésének lehetőségét teremti meg. Ezt igazolja az a tény is, hogy a szükségletek kielégítésében, az anyagi-technikai ellátásban lényeges eredményeket értünk el. Az állomány természetesnek tartja az életkörülmények rendszeres javulását és egészséges türelmetlenséggel bírálja a még meglévő — a reform előttihez képest összehasonlíthatatlanul kisebb — hiányosságokat. Ma már természetesnek tartanak olyan jelenségeket, amelyek öt-hat évvel ezelőtt legfeljebb vágyaikban éltek. Ez a változás nagy felelősséget és feladatot ró a vezető szervekre, mert állandóan figyelniük kell, hogy az ellátási színvonal egyenletes maradjon, sőt egyenletesen fejlődjön.

Mindez természetesen szorosan összefügg a közgazdasági gondolkodás fejlődésével. Amilyen mértékben nő a közgazdasági ismeretekkel is rendelkezők köre, gyarapodik készségük a szükségletek és azok kielégítési lehetőségeinek komplex megítélésében, oly mértékben közelítenek egymáshoz az igények és lehetőségek.

A reform egyaránt új helyzetet teremtett a vezető és végrehajtó szervek számára. Ezért a „tekintély csorbitása” nélkül lehet és szükséges a *kezdeti időszakban bevezetett hibás vagy a későbbi időben bevezetett rendszabályokhoz nem kellően illeszkedő* intézkedéseken indokolt esetben változtatni. Ez azért is igen fontos, mert a reform hajnalán hozott rendszabályok sok esetben nem voltak — mert nem is lehettek — „reform-tiszták”, gyakran keveredtek az „ó-mechanizmus” elemeivel. Nem tagadható, hogy e veszély ma is kísért. Katonai közgondolkodásunkban a visszahúzó hatás főként abból keletkezik, hogy a folyamatok tervezésénél a modell ilyen értelemben igényelhető egysége még nem mindig teljes.

Mindezek vizsgálata közben sem szorult háttérbe az az alapelv, hogy a követelmények az általános katonai rendszerbe ágyazottan jelennek és valósulnak meg. Jelentőségüket tehát úgy kell másodlagosnak ítélnünk, hogy a döntés folyamatában esetenként meghatározókká válhatnak. Erre is utalt Kádár János elvtárs 1970. november 23-án az MSZMP X. kongresszusán: „A gazdálkodás magasabb szintjén feltétlenül szükséges, hogy minden gazdasági döntésben messzemenően érvényesüljenek a közgazdasági szempontok.”

Központi szándék, tervszerűség és helyi kezdeményezés

A katonai élet sajátos körülményei között a döntések gazdasági következményeinek vizsgálatánál nem folyamodhatunk semmiféle jövedelmezőség számításhoz, amely egyébként más népgazdasági szférákban jól segítheti az eligazodást. A hatékonyság vizsgálatának azonban számos módszere van, amely a döntések előkészítésének megbízható eszköze.

A katonai gazdálkodás fejlesztése során nem merül fel a „*miért*”, a középpontban a „*hogyan*” áll. A módszerek kovácsolása közben gyakran hangzanak el a tervszerűségért, a központi akarat érvényesüléséért aggódó vagy ezzel ellentétben, a helyi döntési hatáskörök bővítéséért sik-

raszálló vélemények. Tegyük fel tehát a kérdést: mit mutat az öt év mérlege, az történt-e amit akartunk vagy nem? És mivel a valóság sohasem végleges, a válasz sem lehet igen vagy nem. A kérdést tehát realisabban kell megfogalmaznunk. Jobban vagy kevésbé valósult-e meg a központi szándék, mint a reform bevezetése előtt? Erre keressük a választ.

Szükség van a fogalmak tisztázására is. Központi akaraton a katonai felső vezetés *alapvető, a fejlődés irányát és jellegét érintő elhatározásait (szándékát)* értem.

A központi akarat megnyilvánulásának egyik jellemzője a katonai gazdálkodás terén az elhatározás megvalósításához szükséges anyagi-pénzügyi források rendelkezésre bocsátása. A központi törekvések (szándék) egy része a helyi erőforrások mozgósítására alapoz, központi fedezet igénybevétele nélkül. Amíg az előbbinél a megvalósulás mennyiségi és minőségi eredményei előre meghatározottak, s ennek érdekében semmiféle helyi eltérés nem engedhető meg; addig az utóbbi esetben eleve számolni kell az eltérő megoldásokkal, sőt azzal is, hogy a realizálás — a helyi források megteremtésétől függően — időben és minőségi mutatókban egyaránt eltérő lehet.

A terv és a költségvetés a *szándékot és a feltételezett lehetőségeket* számszerűen veti össze. A terv (és a költségvetés) azt fejezi ki, hogy a tervezők által feltételezett lehetőségek alapul vételével mennyit lehet a központi szándékból megvalósítani. Ehhez társul, ezt egészíti ki, erősíti a *csapatok kezdeményezése, a helyi tervek végrehajtása.*

A tervszerűség érvényesülését minőségi ismérv alapján célszerű vizsgálni, arra alapozva, hogy *minél inkább érvényesül lényeges, alapvető kérdésekben a központi szándék, annál nagyobb a tervszerűség.*

A központi szándék megvalósulását nem gyengíti, hanem erősíti, új forrásokkal gazdagítja a központilag *szabályozott, nélkülözhetetlen* helyi kezdeményezés. A központi célkitűzések megjelölésekor tervezetten kell számítani ennek megjelenésére, s bármilyen indokkal kísért mellőzése ezen realisan meglévő tartalékoknak káros, egyben a centralizált modell konzervált maradványaira is utal.

Egyes vélemények szerint a különböző, hosszabb lejáratú fejlesztési tervek készítése csak a vezető szerveknél nélkülözhetetlen. A csapattagozatban legfeljebb két évre készítenek terveket a fenntartás érdekében. Pedig a fegyverzeti, haditechnikai rendszer fejlesztése olyan hosszú távú koncepciót kíván, amelyben nemcsak a kivonás, a váltás, a régi eszközök felhasználása kap helyet, hanem az egységek fogadóképességének megtervezése mellett, azok aktív igénybevételére is gondolni kell. A szükségesnek ítélt mérvben olyan információkat célszerű a csapatok rendelkezésére bocsátani, amelyek számukra hosszabb lejáratú, mégpedig a központi fejlesztési célokat szolgáló tervek készítéséhez is alapot adnak. A tervek végrehajtásához elengedhetetlen a helyi hatáskörök átgondolt, a központi szándék megvalósulását segítő bővítése.

A katonai gazdálkodás irányításának vannak *állandó és változó elemei.* A tervezés rendjét, a felhasználási normákat viszonylag állandóknak kell tekinteni. Eleve változóknak minősülnek az átmeneti jellegűek, amelyek a normalizált gazdálkodási tevékenység körén kívül esnek. Ilyenek pl. az egyes, megjelölt jogcímek közötti átcsoportosítás lehetősége vagy

a gazdálkodás eredményéből beszerezhető, az ellátottság színvonalát növelő cikkek és eszközök köre. Az eredményes gazdálkodással akkumulált összegek felhasználására hozott rendszabályokat viszonylag változó elemként kell kezelni, igénybevételük rendjét és kiterjedését időszakonként más-más célok szolgálatába lehet állítani.

A reform szelleméből következik, hogy általában az *indirekt szabályozókat* részesítjük előnyben a direktekkel szemben, közöttük is a *pénzügyi szabályozókat* sorolhatjuk az első helyre. Általában megnövekedett a pénz szerepe a gazdasági-gazdálkodási folyamatok szabályozásában, még a jelképes (belső, elszámoló) pénzé is.

Már vannak kezdeti eredményeink az anyagi és pénzeszközök bizonyos fokig tervezett áramlásában, azonban ezzel korántsem lehetünk elégedettek. A parancsnokok jogköre a jogcímek közötti manőverben nem tekinthető jelenlegi formájában véglegesnek. Ma még nem teljeskörűen, csupán néhány területen szabályozott és eredménye még nem annyira a közgazdasági összhang, az eszközök jól indokolt áramlása, mint inkább kezdeti gesztus, vezetési próbálkozás. E jelenségek mögött nem nehéz felismerni azt a sajnálatos tényt, hogy a *vezető szervek különbözőképpen ítélik meg* a kérdést, következőképpen eltérő az álláspontjuk a csapatparancsnokok gazdálkodási döntési hatáskörének bővítéséről. Az ennek nyomán kialakult hatáskörök ágazonként jelentősen eltérnek. Ez is egyik forrása annak, hogy a parancsnokok gyakran nem élnek a kínálkozó döntési lehetőségekkel, illetve esetenként túllépik a megvont határokat stb.

Az általános szabályozáshoz elengedhetetlen a *célok és módszerek* felső szintű egyeztetése, egységesítésük feltétlen kötelezővé tétele az anyagnem-felelősök részére. Ameddig ez nem történik meg, addig számolni kell a nem kívánatos jelenségekkel is. Ezek közé kell sorolni egyes jogcímek olyan védeltségét, hogy az eszközök átcsoportosításával csak bővíülhetnek és nem csökkenhetnek. Más vezető szervek számolnak az átcsoportosítás lehetőségével, ezért a megalapozott igényekre sem változtatnak a már elavult, szűk normatívákon, nem emelik a kereteket, s ezzel más keretek maradványainak elszívására ösztönzik a gazdálkodás irányítását végzőket.

A direkt szabályozás fogadja be a várható (de lehetőleg a váratlan) eseményeket, a lehetőség szerint iktassa ki az operatív intézkedéseket. Ha ennek szükségessége mégis felmerül, azt egyben a szabályozás kritikájának is kell tekinteni.

Az operatív beavatkozásnak inkább a ráhatás, semmint az utasítás jellegét célszerű kidomborítani. Az így értelmezett operatív irányítás nagy felkészülést igényel és a szabályozás alapos ismeretét tételezi fel.

Központi bázis és beszerzési forrás a szükségletek kielégítésének szolgálatában

A csapatgazdálkodás új módszereivel, a pénzgazdálkodás kiszélesítésével a *szükségletek kielégítésének forrásai is kibővültek*. A dinamikusan fejlődő népgazdaság egyre nagyobb lehetőséget nyújt a belkereskedelmi árufeladások és az ipari produktumok közvetlen beszerzésére, megsokszo-

rozva a katonai bázisok szolgáltató képességét. Ha ez a lehetőség formális és nem párosul alapos piaci ismeretekkel, és a kapott felhatalmazást nem lehet beváltani, a szükségletek kielégítetlenül maradnak. Ez esetben az ismert károsodás új jellemzővel bővül: az új gazdálkodási módszerek diszkriminációjával, nem kívánatos politikai mellékhatással.

Az utóbbi években jelentősen megnőtt azon cikkeknek a száma, amelyek a *csapatok közvetlenül a kereskedelemből szerezhetnek be*. A kezdeti időszakban a központi szervek e cikkekből általában továbbra is fenntartanak — ha csökkentett mértékben is — biztonsági célokat szolgáló készleteket. Ezeket csak az esetben számolják fel, ha meggyőződtek a kereskedelmi áruellátás biztonságáról. Az erre utaló információk, amelyek az ország különböző részéből érkeznek, érthetően változó ellátási színvonalat jeleznek. Nem lehet vitatni annak az álláspontnak indokoltságát, amely a legkisebb ellátási zavar megelőzése érdekében továbbra is a központi, párhuzamos készletek fenntartása mellett dönt.

Felmerül a kérdés: van-e mód a párhuzamos készletek megszüntetésére a csapat beszerzési hatáskörök növelésével egyidejűleg? Az ígélő válasz után — amely nem zárhatja ki, hogy a *különböző szakterületek egymástól eltérő módszereket alkalmazzanak* — jogosan merül fel ismét a „hogyan”? Melyek azok az új módszerek, amelyek az optimális gazdaságosságra törekvés mellett csorbítatlanul helyt adnak a sajátos katonai követelményeknek is?

Kétségtelen, hogy a megoldás keresésében *új szemléletre is szükség van*. A tárca közötti kapcsolatok olyan hagyományokat jelentenek, amelyek 1968 után számos tekintetben új jellemzőkkel gazdagodtak, s amelyek továbbra is garantálhatják a kölcsönös érdekek érvényre jutását. Múlt évben már tanúi voltunk a HM és a Belkereskedelmi Minisztérium kezdeti törekvéseinek, amelyeket az érintettek számára rendezett bemutatón ismertettek meg. A tájékoztatóban megfogalmazottak és az áruminták világossá tették a célt: *tájékozódni az igényekről, tájékoztatni a kínálatról*. Természetesen ennél lényegesen többre van szükség.

A két tárca együttes munkája során minden valószínűség szerint nemcsak párhuzamos információgyűjtésre van lehetőség, hanem differenciált, speciális anyagok beszerzésére is; éppen ezért ezek kicserélése, továbbítása és egységes értékelése — a felesleges párhuzamos munkálatok elkerülése céljából — összehangolt, jól szervezett *vertikális és horizontális együttműködést*, a szakmai követelményeknek megfelelő *profil- és munkamegosztást kíván*.

A két tárca szakembereiből álló, kislétszámú piackutató-koordinációs iroda időszakos áruminta bemutatókon nemcsak az áruválasztékról, a műszaki paraméterekről, hanem a megengedhető árakról is reálisan orientálhatja a csapatokat. A közvetlen személyi kapcsolatok jól hasznosíthatóvá, élővé tehetik az árukapsolatokat.

Az iroda információkat juttathat el a HM vezető (anyagnemfelelős) szerveihez, a kereskedelmi és ipari vállalatokhoz és a csapatokhoz. A tőlük kapott információt pedig a vezetés célkitűzéseinek szolgálatában hasznosíthatja. Feladatai közé sorolható:

— felvilágosítások összegyűjtése a felhasználóktól, alkalmazóktól a már használatban álló gyártmányok használatánál felmerült tapasztala-

latokról; az újabb funkció- és műszaki igényekről, amelyeket az addig ismert létező gyártmányok nem megfelelően elégitettek ki;

— prospektusok, katalógusok, szakirodalmi könyvek, dokumentációs és híryananyagok gyűjtése, feldolgozása és eljuttatása a csapatokhoz.

Ennek alapján tisztázható, hogy az újonnan felmerülő szükségletek kielégítésére a piacon rendelkezésre áll-e már megfelelő — a kívánt funkciót teljesíteni képes — cikk, eszköz, stb. Így módon egyrészt áttekinthető, hogy a kérdéses igény kielégítésére alkalmas gyártmányok léteznek-e és mely vállalatok, milyen feltételek mellett képesek szállítani; másrészt figyelemmel kísérhetők az eddig elért műszaki eredmények mellett a fejlesztési törekvések is. Így válhat olyan, alapos szakszerűséggel működő kereskedelmi, közvetítő tevékenységet folytató szervvé, amelynek működését a partnerek egyértelműen pozitívnak ítélik, és amely fenntartását saját bevételeiből fedezheti. (Az akadozó helyi anyagi biztosításnak nem egyedüli oka a cikkek esetleges hiánya. Gyakran tapasztalható, hogy a lehetőségek [szabályozás] nem kellő ismerete, a hiányos felkészültség vagy egyéb szubjektív tényezők okai inkább az anyagi élet zavarainak, mint az eszközök vélt hiánya.)

Úgy tűnik, hogy a vázolt konstrukció hézagpótló tevékenységet folytathat reform lehetőségeinek kiszélesítése érdekében. A honvédelmi tárca szakvezető szervei által korábban központilag beszerzett cikkeinek összetételét felül lehetne vizsgálni. A munka eredményeként ki lehetne iktatni az átfedéseket és keresztezéseket, figyelembe lehetne venni a piacon jelentkező árukinálatot, stb. Nagy segítség lenne ez az évek óta stagnáló „profiltisztításhoz” is. Ezzel a csapatok olyan forrásokhoz jutnának, amely a gazdálkodási önállóságra serkentő felhatalmazást több tartalommal tölthetné meg. Így jöhetne létre a *központi tervezés és a piac lehetőségeinek* olyan szervesen illeszkedő egysége, amelyben a központi tervezés tölti be a meghatározó szerepet, megszabva a követelményeket, szabályozva a gazdálkodás folyamatát, helyt adva a gazdálkodók kezdeményezésének, a piaci lehetőségek jobb kihasználásának. Ez tehát nem a spontán piaci erők uralma a szocialista gazdálkodási tudatosság fölött, hanem a kettő szabályozott összekapcsolása a hatékonyabb gazdálkodás, az adott felhatalmazás kereteinek racionális kitöltése érdekében. Mindezekkel a költségvetésben rendelkezésre bocsátott összegek felhasználásának hatékonyságát lehet fokozni. Ez pedig fontos társadalmi és katonai érdek.

A fenti szabályozás következménye, hogy a *gazdálkodási döntések kockázatát* a felső szintű gazdálkodó és a csapat a hatáskörök megosztásában, annak arányában viselik. A kockázat vállalása azonban nem teheti kétségessé a kitűzött célok elérését, csupán érvényesülni engedi a gazdálkodás szubjektív elemeit is. Ennek előnye pedig nemcsak gazdasági hatékonyságát, hanem politikai hatását is tekintve kétségtelenek. E józan kockázatvállalás elutasítása végső soron menthetetlenül visszavezetne a centralizált tervezés, a központi anyagi kiutalások, a természetbeni ellátás, a naturális normák túlhaladott gyakorlatához.

Így valósulhat meg a tényleges érdekelttség a gazdálkodási eredményesség fokozásában. Ennek módszere nem a formális, gyakran alig mérhető célokért kiosztott egyéni jutalmak („prémiumok!”)-ban jelölhető

meg, hanem az eredményes gazdálkodás nyomán képződött, más célokra is igénybe vehető összegek saját hatáskörü átcsoportosításában és igénybevételében. Olyan reális szükségletek kielégítésére kerülhet sor, amelyeket korábban vagy nem terveztek, vagy nem volt rájuk fedezet, avagy éppen váratlanul merültek fel. A kollektív érdekeket szolgáló eredményesség minden bizonnyal az egyéni elismerés irányába is hat. Anélkül — bár ez nem lehet feltétel —, hogy a feladatok teljesítését a katonai moráltól távoleső előzetes „prémiumfeltételekhez”, külön díjazáshoz kötné.

Véleménykutatás a gazdálkodási előrejelzéshez

A gazdálkodáskutatás egyik feladata, hogy *tanulmányozza a csapatgazdálkodás fejlődési tapasztalatait*, az azokra ható tényezőket és kölcsönhatásokat, majd ezek elemzése alapján *előrejelzést adjon* a gazdálkodási helyzet várható alakulásáról. Mivel a csapatok gazdálkodási hatásköre egyre bővül, szakadatlanul növekszik a helyi információk tömege is. Ezek nem jutnak el a felsőbb vezető szervekhez, hiszen tételes ismeretük ott szükségtelen.

A felső szintű vezető szervek tervező munkájában *makroökonómiai módszereket* és kombinációkat alkalmaznak, amelyek főként az elmúlt időszak tapasztalatainak előrevetítésével határozzák meg a várható eseményeket.

Nem adnak azonban választ arra, hogy az egyes *mikroökonómiai egységekbe* a csapatoknál — esetleg az újonnan bevezetett ösztönzők hatására — milyen, a korábbtól eltérő helyzetre lehet számítani. Ezt a célt szolgálja a gazdálkodási előrejelzés fegyvertárában — a többi módszer kiegészítéseként — a csapat vélemények megkérdezése.

A csapat „véleménykutatás”, „teszt” nem statisztika, nem a korábbi értelmében vett jelentés a történekről, vagy arról, ami történni fog. A csapat vélemények begyűjtéséből és összesítéséből elsősorban arra lehet választ kapni, hogy a csapatok az adott helyzet (piaci, vállalati kapcsolataik) felmérése és az előrelátható körülmények mérlegelése alapján *milyen változásra számítanak*.

Különösen megnő a csapat „teszt” jelentősége akkor, ha sok olyan tényező változik meg a gazdaságban (vagy a körülményekben, vagy a mechanizmusban), melyek együttes, összefogó hatásának központi felmérése csak nehezen oldható meg.

A csapatok véleményének megkérdezése tulajdonképpen nem új dolog. A centralizált gazdálkodás időszakában készített igénylések, szükségleti tervek felfoghatók úgy is, mint a csapat elgondolásai, véleménye a következő időszak célkitűzéseiről, fejlesztéséről. Az elmúlt időszakban azonban bebizonyosodott, hogy azok az igénylések, tervjavaslatok, amelyeket annak az előljáró szervnek nyújtanak be, amelytől az igények elbírálása és teljesítése függ, nem lehetnek teljesen objektívek. Ilyenkor ugyanis a csapat — érthetően — azt is mérlegeli, hogy milyen döntési következményei lehetnek az általa adott információknak és jelentését óhatatlanul ezektől is befolyásolva készíti. A megváltozott közgazdasági körülmények között természetesen más a kapcsolatok tartalma és az alkalmazott módszerek, így az ilyesfajta szándéktól nem kell tartani. Ma az igény és tel-

jesítési készség — egyebek mellett — éppen az eltérő közgazdasági háttérben alapvetően más.

A csapat vélemények, szándékok megkérdezésének objektivitását oly módon lehet növelni, hogy

— a csapatoktól nem igényléseket, szükségleti terveket gyűjtünk be, hanem csak a várható tendenciának, a változás irányának, esetleg nagyságrendjének megjelölését kérjük;

— az elemzések eredményeit, a következtetéseket visszajuttatjuk a csapatokhoz, hogy azokat munkájukban hasznosíthassák.

A csapat vélemények megkérdezésével kapcsolatban több fontos kérdést kell eldönteni: ki kérdezzen, milyen tagozatú szerv; szakáganként külön-külön, vagy a felső szintű szervezetek véleményét együttesen képviselő egyetlen szerv legyen a gazdája az információk feldolgozásának és eljuttatásának? Mi a cél, mire kívánunk választ kapni? Milyen kérdéseket tegyünk fel? Mikor történjen a kérdezés? Mi legyen a kérdezés módja, szervezete? Hogyan törfénjek az adatok feldolgozása, értékelése, publikálása?

A kérdések jellemzően a működés, fenntartás és a saját erővel megoldható fejlesztés gazdasági folyamatainak várható alakulására, a változások irányára vonatkozhatnak. Milyenek az áruválaszték alakulására, az árak módosulására vagy stabilitására utaló prognózisok? A beszerzési források szűkülésével vagy bővülésével kell-e számolni az adott területen és időszakban? Milyen szállítási készség tapasztalható a vállalatoknál stb.? Javitókapacitás, szolgáltatások helyzete?

A kérdések feltevésének időpontját úgy célszerű megválasztani, hogy a megismerés és feldolgozás után a visszajuttatott következtetések még felhasználhatók legyenek a következő évi működést elősegítő döntéseknél.

Ha az információkat azzal az igénnyel is feldolgozzuk, hogy azokat eljuttatva a koordinációs irodához, segítsük a csapatok részére szükséges árualapok megfelelő szintű, összetételű és térítésű megteremtését, ahhoz is megoldást találtunk, hogy a népgazdasági szempontból előnytelen, párhuzamosan fenntartott központi készleteket felszámolhassuk.

Úgy gondolom, hogy az új gazdasági közeg, amelyben a népgazdasági szervek, a vállalatok dolgoznak, a csapatok gazdálkodási mozgékonyságát is növelhetik. Ehhez azonban elengedhetetlen feltétel a vezető szervek ösztönzése, az alkalmazott gazdálkodási szemlélet és módszerek fejlesztése.

Fontos annak tisztázása, hogy:

1. az új irányítási rendszer bevezetését megelőző időszak gazdálkodási döntési és az átmenet sajátosságai hogyan hatottak a fejlődésre és e hatásokból melyekkel kell még a későbbiekben is számolni;

2. a gazdaságirányítás új rendszerében alkalmazott szabályozók hatása hogyan érvényesült az első esztendőkbén és hogyan ítéltető meg a kibontakozás üteme;

3. a gazdálkodási folyamatok összhangban vannak-e a katonai fejlesztést szolgáló gazdaságpolitikai céljainkkal; milyen folyamatok erősítése vagy visszaszorítása látszik ma szükségesnek;

4. a szabályozó rendszerek mely elemeit kell továbbfejleszteni vagy módosítani;

5. végül mit kell tenni a katonai vezetési rendszerben beállott változások (különösen a vezető szervek hatáskörének növelése, a létrejövő különböző típusú üzemi szervezetek belépése) nyomán a vezetési rendszer felépítése és a működő gazdálkodási rendszerek összhangja érdekében.

A csupán hézagosan felsorolt, de jelentőségüknél fogva alapos vizsgálatot érdemlő témák mellett még számos általános és speciális jellegű tennivaló van. A katonai gazdálkodás fejlesztése is állandó folyamat, amely elválaszthatatlan kapcsolatban van a haditechnika fejlődésével, a gyártmányok struktúrájával, az ipar és kereskedelem lehetőségeivel, a személyi állomány növekvő szükségleteivel, kielégítésre váró igényeivel.

Mindezek arra ösztönöznek mindnyájunkat, hogy a reform bevezetése óta felgyülemlett tapasztalatokat hasznosítsuk és az általános katonai fejlesztés szolgálatába állítsuk.

A hadtápszolgálat integrált gazdálkodási rendszere kialakításának néhány kérdése

K. Tóth Lajos alezredes

A katonai gazdálkodás sajátos gazdasági tevékenység, amely lényegében a fegyveres erők rendeltetéséből, alapvető funkciójából fakad. Feladata a fegyveres erők fejlesztési, harcckészültségi, kiképzési és fenntartási követelményeinek megfelelően megtervezni az anyagi és pénzügyi szükségleteket, biztosítani a rendelkezésre álló anyagi-pénzügyi eszközök felhasználásának optimális hatékonyságát, a fegyveres erők korszerű fegyverzettel, haditechnikai és anyagi eszközökkel való folyamatos ellátását, a hadászati és hadműveleti tartalékok, mozgósítási készletek létrehozását, állandó szinten tartását, a katonai objektumok építését, fenntartását, a személyi állomány szolgálati, élet- és munkakörülményeinek a fejlődő általános társadalmi-kulturális igényeknek megfelelő színvonalon tartását.

A fegyveres erők gazdaságának bázisát, forrását az ország gazdasága képezi, mint speciális fogyasztó és felhasználó azzal szoros kölcsönhatásban áll. A katonai gazdálkodás feladatait sajátos módszerekkel oldja meg, de messzemenően alkalmazkodik a gazdasági mechanizmus követelményeihez és felhasználja a fejlett közgazdasági módszerek bizonyos elemeit is. A katonai gazdálkodás rendszerének kialakítását, fejlesztési irányát számos tényező motiválja. Legfontosabbak ezek közül:

- a nemzetközi katonapolitikai helyzet,
- a fegyveres erők építésének, mennyiségi és minőségi fejlesztésének, fenntartásának elvei, követelményei, a fegyveres erők szervezeti struktúrája,
- az ország társadalmi rendszerének jellege, gazdasági erőforrásai, fejlettsége, teherbíró képessége, nemzeti jóvedelmének nagysága, gazdaságpolitikája, gazdaságirányítási rendszere,
- a szövetséges államok fegyveres erői hadtápbiztosítási elvei,
- a fegyveres erők kiképzési rendszere,
- a fegyveres erők gazdasági szakkáder-állományának felkészültsége, jártassága.

A hadtápszolgálat gazdálkodási rendszerének fejlődési szakaszait áttekintve, megfigyelhetők a fenti tényezők érvényesülési tendenciájának hatása.

Az 1950-es években a csapatok ellátása — a hadtápszolgálat ágazati tagoltságának megfelelő rendszerben — „természetbeni normagazdálkodás”-on alapult.

A természetbeni normagazdálkodás elvén alapuló ellátási rendszert a túlzott centralizáció, a minden részletre kiterjedő *adminisztratív szabályozás* jellemezte, mely az anyagi eszközökkel való gazdálkodást — minden szinten — lényegében azok mechanikus felhasználására korlátozta. Nem nyújtott kellő lehetőséget a gazdasági hatékonyság fokozására, a szükségletek — fegyvernemi sajátosságoknak, a csapatok helyi körülményeinek, a fejlődő általános társadalmi igényeknek megfelelő — differenciált kielégítésére. Nem biztosította kellően a szükségletek folyamatos, a felmerült helyi igények gyors, rugalmas kielégítését. A tervezés centralizmusa és a merev természetbeni normákon alapuló ellátás el-fekvő készletek felhalmozódásához vezetett. A csapatok nem voltak érdekelve a takarékos anyagfelhasználásban, a helyi lehetőségek intenzívebb kihasználásában.

A természetbeni normagazdálkodási rendszer a néphadsereg fejlődésének első évtizedében objektív szükségszerűség volt. Alapját mindenképp a néphadsereg építésének kezdeti éveiben a feszült katonapolitikai helyzet, a néphadsereg nagyarányú mennyiségi fejlesztése, a gazdaságirányítás tervutasításos rendszere, a hadseregépítés tapasztalatlanságai, a káderállomány még nem kellő színvonalú közzgazdasági felkészültsége képezte.

Az 1950-es évek második felében — összefüggésben a hazánkban bekövetkezett változásokkal, a gazdaság- és katonapolitikai irányvonal fejlődésével — egyre inkább kiütköztek a gazdálkodás negatívumai, a fokozódó követelmények és a gazdálkodás korlátozott lehetőségeiből fakadó ellentmondások, feszültségek. Egyre nagyobb jelentőségűvé vált a belső tartalékok feltárásának, a rendelkezésre álló eszközökkel való tervszerű, előrelátó, takarékos gazdálkodás szükségessége. Mindez az egyes felső szakvezetést rugalmasabb, hatékonyabb gazdálkodási feltételeket és lehetőségeket nyújtó rendszer kialakítására inspiálta.

Az 1960-as években a szolgálati ágak gazdálkodási rendszerének fejlesztése a „*pénzgazdálkodás*” irányába haladt. Az ellátás szabályozásában — az adminisztratív intézkedések mellett — fokozatosan tért nyertek a közzgazdasági módszerek, melyek nagyobb lehetőséget nyújtottak a szükségletek fegyvernemi követelményeknek, helyi sajátosságoknak és a fejlődő társadalmi-kulturális igényeknek megfelelő biztosítására, ennek alapján az ellátási színvonal javítására. Az anyagi és pénzeszközökkel való tudatos és tervszerű gazdálkodás igénye minden szinten fokozódott. Erősödött a közzgazdasági szemlélet, gyakorlattá vált a gazdaságosság, a rendelkezésre álló eszközök célszerűbb felhasználási lehetőségeinek vizsgálatára és megvalósítására való törekvés a katonai feladatok megoldásában, összefüggésében a hadművészet és a csapatok harcászati követelményeivel.

A pénzgazdálkodás rendszere kialakításának, fejlesztésének és fokozatos szélesítésének bázisát a kedvező katonapolitikai helyzet, a dinamikusan fejlődő és egyre nagyobb lehetőségeket nyújtó népgazdaság, valamint a hadtápszolgálat káderállományának magasabb szintű feladatokra való felkészültsége, érettsége képezte.

A szakanyag-gazdálkodás fejlesztésének alapvető helyes iránya mellett a törekvések és az eredmények hatékonyságát, a lehetőségek teljesebb kiaknázását azonban még több objektív tényező korlátozta, melyek alapvetően a néphadsereg, ezen belül a hadtápszolgálat gazdálkodásának ágazati tagoltságával, illetve az ebből fakadó kötöttségekkel függtek össze. A problémák egy részének megoldásához az 1960-as évek második felében a gazdaságirányítási rendszer átfogó reformja nyújtott kedvező lehetőséget. Ennek kapcsán a néphadsereg gazdálkodási rendszerének több területén olyan átfogó rendszabályok bevezetése történnhetett meg, melyek az ágazati tagoltságnak bizonyos mérvű feloldása irányába hatottak. Megindult egy olyan fejlesztési, korszerűsítési folyamat, amely a problémákat komplex módon, valamennyi kapcsolódó területen, teljes körűen kívánta megoldani.

Néphadseregünk jelenlegi intenzív fejlesztési szakaszában — a gazdasági hatékonyság további fokozása érdekében — méginkább előtérbe került a katonai gazdálkodás rendszerének minden eddiginél erőteljesebb ütemű, átfogó, komplex korszerűsítésének kérdése.

*

A hadtápszolgálat a néphadsereg gazdaságának jelentős szakterületeit öleli fel. Az egyes szakterületek (élelmezés, ruházat, üzemanyag stb.) egymástól független, önálló zárt egységet képező, szakanyag-gazdálkodási rendszerek. A szakágazat keretében bonyolódik a szükségletek tervezésétől, a felhasználáson keresztül az elszámolásig minden gazdasági tevékenység.

A gazdálkodás szakterületeként elkülönült, zárt rendszere ma már több problémát vet fel:

— nehezíti az erők és eszközök — fő feladatok érdekében történő — koncentrált felhasználását, a gazdasági hatékonyság további fokozását;

— nem biztosítja kellően a gazdálkodásban az egységes elvek és követelmények érvényesítését, valamennyi szakterületen — elkerülhetetlenül — a sajátos megoldások, módszerek dominálnak;

— egyes, a fejlődés kapcsán jelentkező feladatok ágazatokba illesztése nem oldható meg, ugyanakkor az ágazatok profilja több vonatkozásban átfedi egymást;

— nem nyújt további megfelelő lehetőséget a gazdálkodásban korszerű munkaszervezési módszerek alkalmazására, ezáltal az ezen a téren meglévő párhuzamosságok, feszültségek felszámolására;

— nehezíti a szakágazatok egységes vezetését, irányítását, fejlesztésük összhangjának biztosítását, az egyszemélyi vezetés követelményeinek maradéktalan érvényesítését.

Az ágazati tagoltságú gazdálkodási rendszer objektív velejárója, hogy a gazdálkodás viszonylagos optimális hatékonysága alapvetően az ágazati keretek között érvényesülhet. A gazdálkodás ágazati hatékonysága azonban — az egyes ágazatok irányába ható egységes gazdasági vezetés és koordináció nélkül — nem minden vonatkozásban jelent összhadtáp viszonylatban is hasonló hatékonyságot. A rendelkezésre álló anyagi eszközök — az állandóan növekvő, reális igényekhez viszonyítva — általában mindig korlátozottak. Ilyen körülmények között rendkívül élesen vetődik fel azok lehető legcélszerűbb felhasználásának biztosítása. Több szakterületet átfogó vezetés általában az összfeladatok fontossági sor rendjének ismeretében — összefüggésben a hadsereg előtt álló feladatokkal, célkitűzésekkel — nagyobb hatékonyság elérését tudja biztosítani, mint elkülönülten az egyes szakágazat.

A szakágazatok, a feladatok megoldásához egyre több fajta, más ágazatokban is használatos anyagot használnak fel, így a profilok ma már több vonatkozásban átfedik egymást. Ez a körülmény nem kívánatos párhuzamosságokat hoz létre a tervezés, a beszerzés, az ellátás, a tárolás, a szállítás, a nyilvántartás és elszámolás terén. Különösen csapatoknál okoz problémát, hogy azonos fajtájú anyagot több szolgálati ág szerez be, tárol és tart nyilván, hogy az anyagok nemcsak azok fajtái, hanem még azon belül szolgálati ágak szerint is megoszlanak. Egységes szervezetben azonos anyagok ágazati tagozódás és az ágazatok egymástól elkülönült merev gazdálkodási rendje, az anyagok felhasználására meghatározott kötöttségek, s mindebből fakadó ágazat-centrikus szemléleti mód gyakran indokolatlanul hátráltatja a feladatok gyors, rugalmas megoldását. A feladatok elaprózása gazdaságtalansághoz vezet és növeli a személyi állomány leterheltségét, ugyanakkor az azonos anyagok szakági elkülönültsége zavarólag hat a csapatgazdálkodásra, az anyagi fegyveremre is.

A probléma megoldása megítélésem szerint nem egyszerűen profil-tisztítási kérdés, a megoldás lehetőségeit szélesebb körben szükséges vizsgálni.

A szakágazati vezetés — megfelelő koordináció hiányában — minden szakfeladatot (fejlesztés, korszerűsítés stb.) elsősorban saját igényeinek, követelményeinek megfelelően old meg és ütemez. Ennek következménye többek között a szolgálati ágak sajátos, különböző színvonalú és fejlettségű gazdálkodási rendszere, vagy az anyagi-technikai eszközök fejlesztési eredményeiben mutatkozó különbségek, esetleges párhuzamoságok. Emellett az ágazati tagoltság határt szab a szakmai vezetési fejlesztési törekvéseknek, mert egyes feladatok, korszerű elképzelések megvalósításához az ágazati keretek nem nyújtanak további megfelelő feltételeket. Ilyen probléma például többek között a belső gazdasági ellenőrzés, valamint a gazdasági számvitel korszerűsítésének, gépesítésének kérdése a csapatoknál.

A gazdálkodási és a számviteli tevékenységnek szakágazaton belüli összefonódása — megfelelő ellenőrzés hiányában — kedvező feltételeket teremt a szabálytalanságok, visszaélések elkövetésére. Lényegében ugyanaz a személy, aki a szakanyag-gazdálkodást szervezi, irányítja, bonyo-

lítja — intézkedik az anyagok beszerzésére (illetve beszerzi, átveszi az anyagokat) az anyagok kiadására, felhasználására stb. — végzi a gazdasági műveletek (anyagbevitel, -kiadás, -felhasználás) számvitelét, az anyagok nyilvántartását, elszámolását. A szolgálatiág-vezetőknek ma már komoly hatáskörük van. A csapatgazdálkodásban uralkodóvá vált a pénzgazdálkodás, az ellátás jelentős részben tényleges pénzforgalom útján bonyolódik. Ez a körülmény fokozott jelentőséget ad a hatékony ellenőrzés biztosításának a szolgálati ágak gazdálkodási tevékenysége felett, melyet a szolgálati ágakon kívül álló — tőlük független — személynek kellene elvégezni.

Jelenleg a szolgálati ágak gazdasági ellenőrzése kizárólag a parancsnok hadtáphelyettesre hárul. Közismert, hogy a parancsnok hadtáphelyettesek ennek a kötelezettségnek — személyükre háruló megnövekedett feladatok mellett — nem tudnak a kívánalomnak megfelelően eleget tenni. A gazdálkodás nagy bizonylat forgalom útján bonyolódik, amelyek száma nagyobb egységeknél szolgálati áganként évi átlagban eléri a 3—3,5 ezret, a négy szolgálati ág viszonylatában a 12—14 ezret. Irreális követelmény lenne a parancsnok hadtáphelyettesektől ennek a bizonylat tömegnek teljes körű érdemi ellenőrzését elvárni. Ennél fogva a gazdálkodás hatékony belső ellenőrzése a csapatoknál nincs megnyugtatóan megoldva. Ennek tudható be, hogy az anyagi, számviteli fegyelem a csapatoknál még nem éri el a megfelelő színvonalat. Sok a szabálytalanság, gyakoriak a visszaélések, s az ellenőrzés hiányosságai miatt feltehetően még több szabálytalanság nem is kerül feltárásra.

A számvitelnek ágazati rendszerben történt fejlesztése indokolatlan eltéréseket és színvonal különbségeket hozott létre a számviteli folyamatokban, módszerekben, a nyilvántartások formáiban, vezetési szabályaiban az egyes szolgálati ágaknál, ugyanakkor — a gazdálkodási rendszer korszerűsítésével együtt — általában növekedett az adminisztráció (bonyolultabb tervezési és elszámolási módszerek). Emellett a korszerű gazdálkodás — a döntések megalapozottságának biztosítása érdekében — megnövelte a vezetők, előjáró szervek információs igényeit is. Feszítőleg hat egyfelől a követelmények ilyen vonatkozású fokozódása, másfelől a feladatra rendelkezésre álló kevés állomány és a számviteli munka elavult (manuális) módszere között meglevő ellentmondás. A szolgálatiág-vezetőknek, a harcokészültség anyagi biztosítása, a gazdálkodás tervezése, szervezése, irányítása és ellenőrzése terén megnövekedett feladataik és felelőségük mellett komoly megterhelést és gondot okoz, hogy olyan adminisztrációs (nyilvántartási) feladatokkal is le vannak terhelve, amelyek elvonják figyelmüket és idejüket a személyükre háruló érdemi munkától. A számviteli munkából a szolgálatiág-vezetők részére az az információ a fontos, amely alapját képezi a gazdálkodás tervezésének, szervezésének. Nem feltétlenül szükséges, hogy ezeket az adatokat személyes munkával szerezzék meg, viszont fontos szempont, hogy a munkaidőn belül növekedjen az érdemi munkára fordítható idő aránya. A probléma megoldását sürgeti az a körülmény is, hogy a csapatok jelentős részénél nincs minden szolgálatiág-vezetőnek nyilvántartója. Ahol van, azok felhasználása, leterhelése sem arányos. Az ügyvitelgepesítés terén elért eredmények kínálkozó lehetőséget nyújtanak a csapatok gazdasági

számvitelének gépesítésére is, amelynek megvalósítása az ezen a téren fennálló nehézségek felszámolásának, valamint a számviteli módszerek korszerűsítésének kulcskérdése. A könyvelőautomaták katonai alkalmazásának azonban az ágazati tagoltságú, szakmai sajátosságok szerint folyó számvitel nem felel meg.

A vázolt problémák átfogó képet adnak az ágazati tagoltságú gazdálkodási rendszer főbb fogyatékoságairól, egyben utalnak a megoldási lehetőségek vizsgálatának irányára, módszerére is. Korántsem arról van szó, hogy ami eddig a szakanyag-gazdálkodás fejlesztése terén történt az rossz, félre kell dobni és valami egészen más utakat kell keresni. Véleményem szerint elsősorban a szemléleten, a probléma megoldás módszerén kell változtatni, elveinket — a megváltozott tartalomnak megfelelően — a fejlődő követelményekhez kell alkotó módon igazítani.

A hadtápszolgálat gazdálkodási rendszerének lényegét a képező szakterületek gazdálkodása általában korszerű, illetve a fejlődés mindenütt jó irányban halad. A problémák alapvető indítéka, hogy a szakágazatok az elmúlt években túlságosan magukra maradtak, megfelelő egységes követelmény, irányítás, koordináció szakterületük vonatkozásában nem érvényesült, így lényegében nem marasztalhatók el, hogy gazdálkodásuk egymástól eltérő színvonalú, illetve sok vonatkozásban indokaitlanul sajátos rendszerű.

Ma már szakkörökben is többé-kevésbé elismert tény, hogy a továbbfejlődés a korábbi módon, elszigetelt, zárt egységet képező ágazati gazdálkodási rendszerben — a követelményeknek megfelelően — nem biztosított. Általában igénylik és szükségesnek tartják, hogy szaktevékenységük felett fokozottabb koordináció érvényesüljön, korszerű és általánosítható fejlesztési elgondolásaik ne csak szakáguknál, hanem szélesebb körben valósuljanak meg, melytől saját problémájuk gyorsabb megoldásának elősegítését is várják.

Következésképpen a hadtápszolgálat gazdálkodási rendszere továbbfejlesztési irányának, módszerének meghatározásához maga a gyakorlati élet ad megfelelő alapot. Az objektív törvényszerűségek érvényesülési tendenciájának felismerésével előttünk álló feladat: azok szellemében és követelményeinek megfelelően cselekedni.

*

A vázolt problémákat, a kialakult helyzetet és az egyenes vonatkozásokban tapasztalható kezdeti törekvéseket figyelembe véve a fejlesztés alapvető irányát — perspektívában — egy egységes elvi alapokon nyugvó, *integrált gazdálkodási rendszer* kialakításában lehetne meghatározni, amely az állandó készenlét időszakában egységes rendszerben, az elérhető optimális hatékonysággal biztosítja — a hadtápszolgálathoz tartozó szakterületek vonatkozásában — az MN harcükszükségének megfelelő szinten tartásához, a csapatok ellátásához, a személyi állomány szolgálati, élet- és munkakörülményeinek fokozatos javításához szükséges anyagi javakat, figyelembe véve a háborús ellátási rendszerre való gyors és zökkenőmentes áttérés követelményeit.

A hadtápszolgálat integrált gazdálkodási rendszerének tartalma

Az integráció általános értelemben a gazdaság különböző ágazatainak, részeinek, egységeinek együttműködése, egyesülése, összeolvadása, amely kiterjedhet a termelőerők, a tulajdon vagy mindkettő összpontosulására.¹

Az integráció a hadtápszolgálatban a különböző szakágazatok működésének, szabályozásának egységes elvi alapokra helyezését, irányításának egységét; a gazdasági és információs folyamatok szakterületen belüli és szakterületek közötti koordinációját, lehetséges és célszerű összevonását; az erők és eszközök célszerű koncentrálását; a szakágazatok közötti szervezett együttműködés feltételeinek megteremtését; továbbá a korszerű vezetés és működés követelményeinek megfelelő egységes szervezeti struktúra kialakítását jelenti.

Az integrációs folyamat összhadtáp és szakágazati jellegű lehet, amely kiterjed:

- a gazdasági folyamatokra, tevékenységekre,
- anyagi és pénzügyi eszközökre,
- a szervezetekre,
- a szabályozás, irányítás módszereire.

A hadtápszolgálat gazdálkodási rendszerének integrációja nem jelenti a szakágazatok, illetve a gazdasági irányítás szakosítottságának megszüntetését, a szakágazatoknak a csapatok anyagellátása biztosításában elfoglalt helyük és szerepük csökkentését. *Feltételezi azonban minden szolgálati ágra vonatkozó általános érvényű, egységes elvek és követelmények elsődlegességét, valamint az ágazati és az általános gazdasági elvek, módszerek összhangját, koordináltságát.*

A hadtápszolgálat gazdálkodási rendszerét jelenleg még alapvetően az egyes szakágazatok elkülönült gazdálkodási rendszere alkotja. Folyamatban vannak azonban olyan rendszabályok megvalósítása, amelyek a gazdasági integráció erősítése irányába hatnak. *A gazdasági integráció további elmélyítésével olyan egységes és komplex gazdálkodási rendszer jöhet létre, amelyben a szakanyag-gazdálkodás — egységes irányítás mellett — egységes elveken és módszereken nyugvó rendszerben bonyolódik, s az ágazati differenciáltság kimondottan csak a szakmai sajátosságokra korlátozódik.*

A fejlesztés jelenlegi szakaszában a hadtápszolgálat integrált gazdálkodási rendszere további szilárdításának legfontosabb kérdéseit;

- a pénzgazdálkodás tovább szélesítése és teljes körűvé tétele,
- az egységes készletgazdálkodás, valamint
- a laktanyaggazdálkodás megvalósítása,
- az ellátás és anyagszállítás rendszerének továbbfejlesztése,
- a gazdasági számvitel korszerűsítése, gépesítése,
- a gazdasági ellenőrzés egységes, zárt rendszerének kialakítása, valamint

¹ Közgazdasági Kislexikon

— az egységes gazdasági vezetés és irányítás szervezeti feltételeinek további tökéletesítése képezi.

A *pénzgazdálkodás* a csapatok ellátásának, a csapatgazdálkodás bonyolításának korszerű módszere. Alapját a pénzürtékben meghatározott tervezési normák, normatívák képezik, melyek a közgazdasági szabályozó szerepét töltik be.

A pénzgazdálkodás lehetőséget nyújt a markó- és mikrokonómiai érdekek összhangjának biztosítására, a végrehajtók gazdasági érdekeltségének fokozottabb érvényre juttatására, a gazdálkodás hatékonyságának javítására. További belső tartalékok feltárására inspirál. Bizonyos keretek között — az ellátás rugalmasságának további fokozására — ún. áruhitel gazdálkodás valósítható meg.

A pénzgazdálkodás rendszerében a csapatok ellátása tényleges pénzforgalom mellett bonyolódik. A csapatok az érvényben levő pénznormák alapján felszámítják illetményeiket, megtervezik költségvetési előirányzat-szükségleteiket. A felszámítási alapok évközi változásától függően pótilletmény, illetve költségvetési előirányzat felszámítására jogosultak. Az anyagi szükségletek tervezésének és biztosításának kerteit a jóváhagyott költségvetési előirányzat képezi. A szükségletek beszerzése — az anyagok fajtáitól, a népgazdasági lehetőségektől, a decentralizált beszerzés célszerűségétől függően — történhet:

- a központ hadtáp ellátó-raktáraitól,
- a szabad kereskedelemből,
- más alakulattól.

A pénzgazdálkodás további kiszélesítése és a csapatgazdálkodás egységes alapjává tétele az ágazati keretek között jelentkező pozitívumokat még tovább növeli. Mindenekelőtt erősíti a csapatgazdálkodás egységét és a csapatok előtt álló feladatok megoldásának gazdasági bázisát. Feloldja azt a feszültséget, amely az ágazatok egymástól eltérő gazdálkodási rendszeréből az ágazati gazdálkodás kötöttségeiből fakad és módot nyújt az egyszemélyi parancsnok hatáskörének további bővítésére. Megteremti a feltételét a komplex költségtervezés, az egységes értéknnyilvántartáson alapuló elszámolás megvalósításának.

Az *egységes készletgazdálkodás tartalma*: a csapatok különböző rendeltetésű (harckészültségi, mozgósítási, fenntartási) anyagi készleteinek — elsősorban tervezés, számvitel és elszámolás szempontjából — egységes készletként való felfogása és kezelése, mely az állandó készenlét időszakában alapját képezi

- a csapatok harckészültsége (mozgósítása) hadtápbiztosításának,
- a kiképzési feladatok végrehajtásának, a hadsereg működésének, a személyi állomány szolgálati, élet- és munkakörülményei megfelelő színvonalon tartásának.

Az egységes készlet elvileg megoszlik:

- nem csökkenthető készletre és
- fenntartási készletre.

A „nem csökkenthető készlet”-be azon anyagi és technikai eszközök tartoznak, amelyek az egységek hadiállománytábla szerinti — az érvényben levő utasítások (hadinormák) — alapján elrendelt — szükségletét képezik. Ide tartoznak:

- a mozgó- és kiegészítő készletek,
- az „M” napokra megalakított készletek,
- a személyi állomány hadifelszerelésének, a hadtáp alegységek működéséhez, a technika kiszolgálásához szükséges hadianyagok és eszközök,
- egyéb elrendelt készletek.

A fenntartási készletbe tartozik a „nem csökkenthető készlet”-en felüli anyagmennyiség, amely a kiképzési, napi ellátási feladatok megoldását szolgálja.

Az egységes készletgazdálkodás feltételezi az anyagi-technikai eszközök egységes nomenklatúráját, tervezés, beszerzés, ellátás és elszámolás szerinti hovatarozásának egységét, a csapatok „B” és „M” szükségletei tervezésének összhangját, koordináltságát.

Az egységes készletgazdálkodás lehtëségeit nyújt az ellátási rendszer korábban kialakult kettősségből („B” és „M”) fakadó párhuzamosságok megszüntetésére, a készletek további optimalizálására. Létrejönnek a feltételei a fenntartási és hadiszükségletek biztosításával kapcsolatos ellátási és szállítási feladatok koordinált végrehajtásának, az egységes számviteli és anyagelszámolási rendszer kialakításának.

A *laktanyagazdálkodás* az egy laktanyában (objektumban) elhelyezett önálló egységek centralizált ellátási és gazdálkodási formája az állandó harcckészültség időszakában.

A laktanyagazdálkodás szervezete: a laktanyahadtáp.

A laktanyahadtáp a laktanyában elhelyezett önálló egységek ellátását, a laktanyagazdálkodást szervező és végző egységes szervezet.

A laktanyahadtáp kialakításának módszere történhet:

- a laktanyában elhelyezett egységek hadtáp személyi állományának helyi összevonásával tartósabb időszakra,
- a kiszolgáló egységek figyelembevételével és hadtáp állományának felhasználásával, ebből a célból létrehozott, állománytáblában realizált szervezettel.

A laktanyahadtáp szervezetét annak figyelembevételével kell kialakítani, hogy biztosítva legyen a bevont alakulatok harcckészültsége (mozgósítása) hadtápbiztosításával kapcsolatos feladatok önálló, követelményeknek megfelelő végrehajtása, adott esetben a gyors és zökkenőmentes anyagi különválás feltétele.

Ennek érdekében a laktanyahadtápbba alapvetően a csapatgazdálkodás békejellegű feladatainak végrehajtásához szükséges erők és eszközök kerülhetnek bevonásra.

A laktanyagazdálkodás alapvető célja: kedvezőbb feltételeket teremteni a csapatoknál az erők és eszközök célirányosabb, gazdaságosabb felhasználására, az ellátási színvonal további javítására. Megvalósításával megszűnnek a laktanyán belüli párhuzamos gazdasági folyamatok, a had-

táp személyi állomány aránytalan megterheléséből, a tároló, szolgáltató kapacitás megosztottságából fakadó problémák, gazdaságtalanságok, belső erőforrások szabadíthatók fel.

A laktanyahadtáp működése elveiben az önálló gazdálkodást folytató egységahadtáppal megegyező, a laktanyában elhelyezett valamennyi alakulatra kiterjedő feladat és hatáskörrel. Ennek megfelelően az alakulatok anyagi-pénzügyi szükségleteinek biztosítására egységes tervet készít, igénylést küld, beszerzést végez, szállítást bonyolít. Koordináltan végzi a csapatgazdálkodás belső munkáit. Egységes számvitelt folytat és elszámolást készít a laktanya hadtáp anyagi készleteiről és annak felhasználásáról. Az anyagi és hadtáp technikai eszközök tárolására, karbantartására, javítására a különböző szolgáltatások végzésére egységes gazdasági blokkot alakít ki.

Az ellátás rendszere — szűkebb értelemben — az ellátást irányító és végrehajtó központi (területi) szervek, valamint a csapatok (ellátandók) közötti ellátási, utaltsági kapcsolatok olyan mechanizmusa, amely a készletek elosztására (átcsoportosítására), illetve a szükségletek folyamatos biztosítására, elrendelt készletek létrehozására irányul.

Az ellátás rendszerén belüli integrációs folyamatok:

— a körzetek (főbb tájegységek) szerinti ellátás megvalósítására, s ennek megfelelő utaltsági rendszer kialakítására;

— az „M” anyagellátásnak a „B” anyagellátás rendszerébe való beillesztésére, illetve a kettő közelítésére;

— a kétéves időszakra szóló egységes, komplex csapattervezési rendszer kialakítására;

— a szakszolgálati ágak profiljainak rendezésére;

— egység készletek, komplettek univerzális felhasználási tulajdonsággal rendelkező anyagfajták kialakítására;

— az ellátással összefüggő szállítások centralizált szervezésére, irányítására és bonyolítására;

— a szolgáltatások komplexitására irányulnak.

Az ellátó körzeteket célszerű képessé tenni az alapvető anyagfajták vonatkozásában a körzeten belül diszlokáló csapatok ellátásának bonyolítására központi irányítás mellett. A központi irányítást az Ellátó Központok valósítják meg. Az ellátás a körzetek anyagforgalmától függetlenül tiszta vagy vegyes profilú raktárak útján történhet.

Az ellátás bonyolítását célszerű a csapatok és a területi ellátó szervek közvetlen kapcsolatára építeni. A csapatok középirányító szerveit (a magasabbegység hadtáp törzseket) indokolt tehermentesíteni az ezzel kapcsolatos végrehajtó jellegű munkától (vételezések bonyolítása). A csapatok anyagi utaltságát a területi ellátás elvének megfelelően szükséges rendezni.

Az ellátással összefüggő anyagszállításokat — terjedelmüktől függetlenül — vasúton vagy közúti szállítóeszközökön, alapvetően a felülről-lefelé történő szállítás elvének megfelelően központi szervezés és irányítás mellett — a gazdaságossági követelményeket figyelembe véve — első sorban központi erővel és eszközökkel célszerű végezni.

A „B” és „M” anyagellátás rendjének közelítése, illetve egységének megteremtése kedvezőbb feltételeket nyújt az „M” szükségletek — változó követelményeknek megfelelő — állandó szinten tartására, a különböző célú szükségletek biztosításával kapcsolatos feladatok koordinált végrehajtására. Ehhez indokolt közelíteni egymáshoz a „B” és „M” anyagtervezés rendjét; növelni a csapatok és a közvetlen előljáró szervek hatáskörét az „M” készletek megalakításában; kialakítani az egységes nyilvántartási és elszámolási rendet. Az „M” anyagellátás alapvetően beilleszthető a pénzgazdálkodás rendszerébe, ezáltal létrejön az ellátás bonyolításának egységes módszere.

A kiképzés ciklusos jellege és két évet átfogó egységes rendszere szükségessé teszi, az ellátás megalapozottságának, a rendelkezésre álló eszközök arányos, a feladatokkal összefüggő tervszerű, hatékony felhasználásának biztosításához szükséges feltételek megteremtése indokolja csapatszinten is a több, legalább két évre szóló tervezési rendszer egységes megvalósítását. A pénzgazdálkodás rendszere kedvező lehetőséget nyújt ahhoz, hogy az ellátás felső szintű szabályozása alapvetően közgazdasági módszerekkel (pénznormákkal, illetménykeretekkel, áruhitellel, elvi jellegű szabályozó rendelkezésekkel stb.) történjen. Megszüntethető az anyagi tervek korábbi hagyományos ellenőrzése (egyeztető, tervtárgyalásos módszere) az előljáró szervek által. Illetmény (költségvetési előirányzat) kereteik terhére a csapatok önállóan, a fegyvernemi és helyi követelményeknek, sajátosságaiuknak megfelelően tervezhetnek, illetve szerezhetnek be anyagi eszközöket közvetlenül a területileg illetékes ellátó szervektől. Az ellátás folyamatosságának, a helyi igények szerint változó, volumenében differenciáltan jelentkező anyagi szükségletek zaváratlan biztosítása céljából megfelelő központi forgó készlet (forgóalap, törzs készlet) kialakítása indokolt.

A szolgáltatások komplexitásának teljesebbé tétele javítja azok hatékonyságát, csökkenti a végrehajtó állomány leterheltségét. Ilyen komplex összetételű szolgáltatás kialakítása van folyamatban a ruházati anyagok vonatkozásában, melyben egységes rendszerben valósul meg a vezetés, vegytisztítás, utánszínezés, javítás, az elhasznált anyagok kivonása, valamint az ezekkel összefüggő szállítások bonyolítása. Hasonló módon kiszállítással bővíthető az élelmiszer ellátó kereskedelmi szervek szolgáltatásai is.

A gazdasági számvitel alapját az anyaggazdálkodás rendszere képezi. Ez határozza meg továbbfejlesztésének lehetőségeit, célszerű irányát. A számvitel fejlettségi színvonala ugyanakkor visszahat a gazdálkodásra, fontos szerepet játszik a pontos tervezésben, az ellátás folyamatos biztosításában, a gazdasági hatékonyság, gazdaságosság szilárdításában, a társadalmi tulajdon védelmében.

A katonai gazdálkodás számviteli rendszerét olyan követelmények alapján indokolt korszerűsíteni, hogy minden szinten létrejőjenek a feladatok:

— a költségkihatások komplex mérésére, a gazdálkodás hatékonyságának átfogó vizsgálatára, elemzésére,

- a számvitelnek — munkafolyamatba beépülő — folyamatos, tétel-
es, érdemi és számszaki ellenőrzésére,
- az adatfeldolgozás gépesítésére.

E követelményeknek megfelelően célszerű:

— a gazdasági számvitel ágazati tagoltságát, megszüntetni és annak végzését szolgálati ágaktól független — a parancsnok hadtáphelyettes alárendeltségében létrehozandó — a szervezetbe integrálni,

— a pénzgazdálkodás fokozatos kiterjesztésének ütemében ágazatonként, majd annak teljes körűvé válását követően fokozatosan komplex módon — a katonai gazdálkodás sajátosságainak, igényeinek figyelembevételével — kettős könyvvitel módszerén alapuló számviteli rendszert alakítani ki,

— az adatfeldolgozásra korszerű könyvelőautomatákat alkalmazni.

Egységes vezetés és irányítás alatt működő, korszerű adatfeldolgozó gépekkel ellátott szervezet megfelelő feltételeket nyújt a gazdálkodás és a számvitel korszerű közgazdasági módszerek felhasználásával történő perspektivikus továbbfejlesztésére. Megoldja a gazdasági számvitel belső ellenőrzése terén fennálló problémákat. Tehermentesíti a vezető állományt a számvittel kapcsolatos, időigényes adminisztrációs munkától, ezáltal nagyobb figyelmet tudnak fordítani a személyükre háruló érdemi munkára. Emellett kedvezőbbé válnak a lehetőségek a feladatok előnyös, gazdaságos, hatékony megoldásának több irányú vizsgálatára, elemzésére, a belső erőforrások intenzívebb kihasználására.

A rendszer alapját képezheti a csapatszintű gazdasági adatbank hálózat, valamint a tábori automatizált hadtápvézetési alrendszer kiépítésének. A korszerű adatfeldolgozó eszközök mobilizálható változatainak kialakításával — az elvonuló szárazföldi csapatoknál — a szervezet felkészíthető a harckészültség, illetve a harc hadtápbiztosítását szolgáló tervek, számvetések, jelentések gépi úton történő elkészítésére az egység, magasabbegység hadtápvézetési ponton.

A hadtápszolgálat *ellenőrzési rendszerének* továbbfejlesztése terén jelentkező legfontosabb feladat a szabályozás elvi egységének, a gyakorlati végrehajtás egységes, zárt rendszerének, komplexitásának biztosításához, hatékonyságának növeléséhez szükséges feltételek megteremtése.

Az ellenőrzés fajtáinak alapvető csoportosítása lehet:

— a funkcionális és ágazati vezető (irányító) szervek által gyakorolt *felügyeleti és szakfelügyeleti ellenőrzés*, valamint

— a végrehajtó szerveknél folyó *belső ellenőrzés*.

A szakfelügyeleti ellenőrzés kiemelt fajtája: a gazdasági (pénzügyi) ellenőrzés.

A hadtápvézetés ellenőrző funkcióján belül a *gazdasági ellenőrzés* helyét, szerepét, fontosságát a hadtápszolgálat alapvető feladata és tevékenységi köre különösen megnöveli. Szabályozására vonatkozó elgondolás kialakításánál — a katonai sajátosságok mellett — a vonatkozó kormányrendeleteket is figyelembe kell venni.

A különböző szintű vezető szerveket a gazdálkodás (szakfeladat) irányításában betöltött szerepüknek, jog- és hatáskörüknek megfelelő ellenőrzésre célszerű kötelezni, összhangban a szervezeti feltételekkel.

A magasabbegység és seregtest hadtáptörzseket — alapvető — feladataikat figyelembe véve — nem célszerű helyszíni gazdasági (pénzügyi) ellenőrzésre kötelezni. Ezt mindenekelőtt indokolja az a körülmény, hogy a csapatok ellátásában, a csapatgazdálkodás irányításában elsősorban operatív jellegű feladatokat látnak el, jog- és hatáskörük korlátozott, a csapatgazdálkodás helyzetéről nem bírnak teljes áttekintéssel, annak követelményeknek megfelelő ellenőrzéséhez nem rendelkeznek a szükséges adatokkal. Ilyen feladat ellátására szervezeti feltételeik sem kielégítők, mindemellett nem is lenne célszerű ez irányú fejlesztésük.

Optimális megoldás lehet a gazdasági (pénzügyi) ellenőrzést a központi (területi) szakfeladatokat ellátó szervek (ellátó központok) feladatkörébe tenni, s ezúton biztosítani annak komplex, zárt rendszerét a hadtápszolgáltatásban.

A belső gazdasági ellenőrzés rendszerét annak különböző ágai és a belső ellenőrzés szervezete alkotják. A végrehajtás szintjén (a csapatoknál) alapvetően a vezetők által gyakorolt és a munkafolyamatokba beépített ellenőrzés működésére indokolt építeni. A vezetők tehermentesítése, a belső ellenőrzés hatékonyságának fokozása érdekében erősíteni kell a munkafolyamatokba beépülő ellenőrzéseket. Mindenütt, ahol lehetséges, előnybe kell részesíteni a kényszerpályálás megoldásokat: a folyamat az ellenőrzési pont megkerülésével nem folytatható. Ezt a célt kiválóan szolgálhatja a gazdasági számvitel területén a csapathadtáp számviteli rendszerének — vázolt elgondolás szerinti — korszerűsítése, melytől a belső ellenőrzés terén napjainkban fennálló legalapvetőbb problémákör megoldása várható.

Új módon szükséges szabályozni a csapathadtápban a vezetői ellenőrzés rendjét, követelményeit is. A szabályozásnak tükröznie kell a csapatgazdálkodásban bekövetkezett változásokat, mindenekelőtt azt, hogy e téren nagymértékben megnőtt a csapatok önállósága, a parancsnokok (vezetők) gazdasági hatásköre, ezzel együtt felelőssége is. Ennek megfelelően a belső ellenőrzés feladatainak meghatározásában, végrehajtásában célszerű növelni a helyi vezetés szerepét, hatáskörét és felelősségét. Az ellenőrzés szervezettségének, hatékonyságának biztosítása érdekében ezen a téren is az egyszemélyi felelősség elvét indokolt érvényesíteni. A felesleges párhuzamosságokat küszöböli ki, ha a belső ellenőrzés központi követelményei nem a szolgálati személyekre, hanem a szervezet egészére kerülnek meghatározásra, melynek személyi bázisát a hadtápszolgálat tiszti és tiszthelyettesi állománya képezi a parancsnok hadtáphelyettes irányítása mellett.

Következésképpen olyan elvi kereteket célszerű adni a helyi vezetés számára, amely megfelelő leltőséget nyújt arra, hogy a belső ellenőrzés feladatait, követelményeit — mindenkor az egység előtt álló feladatok, a helyi körülmények, az anyagi fegyelem állapotát figyelembe véve — a reá háruló felelősség alapján saját hatáskörben határozza meg és tapasztalatait tudatosan használja fel a vezetés előtt álló feladatok tervezésénél, döntések előkészítésénél.

Az integrált gazdálkodási rendszer *egységes gazdasági vezetést, irányítás és ennek megfelelő szervezeti struktúrát feltételez.*

A vezetési és a szervezeti struktúra fejlesztésének alapját mindenekelőtt a háborús követelmények képezik, a hadtápszolgálat összfeladatának megfelelően. Az állandó készenlét időszakában azonban nem hagyhatók figyelmen kívül a népgazdaság rendszerébe beilleszkedés, a hadsereg fejlesztésével, fenntartásával kapcsolatos gazdasági feladatok ellátásának fontosabb követelményei, lehetőségei.

A gazdasági vezetés és irányítás egységének, komplexitásának szilárdítását pozitívan segíti felső szinten a funkcionális szervek létrehozása, a vezető és végrehajtó funkciók szétválasztása, a központi feladatokat ellátó szervek szakági integrációja. Ez a törekvés kedvezőbb feltételeket teremt a gazdaságpolitikai célok összehangoltságának, koordináltságának, a fejlesztés-fenntartás optimálisabb arányainak, összetételének, az erőforrások koncentrált, hatékony felhasználásának biztosításához, a központ hadláp és a népgazdaság szervei kapcsolatának kialakításához az új gazdaságirányítási rendszer követelményeinek megfelelően. A továbbiakban indokolt vizsgálni a jelenleg szakáganként folyó gazdasági tevékenységek (költségvetési gazdálkodás, beszerzés, ellátás, műszaki fejlesztés, javítás, pénzügyi bonyolítás) funkcionális jellegük szerinti integrálásának, a területi (körzet) elven alapuló ellátási rendszer szervezeti kialakításának lehetőségeit.

A seregtest és magasabbegység tagozatok szerepe a gazdálkodás bonyolításában lényegesen szűkebb körű és szakágazonként differenciált. A gazdasági vezetésben, irányításban a transzmisszió szerepét töltik be. Korlátozott jog- és hatáskörben bizonyos operatív jellegű feladatokat látnak el. Kiterjedtebb a funkciójuk a csapatok költségvetési gazdálkodása, a harckészültség anyagi biztosítása terén. Békeszervezetük alapvetően a háborús felkészítés és a harckészültség meghatározott követelményei szerint differenciált, más irányú fejlesztésük nem is lenne célszerű. Ebből kiindulva tovább indokolt csökkenteni a gazdálkodás bonyolításával kapcsolatos olyan mérvű megterhelésüket, amely nincs arányban szervezeti feltételeikkel, s elvonja figyelmüket a háborús felkészítést, a harckészültség hadtápbiztosításának szervezését, a csapatok hadtáp vezetését szolgáló feladatoktól.

Az egységtagozat a csapatgazdálkodás legalsó, önálló szervezeti egységét képező szintje. Rendelkezik mindazon anyagi-szervezeti feltételekkel, mely a harckészültség hadtápbiztosításával kapcsolatos feladatok ellátása mellett az egység harcfeladatokra való felkészítéséhez, folyamatos működéséhez, fenntartásához szükséges. A csapatgazdálkodás egységének szilárdítását szolgálja a számviteli és adatfeldolgozó pontok, a laktanyahadtápok kialakításával kapcsolatos szervezeti integrálódás, valamint az egységes elveken alapuló szabályozás.

A pénzgazdálkodás rendje és fejlesztése a hadtápszolgálatban

K. Tóth Lajos alezredes

A katonai gazdálkodás a fegyveres erők funkciójából, működési mechanizmusából fakadó sajátos gazdasági tevékenység, mely a fegyveres erők előtt álló, alapvetően a háborúra való felkészítéssel, a harckészültség magas szinten tartásával kapcsolatos feladatok anyagi biztosítását hivatott szolgálni. Ebből következik, hogy a katonai gazdálkodás mindenben alá van rendelve a fegyveres erők előtt álló feladatoknak. Módszereinek kialakítását alapvetően meghatározza az adott nemzetközi katonapolitikai helyzet; az ország társadalmi rendszerének jellege, gazdasági erőforrásai, fejlettsége, teherbíró képessége, gazdaságirányítási rendszere; a fegyveres erők építésének, fejlesztésének és fenntartásának elvei, követelményei, valamint a fegyveres erők szervezeti struktúrája az állandó harckészültség időszakában.

A gazdálkodás a hadseregben másodlagos tevékenység. Hatékonyságától azonban nagymértékben függ az alapvető feladatok eredményes végrehajtása, valamint a népgazdaságra háruló védelmi terhek alakulása is. Az állandó harckészültség időszakában éppen ezért fontos feladat annak az ellentmondásnak a megoldása: megtalálni a helyes összhangot a hadsereg háborús követelményeknek megfelelő ellátási rendszere és a békeviszonyok között funkcionáló katonai gazdálkodás rendje között.

A katonai gazdálkodás rendjével szemben támasztott legfontosabb követelmények:

— egységes rendszerben biztosítsa a fegyveres erők fejlesztésével, harckészültségének magas szinten tartásával, a fegyveres küzdelem megvívásával, valamint a fenntartással kapcsolatos anyagi szükségleteket, tartalékokat,

— tegye lehetővé a háborús ellátási rendszerre történő gyors és zökönömentes áttérést,

— a központi akarat megfelelő érvényesítése mellett segítse elő az alsóbb vezető és végrehajtó szervek önállóságának, kezdeményezésének kibontakozását,

— biztosítsa a rendelkezésre álló anyagi-pénzügyi eszközök optimális hatékonysággal történő felhasználását,

— a fegyveres erők érdekeinek maximális biztosítása mellett messze-
menően alkalmazkodjon a népgazdasági mechanizmushoz,

— alapvetően a fegyveres erők béke szervezeti struktúrájára épüljön,
támaszkodva a népgazdasági lehetőségekre, katonai irányítás mellett mű-
ködő, haderőn kívüli gazdasági szervezetekre (vállalatok, költségvetési
üzemek stb.).

A fegyveres erők szükségletei biztosításának anyagi alapját, az ellá-
tás forrását a népgazdaság képezi. Tehát a fegyveres erők fogyasztása el-
választhatatlan része annak az egységes gazdasági folyamatnak, melynek
kiinduló pontja és meghatározó tényezője a termelés. Ebből következik,
hogy a népgazdaság mechanizmusa, az abban végbemenő változások ha-
tást gyakorolnak a katonai gazdálkodás rendjére is.

A nemzetközi feszültség enyhülése, a viszonylagosan kiegyensúlyo-
zott katonapolitikai helyzet előtérbe helyezi — a háborús ellátási rend-
szerre történő gyors átállás feltételeinek maximális biztosítása mellett —
a katonai gazdálkodásnak a népgazdaság mechanizmusához jobban alkal-
mazkodó rendszerét. Fokozottabban alkalmazásra kerülhetnek a katonai
gazdálkodás irányításának, bonyolításának közgazdasági módszerei, szá-
bályozó eszközei. Lehetőség nyílik a jog- és hatáskörök alsóbb vezetési
szintekre történő decentralizálására, a csapatok gazdasági önállóságának
növelésére anélkül, hogy a központi akarat érvényesítése csorbát szen-
vedne.

Ez a folyamat tükröződik a hadtápszolgálat területén a csapatok el-
látásában és gazdálkodásában több szolgálati ág vonatkozásában évek óta
alkalmazott és a tapasztalatoknak megfelelően továbbfejlesztett *pénzgaz-
dálkodás* rendjében.

A pénzgazdálkodás fogalma

A pénzgazdálkodás — általános közgazdasági értelemben — „a gaz-
dálkodó szervek tevékenységének fontos része, amely arra irányul, hogy
egyrészt a működéshez szükséges pénzeszközöket biztosítsa, másrészt,
a gazdálkodó szervezet tevékenységének javításával a pénzügyi eredmé-
nyeket fokozza. A pénzgazdálkodás fogalma tehát bővebb, mint a pénz-
ellátás (finanszírozási rendszer). Míg az utóbbi a költségvetési és hitel-
rendszer által nyújtott pénzeszközök igénybevételének feltételeit jelenti,
a pénzgazdálkodás a feltételeket figyelembe vevő gazdasági tevé-
kenység”.¹

A pénzgazdálkodás a hadtápszolgálatban a csapatok ellátásának, a
csapatgazdálkodás bonyolításának egyik (korszerű) módszere, mely a ren-
delkezésre álló pénzkereten (költségvetési előirányzaton) belül a szükség-
letek meghatározott körének fegyvernemi és helyi sajátosságoknak, kö-
rülményeknek megfelelő biztosítására irányul, figyelembe véve a köz-
ponti és az előljáró szervek követelményeit. Alapját a pénzértékben meg-
határozott tervezési normák, normatívák képezik.

¹ Vállalati gazdasági lexikon, 172. oldal.

A pénzgazdálkodás lényege

A pénzgazdálkodás a hadtápszolgálat területén meghatározott anyagok és szolgáltatások vonatkozásában a csapatok „önálló költségvetési gazdálkodási rendjé”-nek keretében, az MNHF-ség által szabályozott elvek, követelmények szerint bonyolódik.

A csapatok a pénzgazdálkodás körébe utalt anyagok és szolgáltatások biztosítására — a tervezési alap egységére meghatározott pénznormák alapján — a pénzüllményt számíthatnak fel, melynek határáig — a kiadásaik fedezéséhez szükséges pénzt — költségvetési előirányzatban megtervezik. Szükségleteiket — a jóváhagyott költségvetési előirányzat terhére, térítés ellenében polgári, illetve honvédségi (ellátó, szolgáltató) szervektől szerzik be. A gazdálkodási feladatok teljesítéséről, illetményeik, anyagi eszközeik felhasználásáról alapvetően pénzüllményben számolnak el.

A fentiek szerint tehát a pénz az anyagforgalom (a beszerzésben) a bonyolítás tényleges eszközét tölti be.

A hadtápszolgálat gazdálkodási rendszere fejlődésének korábbi szakaszában a pénzgazdálkodásnak olyan módszere is alkalmazásra került, amelyben a pénz csak az értékmérő funkcióját töltötte be, az anyagforgalom (ellátás) tényleges bonyolításában nem játszott szerepet. Az ellátás kereteit a jóváhagyott pénzüllmények képezték. A gazdálkodásnak ez a módszere a természetbeni normagazdálkodáshoz viszonyítva számos előnnyel rendelkezett, jelentős és eredményes fejlődési szakaszát képezte a hadtápszolgálatnak, összhatását tekintve azonban nem nyújtotta mindazokat, amelyek a tényleges pénzforgalom mellett bonyolódó gazdálkodásban rejlének.

A pénzgazdálkodás alapeszméje

A pénzgazdálkodás rendszerében lényegében az az alapeszme tükröződik, hogy a felső szintű hadtápvezetés a csapatok ellátásával, mindenoldalú hadtápbiztosításával kapcsolatos feladatok és felelősség egy részét megosztja a központi szervek és a csapatok között. A megosztás elve: a gazdálkodás, ellátás valamennyi makroökonómiai feladatát központilag és valamennyi mikroökonómiai feladatát csapatszinten végezzék. A gazdálkodás e két szintjének egységét a katonai gazdaságpolitika, a központi elvek és követelmények megfelelő érvényesítése biztosítja.

A pénzgazdálkodás főbb jellemzői

— *A makro- és mikroökonómiai érdekek összhangja*

A pénzgazdálkodás módszeren alapuló csapatgazdálkodás legfőbb pozitívuma abban van, hogy ezúton kedvező lehetőségek nyílnak a makro- és mikroökonómiai érdekek összhangjának biztosítására, a központi akarat kellő érvényesítése mellett a csapatok önállóságának kibontakoztatásához, a gazdálkodás hatékonyságának fokozásához, végső soron a csapatok ellátási színvonalának állandó javításához.

— *A közgazdasági szabályozók, mint a központi akarat érvényesítésének fontos eszközei*

A központi akarat érvényesítését — a direkt módszerek csökkenő tendenciája és elvi jellegűvé válása mellett, nagyjából a közgazdasági jellegű szabályozó eszközök, a pénznormák, normatívák, készletmutatók (szintek) biztosítják.

Az eddigi tapasztalatok tényekkel bizonyítják, hogy a katonai gazdálkodásban — eltérően a korábbi szemlélettől, miszerint a fegyveres erők szigorúan centralizált szervezeti, vezetési rendszerében a gazdálkodás terén az indirekt irányítási formáknak csak kiegészítő szerepük lehet — az állandó harcra való felkészülés viszonyai között — egyre szélesebb területen — sikerrel alkalmazhatók a közgazdasági jellegű szabályozó eszközök, s egyáltalán nem veszélyeztetik a háborús ellátási rendszerre történő gyors átállást. Szerepük a gazdasági hatékonyság fokozásában alapvetően meghatározó.

A közgazdasági szabályozók mellett természetesen a katonai gazdálkodásban nem nélkülözhetők a direkt módszerek. Jellemző azonban e vonatkozásban is a viszonylag rugalmasabb gazdálkodási feltételeket nyújtó, alapvetően elvi jellegű szabályozás. Korábban a gazdálkodás, az ellátás alapján kizárólag a minden részletre kiterjedő tételes előírásokat, megkötöttségeket tartalmazó szabályzatok, utasítások képezték. A fejlődés egyre inkább felszínre hozta ennek tarthatatlanságát. Az állandóan változó követelmények, körülmények a módosító rendelkezések tömkelegét tették szükségessé. A szabályzatok rövid idő alatt elavultak. A végrehajtók tisztánlátását, az egységes értelmezést nehezítette a sok módosító intézkedés.

— *Az anyagi érdekelttség elve*

A túlzottan centralizált, természetbeni normagazdálkodás módszerén alapuló ellátási rendszerben a feladatok hatékony megoldását, a takarékos gazdálkodást — az adminisztratív rendszabályok mellett — kevésbé segítik olyan belső erők, melyek felszabadítására, kibontakoztatására a pénzgazdálkodás rendszerében jóval kedvezőbb lehetőségek nyílnak. Az érdekelttség a gazdálkodásban arra kényszerít, hogy meglévő eszközeiket a csapatok ésszerűen, takarékosan használják ki, feltárják a belső erőforrásokat, hogy minden szintű parancsnok, vezető, de az egész személyi állomány felelősséget érezzen a népvagyonnal való sáfárkodásért.

— *A döntési jogkörök decentralizált megosztása*

A csapatok ellátásával, a szolgáltatások bővítésével, az anyagi biztosítás fejlesztésével kapcsolatos döntéseket továbbra is központilag (a felső szintű gazdálkodó szervek) hozzák, az ellátás és a szolgáltatások mikroökonómiai vonatkozásait illetően — a központilag meghatározott elvek és követelmények, valamint a közgazdasági szabályozók adta lehetőségek keretein belül — a döntések meghozatala — a velejáró felelősséggel és következményekkel — csapatszinten történik. Ennek megfelelően a csapatok döntenek feladataik megoldásához szükséges anyagi eszközök és szolgáltatások biztosításában, felhasználásában, átcsoportosításában, a takarékos gazdálkodás eredményeként keletkezett pénzmaradványok felhasználásában, a piaci kapcsolatok kialakításában, kötelezettségek vállalásában stb.

— *A gazdálkodáshoz szükséges eszközök feletti rendelkezés decentralizáltsága*

A felső szintű gazdálkodó szervek rendelkeznek az MN szintű döntések megvalósításához szükséges költségvetési előirányzatokkal, a központi beszerzés és ellátás bonyolításához szükséges forgóalapokkal, a csapatok rendelkeznek feladataik megoldásához szükséges költségvetési előirányzattal. A középirányító szervek (seregtest- és magasabbegység-törzsek) az év közben felmerülő, terven felüli feladatok saját hatáskörben történő megoldása céljából — a jogszabályerejű kötelező felhasználási normákkal meg nem határozott kiadási előirányzatból — meghatározott mértékű tartalékot képezhetnek.

— *A felső szintű tervezés módosult rendszere és az önálló csapattervezés*

Azáltal, hogy a mikroökonómiai döntések csapathatáskörbe tartoznak, valamint, hogy a tervezés lényegében a pénznormák, normatívák alapján történik, a felső szintű szervek ez irányú feladata lényegesen leegyszerűsödött. Operatív feladatok helyett súllyal katonai gazdaságpolitikai funkciót látnak el. Lehetővé válik, hogy a fő figyelmet a hosszú távú tervekre (prognózisokra) támaszkodó középtávú és éves tervekre fordítsák.

A felső szintű gazdálkodás végrehajtó jellegű feladatai (forgóalap gazdálkodás, központi beszerzés, csapatok ellátása, pénzügyi bonyolítás stb.) alsóbb szintű központi szakmai szervek tevékenységi körét képezi. Mivel a csapatok rendelkeznek a pénzgazdálkodás körébe utalt anyagok (szolgáltatások) biztosításához szükséges költségvetési előirányzattal, a központi beszerzés ezen anyagok vonatkozásában meghatározott mérvű központi forgóalap-gazdálkodás révén valósul meg. A csapatok a központi ellátó (szolgáltató) szervektől megrendelt anyagokért (szolgáltatásokért) térítenek.

A csapatok szükségleteik biztosítására önálló tervet készítenek. A felszámítható illetményeik keretein belül — a központi irányelveket, követelményeket figyelembe véve — a fegyvernemi és helyi sajátosságoknak, körülményeknek megfelelően terveznek.

— *A tervek fokozottabb megalapozottsága*

Mivel a csapatok érdekeltté váltak abban, hogy jól, ésszerűen gazdálkodjanak, helyesen döntsenek és döntéseiknek érvényt szerezzenek, akkor érdekük fűződik ahhoz is, hogy olyan terveket készítsenek, amelyek saját lehetőségeik gondos, előrelátó, mérlegelésén, a feladatok maradéktalan teljesítésével összhangban a hatékonyabbnak bizonyuló megoldások helyes kiválasztásán alapulnak.

A pénzgazdálkodás területei

A pénzgazdálkodás a hadtápszolgálatban csapatszinten az éves költségvetésnek több mint 55⁰/₀-ára terjed ki.² Szolgálati ágankénti alkalmazása még differenciált képet mutat. A szolgálati ágak költségvetésének arányában:

² Az 1973. évi tervszámok alapján.

— az elhelyezési szolgálatban:	52 ⁰ / ₀
— az egészségügyi szolgálatban:	2 ⁰ / ₀
— a közlekedési szolgálatban:	57 ⁰ / ₀
— az üzemanyag-szolgálatban:	2 ⁰ / ₀
— az ételmezési szolgálatban:	81 ⁰ / ₀
— a ruházati szolgálatban:	65 ⁰ / ₀

A pénzgazdálkodás az egyes szolgálati ágak vonatkozásában kiterjed:

- az elhelyezési javító-, fogyó- és karbantartóanyagokra, közszolgáltatásokra, energiára, meghatározott használati és berendezési tárgyakra, gépi eszközökre, javítási szükségletekre,
- egészségügyi gyógyintézményeknél meghatározott, központilag nem biztosított, különleges és sürgős gyógyszer-szükségletekre,
- vasúti szállítások pénzügyi bonyolítására,
- minőségi átvételt nem igénylő üzemanyagokra (a karbantartóanyagok 8⁰/₀-ára),
- a csapatok ételmezési és ételmezési-felszerelési gazdálkodására,
- a csapatok ruházati gazdálkodására.

A pénzgazdálkodás legkifejtettebb formában, alapvetően az adott szakterület egészére kiterjedő módon az ételmezési, majd a ruházati gazdálkodásban valósult meg.

Az ételmezési pénzgazdálkodás alapelvei

Az ételmezési szolgálatban a pénzgazdálkodás két alapvető területre:

- az ételkészítés és egyéb fogyóanyag, valamint
- az ételmezési felszerelési anyagellátásra terjed ki.

A költségtervezés alapját a pénzösszegben meghatározott alap- és pótnormák, a gazdálkodástervezésnek alapját (keretét) a felszámítható pénzügyi képezik.

— Ételkészítés-pénzgazdálkodás

A gazdálkodás időszakát a költségvetési év, ezen belül a negyedév, illetve a hónap képezi. Az illetmények felszámítása a tényleges létszám (adagszám) és pénznormák alapján havonta utólag történik.

A havi illetményeket a raktári készletek nem terhelik, a gazdálkodás eredményességét a „mérleg”-elv alapján a tárgyhavi összilletmény és az ételmezésre ténylegesen felhasznált anyagok értékének egyenlege mutatja.

A személyi állomány ellátására felhasznált anyagok értéke — év közben — a tárgyhavi összilletményhez viszonyítva maximálisan mínusz 10⁰/₀, vagy plusz 15⁰/₀ lehet. Év végén túllépés nem lehet, a megtakarítás anyagban a következő évre átvihető.

Az ellátás folyamatos biztosításához képzendő raktári készlet értéke maximálisan a tárgyhónapi összilletmény 75⁰/₀-áig terjedhet.

Az ételmezési illetmény kizárólag a személyi állomány ellátására fordítható, az egyes időszakokban mutatkozó megtakarítás el nem vonható (nem átcsoportosítható), annak felhasználását a következő időszakokban — a feladatok figyelembevételével — tervezetten kell végrehajtani.

A pénznormák — egy főre, egy napra (étkezésre) meghatározott mértéke — az illetmények felszámításának kötelező mutatói. A felhasználás során ettől el lehet térni, illetve a gazdálkodási időszakon belül az évszaknak, a kiképzési követelményeknek (az igénybevételnek), a helyi igényeknek megfelelően tervezhető az ellátás. A pénznormák alapján kiszolgáltató élelmiszerek kiszabatai általában nincsenek megszabva. A személyi állomány érdekeinek védelmét bizonyos elvi megkötöttségek biztosítják (pl. az 1. sz. élm. normánál a nyers hús 10 napra, egy főre eső kötelező mutatója; az átlagos napi kalóriaérték és az ingadozás maximuma).

Az élelmiszer és az áru göngyölg (negyedévi) forgalom érték volumene alapján $\frac{1}{4}$ -os mértékben van meghatározva a tárolás során keletkezett természetes veszteség és a beszerzéssel, szállítással velejáró kockázat során keletkezett elismert (normalizált) hiány felszámításának, elszámolásának rendje.

— Az ételmezési felszerelési pénzgazdálkodás

A gazdálkodás időszakát a költségvetési év képezi. Az illetmény felszámításának alapja:

— az egy főre, egy évre (napra) megállapított *alpnorma* (első ellátásra),

— a napi étkezési létszám (ebédadag szám) után járó pótnorma.

Az illetmény-felszámítás első ellátáskor előre, a folyamatos utánpótláshoz havonta utólag történik, melynek jóváhagyása a PK HTPH hatásköre. A költségvetési előirányzat tervezésének alapja az éves beszerzési terv, a gazdálkodás alapja a gazdálkodási terv, mely két éves időszakot ölel fel. Az illetménytúllépés első ellátás alkalmával — szükség esetén — megengedett, melyet két év alatt kötelező tervszerűen begazdálkodni.

Az ételmezési felszerelési illetmény felhasználása — a központilag meghatározott követelmények figyelembevételével — a helyi körülményeknek, igényeknek, az élm.-felszerelési eszközök állapotának megfelelően tervezhető. Az élm.-felszerelési költségvetési tételen biztosított pénzellátmány csapathatáskörben átcsoportosítható, ennek megfelelően az élm.-felszerelési pénzüllmény is növelhető vagy csökkenthető. A megtakarítás — melyet a hosszabb használati idejű, több éven át amortizálódó eszközökre tekintettel tervszerű tartalékolás szükségessége is indokolt — a következő évre átvihető. A kártérítési bevételek a hiányok utánpótlására, károk helyreállítására felhasználhatók.

A ruházati pénzgazdálkodás alapelvei

A ruházati szolgálatban a pénzgazdálkodás kiterjed:

- a sor- és tartalékos állomány ruházati ellátására,³
- a munka-, védő- és formaruházat és
- egyéb ruházati ellátásra,

³ A ht. állomány ruházati ellátási rendje, amely ugyancsak a pénzgazdálkodás elvén és módszerén alapszik, nem a csapatgazdálkodás rendszerében bonyolódik.

- a szolgálat feladatkörébe tartozó szolgáltatásokra (mosatás, vegytisztítás, javítás, karbantartás, fürdetés),
- az irodafenntartásra, nyomdai anyag és nyomtatványellátásra.

A költségvetés alapját a pénzüsszegben meghatározott alap- és utánpótlási normák (normatívák), a gazdálkodás tervezésének alapját (keretét) a felszámítható pénzüilletmény képezi.

A gazdálkodás időszaka alapvetően két évet ölel fel, így az illetmények felszámítása, a gazdálkodás (a szükségletek, illetményfelhasználás) tervezése is két évre történik. A tárgyév pénzüszükségleteinek biztosítási alapját az illetményfelhasználási terv képezi, melynek jóváhagyása a parancsnok hatásköre. Amennyiben a rendelkezésre álló illetmény a kitűzött gazdálkodási célok teljesítéséhez nem bizonyul elegendőnek, a csapatok — perspektív elgondolásaik tükrében — áruhitelt kérhetnek, melyet a következők évek folyamán tervszerűen be kell gazdálkodni.

Az illetmények felhasználása — a központilag meghatározott követelmények (minimális—maximális készletmutatók) figyelembevételével — a fegyvernemi sajátosságoknak, a helyi körülményeknek, az ellátottsági színvonal állapotának megfelelően tervezhető. A tárgyévre biztosított költségvetési előirányzatok a szolgálaton belül átcsoportosíthatók, bizonyos megkötöttséggel a 03. rovaton levő előirányzatok más szolgálati ágak vonatkozásában is átcsoportosíthatók. A felszámítási alapok (létszámváltozás, áthelyezés, vezénylés stb.) évközi változásának megfelelően az illetményeket módosítani kell. A kártérítési bevételek a hiányok pótlására, a károk helyreállítására felhasználhatók. Az illetménymegtakarítás — mely a hosszabb viselési idejű cikkek beszerzése érdekében tervszerű tartaléképítésből is kell, hogy adódjon — a következő évre átvihető.

A pénzügazdálkodás fejlesztésének, szélesítésének lehetőségei

A pénzügazdálkodás módszerén alapuló ellátási-gazdálkodási rendszer a katonai gazdálkodás fejlettebb formája. Előnyei abban öszzpontosulnak, hogy az állandó harckészültség időszakában — az egyre dinamikusán fejlődő népgazdasági lehetőségek alapján — alkalmasabb rendszere a csapatok anyagi biztosításának, a hatékony gazdálkodásnak, mint a naturális normagazdálkodás.

A csapatok anyagi biztosításának (ellátásának) rendszere rugalmasabbá válik. Fokozottabb mértékben realizálódik az az elv, hogy a gazdasági döntések meghozatala az informáltság és az érdekek szempontjából a legmegfelelőbb szinteken történjen. A csapatok önállóan, a fegyvernemi és helyi sajátosságoknak, körülményeknek megfelelően tervezhetnek a maguk szférájában. Közvetlenül érdekeltek abban, hogy az adott lehetőségek és feltételek mellett ésszerűen gazdálkodjanak, belső erőforrásaitkat maximálisan kihasználják.

A felső szintű szervek gazdasági irányító-tervező, szervező, szabályozó tevékenysége megalapozottabbá válhat. Az operatív gazdasági ügyek özönének intézése helyett figyelmüket valóban a makroökonómiai kérdések elemzésére, a legjobb megoldási módok vizsgálatára, a mindenkori kulcsfontosságú katonai gazdaságpolitikai feladatokra, a szakterület öszztevékenységének ellenörzésére koncentrálhatják.

A pénzgazdálkodás nyújtotta lehetőségek realizálódása, pozitív hatásának teljesebb kibontakozása természetesen igen sok tényezőn múlik és várhatóan még hosszabb időt vesz igénybe. A végrehajtók részéről a megfelelő hozzáértés kifejlesztése, gyakorlati tapasztalat, jártasság megszerzése mellett igen nagy szükség van arra, hogy mindenkor kellő összhang legyen a szabályozás követelményei és a végrehajtás feltételei között. Nem kevésbé fontos, hogy a törekvés, a jószándék párosuljon a végrehajtók közgazdasági érettségével, felkészültségével, közmegelegedésével. A felső vezetésnek állandóan figyelemmel kell kísérni és tanulmányozni a katonai gazdálkodás szabályozására kiadott rendelkezéseinek összhatását, a különböző szinteken és területeken differenciáltan jelentkező tendenciákat, s a változó helyzeteknek, körülményeknek, lehetőségeknek és követelményeknek megfelelően módosítani, korrigálni a fegyveres erők fejlesztését, felkészítését szolgáló gazdaságpolitikai célok elérésének módszereit, eszközeit.

A katonai gazdálkodás rendszere ma még korántsem egységes. Magán viseli a korábbi fejlesztési időszakban megcsontosodott, elkülönült ágazati szemléleti módból fakadó — ma már a továbbfejlődést gátló tényezőjeként ható — differenciáltságot, részben még a régi, elavult, másrészt a már fejlettebb, korszerűbb módszerek következtében kialakult ellentmondásokat, feszültségeket. *A különböző szolgálati ágak, szakterületek közötti közgazdasági összhang megteremtéséhez elengedhetetlen az alapvető célok és módszerek, elvek felső szintű egyeztetése, közelítése, lehetséges egységesítése.* Amíg erre nem kerül sor, továbbra is számolni kell a nem kívánatos jelenségekkel, problémákkal.

A katonai gazdálkodás sokrétűsége, feladatainak változatossága, az egyes ágakatok — a fegyveres erők harcckészültsége biztosításában betöltött — szerepének differenciáltsága jóllehet nem tűri a sablonokat, az önkényeskedést. A védelem alapvető céljainak elérését nem lehet bizonytalan tényezőkre, pusztán a spontán tendenciák érvényesülési lehetőségére alapozni. De, mint ahogy az már bebizonyosodott: a katonai követelmények érvényesítése, a feladatok maradéktalan teljesítése nem összeegyeztethetetlen a közgazdasági megfontolások érvényesítésével,⁴ ezért nem mondhatunk le arról, hogy a feltételeknek és a célszerűségnek megfelelően ne keressük a katonai gyakorlatban egyes területeken már funkcionáló, s kezdeti eredményeket felmutató közgazdasági módszerek szélesebb körű alkalmazásának lehetőségeit, azok pozitívumaira, a katonai gazdálkodás optimális hatékonyságának fokozásában betöltött szerepére, s ezen az alapon a gazdasági folyamatok további integrálhatóságára tekintettel.

A „pénzgazdálkodás”, mint gazdálkodási módszer a katonai gyakorlatban is megfelelő alapul szolgálhat a csapatok anyagi-technikai biztosítási (ellátási) rendszere elvi egységének perspektivikus megteremtéséhez, így a jövőben a fejlesztés általános, valamennyi szakterület vonatkozásában tudatosan és tervszerűen összehangolt irányát képezheti. Megfelelő rugalmas feltételeket nyújt ahhoz, hogy a katonai gazdálkodás sokrétű,

⁴ Példa erre a harcckészültség szempontjából olyan fontos szolgálati ág, mint a P. és Gjmű. Techn. Szolgálat, több év óta sikerrel folytatott kísérlete — az alkatrészellátás terén — a pénzgazdálkodás bevezetésére.

egymástól eltérő speciális sajátosságai, követelményei az egységes elveken belül differenciáltan érvényesítésre kerüljenek. Emellett teljes körű kibontakoztatásához, az átállás zavartalanságának biztosításához, a beszerzési, elsősorban import lehetőségek differenciáltságából fakadó esetleges ellátási problémák áthidalásához feltétlen indokolt a józan mértéktartás, a fokozatosság elvének betartása, illetve bizonyos korlátozó rendszabályok átmeneti alkalmazása.

A fentiek szellemében a hadtápszolgálatban a pénzgazdálkodás kiterjesztésének lehetőségeit célszerű vizsgálni az üzemanyag, az üzemanyag-technikai eszköz, a bútorzat és berendezési anyag, valamint a tüzelőanyag-ellátás területén. Ezzel párhuzamosan indokolt a gazdálkodás számvitelét is korszerűsíteni a kettős könyvvitel elvén, mely megteremti a feltételeit a komplex költségtervezésnek és elszámolásnak. E törekvés realizálásához kedvező lehetőségeket teremt a csapatoknál a „Számviteli és Adatfeldolgozó Pont”-ok tervezett kialakítása.

A jelzett területeken a pénzgazdálkodás megvalósításának lehetőségeit a pénzüsszegben megállapítható alap- és utánpótlási normák; az egyértelműen meghatározható felszámítási alapok biztosítják. Szükségességét mindenekelőtt a használatos anyagok, cikkek, berendezések, felszerelések nagy száma; a forgalom jelentős volumene; a jelenlegi gazdálkodási formából fakadó megkötöttségek, ellátási problémák feloldása, bürokratizmus megszüntetése; a kapcsolódó területekkel való összhang megteremtése, s a hadtápszolgálat gazdálkodási rendszere egységének (integrációjának) további szilárdítása indokolja.

Elgondolás a pénzgazdálkodás kialakítására az üzemanyag-ellátásban

Az üzemanyag-ellátásban a pénzgazdálkodás kialakításának alapvető célkitűzései:

— megteremteni az összhangot a technikai eszközök igénybevételi és az üzemanyag-ellátás szabályozó rendszere között,

— rugalmasabbá tenni az üzemanyag-ellátás rendjét, kedvezőbb feltételeket teremteni a technikai eszközök tényleges igénybevételi, üzemeltetési körülményeinek, technikai állapotának megfelelő üzemanyag-felhasználásra,

— a csapatokat érdekeltté tenni — az alapvető feladatok maradéktalan végrehajtása, az üzemeltetési, karbantartási előírások maximális betartása mellett — a takarékos, ésszerű üzemanyag-gazdálkodásban.

A költség-szükséglet tervezésének alapjai: az üzemeltetési és karbantartási pénznormák; az engedélyezett kilométer- és üzemóra-keret; a rendszeresített, illetve meglévő technikai eszközök; valamint az átlagos normaközi szorzószámok. A gazdálkodás (ellátás) tervezésének alapja a felszámítható (jóváhagyott) pénzüilletmények (kv. előírányzat) a technikai eszközök igénybevételi (karbantartási) terve.

Az üzemeltetési pénznorma: a 100 km-re (egy üzemórára) eső hajtóanyag-fogyasztás, valamint a kenési előírások szerinti kenő- és karbantartó anyag felhasználás költsége, gépjárműnemenként és -típusonként, közepes útviszonyokat (üzemeltetési körülményeket) figyelembe véve.

A *karbantartási pénznorma*: a technikai eszközök karbantartására (téli-nyári átállásának végrehajtására) egy évre (napra) megállapított költség.

A felszámítás alapját képező kilométer- (üzemóra-) kiszabotokat célszerű a gépjárművek neme, konstrukciója, rendeltetése, igénybevételük jellege, valamint a gépjárművek besorolásra vonatkozó elvek szerint — az igénybevételt végző szervek feladatait figyelembe véve — differenciáltan, egy évre (napra) meghatározni (normásítani). A normák alapján kialakítható a végrehajtás és az irányítás különböző szintjeinek differenciált felszámítási rendje a közvetlen felhasználásra, valamint tartaléképítésre (pl. a norma 80⁰/₀-a csapatnál, 10⁰/₀-a a magasabbegységénél, 5⁰/₀-a a seregtestnél, 5⁰/₀-a HM-szinten tervezhető). Ennek alapján létrejönnek a feltételei minden szinten a km (üzo.) és az üzemanyag-pénzilletmény összehangolt, egységes tervezésének, valamint a gépjárművek igénybevételi és az üzemanyag-ellátás rendje közötti összhang megteremtésének.

Az üzemanyag-pénzilletmény felszámítás további — az igénybevételi (terep-) viszonyoknak megfelelő — differenciáltságát a súlyozási átlag szorzók tájjelleg szerinti meghatározása szolgáltatja, melynek kialakításához a korábbi üzemanyag-felhasználás tapasztalati adatai nyújtanak segítséget.

A különböző vezetési szinteken képzett km (üzo.), illetve üza.-pénzilletmény tartalékok felhasználásánál a kettősséget indokolt megszüntetni. Célszerű az alárendeltek (kilométer és üza.) gazdálkodását a tartalék pénzilletmények kiadásával szabályozni. Hasonlóképpen célszerű az alárendeltől történő átcsoportosítás során is eljárni.

Az üzemanyag-pénzilletmény tervezése kétéves gazdálkodási időszakra történhet. A kétéves illetmény keretén belül a csapatok — a képzési és egyéb feladatok, követelmények figyelembevételével — önállóan, saját elhatározásuknak megfelelően tervezhetik az illetmények költségvetési évek szerinti felhasználását, melynek alapján pénzszükségleteiket biztosítják.

Az anyagszükségletek tervezési kereteit az adott költségvetési évre jóváhagyott költségvetési előirányzat képezi, a tervezés alapja a kilométer-felhasználási (gjmű.-igénybevételi) terv és a gépjárművekre, technikai eszközökre meghatározott fogyasztási, kenési, karbantartási anyag-normák.

Az anyagtervezés (a költségkihatásokkal együtt) történhet központilag (elektronikus számítógépen), vagy a csapatoknál, könyvelőautomaták felhasználásával.

Az anyagszükségletek — térítés ellenében — alapvetően az ellátó központ hadtáp üzemanyag-raktárból, egyes meghatározott anyagok vonatkozásában a szabadkereskelemből kerülhetnek beszerzésre. Kisebbségi alakulatok szükségleteiket — a gazdaságosság figyelembevételével — teljes egészében a szabadkereskelemből is beszerezhetik. A csapatok egymás közötti forgalom esetén az átvett anyagokért térítenek.

Az anyagforgalom értékvolumene alapján ⁰/₀-os mértékben határozhatók meg a szállítás, tárolás, feltöltés során keletkező természetes vesz-

teség, mint elismert (normalizált) hiány felszámításának, elszámolásának rendje.

Célszerű az üzemanyag-költségvetési tételen biztosított pénzilletmény csapathatáskörben történő átcsoportosítását, a takarékos gazdálkodás folytán keletkező pénzmaradvány átvitelét a következő évre lehetővé tenni. Ezáltal a csapatok érdekeltisége a technikai eszközök tervszerű, célirányos, optimális gazdaságossággal történő igénybevételében jelentősen megnövekszik. A feladatok megoldásában egyre inkább érvényesül a költség-tényezőket sokoldalúan elemző, mérlegelő komplex szemléleti mód.

Az üzemanyag-ellátás a csapatok harckészültségének biztosításában, a kiképzési feladatok teljesítésében fontos, meghatározó szerepet tölt be. Ennek megfelelően az ellátás és gazdálkodás rendjének korszerűsítése kérdésében is elsődleges szempont a harckészültségi, kiképzési követelmények maradéktalan teljesítése, a közgazdasági megfontolásokkal szemben. Mindez természetesen józan mértéktartásra, fokozatosságra, körültekintésre int.

Célszerű — különösen az átmeneti időszakban — bizonyos ideiglenes megszorításokat alkalmazni egyes anyagok vonatkozásában, amelyekkel a központi érdekeknek megfelelően, illetve a beszerzési (import-) lehetőségek függvényében orientálni lehet a csapatok felhasználását. Az ellátás zavartalanságának biztosítása érdekében perspektivikusan központi forgalap (törzskészlet) kialakítása indokolt.

A fejlesztés egy kezdeti, alternatív változatát jelentheti, ha a jelenlegi tervezési rendszer alapján történne meg a pénzgazdálkodásra való átérés. A kétéves üzemanyagkeretek központi (elektronikus számítógépes) tervezése során azok pénzértéke, a felhasználható anyagok összköltsége is kiszámítható. Ez képezhetné a csapatok üzemanyag-pénzilletményét, mely alapján pénzszükségletüket biztosítják. Az anyagkeretek a továbbiakban megszűnhetnek, mint a felhasználás kötelező mennyiségi adatai, csak mutatóként szerepelnének, attól — a helyi körülményektől függően — egyes fontosabb anyagok vonatkozásában meghatározott százalékban, egyebekben a szükségletnek megfelelő mértékben el lehetne térni, figyelembe véve a pénzügyi lehetőségeket.

A vázolt elgondolás az üzemanyag-pénzgazdálkodás átmeneti szakaszát képezhetné, mely megfelelő bázisul szolgálhat egy fejlettebb módszeren nyugvó rendszer kialakításához és gyakorlati megalapozásához. Főbb vonatkozásaiban már ebben a szakaszban is érvényesülhetnek a pénzgazdálkodás előnyei. A tényleges pénzforgalom útján stabilabbá válik az üzemanyag-gazdálkodás rendszere. Felszámolhatók a természetes mutatókon alapuló ellátásból fakadó kötöttségek, bürokratikus vonások, ugyanakkor továbbra is biztosított a harckészültség, a kiképzés követelményeinek megfelelően a folyamatos üzemanyag-ellátás.

A készletgazdálkodás továbbfejlesztésének lehetőségei a hadtápszolgálatban

K. Tóth Lajos alezredes

A hadtápszolgálatban folyó készletgazdálkodás, az MN harckészültségbe helyezési (mozgósítási), valamint fenntartási szükségleteinek kielégítését biztosító készletek kialakítására irányuló tevékenység és az ezzel kapcsolatos tervezési és ellátási feladatok rendszere.

A készletgazdálkodás keretében folyik:

— a harckészültségi (mozgósítási) utasításokban meghatározott készletek biztosításának, megalakításának tervezése, bonyolítása,

— a kiképzési feladatok végrehajtásához, a hadsereg működéséhez, a személyi állomány szolgálati, élet- és munkakörülményeinek megfelelő színvonalon tartásához szükséges készletek biztosításának tervezése, a csapatok folyamatos ellátása.

A készletgazdálkodás rendszerében az elmúlt évek során folyamatos fejlődés következett be. Számottevő minőségi változás, hogy a hadtápszolgálat anyagi készleteinek jelentős része az állandó készenlét időszakában kettős rendeltetésűvé vált, egyaránt szolgálja a harckészültségi, valamint a békekiképzés, ellátási feladatok megoldását. Ennek következtében a hadiszükségleten belül arányaiban azon anyagi („MZ”) készletek mennyisége, amelyek kizárólag a harckészültségbe helyezés (mozgósítás) elrendelése esetére kerülnek megalakításra. Lényegében ma már a csapatok harckészültsége hadtápbiztosításának alapját zömmel azok az anyagi készletek képezik, amelyek az állandó készenlét időszakában a kiképzési és egyéb feladatok megoldását is szolgálják. A csapatok feladata, hogy ezeket az anyagokat állandó hadihasználható állapotban tartsák, s e készletek szintjéhez viszonyítva alakítsák meg a hadiállományra való feltöltéshez szükséges „MZ” készleteket.

A béke- és hadicélokot egyaránt szolgáló készletgazdálkodási rendszer kialakítására való törekvésnek — amely alapvetően összhangban van a hadművészet követelményeivel — nem utolsósorban gazdaságossági alapja is van, illetve a gazdasági hatékonyság kérdésével is összefügg. Ez nyilvánul meg például a vezetésnek a minden időjárási viszonyok között megfelelő, „réteges öltözködés” elvén alapuló, egységes hadi- és gyakorló ruházat, valamint a sorállomány kimenő ruházatának ki-

alakítására hozott döntésében, melyet a ruházati szolgálat lényegében változatlan költségfedezet mellett valósított meg, megfelelő színvonalon téve eleget mind a katonai műszaki követelményeknek, mind a fejlődő társadalmi kulturális igényeknek. Hasonló példaként említhető meg az üzemanyag szolgálatban is a külön „B” és „M” üzemanyag technikai eszközkészletek megszüntetése és az egységes készletgazdálkodás megvalósítása, mellyel jelentős belső tartalékokat szabadítottak fel.

Korábban a béke- és az „MZ” rendeltetésű készletek egy része, az azokat alkotó anyagok fajtáját tekintve eltért egymástól (például a személyi állomány gyakorló és hadiruházata). A békekészletek mellett külön, a teljes hadiállományra le kellett tárolni az „MZ” készleteket, valamennyi anyagból, amelyek volumene ennek következtében nagy arányokat öltött, s jelentős eszközöket (költségvetést, devizát, tárolóteret) kötött le. Az ellátási és szállítási feladatok nagy részét az „MZ” készletek megalakításával, állandó szinten tartásával kapcsolatos feladatok képezték. A körülmények indokoltá tették a készletgazdálkodás megosztottságát, a harcckészültség és a fenntartási szükségletek biztosítási (ellátási) rendszerének elkülönültségét.

A készletgazdálkodás rendszerében bekövetkezett fejlődés mellett a fő problémát jelenleg annak a korábbi időből fennmaradt — ma már túlhaladott és indokolatlan — megosztottsága okozza, amely állapot negatívan befolyásolja a gazdasági hatékonyság további fokozásának lehetőségeit és több területen felesleges párhuzamosságokat konzervál. Jellemző erre a helyzetre a „B” és „M” anyagellátási rendszer elkülönültsége és színvonal különbsége. Míg a béke anyagellátási rendszerben a csapatok jelentős hatáskörrel rendelkeznek a költségvetési előirányzat felhasználása, átcsoportosítása, a szükségletek biztosítása terén, addig az „M” anyagellátás rendszerében a tervezés és biztosítás terén túlnyomórészt merev szabályok, kötöttségek, bürokratikus módszerek dominálnak.

Zavarólag hat a csapatoknál a kialakítandó különböző rendeltetésű készletek sokfélesége és azok megalakítására, tárolására, nyilvántartására, elszámolására vonatkozó különféle szabályozások. Jellemző erre, hogy az „MZ” anyagokról a csapatoknak még ma is külön, titkosan kezelt nyilvántartást kell vezetni és külön anyagelszámolást (készletjelentést) kell készíteni és felterjeszteni annak ellenére, hogy ez az anyagmennyiség a békében élő alakulatok esetében már korántsem a hadiszükséglet egészét teszi ki, annak csak egy kis részét képezi. Objektív szükségszerűséggé vált a készletek egyértelmű rendezése, megfelelő csoportosítása, egységbe foglalása.

A hadtápszolgálatban folyó készletgazdálkodás továbbfejlesztésének célszerű iránya, az *egységes készletgazdálkodás* megvalósítása. Célja, megteremteni a feltételeit a jelenlegi megosztottságból, a készletek többféleségéből fakadó párhuzamosságok megszüntetésének, a készletgazdálkodás hatékonyabbá tételének. Az egységes készletgazdálkodás megvalósítása egyben szerves részét képezi a hadtápszolgálat integrált gazdálkodási rendszerére vonatkozó perspektív elgondolásnak.

Az egységes készletgazdálkodás tartalma: a hadtápszolgálat különböző rendeltetésű („B” és „MZ”) anyagi készleteinek elsősorban tervezés,

számvitel és — elszámolás szempontjából — egységes készletként való felfogása és kezelése, mely az állandó készenlét időszakában alapját képezi:

— az MN csapatai harckészültsége (mozgósítása) hadtápbiztosításának,

— a kiképzési feladatok végrehajtásának, a hadsereg működésének, a személyi állomány szolgálati, élet- és munkakörülményei megfelelő színvonalon tartásának.

Az egységes készlet elvileg megoszlik:

— nem csökkenthető készletre és

— fogyó (kiképzési) készletre.

A „nem csökkenthető készlet”-be azon anyagi és technikai eszközök tartoznak, amelyek az egységek hadiállománytábla szerinti — a vonatkozó harckészültségi, mozgósítási utasítások alapján elrendelt — szükségletét képezik és elvonulás esetén általában magukkal visznek. Ide tartoznak:

— a mozgó és kiegészítő készletek,

— az „M” napokra megalakított készletek,

— a személyi állomány felszereléséhez, a hadtápbiztosítások működéséhez, a technika kiszolgálásához szükséges hadianyagok (a személyi állomány hadiruházata és felszerelése, a hadtápbiztosítások eszközei, felszerelések stb.),

— egyéb elrendelt készletek.

A *fogyó (kiképzési) készlet*be tartozik a „nem csökkenthető készlet”-en felüli anyagmennyiség, mely a kiképzési, napi ellátási feladatok megoldását szolgálja.

A „nem csökkenthető készlet” fogalom bevezetését a harckészültség (mozgósítás) anyagi biztosítása megváltozott módszere — az a körülmény, hogy a hadiszükséglet anyagi alapját ma már zömmel az állandó készenlét időszakában a csapatok használatában levő, kiképzési, ellátási feladatokat is szolgáló anyagi készletek képezik —, valamint a különböző céllal létrehozandó készletek egységes rendszerének kialakítása indokolja. Szükség van egy olyan fogalom alkalmazására, amely tükrözi a megváltozott helyzetet.

Korábban a harckészültség (mozgósítás) anyagi alapját az e célból létrehozott mozgósítási záort készletek képezték. Ezek a hadiállománytáblák alapján kialakított, egy-egy szervezési időszakra vonatkozó, állandó szintű készletek voltak, amelyekhez a csapatoknak — VKF-i engedély nélkül — tilos volt hozzájárulni, a készletek mennyiségét megváltoztatni.

A mai viszonyok között az „MZ” készlet fogalma alapvetően a hadiállományra való feltöltéshez, illetve az elrendelt készletek szintjére való kiegészítéshez szükséges anyagmennyiségre szűkölt. Lényegében ez a békeben élő alakulatok vonatkozásában a hadiszükséglet egy, általában kis részét jelenti, amelyet a csapatok saját számvetéseik alapján — a békeállomány (-készlet) függvényében — alakítanak meg és tartanak megfelelő szinten (csökkentik vagy növelik). A kiképzési (ellátási) célokat is szolgáló anyagi készletek szintje ugyanis az alakulatok béke sze-

mélyi és technikai feltöltöttségének és az ebben bekövetkező változások függvénye. Ha ezek a változások jelentősek, annak megfelelően gondoskodni kell a letárolt „MZ” készletek mennyiségének módosításáról. Ebből következik, hogy a *hadiszükségletek biztosítása lényegében egy olyan rugalmas készletgazdálkodáson alapszik, melynek anyagi bázisát a csapatok összkészlete („B” és „M” készletek együttesen) képezi.* Ezt a tartalmat fejezi ki a „nem csökkenthető készlet” fogalom, amely nevében jelzi, hogy egy állandó szinten tartandó készletről van szó és belső mechanizmusában egy rugalmas, mindig az adott helyzethez, körülményekhez alkalmazkodó készletgazdálkodást takar. Egységbe foglalja a csapatok hadiszükségletét képező különböző készleteket, amelyek megalakítása a csapatok összkészletéből:

— alapvetően a napi kiképzési, ellátási feladatokat is szolgáló anyagi és technikai eszközökből, valamint

— harckészültség (mozgósítás) esetére letárolt anyagi és technikai eszközökből történik.

Az egységes készletgazdálkodás megteremtésével alapvetően a csapatoknál egy objektíve kialakult helyzet kerül hivatalosan is szabályozásra, amelynek kapcsán lehetőség nyílik:

— a gazdasági hatékonyság további fokozására,

— a gazdálkodás rendszerében meglevő párhuzamosságok felszámolására is.

Abból kiindulva, hogy a csapatok hadiszükséglete (a nem csökkenthető készlet) biztosításának alapját az egységes készlet képezi, további letárolt készletek szabadíthatók fel, illetve csoportosíthatók át más hiányok pótlására. Így például a békében meglevő gép- és harcjárművek kiképzési készletet képező tartály javadalmazásának a harckészültségi mozgókészletbe történő beszámításával felszabadíthatók az ezen a címen letárolt „MZ” hajtóanyagok.¹

További „MZ” készlet felszabadítást lehetne elérni, ha a békében élő „M” azonnali és a rövid készenléti idejű elvonuló alakulatok hadiállományra való feltöltéséhez, illetve az elrendelt készletszintre való kiegészítéshez szükséges anyagokat a *békekiképzési (fogyó-) készletből alakítanák meg.* Fokozatosan — több év alatt — megvalósítható ez a békében élő, hosszabb készenléti idejű alakulatoknál is. Ez esetben a békében élő alakulatok letárolt készletei egységesen az „M” készlet megnevezést kaphatnák, míg az „MZ” készlet fogalmát — a tartalomnak megfelelően — csak a békében nem élő alakulatok vonatkozásában lenne célszerű használni. Így egységessé válik a készletek összetétele is, a békében élő alakulatok hadiszükséglete kiképzési (fogyó-) anyagokból, a nem élőké „MZ” anyagokból kerülne megalakításra. Mindez végső soron tovább szilárdítja a készletgazdálkodás egységét, egyszerűsíti a tervezést, a készletek megalakításával kapcsolatos feladatokat.

Az egységes készletgazdálkodás alapján létrejönnek a feltételei az egységes csapattervezési rendszer kialakításának, a béke- és hadiszükség-

¹ Ez a hajtóanyag mennyiség az elvonuló szárazföldi csapatok vonatkozásában 460 t benzint és 1540 t gázolajat tesz ki.

letek biztosításával kapcsolatos ellátási, szállítási feladatok koordinált végrehajtásának, az egységes számviteli és anyagelszámolási rendszer megteremtésének.

A békében élő alakulatok hadiszükségletének tervezési és biztosítási (igénylés, vételezés, szállítás) folyamata beilleszthető a békegazdálkodás (tervezés, ellátás) rendszerébe, illetve a két fajta („B” és „M”) ellátási rendszer összhangja kialakítható. Ezáltal jelentős többletfeladattól tehermentesíthetők a csapatok és azok előljáró hadtáp törzsei, valamint az ellátó szervek. Feloldható az „M” készleteknek külön raktárba történő elhelyezési követelménye, amely további tárolótér felszabadítást jelenthet. Csökkennek a szállítási költségek. Megszüntethető a „B” és „MZ” anyagok párhuzamos nyilvántartása, s ezen anyagok átcsoportosításával kapcsolatos adminisztráció, valamint a kétcsatornás anyagelszámolás és készletjelentés. Az egységes készletről egységes anyagelszámolás és készletjelentés kérhető be a csapatoktól, melynek feldolgozása gépi úton történhet. Ezen az alapon kialakítható a hadtápszolgálat anyagi készleteinek központi gépi nyilvántartási rendje.

Az egységes készlet modellje

összkészlet	Általában 1—3 havi fogyó, illetve a gazdálkodási időszak alatti folyamatos ellátást biztosító készlet	maximális klt. szint
		fogyó- (kiképzési) készlet
	<p>Használatban: A katonán levő felszerelés, a gépkocsi tartályában levő hajtóanyag, a gépkocsin levő üzemanyag technikai eszköz, hadtáp technikai eszközök stb.</p>	jelző készlet szint
	<p>Raktárban tárolt „M” készlet (a hadiállományra való feltöltéshez)</p>	minimális készlet szint
		nem csökkenthető készlet

Megjegyzés:

A nem csökkenthető készlet összetevődik:

- a személyi állomány hadinorma szerinti felszereléséhez, a technika ki-
- a harc-készültségi utasításban elrendelt mozgó- és kiegészítő készletekből,
- az „M” napokra megalakítandó készletekből, szolgálásához, a hadtáp alegységek harc alatti működéséhez szükséges anyagi és technikai eszközökből,
- egyéb elrendelt, meghatározott szinten tartandó készletekből.

Az MN hadtáp ellátó központok rendszerbe állítása és kihatása

*Dr. Zimonyi István ezredes, a hadtudományok kandidátusa,
K. Tóth Lajos alezredes*

Az MN hadtáp perspektivikus fejlesztési tervének keretében — ez évben valamennyi szakterület (szolgálat) vonatkozásában különböző típusú (ellátó, szállító és kommunális) központok kialakítására és rendszerbe állítására kerül sor. Az új szervezetek létrehozása következetes folytatása a gazdaságirányítási rendszer reformja kapcsán a hadtápszolgálatban megkezdődött fejlesztési-korszerűsítési tevékenységnek, figyelembe véve az elmúlt évek ez irányú tapasztalatait és a fejlődés további követelményeit.

A központok kialakítása alapvetően összefügg:

- az MNHF-ség szervei vezető-irányító funkciójának erősítésére,
- a már korábban létrehozott központi szervek integrálására és a központ hadtáp vezetése színvonalának javítására, valamint
- a csapatok ellátási rendszerének tökéletesítésére irányuló törekvésekkel.

Korábban a központi végrehajtó jellegű feladatok jelentős része az MNHF-ség szerveinek tevékenységi körében centralizálódott. Ez az állapot lényegében a néphadsereg fejlődésének első időszakában — a nem elhanyagolható történelmi körülmények (a politikai hatalom megszilárdítása, a hidegháború stb.) mellett — a gazdaságirányítás „tervutasításos” rendszeréből fakadt, megfelelt a katonai gazdálkodás akkori központosított ellátási rendszerének, mely a vezetési funkcióval kapcsolatos nézeteket is meghatározta. A szocialista társadalmi-gazdasági viszonyok jobb megismerése, a tervgazdálkodásról alkotott koncepció fejlődése és ennek a gazdaságirányítás reformjában történt realizálódása kapcsán érlelődött meg a hadtápszolgálatban is az a felismerés, hogy decentralizálni kell mindazokat a feladatokat, melyekkel kapcsolatos döntésekhez szükséges információk alsóbb szinten közvetlenül állnak rendelkezésre.

Az MNHF-ség szerveinek vezetési funkcióját negatívan befolyásoló operatív gazdálkodási feladatok decentralizálásának igénye alapvetően belső szükségéből fakad. Ezt a folyamatot objektíve sürgette a gazdaságirányítási rendszer reformjából eredő követelmények, a népgazdasági

kapcsolatokban kialakult új körülmények, lehetőségek is. Az új helyzetben a hadtápszolgálat gazdálkodásában is feltétlen szükségszerűvé vált új, hatékonyabb módszerek, formák keresése és alkalmazása, melyek kedvezőbb feltételeket teremtenek — a központi akarat megfelelő érvényesülése mellett — az alsóbb szinten tevékenykedők alkotó kezdeményezésének kibontakoztatására, a helyi erőforrások intenzívebb kiaknázására.

Az új szervezetek létrehozásával további eredményes lépést teszünk a felső szintű hadtápvezetés hatékonyságának növelésére; a népgazdasági kapcsolatok szilárdítására a hadtápszolgálat szükségleteinek biztosítása terén; továbbá a csapatgazdálkodás korszerű közgazdasági eszközökkel történő irányításához szükséges feltételek megteremtésére.

Az MNHF-ség vezető-irányító funkciója a nem minisztériális jellegű feladatok leadásával a jövőben megalapozottabbá, tudományosabbá válhat. Tevékenységének nagyobb része az MN hadtáp működésével, fejlesztésével, háborús felkészítésével, a gazdálkodási rendszer korszerűsítésével kapcsolatos prognózisok, hosszú és középtávú tervek, éves fejlesztési tervek kimunkálására és az ez úton a seregtestek hadtápvezetése színvonalának javítására, ellenőrzésének fokozására irányulhat. Emellett szélesedik tevékenységi és feladatkörük a rendszerbe kerülő költségvetési üzemek közvetlen gazdasági felügyeletével.

A különböző, korábban is működő szervek (áruforgalmi, átvételi, fejlesztési stb. osztályok) integrálásával nemcsak csökken az MNHF-ség közvetlen irányítása alá tartozó központi szervek száma, hanem kedvezőbb feltételek alakulnak ki a központ hadtáp komplex, összehangolt vezetéséhez és irányításához; a központi feladatok koordinált végrehajtásához; a csapatok operatív gazdasági irányításához, a népgazdasági kapcsolatok megfelelő szintre decentralizálásához.

Az integrált szakmai szervezetek (központok) feladatkörébe összpontosul valamennyi központi jellegű operatív gazdasági tevékenység (anyagbeszerzés, minőségi átvétel, ártevékenység, vállalati kapcsolatok, anyagellátás, átcsoportosítás, központi készletgazdálkodás, anyagi-technikai eszközök műszaki fejlesztése, központi anyagnyilvántartás, pénzügyi bonyolítás, értékesítés, elszámoltatás stb.), amely korábban szétszórtan és önállóan — jogilag nem teljesen rendezett viszonyok között — működő szervezetekben (áruforgalmi, átvételi, fejlesztési osztályoknál, raktáraknál stb.) decentralizáltan folyt, s ezáltal a végrehajtás során objektíve magában hordozott bizonyos mértékű koordinátlanságot, ellentmondást, feszültséget. Ezúton nyílt lehetőség arra, hogy a hadtáp anyagok és technikai eszközök műszaki fejlesztésével kapcsolatos feladatok ellátására — mely vonatkozásban a fegyveres küzdelemben tapasztalható gyors fejlődési folyamat egyre fokozódó követelményeivel kell számolni — egységesen valamennyi szolgálati ágnál bizonyos szervezetek jöjjenek létre. Ugyanakkor néhány profiltisztítási jellegű probléma is rendezhetővé vált. Így például a Ruházati Szolgálat Főnökség alárendeltségében tevékenykedő Vállalati Osztály átalárendelése a Szociális és Kommunális Igazgatóságnak.

A Szociális és Kommunális Igazgatóság létrehozása összefügg az MN üdülőinek költségvetési folyószámlás rendszerű gazdálkodásra történő

áttéréseivel. Az Igazgatóság hatáskörében összpontosul a szociális kommunális ellátással, szolgáltatások fejlesztésével kapcsolatos feladatok komplex tervezése, szervezése és irányítása, az üdülők és a hivatásos állomány hozzátartozóit foglalkoztató üzemek felügyelete.

Az ellátó központok alárendeltségébe kerültek a központi és területi raktárak, és ugyancsak a vezetettség komplex jellegének és operativitásának javítását, az MNHF-ség leterheltségének csökkentését eredményezi. Szervezettebbé válik ezen szervek napi munkájának operatív irányítása, felkészítésük a háborús ellátással, a mozgósítással kapcsolatos feladatok végrehajtására.

Fontos szerep jut az ellátó központnak a gazdaságirányítás új rendszerében a megváltozott partnerszintnek megfelelő népgazdasági kapcsolatok tovább erősítése, kiszélesítése, a néphadsereg és a vállalati érdekek helyes összhangjának biztosítása terén. A hadtápszolgálat anyagainak zöme szerződés kötési kötelezettség nélkül, a szabadpiaci kapcsolatok révén kerül beszerzésre. Az új körülményekhez való alkalmazkodás, előnyös beszerzési lehetőségek feltárása nélkülözhetetlené teszi a hadtápgazdálkodás módszereinek tökéletesítését, a piaci mechanizmus tendenciáinak, lehetőségeinek időbeni felismerésére való képesség kialakítását (piackutatás, árfigyelés, árelemzés, elszámoló árak kidolgozása, áralku, versenytárgyalások stb.). Ezek a megnövekedett feladatok az MNHF-ség szerveinek szervezeti keretei között már nem bizonyultak — a célkitűzések realizálásának és az állomány megterhelésének károsodása nélkül — optimális hatékonysággal megvalósíthatónak.

Ugyanakkor az elmúlt időszakban jelentős mértékben fejlődött, korszerűsödött a csapatgazdálkodás rendszere is. Az ellátás és a csapatgazdálkodás korszerű közzgazdasági eszközökkel (pénznormák, pénzgazdálkodás) történő irányításának módszere (az MN hadtáp költségvetésének több mint 50%-ával a csapatok rendelkeznek) lehetővé tette, hogy az ezzel kapcsolatos központi operatív feladatok alsóbb szintre kerüljenek. A közzgazdasági szabályozók megfelelő biztonságot nyújtanak a gazdálkodási egyensúly fenntartásához, valamint megfelelő rugalmasságot biztosítanak a csapatok fegyvernemi követelményének, helyi sajátosságok és igények figyelembevételével történő ellátásához, melyet a korszerű elvek alapján szervezett központi készletgazdálkodás is elősegít. A kialakult feltételek indokolatlanná tették a csapatok ellátásával kapcsolatos operatív feladatok HM szinten tartását. Ezzel valamennyi központi végrehajtó jellegű feladat (egységesen), egy-egy szakmai szerv tevékenységi körébe kerülhet.

Komoly megterhelést és gondot okozott az MNHF-ség szerveinek a HM közvetlen alakulatok, szervek közvetlen hadtápvezetése. A napi aprólékos ellátási problémákkal, ügyes-bajos dolgokkal való foglalkozás elvonta a szervek figyelmét az alapvető feladatoktól, mindemellett objektíve feszültségek keletkezéséhez vezetett a HM közvetlenek vonatkozásában, mert a számtalan probléma időbeni rendezésére nem nyílt — a szervek más irányú elfoglaltsága miatt — lehetőség. A probléma átmeneti megoldását segíti elő a HM közvetlenek ellátásával, gazdálkodásának ellenőrzésével kapcsolatos feladatoknak az ellátó központok hatáskörébe adása.

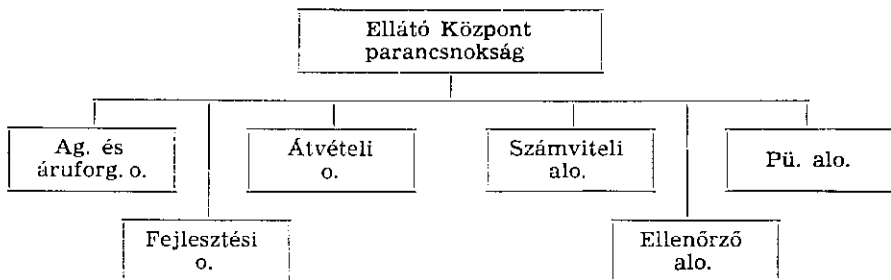
A szállítási rendszer fejlesztése és valamennyi szállítási ág (közúti, vasúti, vízi és légi) komplex irányítása terén viszonylagos lemaradás mutatkozik. Ennek jelei elsősorban a szállítások hatékonysági, gazdaságossági mutatóiban tapasztalhatók. A kérdés megoldása érdekében több év óta szervezett felmérés folyik. Perspektív törekvés egy célszerű, centralizált irányítással, a szállítás ágainak és eszközeinek komplex felhasználásával működő, optimális hatékonyság elérését biztosító, közgazdasági módszereken alapuló szállítási rendszer kialakítása, melynek központi bázisát képezi a Katonai Szállítási Főigazgatóság.

A központok rendszerbe állításának további hatása: az ellátás rendszeren belüli bizonyos mértékű orientáció, az egység, magasabbegység, seregtest ellátó szerv áttételekről a csapat és ellátó szervek közötti közvetlen kapcsolatok irányába. Ezzel mindenekelőtt jelentős mértékben tehermentesülnek a középirányító szervek (seregtest- és magasabbegység hadtáptörzsek) az ellátással kapcsolatos operatív feladatoktól, időigényes manuális összesítésektől. Erősödik szerepük és hatáskörük a csapatok hadtápvezetésében és ellenőrzésében, nagyobb figyelmet tudnak fordítani a csapatok háborús felkészítésével, harckészültségük magas szinten tartásával kapcsolatos feladatok követelményeknek megfelelő megoldására. A csapatok és az ellátó szervek közvetlen ellátási kapcsolata egyszerűsíti a problémák megoldásának útját, idejét, hatékonyabbá teszi az ellátási feladatok megoldását, csökkenti az adminisztrációt. Az ellátás mechanizmusában történt változás megfelelő feltételeket teremt az információs rendszer fejlesztésére, az adatfeldolgozás gépesítésére, ezúton a gazdasági elemzés korszerű módszereinek kiterjedtebb alkalmazására az MN szintű tervezésben.

A központok szervezeti kialakítása a korábbi szervezetek összevonásával, létszámcsoportosítással történt. A munkafolyamatok ésszerűsítésével, racionalizálásával sikerült biztosítani, hogy lényegében létszám-többlet nélkül képesek a megnövekedett és a még várható fokozódó követelményeknek megfelelő feladatok ellátására.

Az MN hadtápvezetés vázolt törekvése — a HM elvtárs vonatkozó intézkedésének megfelelően — egyben részét képezi a hadtápszolgálat szervezetei (a hadtáp valamennyi tagozatát érintően) és az MN hadtápbiztosítás (gazdálkodás) rendszere további, perspektivikus integrálására, fejlesztésére irányuló munkának.

Az ellátó központok az alábbi szervezeti modellben tevékenykednek:



(1. sz. vázlat)

Az ellátó központok rendeltetése

Az ellátó központok az MNHF-ség szolgálat főnökségeinek szervei — szakterületükön — a központi ellátási anyagok (szolgáltatások) beszerzésére, gyártásközi ellenőrzésére, minőségi átvételére; az MN csapatai hadtápellátásának szervezésére, szolgáltatások biztosítására; a szolgálat szakanyagainak, technikai eszközeinek műszaki fejlesztésével, az anyagmozgatás, tárolás, csomagolás korszerűsítésével kapcsolatos feladatok végzésére, együttműködésben az MN és a népgazdaság hasonló szerveivel; a készletgazdálkodás elemzésére, értékelésére; a központi gazdálkodással összefüggő más operatív feladatok végzésére; alárendelt intézetek mindenoldalú vezetésére. Háborús hadtápbiztosítás vonatkozásában meghatározott „M” és HKSZ-i feladatok irányítását látják el, felkészülnek a központ hadtápv tevékenységének keretében az ellátási, szállítási feladatok végrehajtásának tervezésére, szervezésére.

Az ellátó központok átruházott hatáskörben végzik — az MNHF, illetve az előljáró szolgálat főnök által meghatározott (jóváhagyott) irányelvek, utasítások, tervek alapján — a HM közvetlen alakulatok szakanyag-ellátással, elszámoltatásával, gazdasági ellenőrzésével kapcsolatos feladatokat.

Az ellátó központok parancsnokai az ellátás bonyolításával kapcsolatos feladatok (kiutalás, kiszállítás, vételezés, bevonás, átcsoportosítás stb.) vonatkozásában — az előljáró szolgálat főnök által kiadott utasítások alapján, együttműködésben a csapatok előljáró szerveivel — egyedi intézkedési hatáskörrel (vételezések ütemezése, sorrendje, szállítás módja, anyagok előkészítése, leadás módja stb.) rendelkeznek.

Az ellátási rendszer modellje

Az ellátás új modelljében (2. sz. vázlat) a bonyolító tevékenység egyre inkább a csapatok és az ellátó szervek kapcsolatára tolódik át, melyhez perspektívában csatlakozik a kialakítás stádiumában levő Központi Kiszállítás rendszere. A gazdasági irányításban fokozatosan tovább szélesedik a közigazdasági jellegű szabályozó eszközök hatóköre. Erősödik a középirányító szervek operatív irányító, követelménytámasztó funkciója. Célszerű átcsoportosításokra kerül sor a csapatok utaltsági rendszerében. Teljes körűvé válik az egységes készletgazdálkodás rendje. A csapatok megfelelő mérvű, önálló hatáskörben — a fegyvernemi és a helyi követelmények figyelembevételével — végezhetik szükségleteik biztosítását. Megszűnnek a korábbi formális jelenségek, bürokratikus vonások. A gazdasági számvitel fokozatos gépesítése kedvezőbb feltételeket teremt a csapatszintű tervezés színvonalának javításához. A középirányító szervek tehermentesítésre kerülnek a nagy tömegű anyagelszámolások és jelentések összesítésétől. A központi gépi adatfeldolgozással mind felső- mind a középirányító szervek információs igénye az eddiginél jóval szélesebb körűen kielégíthető.

*

Az ellátó központok rendszerbe állításával az ellátás mechanizmusában tervezett változások fokozatosan valósulnak meg, összefüggésben van-

nak a hadtápszolgálat gazdálkodási rendszerében más vonatkozásban is folyamatban levő korszerűsítési törekvésekkel. Mindezek hatására várhatóan kedvezőbb feltételek alakulnak ki a hadtápfeladatok követelményeknek megfelelő végrehajtásához, emelkedik a harckészültség, a kiképzés és a személyi állomány ellátási színvonala.

(A 2. sz. vázlat a tartalomjegyzék után található.)

A szolgáltatások makroökonómiai hatékonysága

Dr. Balázs György ezredes,
a hadtudományok kandidátusa

Közismert a szolgáltatások jelentőségének megnövekedése a modern gazdaságban, és hozzátehetjük, a katonai életben is. Mivel fejlesztése a korábbi években viszonylag háttérbe szorult, érezhető feszültségek keletkeztek. Pedig az e területen működő szervek és állomány munkájának megjavítása lényegesen csökkentheti a szolgáltatások igénybevételéhez szükséges időt, növelheti a hatékonyságot; összességében teljesebbé teheti a szükségletek kielégítését. Sőt, a szolgáltatások fejlesztése a gazdálkodási, ellátási, üzemeltetési rendszerek szerves részeként egyéb közvetett, járulékos eredményeket is hozhat.

Visszatekintve e komplex téma elméleti alapjaira megállapítható egyebek között, hogy a *fejlesztés különböző útjai az eltérő makro-, illetve mikroökonómiai szemlélet következményei*. Jó példa erre a textiltisztító üzemág több éves műszaki és gazdasági adatokkal igazolt gyakorlata.

A következőkben azt igényekezem érzékeltetni, hogy a különböző közgazdasági közegben kialakult szemlélet nyomán olyan megoldások születnek, amelyekről nemcsak a szolgáltatások színvonala függ, hanem közvetve éreztetik hatásukat a csapatgazdálkodás egész szférájában, egyes esetekben jelentőségük a közvetlen célokét is megközelíthetik.

Mindezeket azonban a mikroökonómiai felfogás miatt eddig kellően nem értékeltük. Igaz, hogy ezt a korábbi működési feltételek sem tették lehetővé, de ilyesfajta igény sem merült fel. Az *önálló vállalati jellegű gazdálkodás és a csapatgazdálkodás határfokának növelésére irányuló törekvések* azonban nemcsak szükségessé, hanem lehetővé is tették az igény megfogalmazását és az összefüggések kiterjedtebb vizsgálatát.

A sor- és tartalékos állomány ruházatának mosása, vegytisztítása és javítása közvetlenül segíti a katonai alaptevékenységet. Amíg e szükségletek időben és zavartalanul kielégülnek, az erre irányuló figyelem nem lépi túl a szakmailag illetékes érdeklődésének határait. Természetes azonban, hogy a szolgáltatásban jelentkező zavarok már szélesebb köröket foglalkoztatnak. Mindkét esetben rejtve maradnak azonban olyan elemek — ahogy erre már utaltam —, amelyek közvetve igen fontosak lehetnek.

A kiképzési követelmények mennyiségi és minőségi növekedése, az elsajátítandó ismeretanyag, a begyakorlás összetettségének és időigényének növekedése stb., a szolgálati idő növelése irányába hat. Mivel ennek korlátai ismertek, a kívánatos egyensúlyt — többek között — a katonák által végzett egyes munkálatok központias átvállalásában kellett keresni. Így mentesült az állomány az idők folyamán pl. a mosástól, a tisztítástól, a ruházat és lábbeli kisjavításától, a karbantartás egy részétől.

Miközben a ruházati felszereltség, az öltözetek választéka, a cikkek száma egyre bővült és jelentősen megnöttek a szolgáltatási kapacitások, változatlan maradt a csapatok raktározási és anyagátbocsátási, javítási kapacitása, megnőtt a szállítás mennyisége és időigénye. Az ismert káderfejlesztési okok, az anyagokat kezelők fluktuációja miatt nehezzé vált az ezzel foglalkozók szakmai felkészítése, csökkent a felkészítés hatékonysága. Az ezek következtében keletkezett anyagihiányok nyomasztó jelenségként kísérik a szakadatlan, nagy tömegű anyag áramlását. Az anyagmozgatási folyamatot a feszes szervezés, a nagy munkaráfordítás mellett is az állandó fenyegető hiányok árnyékolják be, érthetően szorongásban tartva az anyagilag-erkölcsileg felelős, gyengébb felkészültségű személyeket. Azok az operatív rendszabályok, amelyek a hiányosságok felszámolása, a kívánt helyzet stabilizálása érdekében születnek, időről-időre érezhető pozitív hatást gyakorolnak e folyamatra. Sajnálatos, de a mért adatok alapján mégis tömegesen előfordulónak kell minősíteni azt, hogy e fel lendülés gyakran átmeneti, rövid ideig tartó. A súlyosabb esetek következménye a váratlan személyi cserék szüksége, amelyre kádertartalék nem áll fedezetül rendelkezésre. A gyors megoldás során felkészítés nélkül is kénytelenek az élet folyamatosságának érdekében munkába állítani személyeket... és a folyamat ismétlődik.

Ez a bonyolult összefüggéseket hordozó probléma évek óta foglalkoztatja a csapatokat, a vezetést, sajnos az igazságügyi szerveket is. Végleges eredményt vagy akár átmenetileg megnyugtatót a sokirányú erőfeszítések sem hoztak. Kétségtelenné vált, hogy a korábbi törekvések mellett *új megoldások lehetőségét kellett kutatási célul kitűzni.*

Mindezek természetesen a ruházati szolgálatvezetők gondjait és terheit is megnövelték. Egyidejűleg fokozódott a közgazdasági ismeretek elsajátítása iránti követelmény is. Ma már több időt kell szentelni a gazdálkodás tervezésére, az eredmények elemzésére, az alegységek öltözködésének ellenőrzésére.

Meg kell jegyezni, hogy már korábban merültek fel gondolatok, születtek javaslatok, azonban az azokhoz szükséges feltételek nem álltak rendelkezésre, sőt a megvalósításra irányuló tervek is fedezet nélkül maradtak. A reform azonban a vállalati gazdálkodással kiszélesítette a szűk költségvetési lehetőségeket. Ez önmagában nem volt elegendő, ehhez a *mikroökonómiai szemléletet makroökonómiaivá kellett fejleszteni*, új alapokra helyezve a téma megközelítésének módját is. Az elvégzett munka nyomán nemcsak új megvilágításba kerültek a szolgáltatások, növekedett jelentőségük, de az is bizonyossá vált, hogy közvetve más, akutnak tűnő bajok megoldását is segíthetik.

Nem céлом e helyen a munka minden jellemzőjét vázolni. Úgy gondolom elegendő felsorolni azokat a tényezőket, amelyek egyrészt az adott

társadalmi háttérben reálisan megvannak, másrészt a katonai gazdálkodás korábbi időszakából a centralizált módszereket konzerválták; majd a későbbiek során *rámutatni a megoldás új lehetőségeire*.

Melyek ezek?

— A jelentősen megnövekedett gazdálkodási készleteket, a mosási, vegytisztítási, javítási igények gyarodását nem kísérte — mert nem kísérhette — a kezelésükkel foglalkozók számának arányos növekedése, felkészültségük erősítése.

— A szennyesruha elszállítására és a tisztaruha visszaszállítására nincs állomány szervezve. A raktárvezető esetenként más-más személyeket kap segítségül, akik csak formálisan felelősek az átadás-átvétel anyagi következményeiért. Emellett napokra kiesnek tényleges beosztásukból.

— A szállítás terhei a kilométer-felhasználáson kívül főleg a hosszú várakozásban jelentkeznek. Gyakorlatilag a „mosodai napon” a szállítójármű és vezetője, a gépkocsi parancsnoka más feladatra nem vehető igénybe.

— A gépjárművek kapacitás kihasználására irányuló törekvés eredményeként esetenként — vitathatatlanul nem kis szervezési ráfordítással — sikerül egyes szállítmányokat létrehozni. Ez a holt idő növekedése mellett még azzal is jár, hogy a különféle anyagok egymás állapotát, minőségét károsíthatják.

— Számolni kell azzal is, hogy a csapatjavító műhelyek működtetése egyre nehezebbé válik. A bevonulók között nincs szakmunkás, a betanítás nem oldható meg szakemberek hiányában. Az ilyen körülmények között végzett javítás minősége nem elégíti ki az igényeket.

Milyen lehetőségek kínálóznak e — nem a teljesség igényével változt — nehézségek csökkentésére vagy megszüntetésére?

Ha a *szállítás irányát megváltoztatjuk* és nem a laktanyákból a mosodákba szállítjuk a ruhát, hanem a mosodákból a laktanyákba, kedvező feltételeket teremthetünk közvetlenül a szolgáltatás teljesebbé tételének megvalósulására, közvetve pedig a felsoroltak, sőt a még eddig nem érintett néhány tevékenység kívánt megoldására is. Az elhatározás eszköz- és pénzigénye azonban igen jelentős, mivel az üzemeknél kell létrehozni szállítókapacitást. Az elvégzett számítások azonban igazolják, hogy a megoldás makroökonómiai környezetbe helyezve minden tekintetben előnyös. A feltételeket pedig a mosodák vállalati és a csapatok pénzgazdálkodása adja, illetve az a sokáig nem mellőzhető igény, hogy a *ráfordításokat teljes mértékben ki kell mutatni és a szolgáltatások térítési ariáiban érvényre kell juttatni*. Ez megfelel a reform és a katonai gazdálkodás követelményeinek. Az ár a ráfordítások mellett azt a nyereséget is tartalmazza, amelynek egy része a szolgáltatás fejlesztésének forrásául szolgál.

Joggal merülhet fel a gondolat, hogy ha a térítési árakat felemelik — még ha közgazdaságilag indokoltan is —, és annak következményeit a csapatoknak kell viselniök, akkor a többletköltségeket tulajdonképpen a tárca-költségvetésből kell fedezni. Ez pedig ellentétes lenne azzal az alapkövetelménnyel, hogy a ruházati szolgálat fejlesztési célkitűzéseit saját költségvetésének keretei között kell megvalósítania, külön dotáció nélkül.

A gazdálkodást elemző munka tapasztalataként megállapítható, hogy a *csapatgazdálkodás szférájában rendelkezünk még hasznosítható tartalékokkal. Ezeket kell mobilizálhatóvá tenni!* Lehetőséget kell találni, hogy az önálló költségvetési gazdálkodás keretei között a különböző jogcímenek levő, végeredményben a ruházati ellátás teljessége érdekében felhasznált keretek a tényleges pénzforgalomban átcsoportosíthatókká válnak. Így az eredményes gazdálkodással akkumulált összegek az új igények kielégítésére vehetők igénybe. Számításaink szerint ez *reális ki-egyenlítési feltételét adja* a szállítási költségekkel is növelt vállalási áraknak.

A mosodák saját szállítóeszközeikkel tervezhetnék a tisztaruha kiszállítását. A menetrendszerűen közlekedő járatok a kijelölt körzetben körforgalmat bonyolítanak le, mindkét irányban teljesen kihasználva rakodási kapacitásukat. Az egész folyamat programszerűen tervezhető, az üzemek saját hatáskörében tartva az összes elemeket. A tisztaruha kiadás és a szállítmányok összeállítása a termelési folyamat részévé válik. A kiszállítás és átadás-átvétel ideje előzetes, kétoldalú egyeztetés után programban rögzített. Az anyagokat az erkölcsileg-anyagilag felelős raktárkezelő készíti elő és adja-veszi át.

Amint látható, a *szállítási folyamat új alapokra helyezése közvetlenül gyakorol hatást a szolgáltatás minőségére.* A szakszerű kezelés, a speciális szállítási körülmények, az egynemű rakomány a ruházat minőségét óvják.

Emellett *nem kisebb jelentőségűek a közvetett járulékos eredmények:* csökken a kilométer-felhasználás, az igénybe vett személyek száma (jelenleg hetenként 700—800 fő, több, mint 5000 munkaóra-ráfordítás), megszűnik a várakozási idő, növekszik a csapatok szállítójárműveinek kihasználtsági foka. Megszűnik a közvetett anyagátadásból származó esetleges készleteltérés, csökkennek a veszteségek, a vissza nem térülő károk. A speciális szállítójárművek raksúly-kihasználása optimálisra tervezhető.

A fent vázolt folyamat része lehet egy szélesebb területen szervezett rendszernek, amelyet a *szolgáltatások komplexé tétele,* az ellátás színvonalának emelése érdekében célszerű tervezni és megvalósítani.

Ismeretes az a gyakorlat, hogy a ruházati anyagokat a *csapatok készítik elő selejtezésre* és a helyszínen mutatják be az időszakonként megjelenő selejtező szakközegnek. Ezzel tulajdonképpen egyfelől előkészítik a selejtező tisztát döntését, nevezetesen azt, hogy kivonja-e a gazdálkodás-készletből a bemutatott anyagot vagy sem; másfelől maguk már döntöttek arról, hogy készleteikből mit mutatnak be, mi az, amit nem akarnak tovább viseltetni a katonákkal. (Nem látható, hogy milyen állapotban levő anyagokat viseltetnek tovább.) A ruházati szolgálatvezető gazdálkodási gyakorlatától, a hadtáphelyettes szakmai felkészültségétől és a parancsnok vezetési igényességétől függ, hogyan élnek a rendelkezésre álló lehetőségekkel és milyen törekvésekkel formálják, tartják fenn az állomány megkívánt öltözeti színvonalát.

A sokéves tapasztalat azt mutatja, hogy általánosan jellemzővé vált a *ruházati cikkek „túlhordására” irányuló túlzott törekvés.* Itt hangsúlyozni kell a „túlzott” jelzést, mivel az utánpótlási illetmények pénztartalma nemcsak feltételezi, de kívánatossá is teszi a mérsékelt, szakszerűen

tervezett továbbviselést. Sajnálatos, hogy egyes elvtársak miközben olykor szenvedélyesen fogalmazzák meg az öltözetek általános minőségi fejlesztését célzó igényeiket, szem elől tévesztik, hogy maguk is sokat tehetnek a megoldás érdekében. A jelenlegi öltözeti cikkek minőségének változatlanul hagyása mellett is *azonnal érzékelhető külső kép javulást jelent a túlhordás helyi csökkentése.* (E megállapítás néhány esetben tisztí ruházati cikkek viseletére is alkalmazható.) Természetesen emellett a minőség javítására irányuló központi munka az ipari lehetőségek fejlődésével együtt kell, hogy folyjék és állandósuljon.

Hasonló visszasságokra vezethet a fakult hadiruházat viselete, ha az utánszínezés helyett a rendelkezésre álló összegeket nem kellően átgondolt átcsoportosítással más célra használják fel. Ezek a példák is aláhúzzák a selejtezés jelentőségét és azt a szerepét, amelyet az öltözetek minőségi fejlesztése érdekében végzett munkában betölt.

Ha a selejtezést a csapatoktól a mosodákhoz helyezzük át és megváltoztatjuk a folyamat irányát, nagymértékben emelhetjük a gazdálkodási készletek minőségi színvonalát, egyszerűsíthetjük a munkát. A mosodai technológiai folyamatba beillesztett selejtezés során folyamatosra tehető a már használatra és javításra alkalmatlan anyagok kivonása a rendszerből. Ezzel a csapatok mentesülnek az előkészítéssel járó munkától, a hosszas tárolástól stb. A mosodák javítórészlegeiben szakszerűen vizsgálják és csoportosítják az anyagokat, A javítást szakképzett varrónők végzik — e munkaterületen megoldható a nők alkalmazása —, a minőséget folyamatosan ellenőrzik. A selejtezést is megbízhatóan készítik elő. Megállapítják, hogy melyik ruhadarab szorul utánfestésre. A heti járatok ezenkívül átveszik az összegyűlt egyéb anyagokat is, a karbantartáshoz szükséges hulladékanyagot pedig visszajuttatják.

Úgy tűnhet, hogy ez a rendszer beavatkozást jelent a gazdálkodók döntési hatáskörébe, és a szerzett jogokat csorbítja. A változás lényeges vonásait vizsgálva azonban úgy vélem félreérthetetlenül a nyomós *előnyök vannak túlsúlyban.* A jelenlegi gyakorlatból ismert, hogy az egység ruházati szolgálata a selejtezés előkészítésekor a raktárban leülepedett készleteket vizsgálja felül és bírálja el. Ez nem állandó folyamat, hanem időszakosan — legfeljebb évenként két alkalommal — végzett munka. Alapossága, szakszerűsége a legjobb szándék mellett is, objektív okok miatt vitatható, időigénye fokozza a szolgálat leterheltségét. A periodikus elbírálás lüktetővé teszi a selejt anyagok kivonását, nem egyszer az öltözeti megjelenésen is észrevehető mértékben. Hasonló a helyzet a karbantartórongy, javítóanyag kitermelés terén is.

Mindezen terhektől az egység ruházati szolgálata mentesíthető. *A mosodákban végzett selejtezés folyamatosan szűri ki a már nem használható, nem javítható anyagokat a készletből.* A begyakorolt szakemberek megfelelő felkészültséggel, nagy szakmai biztonsággal döntenek. Mivel munkájuk folyamatos, egész éven át tart, bizonyos időn belül az egység teljes gazdálkodási készlete ellenőrzésük alá kerül. E folyamatnak olyan minőségjavító hatása várható, amelyre korábban nem nyílt lehetőség és amelytől az egység öltözeti képén jelentős minőségi javulását kell remélnünk.

Ha arra gondolunk, hogy a számviteli részlegek felállításával a ruházati szolgálatvezetők mentesülnek a nyilvántartási munkáktól is, megállapíthatjuk, hogy az érdemi vezetési, ellenőrzési munkának valóban új feltételei jöttek létre. Ezek a feltételek már teljes mértékben összhangban állnak a megnövekedett minőségi követelményekkel. Megfelelő keretet adnak ahhoz, hogy a sokmillió értékű gazdálkodási hatáskörrel összhangban levő, színvonalas ruházati gazdálkodás valósuljon meg a csapatoknál.

A mosodákban működő selejtező szakközeg központi állományba tartozó KÜM-ösként működik és a szolgáltatások minőségi teljesítését is ellenőrzi. Ezzel a csapatok érdekvédelmét látja el a vállalattal szemben.

Jogosan merülhet fel a kérdés: mi az oka annak, hogy amíg a ruházati szolgálat egészére jellemző a jogos igények szükség szerinti kielégítésének lehetősége, addig a fehérnemű- és ágyneműváltás teljes kötetlenségét még különböző tényezők közvetlenül és közvetve is befolyásolják, megvalósítását esetenként korlátozzák? Lehet-e vitatni, hogy éppen e szükséglet jelentkezik a leggyakrabban és legváltozatosabban?

Úgy vélem, nem szorul bizonyításra, hogy a technikai eszközök mennyiségének rohamos növekedésével, a kiképzés összetettségével, a fizikai igénybevétel fokozódásával együtt jár a teljes ruházat, de különösen a *fehérnemű és ágynemű gyakoribb váltásának jogos igénye* is. Ennek szükségességét a mai feltételek is tükrözik. A gyakoriság mértéke azonban rohamosan növekszik és ezzel együtt emelkedik az élömunka-ráfordítás, a létszámszükséglet és a költségeket kifejező ár is, nem utolsósorban a szükséges készletek szintje.

Egyértelmű tehát a válasz: nem vitatható a szolgáltatási igények növekedése, de az sem, hogy *ez a költségek emelkedésével jár*. Az ehhez szükséges fedezetet pedig elő kell teremteni. Ez jelen esetben is bonyolultabb, mint a reális igények felismerése.

Az évek alatt felgyülemlett tapasztalatok arra a következtetésre vezettek, hogy a *ruházati gazdálkodásban meglevő források megfelelő fedezetet nyújtanak* e törekvésekhez. Azok a tervek, amelyek a gazdálkodás fejlesztésének érdekében a közeli jövőben megvalósulnak, nemcsak a gazdálkodás hatékonyságának közvetlen, hanem közvetett érdekeit is szolgálják.

A fentiekben röviden vázolt elgondolás közvetlen célja egy szolgálat részterületének, mikroökonómiai egységének fejlesztését célozza. Céлом az volt, hogy bemutatva a szűkebb kör korlátait, a makroökonómiai megoldások egy változatát szemléltessem. Bizonyos, hogy sokan vannak, akik felgyülemlett tapasztalataikat megfogalmazva és közreadva hasznos tanácsokkal segíthetik a további munkát.

Az élelmezési ellátás, mint az életkörülmények alakulásának fontos összetevője

Pály István ezredes

Politikai, társadalmi, gazdasági fejlődésünknek mindig és ma is időszzerű kérdése, hogyan változnak életkörülményeink, mily módon növekszik a jólét, milyen ellentmondások, esetleg visszaesések bonyolítják az általános fejlődést, milyen módszereink és eszközeink vannak ezek leküzdésére. Az életkörülmények, az életszínvonal egyike mai életünk leghasználatosabb fogalmainak. Vizsgáljuk alakulását, mérjük emelkedését, nap mint nap összehasonlítjuk az elmúlt idők, vagy más népek helyzetével. Összhangban azzal, hogy a párt és a kormány döntő kérdésnek tartja életszínvonal-politikája megvalósulását, az összetevők elemzése is előkelő helyet foglal el a közgazdasági kutatások területei között.

Az életkörülmények, életszínvonal összetett fogalom, szellemi és anyagi helyzetünk, jólétünk komplexuma. Alapja azonban az anyagi ellátottság, és ebben is kiemelkedő szerephez jut az ember élelmezési ellátása. Nincs emberi létezés élelem nélkül, és nincs emberi munka sem. Napjaink táplálkozástudománya egyre meglepőbb kapcsolatokat tár fel az ember élelme és munkája között.

E cikk keretében a katonák élelmezési ellátottságával, annak fejlődésével foglalkozom, azt a természetszerű helyzetet figyelembe véve, hogy a hadsereg élelmezési színvonala nem vonatkoztatható el az egész társadalomra érvényes életszínvonal-politikától, a népgazdaság erőforrásaitól, az ipari hátteret biztosító élelmiszer-gazdaság helyzetétől, fejlődésétől. Éppen e szoros kapcsolat ad lehetőséget arra, hogy — ha csak fő vonásokban is — áttekintsük hazánk élelmiszer-gazdaságának, lakosságunk élelmiszer-fogyasztásának helyzetét, fejlődését.

I.

Az élelmiszer-gazdaság helyzete, a lakosság fogyasztása

A magyar mezőgazdaságban a második világháború pusztításai következtében a termelés volumene az 1934—1938-as évek átlagának felére csökkent, és ezt a korábbi színvonalat csak az 1950-es évek közepén

érte el. A növekedés 1957 után gyorsult meg, számottevő fejlődésről csak ettől kezdve beszélhetünk. A termelés szerkezete, technológiája azonban csak akkor változott tartósan, amikor a termelők a szocialista átszervezés következtében erőteljesebben növekedtek. Emellett a termelés növekedésében más tényezőknek is jelentős szerepük volt. Ezek közül kiemelkedő a helyes agrárpolitika, amely érdekeltté tette a parasztságot a termelés fejlesztésében, megteremtette a termelés biztonságát nemcsak a szocialista nagygazdaságokban, hanem a háztáji, kiegészítő- és egyéni gazdaságokban is.

Mindezek hatására az utóbbi tíz-tizenöt évben a magyar mezőgazdaság átlagos növekedése megfelelt a nemzetközileg tapasztalt fejlődési ütemnek, azonban az 1938—1957 közötti lemaradást nem sikerült behozni és így a termelés színvonala számos európai országhoz képest még elmarad.

Az *élelmiszeripar* szintén jelentős károkat szenvedett a második világháborúban. Ezt figyelembe véve igen nagy eredmény, hogy 1949-ben az élelmiszeripar termelésének színvonala nemcsak elérte, hanem némileg meg is haladta az 1938-as szintet. Az ebben az időszakban bekövetkezett államosítások lehetőséget adtak a termelők koncentrációjára, a nagyüzemi termelés biztosítására. A kialakuló nagyüzemi gyártás alapján az élelmiszeripar termelése gyors ütemben fejlődött, és a termelés volume 1958-ban az 1938. évinek mintegy négyszeresére, évi átlagban 4,8%-kal növekedett.

Hazánk élelmiszer-gazdaságában tehát az elmúlt csaknem három évtized során nagy jelentőségű változások következtek be. E változások fő irányukban követték az európai szocialista országokban megfigyelhető tendenciákat. Eltérő adottságaink és az alkalmazott gazdaságpolitika hatása azonban fejlődésünk számos területén sajátos volt. A közbeeső fejlődési szakaszoktól most eltekintve, 1963-tól a mezőgazdasági nagyüzemek fokozatos megszilárdulásának, a mezőgazdasági és élelmiszeripari fejlesztés tudatos összekapcsolásának időszaka kezdődött el. Ez az összevonás, az újszerű kapcsolatok, továbbá az új gazdaságirányítási rendszer számos eleme éppen a legutóbbi időszak jelensége. Az élelmiszer-termelés szerkezeti alakítása már nem szűkíthető le a mezőgazdasági termelés irányítási problémáira, hanem a szerves egésznek tekintett élelmiszer-gazdaság iparszerű fejlesztésének keretében megy végbe. A fejlődés ilyen irányát az tette szükségessé, hogy:

— a kereslet szerkezeti változása az ipart mind az alapanyagszükséglet biztosítása, mind a feldolgozás és az értékesítés terén nagyobb szervezetszervezésre kényszerítette,

— az ipari feldolgozás gazdaságossága, folyamatossága nagymértékben függ a nyersanyagok mennyiségétől, minőségétől.

Ezért tehát a mezőgazdasági és élelmiszeripari termelés közötti új kapcsolat, az integráció, objektív szükségszerűség volt.

A magyar élelmiszer-gazdaság hazai termelésből fedezi a lakosság élelmiszer- és mezőgazdasági eredetű élvezeti cikk fogyasztásának 92%-át. A lakosság értékben számított összes fogyasztásának 44%-a származik az élelmiszer-gazdaságból.

A fejlődés hatására az a termékmennyiség, amelyet az élelmiszer-gazdaság a lakossági és közületi fogyasztás céljaira, valamint a külkereskedelem részére termel, rendszeresen növekszik, jóllehet a társadalmi termék termelésében és a nemzeti jövedelem előállításában részaránya a többi népgazdasági ágéhoz képest csökken. Ez világjelenségnek tekinthető, és törvényszerű velejárója a társadalmi munkamegosztás fejlődésének, a gazdasági élet intenzív irányú szerkezetváltozásának. Mindenhol bekövetkezik ez az arányváltozás, ahol az ipar más ágazatai gyorsabb ütemben fejlődnek, mint a mezőgazdaság és az élelmiszeripar együttesen.

A lakosság fogyasztása

Az 1950-es évek elejére az élelmiszer-fogyasztás színvonala elérte, sőt meg is haladta a háború előtti szintet. A fogyasztási átlagok azonban nem tükrözik azt a lényeges minőségi változást, amely bekövetkezett. A II. világháború előtti átlagok ugyanis nagyon differenciált fogyasztást takartak, míg az 50-es évek elejére elért színvonal milliós tömegek élelmiszer-fogyasztásának nagymértékű növekedését jelenti. Most eltekintve annak az egyenetlen vonalú fejlődésnek taglalásától, amelyet 1950 és 1957 között az életszínvonal és az ezzel szorosan összefüggésben álló élelmiszer-fogyasztás tekintetében láthattunk, azt lehet megállapítani, hogy a határozott egyenesebb vonalú fejlődés az 1957-ben életbe léptetett, az életszínvonal emelését szolgáló intézkedések végrehajtása nyomán indult meg.

A fogyasztott élelmiszerek és élvezeti cikkek tömege az életszínvonal emelkedésével párhuzamosan állandóan növekszik. A növekedés 1950 és 1968 között évről évre átlagosan 3,6⁰₀ volt. A katonai fogyasztással való hasonlíthatóság érdekében is nézzük meg a lakosság egy főre eső fogyasztásának alakulását az alapvető tápanyagokból, illetve a fontosabb élelmiszerekből, a statisztikai adatok alapján:

	1960	1965	1970
Kalória	3024	3055	3194
Fehérje, gr	91,8	96,1	97,9
ebből állati fehérje, gr	37,3	37,9	43,3
Zsír, gr	99,7	98,5	115,5
Szénhidrát, gr	420,1	426,6	420,1
Húsfélék összesen, kg	47,6	51,6	57,6
Tej és tejtermékek, kg	115,4	98,7	111,7
Tojás, db	160	188	247
Sertészsír, kg	19,8	18,6	22
Étolaj, margarin, kg	1,3	2	2,8
Cukor, kg	26,6	30,1	33,5
Burgonya, kg	97,6	84,3	75,1
Cereáliák, kg	136,2	139,2	128,2

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv, 1972.

Az egy főre jutó élelmiszer-fogyasztás alakulásának elemzéséből több fontos következtetés vonható le. Ezek közül néhány:

a) Az élelmiszer-fogyasztás kalóriában kifejezett színvonala maximumnak tekinthető. A napi 3000 kalória körüli szintet a legmagasabb fejlettségi fokon levő államok kalóriafogyasztása sem lépi túl, sőt bizo-

nyos csökkenés figyelhető meg. Nemzetközi összehasonlításban hazánkban a kalóriaszint viszonylag magas, a jövőben tehát emelkedésével nem kell számolni. Összehasonlítás néhány európai állam kalóriában kifejezett fogyasztásával az 1967—1968. évi adatok alapján: Franciaország 3100, Svédország 2850, Svájc 3170, NSZK 2960, Ausztria 2920, Csehszlovákia 3105, Olaszország 2860, Spanyolország 2790, ebben az időszakban Magyarország 3141. (Forrás: FAO, 1968.)

b) Az életviszonyok fokozatos javulása a kalóriahordozók összetételének, tehát az élelmiszer-fogyasztás szerkezetének megváltozását eredményezi. A magas kalóriájú, viszonylag olcsó élelmiszereket az értékesebb élelmiszerek váltják fel. Ezzel párhuzamban növekszik az ételmezési színvonal egyik fontos mércéje, az állati eredetű fehérje fogyasztás, ami 1934—1938 között 28,6 gr, 1966-ban 38,3 gr, 1968-ban 41 gr, és 1970-ben 43,3 gr volt. Állati eredetű fehérje fogyasztásunk nem alacsonyabb, mint az egy főre jutó nemzeti jövedelem termelésében hasonló fejlettségű országoké, összetétele azonban kedvezőtlen. A viszonylag magas húsfogyasztás, viszonylag alacsony tej-, tejtermék- és tojás fogyasztással párosul. Ez azt jelenti, hogy mi drágábban fogyasztjuk ugyanazt az állati eredetű fehérjét, mint a nálunk fejlettebb országok.

c) Az ételtanilag értékes, viszonylag alacsony kalóriatartalmú cikkek (zöldség, zöldsézelék, gyümölcs) fogyasztásának erőteljes mennyiségi növekedését fokozatosan e cikkcsoporton belül minőségi változás váltja fel. A cereáliák (lisztfélék, őrlemények) fogyasztásának csökkenése hazánkban igen lassú ütemű, a zsírfélék fogyasztása pedig — ha a korábbiaknál lassabban is, — de még mindig növekszik.

Az eddigi fejlődés és a jelenlegi helyzet tömör összefoglalása után néhány gondolat a jövő tendenciáiról:

Az élelmiszer-gazdaság szerepe változatlanul jelentős lesz. Az emelkedő életszínvonalnak megfelelő ellátás biztosítása, *fejlesztésének meggyorsítását nélkülözhetetlenné teszi.*

A hazai élelmiszer-fogyasztás növekedése és strukturális átalakulása a gazdasági fejlődéssel együttjáró folyamat. Tendenciái eléggé biztonságosan láthatók: *a kalóriafogyasztás lassú növekedése, megállapodása, esetenként lassú csökkenése* mellett az élelmiszer-fogyasztás szerkezete — elsősorban a cereáliák rovására — a fehérjében, vitaminokban gazdagabb, *biológiailag értékesebb élelmiszerek fogyasztása felé tolódik el. Növekszik az állati eredetű fehérje, valamint a zöldség- és gyümölcsfogyasztás.* Folyamatosan növekszik a *feldolgozottan forgalomba kerülő* élelmiszerek aránya. Mind a frissen fogyasztásra kerülő, mind a feldolgozott élelmiszereknél *nő a csomagoltság és a feldolgozottság foka.*

E tendenciák tartósan ítéltetők, a következő egy-két évtizedben tovább hatnak, sőt a társadalmi-gazdasági fejlődéssel, az életszínvonal-emelkedésével erősödhetnek.

II.

Néphadseregünk ételmezési ellátásának helyzete, a fejlődés útja

Néphadseregünk hadtáp ellátása rendszerén belül fontos szerepe van a személyi állomány ételmezési ellátásának. Mint az emberi munkaképes-

ség fenntartásának legfontosabb tényezője, döntő befolyása van a katonák szellemi és fizikai erejére, ezen keresztül a kiképzés eredményességére és a harckészültségre. Az élelmezés közvetlenül hat az állomány erkölcsi-politikai állapotára, hangulatára, az életkörülmények alakulásának egyik alapvető összetevője. Ebből fakad pártunk és kormányunk folyamatos gondoskodása, amely lehetővé tette és teszi a fegyveres erők olyan élelmezési ellátását, amely figyelembe veszi az ország mindenkori társadalmi-gazdasági helyzetét, annak fejlődését, de a kiképzés és alkalmazás sajátosságaiból származó speciális követelményeket is.

Élelmezési színvonalunk helyzetének és fejlődésének vizsgálatánál a szükséglet elemzéséből kell kiindulni.

A katonák tápanyagszükséglete

A táplálkozásnak az elfogyasztott élelmiszerekkel, ételekkel biztosítania kell a szervezet összes tápanyagigényét, a test szerveinek zavartalan működését, továbbá a növekvő szervezet fiziológiás fejlődését. A katonák tápanyagszükséglete tehát azt a tápanyagmennyiséget jelenti, amelyre szervezetének a zavartalan életműködéséhez, fejlődéséhez, továbbá a munkavégzéshez szükség van. A tápanyagszükséglet alap- és munkaszükségletre bontható fel. Az *alapszükségletet* az alapszükséglet, az életkor, az éghajlat (évszak), és az emésztés munkája határozza meg, a *munkaszükségletet* pedig a munkavégzés.

Egy 70 kg-os testsúlyú katona alapszükséglete 1800 kalória körül van, amit némileg befolyásol az évszak, illetve az éghajlati tényező. Tényleg az energiaigény nagyobb, mint nyáron. A levegő 10 °C-onkénti változása a szükségletet 5%-kal módosítja.

A munkaszükségletet a munkavégzés jellege és körülményei határozzák meg. A sorállomány igénybevételét tanulmányozva az állapítható meg, hogy az energiaigényt tekintve a nehéz fizikai munka kategóriájába sorolható. A vizsgálati eredmények szerint a különböző fegyvernemeknél, szakcsapatoknál szolgálatot teljesítő katonák szükséglete alapvetően két tényezőre bontható: az egyik az állandó, a másik a változó szükséglet. Az állandó, napirend szerinti munkavégzés átlagos energiaszükséglete jól definiálható, naponta 1500 kalóriás középérték számolható. A változó szükséglet a fegyvernemek, szakcsapatok kiképzési sajátosságaiból, az igénybevétel különbözőségéből adódóan határértékek között állapítható meg. A vizsgálatok alapján e szükséglet 250—850 kalória között mozog. Néhány példa a napi kalóriaszükségletre:

	Álapszükséglet	Munkaszükséglet alap	változó	Összesen
Lövész katona	1800	1500	380—480	3680—3780
Felderítő katona ejtőernyős kiképzés közben	1800	1500	570—850	3870—4150
Őrkatona	1800	1500	430—480	3730—3820

A példák természetesen nem mentesek az átlagolás hibáitól, mert nem veszik többek között figyelembe a már említett évszak befolyását

vagy azt, hogy a lövész katona szüksége is magasabb harcászati gyakorlaton, mint általában.

Egyáltalán nem közömbös az, hogy a kalóriában kifejezett szükséglet milyen tápanyagból kerül biztosításra. A sorállományú katonák életkori sajátosságait is figyelembe véve, az összkalória igény 12—18⁰/₀-át fehérjékkel (ennek legalább fele állati eredetű), 25—45⁰/₀-át zsírral, 40—60⁰/₀-át szénhidráttal szükséges biztosítani.

A szükségletek kielégítése

A sorállomány ételmezési ellátásának rendszere az ételmezési normákon, illetve a normák keretében biztosított anyagi eszközök szabályozott felhasználásán alapul. A szükségletek kielégítésének gyakorlati alapját tehát az ételmezési normák adják, amelyek kialakítását három fő tényező határozza meg:

1. A táplálkozási szükségletek az ember sokféle, egyre jobban differenciálódó, bővülő szükségletei közül a kielégítés sorrendjében az elsők közé tartoznak. Az élet fenntartása, a szervezet egészséges működése, a testi és szellemi fejlődés biztosítása érdekében rendszeresen élelmiszereket és ezekkel tápanyagokat kell fogyasztani. Ennyiben tehát a táplálkozás *élettani folyamat*.

2. Kizárólag élettani alapon azonban a táplálkozási szükségletek nem magyarázhatók. Az, hogy a szükségletek milyen feltételek között, milyen színvonalon és összetételben nyernek kielégítést, függ a társadalom és a termelőerők fejlettségétől, a termelési viszonyoktól. A táplálkozási szükségletek tehát élettani és *társadalmi-gazdasági* jellegűek is.

3. A táplálkozási szükségletek — mivel emberi szükségletek — egyben *szubjektívek* is. A szükségletek szubjektív vonásainak érvényesülése szorosan összefügg az élettani és a társadalmi-gazdasági tényezőkkel, végső soron azokra épül.

Eszertint tehát az ételmezési normáknak biztosítaniuk kell a szükséges tápanyagokat az élettanilag indokolt mennyiségben, összhangban kell lenniük a társadalom és gazdaság adott színvonalával, és lehetőséget kell adniuk a fogyasztási szokások kielégítésére is. A hadseregben folytatott tömegétkeztetés és más körülmények természetesen a szubjektív igények kielégítését csak nagyon szűk — bár folyamatosan bővülő — határok között teszik lehetővé.

Néphadseregünk sorállománya részére 1949-től 1957-ig természetbeni ételmezési norma volt megállapítva, amely kezdetben 19 féle, majd 22 féle ételmyszer kötelező felhasználását írta elő. Így az ételmyszer-fogyasztást, az élettani igények kielégítését, az ételfogásokat az ételmezési norma egyértelműen determinálta. Jellegzetessége volt a cereáliák, a hüvelyes, a burgonya túlzott mérvű fogyasztása, az alacsony cukor-, tej- és tejtermékfogyasztás. Az 1957-től 1961-ig tartó vegyes gazdálkodás — részben természetben, részben pénzben volt a norma megállapítva — után 1962-től áttérve a teljes pénzgazdálkodás rendszerére, lényegében megszűnt minden mennyiségi előírás. Azóta a fogyasztási célkitűzések a tervezhető és számítható élettani mutatókon alapulnak.

Hogy milyen fogyasztást tett lehetővé a sorállomány élelmezési normája, a fogyasztás hogyan alakult, azt az alapvető tápanyagok és a fontosabb élelmiszerek felhasználásának tükrében lehet megítélni (az 1970-es fogyasztást a lakosságával is összehasonlítva):

	1957	1968	1970	
			MN	lakosság
Kalória	3987	4050	4269	3194
Fehérje, gr	134,9	132,8	138	97,9
ebből:				
Állati fehérje, gr	47,4	53,8	53,9	43,3
Zsír, gr	100,5	126,7	128,9	115,5
Szénhidrát, gr	609,7	567,5	610,9	420,1
Húsfélék összesen, kg	99	102,1	95,4	57,6
Tej és tejtermékek, kg	37,6	89,4	96,1	111,7
Tojás, db	91	95	151	247
Sertézsír, kg	19	21	20,5	22
Cukor, kg	26,5	22,6	22,3	33,5
Burgonya, kg	146	88,6	88,2	75,1
Cereáliák, kg	205,2	197,3	205,4	128,2

Az adatok alapján önként adódik a lehetőség néhány következtetésre:

1. A lakosság fogyasztásával való mennyiségi összehasonlítás itt most elsősorban annak bizonyítékaul szolgálhat, hogy a sorállománynak a lakossági átlagtól eltérő életkori sajátosságai, az átlagfogyasztóénál rendszeresen magasabb igénybevétel nagyobb felhasználási értékeket indokol. Más tekintetben azonban — ha folyamatában és hosszabb távon vizsgáljuk — az összehasonlítás azt igazolja, hogy az egész társadalom fogyasztására ható tendenciák néphadseregünkben is érvényesülnek, igaz csak a norma által behatárolt lehetőségig.

2. A sorállomány fogyasztásának kalóriában kifejezett mennyisége napi 4000—4200 közötti szinten mozgott, ami a nehéz fizikai munka kalóriaszükségletének felel meg.

3. A táplálkozás-élettani szempontból jelentős állati eredetű fehérje biztosításában — különösen 1957-hez viszonyítva — jelentős előrelépés történt. Ennek ellenére a növényi és állati fehérje aránya kedvezőtlen, még nem felel meg a szükségletből fakadó követelménynek (50—90^{0/0}). E tekintetben a lakosság fogyasztásának belső aránya jobban megközelíti az optimumot.

4. A társadalmi hatás és a táplálkozástudomány elveinek, tudatos alkalmazásának eredményeként sokban módosult az élelmiszer-fogyasztás szerkezete. 1957-től 1968—69-ig fokozatosan növekedett a hús, húspari termékek, a tejtermékek, a tojás, a gyümölcsfogyasztás. Ezzel párhuzamosan csökkent a gabonaneműekből készült termékek (cereáliák), a bur-

gonya felhasználása. A hadsereg fogyasztásában is törvényszerűen nagyobb szerephez jutottak a magasabb feldolgozottsági fokú, mind étlettilag, mind pénzben értékesebb élelmiszerek.

5. E kedvező irányú fejlődés — mint a táblázat is mutatja — 1970-re megállt, sőt néhány fontos élelmiszernél a fogyasztás alakulásában hátrázott visszaesés mutatkozott. Az okokat keresve, ebben két tényező játszott szerepet: az egyik a szabadáras mezőgazdasági termékeknél tapasztalt felfelé irányuló ármozgás, a másik a pénzürtékben magasabb, értékesebb élelmiszerfajták nagyobb mérvű fogyasztása. E tényezők a norma 1957-es belső szerkezete és 1968-tól változatlan értéke miatt érthetően annak reálértékét csökkentették. Ezek miatt szükségessé vált a norma értékének felülvizsgálata és korrekciója.

Az új élelmezési norma

Mint ismeretes a Magyar Néphadsereg hadtápfőnökének 2. sz. utasítása 1973. január 1-i hatállyal elrendelte — többek között, de elsősorban — a sorállomány élelmezési normájának korrekcióját. Ez alapján a norma pénzürtéke 16%-kal növekedett. A korrekciót megelőző elemző-kidolgozó munka során abból indultunk ki, hogy:

— az 1957-es belső szerkezetre alapozott pénzürték (17,60 Ft) már irreális, túlhaladott volt, nem tette lehetővé a vázolt fogyasztási tendenciák érvényesülését. Pl. a régi norma szerkezetén belül a hús aránya 70% marhahús, 30% sertéshús volt, tejből 1 dl naponta, noha a tényleges fogyasztás húsból 50—50%, tejből 1,5 dl. Vagy: tejtermékek, készételek a régi norma alapjaként nem is szerepeltek, a valóságos fogyasztással ellentétben. Az élelmiszeripar 1968-tól 130—140 új cikkel jelent meg a piacon, 30 féle konzervipari termék, 30—40 féle tejtermék, 70 féle édesipari termék formájában. Ezek mind magasabb feldolgozottságú, jobb csomagoltságú, nagyobb tápanyagértékű, de árban is magasabb értékű termékek, amelyek egyrészt a változatlan értékű norma csak elvétve és szükségszerűen tudta befogadni;

— az utóljára 1968. január 1-vel megállapított pénzürték nem biztosította az időközben beálló, kedvezőtlen ármozgás követését a szabadáras kategóriába tartozó mezőgazdasági termékeknél. Tehát a változatlan névleges értékű pénznorma terhére csökkentett mennyiségű beszerzés vált lehetővé a csapatoknál. Az I. sz. élelmezési normában szabadáras termékek beszerzésére tervezett értékhiányad reálértéke 1968-tól mintegy 30—40%-kal csökkent.

Mindezekből következik, hogy a sorállomány részére megállapított új élelmezési norma már nemcsak az elmúlt évek árszintnövekedésének utólagos korrekcióját, hanem — ha szerény és egyáltalán nem teljes mértékben is — a fogyasztás szerkezeti korszerűsítésének lehetőségét is tartalmazza. A továbblépés indokai adottak, a realizálás, az anyagi feltételek megteremtésével arányban a távolabbi tervek célkitűzése lehet.

A katonai élelmiszer-fogyasztás fejlődésének jövője

Az élelmiszer-fogyasztás eddigi fejlődésének egyik legfontosabb tanulsága az, hogy a társadalmi és gazdasági élet jelenségei, az életszínvo-

nal változása közvetlen hatást gyakorol arra. Minthogy a hadsereg a társadalom szerves része, e hatások közvetlenül, törvényszerűen érik a katonai fogyasztást is. A hosszabb távon való fejlődés megítélésénél is tehát e szoros kapcsolatból kell kiindulni.

Az ételmiszer-fogyasztás sajátossága, hogy annak mértékét végső fokon a táplálkozás-élettani határok korlátozzák. Vajon meddig növekedhet az ételmiszer-fogyasztás, van-e valamilyen szint, amely behatárolja a fogyasztás mennyiségét, volumenét. A telítettséget a táplálkozásban is mennyiségi és minőségi vonatkozásban vizsgálhatjuk. A különféle tendenciák azt bizonyítják, hogy hazánkban a ténylegesen elfogyasztott ételmiszerek mennyisége, és a kalória-fogyasztás hosszabb távlatban csökkenni fog. A katonai fogyasztásban a várható értékek: ételmiszer-fogyasztás bruttó értékben napi 1,6—1,7 kg (jelenleg: 1,9 kg) kalória-fogyasztás napi 4000 (jelenleg csaknem 4300).

A másik oldalt — a minőség oldalát — vizsgálva az állapítható meg, hogy a táplálkozás szerkezete, összetétele, a fogyasztott ételmiszerek formája, a feldolgozottság foka, annak arányai állandóan változnak, fejlődnek. Fejlődésében vizsgálva tehát minőségi szempontból nincs a táplálkozás telítettségének abszolút határa. Minőségi tekintetben a katonai fogyasztás fő tendenciái:

— megáll, és némileg csökken az összfehérje-felhasználás mennyisége, de a belső arány eltolódik a biológiailag értékesebb állati fehérje irányába. Az optimális arány: 50—50% (a jelenlegi arány: 39% állati, 61% növényi fehérje);

— fentiekkel összhangban a jelenleginél alacsonyabb zsír- és szénhidrát-fogyasztás várható;

— csökken a cereáliák (lisztféyék) fogyasztása, növekszik a hús-, tej-, tojás-, valamint a zöldség- és gyümölcsfogyasztás;

— a katonai fogyasztásban is jelentősen éreztetni fogja hatását, hogy az ételmiszeripar konzervek, nagyüzemi félkészételek gyártásával olyan előkészített termékeket fog egyre nagyobb mértékben termelni, hogy a laktanyákban csak a főzés utolsó fázisára kerül majd sor;

— a fokozatos és minden irányú fejlődéssel párhuzamosan megvalósulnak a sorállomány ételmezési ellátásánál is a választásos menürendszer feltételei.

A vázolt fogyasztási célkitűzések viszonylag nem távoli időszakban elérhetők, egyik-másik vonatkozásban pedig már a közeli jövőben megvalósíthatók. Az eredmények, amelyeket szocialista társadalmunk; hadseregünk építése közben e tekintetben is történelmileg rövid idő alatt értünk el, teljesen reálissá teszik, hogy erőforrásaink és lehetőségeink számbavételével a jövő útján egyre konkrétan meg lehessen jelölni. A következő években a már megindult fejlődési folyamat meggyorsítására, a még határozottabb célok megvalósulására kell törekednünk az egész fejlődéssel összhangban.

A ruházati szolgálat gazdálkodási rendszerének jellemzői és fejlesztésének irányvonala a csapatgazdálkodásban

Tasnádi Lajos alezredes

Az elmúlt másfél évtized alatt gyors ütemű fejlődés jellemezte gazdasági életünket. Különösen a gazdaságirányítás reformjával felszínre hozott szellemi és anyagi tartalékok adtak lendületet a népgazdaság folyamatos, magas színvonalú fejlesztéséhez.

A katonai gazdálkodás — mely része a népgazdaságnak és ahhoz szorosan illeszkedik — a népgazdasággal párhuzamosan fejlődik. A katonai gazdálkodásban is az általános gazdasági mechanizmus elvei érvényesülnek, ezt a rendszerfejlesztésnél a katonai vezetésnek és szakembereknek — a hadsereg gazdálkodása számos speciális és sajátos vonásával együtt — figyelembe kell venni.

A hadtápszolgálatra — és ezen belül a ruházati szolgálatra — a gazdaságirányítási reform bevezetésével a következő főbb feladatok hárultak:

— fokozatosan mentesíteni a vezetést azoktól a feladatoktól és hatásköröktől, amelyek alsóbb szinteken nagyobb hatásfokkal érvényesíthetők;

— további területekre kiterjeszteni a pénzgazdálkodás rendszerét;

— korszerűsíteni a gazdálkodás tervezési, beszerzési és ellátási rendszerét;

— a számvitel korszerűsítésével, az adminisztráció csökkentésével időt s erőt szabadítani fel a hatékonyabb munka végzéséhez, a HKSZ-i feladatok jobb begyakorlásához, a rendszeres önképzés kedvezőbb feltételeinek megteremtéséhez és

— a gazdálkodás eredményeit a katonák életkörülményeinek folyamatos javítása érdekében felhasználni.

Az elmúlt időszak értékelése, eredménye azt mutatja, hogy a gazdaságirányítás reformját követő célkitűzések megvalósultak és ezzel létrejöttek a perspektivikus fejlesztés további feltételei, amelyek a ruházati szolgálat gazdálkodási rendszer fejlesztésére is hatást gyakorolnak.

I.

A ruházati szolgálat jelenlegi gazdálkodási rendszerének rövid jellemzése

A ruházati szolgálatban 1957-től kezdődően folyamatosan tértünk át a pénzgazdálkodásra, amelynek jelenlegi formái a csapatgazdálkodásban a következők.

Tényleges pénzforgalom keretében valósul meg:

- a mosatás, vegytisztítás,
- az irodaszerrel,
- a javító- és karbantartó anyagokkal,
- a munka-, védő- és formaruhával való ellátás,
- a bölcsődék és óvodák ruházati ellátása.

Pénzmozgás nélküli illetmény felszámításra és elszámolásra épül fel:

- a sor- és tartalékos állomány,
- a kórházak, üdülők ruházati ellátása és
- a nyomtatványellátás.

Természetben (norma szerint) történik:

- a sátorral,
- a hadiruházattal, és
- az új lószerszámmal és országos járművel való ellátás.

A pénzüilletmények felszámítása, a gazdálkodás és beszerzés tervezése kétéves gazdálkodási időszakonként — éves bontásban — történik. A gazdálkodási terveket az előljáró hagyja jóvá.

Az egységek anyagaikat a központi raktárakból — előre egyeztetett időpontban — évente egy alkalommal vételezik. A személyi állomány ellátása a kiképzési időszakokhoz és a bevonulási időponthoz igazodik.

A kétéves tervezési renddel együtt került bevezetésre a gazdálkodási eredmények — központilag szabályozott módon történő — elemzése. A szakállomány nagyrésze ma már megfelelő tapasztalattal rendelkezik az elemző tevékenységben. Ezt igen jól segíti elő a szolgálat különböző területeit felölelő elemzési segédlet, amely gyakorlati példákon keresztül mutatja be a ruházati gazdálkodás elemzésének, a célkitűzések meghatározásához szükséges információk gyűjtésének rendezésének és a következtetések levonásának módszerét. A „B” és „M” ruházati készletek komplettizálása és az ezen a sajátos mértékegységen alapuló számvitel is nagymértékben könnyíti a gyakorlati munkát.

A fogyás — selejtezési adatok feldolgozásával történő — értékelése lehetővé tette a tényleges szükségletet tükröző normatívák kialakítását. A gazdálkodási lehetőségeket növelte a hitelátcsoportosítási hatáskörök szélesítése.

Az elmúlt négy év tapasztalatait elemezve, a harcckészültségi és kiképzési feladatok ruházati biztosításának eredményeit vizsgálva, következtetésként megállapítható, hogy a megelőző időszakhoz viszonyítva javult a gazdálkodás irányításának, tervezésének és az állomány ellátásának színvonala. A parancsnoki állomány többsége az önálló gazdasági döntésekhez megfelelő közzgazdasági szemlélettel rendelkezik, amelyet ebben

az időszakban elméleti képzéssel és gyakorlati tapasztalatok útján tovább gazdagított. Külön említést érdemel a katonai főiskolákról és a ZMKAról kikerülő hadtáptisztek tevékenysége, akik az oktatásban szerzett magas közigazgatási felkészültségüket eredményesen hasznosítják nemcsak a gazdálkodás irányításában, hanem a beosztottak felkészítésében is.

Véleményem szerint a katonai gazdálkodás fejlesztésének általános irányvonala, a vezetés által megszabott követelmények, a végrehajtás során létrejött, illetve kialakítható feltételek szükségessé és lehetővé teszik a ruházati gazdálkodás rendszerének továbbfejlesztését.

A felső vezetés perspektivikus tervei kijelölik a fejlesztés irányát és ütemét. A ruházati szolgálat a távlati terve alapján döntésre előkészíti a gazdálkodás továbbfejlesztését érintő intézkedéseket. Ennek figyelembevételével vázolom fel a ruházati szolgálat gazdálkodási rendszer-fejlesztésének főbb területeit és a célszerű megoldás egy-egy változatát, illetve a kísérleti jelleggel működő rendszerek jellemzőit.

A teljes körű, készpénzforgalmon alapuló gazdálkodás rendszerének elvei és főbb tartalma

A ruházati szolgálat teljes körű, készpénzforgalmon alapuló gazdálkodásának megvalósítása érdekében a pénzmozgást nem követő gazdálkodás és természetbeni ellátás területein van lehetőség áttérni a tényleges pénzforgalomra.

A pénzgazdálkodás teljes körűvé tétele során — az újabb tartalékok feltárása feltételeinek megteremtése érdekében — újonnan lehet szabályozni az illetmények szolgálaton belüli és kívüli átcsoportosításának rendjét. A csapatgazdálkodás hatékonysága — számos egyéb tényező mellett — függ az előirányzatok (illetmények) átcsoportosításának általános szabályaitól és azok gyakorlati alkalmazásától.

A ruházati szolgálat teljes körű pénzgazdálkodási rendjében az előirányzatok átcsoportosításának egy lehetséges változata a következő:

— a ruházati költségvetési rovatok és ezek tételei között — a polgári alkalmazottak munka-, védő- és formaruházati és az „M” ruházati illetményeket kivéve, amelyeket kiemelten kezelünk — kölcsönös átcsoportosítás;

— az önálló gazdálkodó egységen belül a szolgálati ágak között a fejlesztés első időszakában a 03. költségvetési rovaton belül — a kiemelt tételek kivételével — a jelenleg érvényben levő pénzügyi szabályozás elveinek megfelelő kölcsönös átcsoportosítás.

A ruházati szolgálat legénységi ruházat (04) költségvetési rovatáról más szolgálat számára a 03. vagy más rovaton történő előirányzat-átcsoportosítás csak a kölcsönösség alapján valósítható meg. Ezért míg ez általánossá nem tehető, megfelelő szabályozással biztosítani kell, hogy a 04. ruházati költségvetési rovatról ne áramoljon át előirányzat a 03. ruházati költségvetési rovaton keresztül más szolgálati ágakhoz.

A pénzgazdálkodási rendszer általános érvényű fejlesztése során, véleményem szerint — néhány kiemelt költségvetési tételtől eltekintve — általánossá tehető az előirányzatok kölcsönös átcsoportosítása a csapatgazdálkodás rendszerében. Az ilyen új feltételek megteremtése lehetővé

teszi az újabb és újabb tartalékok feltárását, az azonos erőforrások legcélszerűbb, a feladatokhoz rugalmasan alkalmazkodó gazdaságos felhasználását.

Az illetmények felszámítása és a gazdálkodás tervezése a szolgálati alárendeltségnek megfelelően jelenleg az alulról felfelé, a jóváhagyás pedig felülről lefelé történik. A tervezést ebben a rendszerben az előjáró csak a rendelkezésre álló közvetett információk alapján tudja elbírálni. Mivel nem áll kellő mennyiségű adat rendelkezésre, a közbeeső szinteken a tervezésben sok a formális elem. A gazdálkodás módosított rendjében ez a vezetési feladat új formát és tartalmat kap.

A pénzgazdálkodás rendszere és annak mechanizmusa, a középirányító szervek vezetési, irányítási, ellenőrzési tevékenysége tartalmának módosulása, korszerűsítése szükségessé teszi, hogy:

— az illetmények felszámítását, a gazdálkodás és beszerzés tervezését — a „B” és „M” ruházatra egyaránt — csak az önálló gazdálkodó egységeknél végezzék. Az adatok itt állnak a legközvetlenebbül rendelkezésre;

— a felszámítási kimutatásokat és gazdálkodási tervet az egységparancsnok hagyja jóvá;

— az egységek a központi beszerzéseiket is közvetlen gazdasági és pénzügyi kapcsolat alapján végezzék;

— a középirányító szervek a tervezés helyességét, a gazdálkodási tevékenység hatékonyságát a helyszínen ellenőrzik. Az ellenőrzés során gyűjtött és az általános szabályozás alapján érkező információk elemzésének eredményei, a levont következtetések és célkitűzések alapján készítsék el a gazdasági beszámoló jelentéseket.

A gazdasági beszámoló — amely az alárendelt egységek gazdálkodási eredményeinek átfogó értékelését, elemzését foglalja magába — az előjárók tájékoztatásának alapvető okmánya.

A pénzügyi illetmények felszámítása, illetve utólagos elszámolása az eddigieknél differenciáltabb szabályozást igényel. A pénzforgalommal járó gazdálkodásban a károk, a vezényelték, áthelyezettek, az anyagátadás és anyagkölcsonzés általános pénzügyi elszámolásának szabályai az eddigiéhez viszonyítva értelemszerűen módosulnak, kiegészülnek. Ezzel párhuzamosan fenn kell tartani azt a követelményt, hogy az új gazdálkodási rendszer a végrehajtók számára legyen könnyen áttekinthető, az adminisztrációs, számviteli tevékenység egyszerű, könnyen alkalmazható módszerekre épüljön és biztosítsa az ellenőrzés gyors és pontos végrehajtását.

A ruházati anyagban keletkezett kár összegéből az egységek a kártérítés során ténylegesen befolyt összeget használhatják fel. Ettől eltérő megoldást az érvényben levő pénzügyi szabályozás sem engedélyez, de a kártérítésben és a pénzgazdálkodásban kiszélesített parancsnoki jogkör elvei közzgazdaságilag is ütköznenek más gyakorlattal. (Mint pl. a jelenlegi gazdálkodási rendszerben a HTK-ként előjegyzett összeg számítható fel.)

A vezényelték ruházati költségeinek esetenkénti elszámolása, térítése rendkívüli terheket róna az érintett szolgálatokra. Ugyancsak nem szükséges, hogy az áthelyezettek kimenőruházatának pénzértékét az átvéző egység a változás alkalmával kiegyenlítse. A sor- és tartalékos lét-

számban bekövetkezett változásokat évenként egy alkalommal — a december 31-i helyzetnek megfelelően —, a néphadsereg minden egységénél egyenlegezik és ennek előjelétől függően a számított pénzügyi állományt jóváírják vagy terhelésként kezelik.

A más egységnek történő anyagátadás, anyagkölcsonzés — amely nem gyakori a ruházati szolgálatban — természetesen térítéssel, pénzáttalással jár.

A ruházati gazdálkodás pénzügyi szükségletét a pénzügyi szolgálat költségvetési előirányzatban biztosítja. A tervezésnél különös gondot kell eljární, mert előirányzat csak a jóváhagyott illetmény összegéig állítható be. Ezért az illetmény tervezett túllépése esetén az egységek áruhitelt kérhetnek, amelynek célja az ellátás és gazdálkodás zavartalan feltételeinek biztosítása. Az áruhitelt, ennek kiegyenlítésének módját és határidejét a kérelem figyelembevételével a Magyar Néphadsereg Ruházati Anyag- és Áruforgalmi Osztálya engedélyezné.

A tényleges pénzforgalommal járó ruházati gazdálkodási rendszerben a tervezésen belül külön figyelmet kell fordítani a két évnél hosszabb viselési idejű cikkekre eső illetményhányad felhasználása, halmozása vagy megtakarítása helyes arányainak kialakítására. Ez az érintett cikkek négy évre szóló beszerzésének tervezésével optimálisan megoldható.

Az önálló gazdálkodó egységek az új gazdálkodási rendszerben „Megrendelés”-eiket közvetlenül a ruházati anyag- és áruforgalmi osztálynak küldik. Az anyag pénzügyi értékének kiegyenlítése, az anyag átvétele alkalomával elszámolási csekkel azonnal — indokolt esetben utólag, átutalással — történik. A központi készletbe leadott anyagért az ÁFO térít.

A középirányító szerveknél a visszaigazolt költségvetési előirányzatokból 5% tartalék képezhető, amely a seregtest szabályozása alapján a magasabbegységek és az előjáró seregtest közt kerül megosztásra. A tartalékképzés célja az operatív gazdasági beavatkozás feltételeinek megteremtése.

A tényleges pénzforgalom alapuló ruházati gazdálkodási rendszer az eddiginél nagyobb hatáskört, lehetőséget nyújt a parancsnokoknak, ezzel együtt növekszik a gazdasági döntésekkel kapcsolatos felelősségük is. Ezért a megtakarított illetmények átcsoportosítását és más területen való felhasználását mélyreható vizsgálatnak kell megelőznie. A ruházati szolgálatvezetők és parancsnok hadtáphelyettesek gazdaságilag megalapozva, a döntéshez alapvető információval és következtetéssel alátámasztva terjesszék elő az erre vonatkozó javaslatot.

A ruházati szolgálatban a teljes körű pénzgazdálkodás megvalósítása esetén a megtakarításokat elsősorban a szolgáltatások színvonalának emelésére célszerű felhasználni. A szakállomány számára nem kell részletes számvetéssel bizonyítani, hogy az új gazdálkodási rendszer bevezetésétől kezdődően fokozatosan — változatlan költségvetés mellett — az egységeknél:

— a javító, szerelő, majd következő ütemben a harckocsizó állomány heti kétszeri fehérnemű ellátása;

— az egység vagy alegység ruházati karbantartó blokkok megfelelő berendezése;

— a korszerű karbantartó-, tisztító- és mosószerek, egyéb eszközök fokozott beszerzése és használata;

— a javítás, festés és utánszínezés feltételeinek további javítása az eddigieknél nagyobb ütemben valószínű meg. A szolgáltatás színvonalának emelése visszahat az anyagok gazdaságosabb használatára, amely újabb tartalékok feltárását teszi lehetővé.

Laktanyahadtáp szervezetben működő ruházati szolgálat megszervezésének és működésének sajátosságai

Az elmúlt években kísérleti céllal — az MN 5232 hadtáptörzs kezdeményezésére — néhány helyőrségben az egy laktányán belül elhelyezett egységek hadtáp szerveit összevonták és úgynevezett laktanyahadtápot hoztak létre. A középírányító szervek eddigi tapasztalatai és a személyes helyi vizsgálataim eredménye alapján olyan következtetés vonható le, hogy helyesek voltak az eredeti elgondolások és törekvések. A laktanyahadtápban koncentrált erők az egyes feladatokat — egy vezetési koncepció alapján — az előző megosztott szervezetekhez viszonyítva feltétlen nagyobb hatékonysággal, eredményesebben oldják meg. Ma már nem is ez a vizsgálat tárgya, hanem e rendszer általános érvényű, az érintett HM-szervek között koordinált szabályozás és a bevezetés előkészítése.

Az eddigi tapasztalatok összevetése, elemzése és a felső vezetés célkitűzései alapján foglalkoztunk a laktanyahadtáp szervezetben működő ruházati szolgálat megszervezésére, gazdálkodási rendszerére vonatkozó elgondolás kialakításával.

A következőkben a laktanya ruházati szolgálat megszervezésének és működésének néhány főbb sajátosságát kívánom felvázolni.

A laktanya ruházati szolgálatot a laktányában elhelyezett egységek ruházati szolgálatainak összevonásával hozzák létre. Az új szervezetben az összevont szakállományt felkészültségének, rátermettségének, a szolgálat érdekeinek és lehetőleg az egyén hajlamának figyelembevételével kell az egyes beosztásokban javasolni. A jól felkészített és a parancsnokok által is megfelelően támogatott laktanya ruházati szolgálat már az első időszakban pozitív irányú változást érhet el a szolgálat különböző munkaterületein.

A laktanyahadtáp szervezetben feloldhatóvá válik a ruházati szolgálat végrehajtó tagozatának az a feszítettsége, amelyet az egyes nagy létszámú egységeknél a ruházati raktárvezetők tárolással, anyagkiadással és bevonással, a fehérnemű, ágynemű és ruházat mosatásával kapcsolatos — sokszor ütköző — feladatai jelentenek. A laktanya ruházati szolgálat szervezésekor — az egységek számától és a szakállomány létszámától függetlenül — ruházati szolgálatvezetői, számviteli (nyilvántartói), raktárvezetői és külön fehérnemű raktárvezetői beosztások tölthetők fel. Az erők ilyen célszerű átcsoportosításával új lehetőségek nyílnak a végrehajtó szolgálatban a munka hatékonyabb végzésére.

A laktanya ruházati szolgálat gazdálkodási rendszerének kialakításánál néhány újszerű sajátosságot, mint követelményt célszerű figyelembe venni. Pl.:

— a gazdálkodás tervezését, az illetmények felszámítását és felhasználását, a beszerzést és belső ellátást a laktanyahadtáp ellátási körébe tartozó egységek teljes állományára vonatkozóan, az önálló gazdálkodó egységekre érvényes szabályok alapján végezzék. Ez azt jelenti, hogy a gazdálkodás megszervezése, az ellátás és szolgáltatás laktanyahadtáp szinten valósul meg. A laktanya teljes állománya ellátásáért a laktanya-parancsnok és hadtáphelyettese felel;

— a ruházati szolgálat békeállományának átadása után az érintett egységparancsnokok gazdálkodási feladata, jogköre értelemszerűen csökken. Az egységek állományának előírás szerinti ellátását a laktanyaparancsnokkal és hadtáphelyettesével való együttműködés útján kell megvalósítani. Így például az alegységek I. értékcsoportú ruházattal való ellátása gazdálkodási időszakonkénti tervezésénél tájékoztatni kell az érintett parancsnokokat és észrevételeiket, javaslataikat a végleges döntésnél figyelembe kell venni. Az évvégi zárásokkor beszámoló keretében a parancsnokok ismét tájékozódhatnak a tárgyév gazdálkodásának alakulásáról, megállapodhatnak a maradványok újra elosztásában;

— a kiképzési irodaszerellátás tervezésénél lebonthatók az illetmények egységekre és az évi illetmény összegéről való tájékoztatás után bekérhetők az ellátandó egységek igényei. Ezzel megoldható, hogy a kiképzési feladatok és a tényleges szükségletek figyelembevételével történjen az irodaszer beszerzése és az ellátás;

— a sátor, hálózák és a külön előírás szerint tartalékolt ruházati készletet az egységeknél célszerű tárolni. Ez elősegíti a harckészültségi feladatok gyors végrehajtását. Tárolótér hiányában kijelölhető egy központi raktár, ahol ezen anyagokat egységenként megfelelően elkülönítve — gyors málházást és szállítást biztosítva — tárolják.

Az „M” szervezet szerinti feladatokra a felkészítést (tervezés, kiképzés, gyakorlat stb.) párhuzamosan kell végezni. HKSZ elrendelésekor a laktanyahadtáp megszűnik, az egységek, alegységek feladatait az „M” szervezet szerinti hadtáp állományukkal látják el.

A laktanya ruházati szolgálat megszervezésénél még számos kérdés vizsgálatot igényel. Pl.: egy laktanyában többféle alárendeltségű egységek hadtápjának összevonása, előljáró kijelölése, pénzügyi utalás problémái, az új hadtáp szervezet és az ellátandó egységek, alegységek parancsnoki állományának kapcsolata stb. Ezek olyan formai kérdések, amelyek a végrehajtási utasításban is szabályozást igényelnek.

A laktanyahadtáp olyan előnyös szervezeti forma, amelynek kiterjesztett létrehozása és felülről szabályozott működése elősegíti a korszerű csapatgazdálkodás hatékonyabb vezetését és végrehajtását. Véleményem szerint ez a gazdálkodási forma egyes szolgálati ágakra vonatkozóan kiterjeszthető helyőrségi viszonylatban is. Természetesen ehhez helyőrségenként külön vizsgálni kell az általános katonai követelmények, a gazdaságosság (ellátás, szállítást stb.) alapján a megvalósítás célszerűségét.

Az egység, alegység ruházati karbantartó blokkok létrehozása

Az elmúlt években a sor- és tartalékos katonák ruházati ellátásának színvonala javult. E folyamat mellett nem változtak alapvetően a hasz-

nálók által végzett karbantartási és tárolási feltételek, amelyek hátrányosan befolyásolják a katonák különböző alkalmak szerinti öltözetének külső képét és a takarékos gazdálkodást. Az alegységek a ruházati anyagok karbantartásához gazdasági szoba felszereléssel rendelkeznek, amely néhány helyen már mosógéppel kiegészül. A rendszeres — az igényeknek megfelelő körülmények közötti — igénybevételre helyiség hiányában nincs lehetőség.

Az egységek elhelyezési problémái jelenleg sem és előreláthatóan a következő években sem teszik lehetővé minden alegység részére külön gazdasági szoba kialakítását és berendezését. Az igényeknek és követelményeknek megfelelő megoldást laktanyánként úgynevezett „Egység ruházati karbantartó blokk”, vagy szolgáltatási igény megoldása esetén „Szolgáltató blokk” létrehozása adja. Az átlagos vagy ennél magasabb létszámú laktanyákban egy ilyen központi létesítményben a leggazdaságosabb a helyiségek kihasználása, a berendezések és a gépek igénybevétele.

A blokkok létrehozására az egységeknél a csapatépítkezések kereteiben az erre vonatkozó tervek jóváhagyása alapján kerülhet sor. Néhány egységnél már működik karbantartó blokk és az eredmények a helyes kezdeményezést igazolják.

A ruházati karbantartó blokkok szükségességéről és létrehozásáról korábban már készült egy tanulmány, amelynek elgondolását, célkitűzéseit az előjárók jóváhagyták.

Az ilyen irányú csapatépítkezés megkönnyítése — költségeinek csökkentése — céljából az Elhe. és Beruh. Csf.-ség — az újonnan épülő „Egység ruházati karbantartó blokk” műszaki tervdokumentációit két változatban elkészítette. Az egységek a csapatépítkezés tervezésének időszakában ezt a gyorsabb és olcsóbb kivitelezés céljából felhasználhatják.

Az igények a csapatépítkezési programban az egység nagy részénél még nem elégíthetők ki. Ezért vizsgálni kell egyéb megoldási lehetőségeket. Egy változatként célszerű megoldásnak tartom például, hogy a laktanyában egy épületben elhelyezett három alegység, három gazdasági szobából (ha ilyen van) belső átrendezés útján megfelelő átalakítással és berendezéssel viszonylag nagykapacitású és korszerű karbantartó blokk kerüljön kialakításra. Ebben az esetben már külön mosó, szárító és karbantartó helyiség áll rendelkezésre, amelynek folyamatos működtetése kellő anyagi ráfordítással és egy kis ötletességgel megoldható.

A katonák szolgálati tevékenysége szerinti öltözetek színvonala, külső képe tovább javítható. Ennek érdekében egyes területeken (pl.: az általános anyagi fegyelem, a követelménytámasztás, az ellenőrzés stb.) a parancsnoki munkát eredményesebbé kell tenni. Mindenekelőtt biztosítani kell a szolgáltatási követelmények teljesítésének feltételeit és ezen keresztül a személyi állomány jobb élet- és munkakörülményeit.

A ruházati gazdálkodás rendszerfejlesztés további területei

Egy cikk keretében vázlatosan is nehéz tömörítve a ruházati szolgálat csapatgazdálkodásával kapcsolatos fejlesztési elgondolásokat, törekvéseket. Ezért a következőkben csak röviden ismertetem a még nem érintett területekre vonatkozó célkitűzéseket.

A csapathadtáp számviteli rendszerének fejlesztése keretében a ruházati szolgálat számvitelének formai és tartalmi változása, az egyes megcsontosodott szabályok módosítása, a gyakorlati, napi élethez való igazítása is a végrehajtó tevékenység korszerűsítését szolgálja. A számviteli részlegek létrehozásával az egységen — illetve laktanyán — belül egyetlen szerv feladatává, felelősségévé tenni, szűkíteni e rendkívül összetett tevékenységet, fő feladatként jelentkezik a fejlesztés területén. Egy laktanyában — figyelembe véve az egységek és érintett szolgálati ágak számát — átlag 16—20 helyen vezetik az anyag- és illetmény-nyilvántartást, a hiánynyilvántartást stb. E feladatot kísérleti céllal ma már több mint tíz laktanyában összevontan egy helyen, a számviteli részlegnél végzik.

A csapathadtáp számviteli rendszer korszerűsítésének előnyei közül a szolgálatiág-vezetők megváltozott munkakörülményeit emelem ki. A kísérletet folytató egységek szolgálati ágainál megszűnt a különböző nyilvántartásokkal kapcsolatos manuális munka. A szolgálatiág-vezetők számára jelentős idő szabadult fel, amelynek egy részét a felkészülésre, a felkészítésre és az ellenőrzés mélyrehatóbb végrehajtására fordíthatják.

A hadiruházatnak az új anyagnyilvántartási rend (komplett mértekegységen) alapuló tervezési és az úgynevezett kétcsatornás (a különböző rendeltetésű tárolt és a tartalékosok részére megőrzésre kiadott készletek változási helyeinek megfelelő) ellátási rendszerére vonatkozó elgondolás még néhány részletkérdésben döntést és megoldást igényel. A módosítás, fejlesztés mindenképpen a vezetés hatékonyságát és a végrehajtás korszerűsítését szolgálja.

A gazdaságirányítási reform követelményei újszerű feladatok elé állították a katonai gazdálkodással foglalkozó vezető és a katonák ellátását közvetlenül végző szakállományt. Az eddigi eredmények elérését elősegítette a hadtáp tiszt, tiszthelyettesi és polgári állomány közgazdasági szemléletének fejlesztése, amely megfelelő helyet foglal el a különböző tanintézeti oktatásban és a továbbképzések programjában.

A csapatgazdálkodás — ezen belül a ruházati gazdálkodás — rendszerének tervszerű, folyamatos fejlesztésére hatást gyakorol és a megvalósítást elősegíti az érintett állománynak a gazdálkodás mechanizmusával kapcsolatos elméleti felkészültsége és a gyakorlati munkában felhalmozott gazdag tapasztalata.

A csapathadtáp számviteli korszerűsítésére irányuló munka eredményei, tapasztalatai

*Dr. D a m ó L á s z l ó ezredes, a hadtudományok kandidátusa,
K. T ó t h L a j o s alezredes*

A hadtápszolgálat szervezeti és gazdasági mechanizmusának komplex fejlesztése keretében 1969 óta intenzív tudományos kutatómunka folyik a csapathadtáp számviteli rendszerének korszerűsítésére és gépesítésére.

A kérdés felvetődésének alapját mindenekelőtt gazdálkodási és számviteli rendszerünkben még meglévő fogyatékoságok, ellentmondások, párhuzamosságok; a belső ellenőrzés lazaságai folytán tapasztalható gyakori szabálytalanságok, visszaélések; a vezető szakállomány egyre fokozódó adminisztrációs leterheltsége; a vezetés korszerű eszközei mielőbbi rendszerbe állításának, valamint a gazdálkodás korszerű közzgazdasági alapon történő továbbfejlesztését biztosító fejlett számviteli rendszer kialakításának szükségessége képezte.

A problémák közül mint legjellemzőbbeket — összehasonlítás céljából — az alábbiakat lehetne kiemelni.

A gazdálkodás jelenlegi számvitelét alapvetően az ágazati tagoltság jellemzi. A nyilvántartás lényegében ma is ugyanolyan módszerekkel folyik, mint két évtizeddel ezelőtt. Az anyagnyilvántartás csak mennyiségben történik. A feladatok végrehajtásával kapcsolatos költségkihatások mérésére nincs lehetőség. A kiadások önmagukban nem tükrözik a gazdálkodás eredményességét, hatékonyságát. A gazdálkodás korszerűsítésére, a pénzgazdálkodás rendszerének további kiszélesítésére irányuló törekvéseknek a számvitel elavultsága egyre inkább gátjává válik, ugyanakkor a fejlettebb könyvelési módszerek alkalmazását a személyi és tárgyi feltételek nem biztosítják.

A gazdasági hatékonyság értékelése nem lehet egyértelmű a költségalakulás vizsgálata nélkül. Ennek megvalósítását azonban az ágazati tagoltságú gazdálkodási és számviteli rendszer sem teszi lehetővé.

A gazdálkodás korszerűsítésének objektív velejárója: a gazdasági adminisztráció növekedése, a fejlettebb, számítás igényesebb számviteli módszerek alkalmazása, a vezetés megalapozottabb döntéseihez szükséges információigény fokozódása következtében ellentmondás jött létre a csapatoknál az ez irányú követelmények és a végrehajtás feltételei között.

Még a szervezetenleg legjobban ellátott egységeknél sincs minden szolgálati ágak nyilvántartója. A sorállományú nyilvántartók könyvviteli szak-képzettsége sok kívánnivalót hagy maga után. Az egységek zöménél 1—2 nyilvántartó van, sok helyen azonban egyáltalán nincs. Ilyen helyeken maguknak a szolgálatiág-vezetőknek kell a nyilvántartásokat is vezetni.

A szolgálatiág-vezetőknek az utóbbi évek során megnövekedett feladataik és felelősségük mellett komoly megterhelést, gondot okoz, hogy olyan adminisztrációs (nyilvántartási) feladatokkal is le vannak terhelve, amelyek elvonják figyelmüket és idejüket a személyükre háruló érdemi munkától. A számviteli munkából a vezetők részére az információ a fontos, amely alapját képezi a gazdálkodás (ellátás) tervezésének, szervezésének. Nem feltétlenül szükséges, hogy ezeket az adatokat személyes munkával szerezzék meg, viszont fontos szempont, hogy a munkaidőn belül növekedjen az érdemi munkára fordítható idő aránya. Az ügyvitelgépesítés terén elért eredmények kínálkozó lehetőséget nyújtanak a csapatok gazdasági számvitelének gépesítésére is, amelynek megvalósítása lehetőséget nyújt a vezető állomány adminisztrációs leterheltségének lényeges csökkentésére, a gazdálkodás fokozódó adatigényeinek magasabb szinten történő kielégítésére. A könyvelőautomaták katonai alkalmazásának azonban az ágazati tagoltságú, kizárólag a szakszolgálatok igényei szerint kialakított számviteli rendszer nem felel meg.

Az ágazati tagoltság következtében a szakanyag-gazdálkodás számvitele annyi helyen folyik, ahány szolgálati ág van a csapatoknál. A szolgálati ágak számviteli rendje általában különböző, sajátos nyilvántartási és bizonylati formákon, módszereken alapszik. Egységes elvek, követelmények az egyes szakterületeken kevésbé érvényesülnek. Az anyagellátás kettősségéből („B” és „M”) eredően az anyagnyilvántartás és -elszámolás terén is hasonló párhuzamosságok találhatók. Külön nyilvántartásokat vezetnek a csapatok a „B” és külön az „M” anyagokról, holott az „M” anyagok ma már csak egy kis részét képezik a hadiszükségletnek. A két-fajta készletről ugyancsak két elszámolást és jelentést kell szerkeszteni, melyek feldolgozása, a különböző szintű vezető szervezeteknek is külön problémát jelent.

A számvitel összhangja két olyan szolgálati ág között sincs meg, mint a páncélos és gépjármű technikai, valamint az üzemanyag-szolgálat, ahol ez feltétlen indokolt volna. A gépjárművek üzemeltetési (igénybevételi) alapjai a két szolgálati ágban eltér egymástól. A páncélos és gépjármű technikai szolgálatban a kilométer-, az üzemanyag-szolgálatban az üzemanyag-fogyasztási keret ellátás és gazdálkodás nincs kellő összhangban egymással, s ez egyre feszítőbb gondokat okoz a csapatoknak.

Felelőleges többletmunkát okoz, hogy a gépjárművek igénybevételi adatait mindkét szolgálati ágban párhuzamosan vezetik.

A szolgálati ágakon belül a számviteli és gazdálkodási tevékenység összefonódik, ugyanakkor a szakanyag-gazdálkodás számvitele felett hatékony belső ellenőrzés nem érvényesül. Ugyanaz a személy, aki az anyagokkal, pénzzel gazdálkodik (anyagot vesz át, vásárol, kiutal stb.), végzi a gazdasági műveletek számvitelét (nyilvántartást, elszámolást). Ez a körülmény kedvező lehetőséget nyújt a szabálytalanságok, visszaélések elkövetésére, takargatására. Erre utalnak a csapatoknál gyakran tapasztal-

ható szabálytalanságok, visszaélések, melyek éppen a belső ellenőrzés lazaságai, hiányosságai miatt sokszor évekre nyúlnak vissza, s nagy részük feltehetően nem is kerül feltárássra.

A belső ellenőrzés hatékonyságának biztosítása szempontjából fontos elvi követelmény, hogy az egyes szakfeladatok ellátása és ellenőrzése ne legyen ugyanazon személy feladata. Bármennyire is kívánatos, hogy az önellenőrzés az egységeknél magas szinten álljon, nem lehet erre és csak erre a belső ellenőrzést alapozni.

A probléma mielőbbi megoldásának szükségessége különösen élesen vetődik fel olyan körülmények között, amikor egyre növekszik a csapatok gazdasági önállósága, a parancsnokok hatásköre, szélesedik a pénzgazdálkodás területe.

*

A kísérleti számviteli rendszer kialakításánál nagy figyelmet fordítottunk — a hadtápszolgálat keretein és lehetőségein belül — a vázolt kérdések megoldására.

A problémamegoldás alapvető módszere volt a csapatgazdálkodás fő folyamatai közötti összefüggések, kapcsolatok rendszerelméleti alapon történő vizsgálata, feltárása és komplex rendszerjavaslat kidolgozása. Ennek megfelelően a kísérlet alapvető célkitűzése volt olyan korszerű számviteli rendszert kialakítani, amely gépi eszközök alkalmazásával:

- egységes elveken és követelményeken felépülve magasabb színvonalon biztosítja a gazdasági tervezéshez, vezetéshez szükséges információkat, s megfelelő alapot képez a fejlettebb közigazgatási módszereken nyugvó gazdálkodási rendszer kialakításához,

- tehermentesíti a vezető szakállományt a számvittel kapcsolatos adminisztrációs munka jelentős részétől,

- a munka folyamatában valósítja meg a számviteli bizonylatok folyamatos, tételes, érdemi és számszaki ellenőrzését.

E célkitűzések elérése érdekében a kísérlet során:

- leválasztásra került a szolgálati ágaktól a számviteli munka jelentős része,

- a számviteli munka végzését és az anyagmozgatással, kifizetésekkel kapcsolatos bizonylatok érdemi, számszaki ellenőrzését a PK HTPH alárendeltségében — személyi átcsoportosítással kialakított — számviteli részleg feladatává tettük,

- egységes elveken felépülő, gépkönyvelés módszerén alapuló, fejlettebb könyvviteli szabályokat is tartalmazó számvitelt vezettünk be és kísérleteztünk ki.

A lefolytatott kísérlet tapasztalatai alapján levonható legfontosabb következtetések:

- a kialakított számviteli rendszer megfelel a csapatgazdálkodás követelményeinek, alapul szolgálhat annak a pénzgazdálkodás elvén történő továbbfejlesztéséhez, az értéknylvántartás és költségelszámolás megvalósításához; segíti az anyagi-technikai szolgálat integrálására irányuló törekvések megvalósítását;

— a gépesítéssel, a jelenleginél kevesebb állománnyal 4—5 fővel (egy gl. e.-nél 7 fő nyilvántartó sorkatona van szervezve), szakképzett (gépkönyvelő) polgári alkalmazottakkal nemcsak a hadtáp, hanem az egység valamennyi anyagi szolgálatának számvitelét, az eddiginél jóval magasabb színvonalon tudja elvégezni, s jelentősen hozzájárul a belső ellenőrzés hatékonyságának javításához, az anyagi fegyelem megszilárdításához. Ugyanakkor tehermentesíti a PK HTPH-t, szolgálatiág-vezetőket a manuális jellegű, időigényes munkától, ezáltal több figyelmet tudnak fordítani a csapatgazdálkodás tervezésére, szervezésére, irányítására és ellenőrzésére;

— a rendszer alapját képezi az egység szintű gazdasági „adatbank”-hálózat, valamint az automatizált hadtápvezetési alrendszer kiépítésének. A szervezet felkészíthető harcckészültségi, illetve harcfeladatok (gyakorlatok) hadtápbiztosításával kapcsolatos tervek, számvetések, jelentések gépi úton történő elvégzésére — az eszközök e célra rendszeresített EZF törzsbuszba behelyezésével —, az ezred (hadosztály HVP-n, különös tekintettel a gépekhez csatlakoztatható perifériás rendszerekre (lyukszalag technikára), amelyek a további magasabb szintű feldolgozást nagymértékben megkönnyítik.

*

A kísérleti számviteli rendszerben megvalósított főbb változások

1. A fő számviteli tevékenységet a szolgálati ágaktól leválasztottuk, s a PK HTPH alárendeltségében, a hadtáp terv.-szerv. tiszt közvetlen irányítása mellett, a szolgálati ágaktól átcsoportosított könyvelőkből, nyilvántartókból kialakított számviteli részleg feladatkörébe tettük.

A számviteli részleg főbb feladatai:

— az egység hadtáp számvitelének megszervezése, a bizonylati rend, fegyelem fenntartása,

— a beérkező bizonylatok nyilvántartásbavétele, folyamatos, tételes, érdemi és számszaki ellenőrzése, az észlelt rendellenességek megszüntetése,

— a fő nyilvántartások gépi vezetése, a könyvelés helyességének ellenőrzése,

— belső utalványozások gépen történő elvégzése a szolgálatiág-vezetők számvetései alapján,

— anyagszámlások, jelentések összeállítása,

— menetlevél-számfejtés végzése (gépi úton),

— bizonylatok, okmányok irattározása,

— költségvetési előirányzat nyilvántartás gépi vezetése,

— számlák kifizetésre történő továbbítása a pénzügyi szolgálathoz,

— a gazdálkodás elemzése, statisztikai mutatók kigyűjtése, adatszolgáltatás,

— a PK HTPH és a szolgálatiág-vezetők rendszeres tájékoztatása a készletek és költségvetési előirányzat állásáról.

A szolgálatiág-vezetők számvittel kapcsolatos feladatai:

— megadni a szükséges szakmai követelményeket a számviteli részlegnek,

- megtervezni az aleggységek ellátását (számvetést készíteni az anyagmozgatások végrehajtására),
- érvényesíteni a gépi utalványokat,
- befolyjni az anyagelszámolások és jelentések készítésébe, ellenőrizni azok helyességét,
- a PK HTPH ellenőrzése keretében megvizsgálni a szakanyag-számvitel helyességét.

2. A bekötött anyagnyilvántartások helyett, szabadlapos karton rendszerű nyilvántartások kerültek bevezetésre, melyet mindenekelőtt a gépkönyvelés indokol.

A gazdasági adatfeldolgozás gépesítésének egyik alapvető követelménye a gépi feldolgozásra alkalmas egységes nyomtatványok (elsődleges bizonylatok, nyilvántartások) kialakítása. A lehetséges mértékben több vagy valamennyi szolgálati ágban alkalmazható nyilvántartási programot célszerű rendszeresíteni. Ugyanakkor biztosítani kell a szakmai és a helyi sajátosságok, követelmények érvényesülési lehetőségét is.

A katonai gazdálkodás bonyolult rendszere jelentős mértékben megnehezíti az egységes nyomtatványok kialakítására irányuló örekvés realizálását. Nemcsak a szakanyag-gazdálkodás sajátos igényeit kell figyelembe venni, hanem az igen változatos helyi körülményeket is, amelyek menet közben rendszerint további változáson mennek keresztül. A gépi feldolgozásnak meghatározott követelményei vannak, melyeket a szervezésnél nem lehet figyelmen kívül hagyni. Míg a manuális módszerekkel folyó nyilvántartási rendszerben a helyi sajátosságok általában figyelmen kívül hagyhatók a nyomtatványok kialakításánál, addig ez a gépi feldolgozás esetében kevésbé engedhető meg. Sokfajta nyomtatvány kialakítása ugyanakkor nem kívánatos. A nyilvántartások vonatkozásában a probléma megoldását meghatározott méretű ún. „univerzál” gépkönyvelési kartonok (számlalapok) alkalmazása jelentheti.

Az „univerzál” gépkönyvelési számlalapokon a könyvelési részben függőleges oszlopbeosztás és vízszintes tagolás nincs. Alkalmazását gépkönyvelésnél az a körülmény teszi lehetővé, hogy a programozott kocsimegállások és műveletek alapján az egyes rovatokba a könyvelőgép kocsija — a számhelyértékeknek megfelelően — automatikusan áll be és sok oszlopon automatikus minden gépműködés. Függőleges tagolás helyett — könyvelési típusok szerint — egy-egy különálló fejlécezt („franciafej”-et) lehet használni, amely tartalmazza a könyvelési karton (számlalap) táblázatos részének rovatait és azok feliratozását (megnevezését). A „franciafej” a könyvelőgép előtét-berendezésének elülső részére illeszthető és a könyvelésnél a szükséges eligazodást a számlalap táblázatos részében biztosítja.

Az univerzál gépkönyvelési kartonok alkalmazása tehát szükségtelessé teszi a különböző nyilvántartási formák előregyártását. Csak a méretnagyságokra kell figyelmet fordítani. A gyakorlatban mindössze három fajta (A-3, B-4 és A-4) mérettel lehet számolni. Az univerzál karton rugalmas, lehetőséget biztosít, hogy a nyilvántartási (könyvelési) feladatok gépreszervezése — a központi elvi követelmények figyelembevételével — a helyi sajátosságoknak megfelelően történjen.

3. Megszüntetésre kerültek a párhuzamos nyilvántartások:

— az egységeknél létrehozandó különböző rendeltetésű készleteket („B” fogyó, „M”) egy összkészletbe összevontan tartják nyilván. Az egységes készlet megszlik: nem csökkenthető készletre és fenntartási (ki-képzési fogyó) készletre.

A nem csökkenthető készletbe tartoznak mindazok az anyagi eszközök, melyeket az érvényben levő harc-készültségi és mozgósítási utasítás alapján, meghatározott címen (mozgókészlet, kiegészítőkészlet, „M” fel-állítási napokra megalakítandó készlet, a személyi állomány hadinorma szerinti felszereléséhez, a technika kiszolgálásához, a hadtápegységek harc alatti működéséhez szükséges anyagi és technikai eszközök) meg kell alakítani és állandó szinten kell tartani.

A nem csökkenthető készlet mennyisége a nyilvántartási lapokon (a fejrészben) külön ki van mutatva.

A „B” és „M” anyagok összevont nyilvántartása alapját képezi az egységes készletgazdálkodás perspektivikus kialakításának. Segíti a készletekben való jobb eligazodást, az áttekintést, a készletek meglétének ellenőrzését, csökkenti az adminisztrációt. Ennek alapján lehetőség nyílik az egységes anyagelszámolási és jelentési rendszer bevezetésére. (Ma még külön jelentésben adnak számot a csapatok a béke-, külön az „M” anyagokról.);

— az üzemanyag-szolgálatot érintően összevonásra került az üzemanyag, valamint az üzemanyagkeret és -kiutalási norma nyilvántartás. A gépi program alapján a fogyasztási keret- és kiutalási norma változások könyvelése az anyagforgalommal összefüggésben folyamatosan történik;

— hasonló összevonási lehetőség kínálkozott az elhelyezési szolgálatot érintően a laktanya fenntartási (karbantartó) anyagok, valamint a csapat-építkezésre kiutalt anyagok vonatkozásában;

— megszüntetésre került az alegységeknél kintlevő anyagok párhuzamos nyilvántartása. Az alegységek készleteiről csak egy géppel vezetett nyilvántartás van, amely alapvetően a főnyilvántartás részét képezi, de biztosítja az alegységek tájékoztatását is készleteik állásáról (két példányos vezetés). A gépi program alapján egy gépmenetben történik az alegységek részére kiadott (bevont) anyagok utalványozása és az alegység készletnyilvántartó lap automatikus vezetése.

4. Az új rendszerben bizonyos mértékben módosult a bizonylatok áramlása. A jelenleg érvényben levő számviteli rendszerben a szolgálatiág-vezető a kiállított utalványt — az átvevő részére történő átadás előtt — az okmánynaplóban nyilvántartásba veszi és okmánynapló számmal látja el. Az utalványszám lényegében érdemben nem játszik szerepet. Az anyagmozgatás végrehajtása után a bizonylat a kiállító szolgálatiág-vezetőhöz jut vissza.

A kísérleti rendszerben a kiállított és kiadott bizonylat nem a szolgálatiág-vezetőhöz, hanem a számviteli részleghez kerül. A szolgálatiág-vezetők nem vezetnek okmánynaplót, csak a számviteli részleg. Megoldandó feladattá vált a bizonylati fegyelem új módon történő megszervezése. Ennek érdekében a számviteli részleg a bizonylatokat tömb formában, előre számozottan adja ki a szolgálatiág-vezetők részére. A kiadott

bizonylatokkal mindenkinek el kell számolni (még a stornírozottakkal is). Ennek biztosítására a számviteli részlegnél „bizonylat ellenőrző lap”-ot kell vezetni. A bizonylatok okmánynapló számmal való ellátása — a gazdasági műveletek (anyagkiadás, bevonás stb.) végrehajtása után — a számviteli részlegnél történik.

5. Egységes értékcsoport-rendszer került kialakításra. Valamennyi szolgálati ág anyaga I—III. értékcsoport szerint van nyilvántartva. A szolgálati ágak zöme jelenleg is 3 értékcsoportban tartja nyilván az anyagokat. Az 5 értékcsoport közül a gyakorlatban az 1., 2. és 5. értékcsoport kategória van felhasználva. A 3. és 4. értékcsoportban a hadtápszolgálat nem tart nyilván anyagot.

Gépi feldolgozásnál nem engedhető meg, hogy a programban olyan pozíció beállítások legyenek, ahol a gép nem működik, illetve készlet hiányában nullát ír. A kérdés megoldását szolgálja a felesleges értékcsoport kategóriák kiküszöbölése.

6. Egységes mozgásnem számrendszer került bevezetésre. A mozgásnem számrendszer biztosítja a gazdálkodás legfontosabb mutatóinak utólagos kigyűjtését, elemzését, statisztikai kimutatások készítését.

7. Az egyes szolgálati ágak lehetőségeinek, gazdálkodási követelményeinek megfelelő korszerűsítések is történtek:

— a ruházati szolgálatban a nagy személyi mozgással összefüggő anyagmozgás adminisztrációjának csökkentése érdekében egységes komplexekben történő anyagmozgatási és nyilvántartási rendszer került kialakításra. Az egy katona felszerelését képező 45 cikk helyett egy tételre kell az anyagmozgást könyvelni;

— alapvetően új, korszerű számviteli elveken — a kettős könyvviteli rendszernek megfelelően — épül fel az élelmiszer-gazdálkodás számvitele. Itt valósult meg először az értéknylvántartás és elszámolás. A készleteket mennyiségben és értékben, a forgalmat — szintetikus számlákon — értékben is nyilvántartják.

A kettős könyvvitel megvalósításának lehetősége mindenképp a gépesítésen alapszik. Jóllehet, hogy az értéknylvántartás igen számításigényes, de gépesítéssel ez lényegében többletmunkát nem jelent, mert a mennyiségi adatok alapján a gép az érték kiszámítását teljesen automatikusan végzi el. A kettős könyvvitel ugyanakkor jelentősen megnöveli a számvitel megbízhatóságát, pontosságát. Lehetővé teszi, hogy a feladatok megoldásának anyagi kihatásait az eddiginél jóval szélesebb körben, komplexen lehessen áttekinteni, elemezni és értékelni. Segíti a közgazdasági szemlélet elmélyítését, a gazdasági hatékonyság magasabb fokú érvényesülését.

A szerzett tapasztalatok alapján a kettős könyvviteli rendszert fokozatosan tervezzük megvalósítani más szolgálati ágnál is. Ilyen irányú előkészítő munka van folyamatban jelenleg a ruházati és elhelyezési szolgálatban.

8. Az új rendszer kialakításával párhuzamosan megtörtént a csapat-hadtáp valamennyi nyilvántartási, könyvelési és adatfeldolgozási felada-

tainak gépi programozása ASCOTA-170 és 071 típusú könyvelőautomatára és megkezdődött a gépkönyvelés gyakorlati alkalmazása.

A csapathadtáp számviteli feladatainak végrehajtására eddig összesen 12 gépi program alapján 19 különböző nyilvántartási, könyvelési és adatfeldolgozási feladat került gépesítésre. A programok zöme olyan egyszerű szerkezeti megoldással került kialakításra, amely biztosítja azok széles körű, több vagy valamennyi szolgálati ágban történő felhasználását. Ez olyan szempontból is kedvező, hogy viszonylag kisszámú irányító berendezéssel valamennyi szolgálati ág számviteli vonatkozású munkáját lehet elvégezni.

A gépi programok általános jellemzése:

— több, vagy valamennyi szolgálati ágnál alkalmazhatók,
— mind az adatok elővezetésénél, mind a könyvelés során automatikus ellenőrzés van biztosítva, amely a számvitel pontosságát nagymértékben növeli,

— a könyvelőnek csak a gépkezelési, a gépkönyvelési utasítás betartására, az adatbevitel pontosságára kell megfelelő figyelmet fordítani, a számítási (egyenlegezési, szorzási, ellenőrzési) feladatokat a gép automatikusan végzi,

— a könyvelési feladatok végrehajtása gépkezelési szempontból igen egyszerű,

— a mennyiségi forgalom halmozottan is folyamatosan van vezetve. Ez gyakorlatilag szükségtelessé teszi a kézi nyilvántartásnál külön munkát, jelentős átvitel-áthozat és zárás műveletek esetenkénti elvégzését. A gép a halmozott forgalmi adatokat automatikusan számolja ki, így a könyvelés számszaki helyessége állandó ellenőrzés alatt áll,

— az analitikus könyvelési feladatoknál, értéket is tartalmazó utalványozásoknál, menetlevél számfejtéseknél szükséges szorzás, vertikális összegezés és az összegek különböző szempontok szerinti gyűjtése automatikusan kerül végrehajtásra,

— az alkalmazott mozgásnem-számok útján a katonai gyakorlatban szükséges elemzési lehetőség biztosítva van,

— több gépi programnál a fő feladat mellett — az ott használt számművekbe felvett adatok tárolásával — kapcsolódó feladatok másodlagos produktumként teljesen automatikusan kerülnek végrehajtásra pl. a menetlevél-számfejtésnél az igénybevételi adatok rögzítése a gépjármű adatlapon, vagy a belső utalványozásnál az alegységkészletek rögzítése a nyilvántartási lapon),

— van olyan program is, amellyel a feldolgozás során két szolgálati ág hasonló igényeit lehet kielégíteni. Ilyen a menetlevél-számfejtés. Egy gépmenetben történik a hajtóanyag-elszámolás és az -igénybevételi (üzemeltetési) adatok rögzítése.

Kidolgozott és gyakorlatban alkalmazott gépi programok

I. Fő anyagnyilvántartás (1. sz. Beállítólap)

Valamennyi szolgálati ág mennyiség és I—III. értékcsoport szerint nyilvántartandó anyagainak nyilvántartására szolgál.

A program biztosítja a napi forgalom, a halmozott forgalom alábbi részletezésű nyilvántartását;

— alegységeknél összesen

— raktárban I—III. értékcsoport szerint és összesen.

A könyvelőautomata 1. alapbeállításában a belső, a 2. alapbeállításában a külső forgalmat lehet könyvelni.

A nyilvántartási lap mérete: A-3.

II. Fő anyagnyilvántartás

A csak mennyiség szerint nyilvántartandó anyagok nyilvántartására szolgál.

A szolgálati ágak sajátosságainak figyelembevételével három programmegoldás került kialakításra.

a) Egy készletcsoportos általános fogyóanyag-nyilvántartás (2. sz. Beállítólap).

Ott alkalmazható, ahol az összkészlet több készletcsoportban történő nyilvántartására nincs szükség.

A nyilvántartási lap mérete: A-4.

A könyvelő automata 1. alapbeállításban az egész számos, a 2. alapbeállításban a tizedes számos könyvelési feladatokat lehet elvégezni.

b) Több készletcsoportos általános fogyóanyag-nyilvántartás (3. sz. Beállítólap).

Ott alkalmazható, ahol az összkészlet két készletcsoport részletezésben is nyilván kell tartani.

Jelenleg az elhelyezési szolgálatban kerül alkalmazásra a laktanyakarbantartó, valamint a csapatépítkezési anyagok nyilvántartására.

A könyvelőautomata 1. alapbeállításában az egész számos, a 2. alapbeállításban a tizedes számos könyvelési feladatokat lehet elvégezni.

A nyilvántartási alap mérete: B-4.

c) Üzemanyag-nyilvántartás (4. sz. Beállítólap).

Üzemanyag-, valamint az üzemanyag-fogyasztási keret és kiutalási norma nyilvántartására szolgál.

Az üzemanyag-fogyasztási keret és kiutalási norma nyilvántartása automatikusan az anyagforgalommal összefüggésben történik, így a nyilvántartás állandó naprakész tájékoztatást biztosít az anyagkeretek állásáról.

A nyilvántartási lap mérete: A-3.

Belső utalványozó és automatikus alegységkészlet-nyilvántartás (5. sz. Beállítólap).

A programutalványozással kapcsolatos automatikus készletnyilvántartást biztosít.

Az elsődleges munkafolyamat az utalványkészítés. Az utalványkészítés során a gyűjtőművek felveszik az adatokat, tárolják, majd annak befejeztével az anyagmozgás jellegének (kiadás, bevonás) megfelelően automatikus gépmenetben történik az új készletadatok rögzítése az alegység készletnyilvántartó lapon.

Az alegység készletnyilvántartó lapokon 11 cikket lehet nyilvántartani. Vezetése két példányban történik. A 2. példány az alegység tájékoztatására szolgál.

A nyilvántartási program előnyei:

— az alegység készletnyilvántartás állandó naprakész (a változások átvezetése az utalványozással egy időben történik),

— maximális pontosság (csak az kerülhet a nyilvántartási lapra, ami az utalványon szerepel),

— a párhuzamos nyilvántartás vezetését kiküszöböli,

— a bizonylatok kulturáltsági színvonala javul.

A nyilvántartási lap mérete: A-4.

Raktári nyilvántartás (6. sz. Beállítólap).

A raktárban tárolt mennyiség és értékcsoport szerint nyilvántartandó anyagok nyilvántartására szolgál.

A program a raktári készletek I—III. értékcsoport szerinti bontásban történő nyilvántartását biztosítja.

A nyilvántartási lap mérete: B-4.

Analitikus nyilvántartás (7. sz. Beállítólap).

Az anyagforgalom mennyiségben és pénzértékben történő nyilvántartására szolgál.

Jelenleg az élelmezési szolgálatban kerül alkalmazásra.

A feldolgozás során az anyagforgalom pénzértékét különböző mozgásnemek szerinti csoportosításban meghatározott számművek gyűjtik és összegezik. A számművek a könyvelés befejeztével ürítésre kerülnek. A főgyűjtőművekkel végzett összegezés a könyvelés számszaki helyességének ellenőrzésére szolgál.

TM-20 szorzószerkezettel kapcsolt könyvelőautomatával és értékforgalom kiszámítása automatikusan történik.

A nyilvántartási lap mérete: B-4.

A könyvelőautomata 2. alapbeállításában az élelmezési adagszám és az illetmény felszámítását lehet elvégezni.

Szintetikus nyilvántartás és főkönyvi kivonat (8. sz. Beállítólap).

A program az anyagforgalom szintetikus (csak pénzértékben történő) nyilvántartására, valamint a főkönyvi kivonat elkészítésére szolgál.

Jelenleg az élelmezési szolgálatban kerül alkalmazásra.

A nyilvántartási lap mérete: B-4.

Költségvetési előirányzat-nyilvántartás (9. sz. Beállítólap).

Valamennyi szolgálati ág költségvetési előirányzatának nyilvántartására szolgál.

A költségvetési tételen belül a kifizetéseket 4 altétel szerinti bontásban lehet könyvelni.

A nyilvántartási lap mérete: A-3.

Statisztikai adatgyűjtési program (10. sz. Beállítólap).

Statisztikai adatok kigyűjtésére, összesítésére, a fő és alegység készletnyilvántartások egyeztetésére szolgál.

A program lehetővé teszi, hogy alkalmazott mozgásnem kódszámok alapján a nyilvántartásokból elszámolási időszakonként, illetve igény szerint, a gazdálkodás alapvető mutatóit képező adatokat rövid idő alatt ki lehessen gyűjteni és összesíteni.

Az adatok gyűjtése egyszerre 30 szempont szerint, papírszalagon, gyűjtőhívással történik.

Utalványozó (számlázó) program (11. sz. Beállítólap)

Olyan anyagutalványok (számlák) elkészítésére szolgál, ahol az anyagok pénzértékét is ki kell mutatni.

A program a számításgényes élelmezési anyagkiadási utalványok, valamint egyéb anyagutalványok (számlák) gépi úton történő elkészítését biztosítja.

A szorzási műveletek elvégzése, illetve az anyagok pénzértékének kiszámítása és összegezése — TM-20 szorzószerkezettel kapcsolt könyvelő-automatával — automatikusan történik.

Menetlél-számfejtő program (12. sz. Beállítólap).

A program alapján — egy gépmenetben — történik a gépjármű menetlevelek üzemanyag-felhasználásának elszámolása, valamint a gépjármű-igénybevételi adatok automatikus nyilvántartása.

Az üzemanyag-elszámolást papírszalagon kell elvégezni. A szorzási műveleteket a gép — TM-20 szorzószerkezettel kapcsoltan — automatikusan végzi. Az üzemanyag-elszámoláshoz felhasznált adatok alapján (melyeket számművek vesznek fel és tárolnak) a gép automatikusan rögzíti a gépjármű-igénybevételi, adatnyilvántartási lapon a napi és halmozott igénybevételi adatokat.

*

A kísérlet eddigi tapasztalatai megfelelő alapul szolgálnak a hadtápszolgálat számviteli rendszerének korszerűsítésére vonatkozó döntés meghozatalához.

A HM vezetésének elgondolása, hogy a hadtápszolgálat eddigi eredményeire és szakmai bázisára támaszkodva 1973-tól fokozatosan kiszélesíti a számviteli és adatfeldolgozási rendszert. Az elgondolás szerint a csapatoknál parancsnok hadtáphelyettesek alárendeltségében — személyi átcsoportosítással — „Számviteli és adatfeldolgozó pont”-ok kerülnek kialakításra, alapvetően kettős rendeltetéssel:

— a készletlét időszakban az eszközök irodai elhelyezésével végzi a csapathadtáp számvitelét és az egység valamennyi szolgálati ága anyag- és pénzgazdálkodással kapcsolatos számviteli jellegű feladatainak (nyilvántartás, elszámolás, utalványozás) gépi feldolgozását,

— felkészül magasabb harckészültségi fokozatba helyezés, harcfeladat (gyakorlat) hadtápbiztosításával kapcsolatos tervek, számvetések, jelentések gépi feldolgozásának végrehajtására az ezred (hadosztály) HVP-n, EZF törzsbuszban történő elhelyezésben.

Tervezett állománya és eszközei:

a) *Mobil adatfeldolgozó pont:*

- az adatfeldolgozó pont parancsnoka a hadtáp tervező, szervező tisztt,
- 2 gépkönyvelő polgári alkalmazott („M”-ben sorállományú),
- 1 sorkatona gjmű.-vezető (áramforráskezelő, középgép-technikus).

Eszközök:

EZF (Cs-D-344) törzsbuszba beépítve:

- 2 db ASCOTA-170/35 könyvelőautomata + TM-20 szorzómű,
- 1 db HUNOR elektronikus asztali számológép,
- 1 db lyukszalagíró-berendezés,
- 1 db magnetofon,
- 1 db aggregátor, feszültségstabilizátorral,
- 1 db nagykocsis írógép,
- 1 db kiskocsis írógép,

b) *Békeelhelyezésben:*

A mobil adatfeldolgozó pont állományán felül.

- 1 vezető könyvelő (számviteli és adatfeldolgozó pont vezetője) pa.,
- 1 előkészítő (gép-) könyvelő pa.

A hadtáp tervező, szervező tisztt feladata — a számviteli és adatfeldolgozó pont vonatkozásában — békeviszonyok között annak általános katonai irányítására terjedne ki. Munkája felett csak általános felügyeletet és a szolgálati ágak adatfeldolgozásával kapcsolatos koordinációt biztosítaná. Megszervezi az állomány felkészítését a harcckészültség, mozgósítás (gyakorlatok) hadtápbiztosításával kapcsolatos tervezési, számvetési feladatok, jelentések gépi úton történő elvégzésére.

Magasabb harcckészültségi fokozatok alkalmával megszervezi és vezeti az adatfeldolgozó pont munkáját, koordinálja a szolgálati ágak adatfeldolgozási feladatainak végrehajtását.

A vezető könyvelő ellátja a számviteli és adatfeldolgozó pont napi munkájának szervezésével, vezetésével kapcsolatos feladatokat. Felelős a gazdasági számvitel és adatfeldolgozás helyességéért, pontosságáért, naprakésziségeért, a bizonylatok folyamatos számszaki és érdemi ellenőrzéséért, a gazdasági beszámoló jelentések összeállításáért.

Együttműködést alakít ki a szolgálati ágakkal, biztosítja azok rendszeres tájékoztatását.

A gépesített számviteli és adatfeldolgozási rendszer MN méretű kialakításával — az anyagi lehetőségek függvényében — csakis perspektivikusan lehet számolni. Elsősorban a nagyobb szervezetű egységek és mindenekelőtt az elvonuló szárazföldi csapatok, magasabbegység hadtáptörzsek gépi ellátása van tervbe véve. Az új számviteli rendszer részenkénti megvalósítása természetesen nem lenne célszerű, mert a kettősség hosszabb ideig történő fenntartása további nem kívánatos problémákat szülne. Indokoltnak látszik — a gépi ellátástól függetlenül — 1974—75-től

MN szinten áttérni az új rendszerű számvitelre, ahol gép nincs, manuális módszerrel is, mert a rendszer pozitívumai alapvetően ez esetben is sok vonatkozásban érvényesülnének.

A számvitel új rendszerére való áttérés természetesen nem egyszerű intézkedés kérdése. Időszerű feladattá vált a csapatok hadtáp tisztjei, szolgálatiág-vezetők felkészítésének megkezdése a középgépek gyakorlati alkalmazásával kapcsolatos általános tudnivalókra. A hadtáp tervező, tervező tisztekkel el kell sajátítani a könyvelőautomaták működését, kezelését és gyakorlati alkalmazását, mindenekelőtt a háborús feladatok vonatkozásában. A gépellátás tervezett ütemében folytatni kell a polgári alkalmazottak gépkönyvelői kiképzését. A számviteli és adatfeldolgozó pontok állományát a számvittel kapcsolatos szervezett oktatásban és rendszeres továbbképzésben kell részesíteni. A tiszt- és tiszthelyettesképzésben elsősorban az új számviteli rendszerrel, a középgépek katonai gyakorlatban történő alkalmazásával kapcsolatos képzést célszerű előtérbe helyezni.

További feladat a magasabbegység szinten alkalmazandó adatfeldolgozási feladatok gépi programjainak kidolgozása, pontosítása. Az élelmezési szolgálatban kikísérletezett kettős könyvvitel (értéknyilvántartás) tapasztalatait felhasználva, kimunkálni a többi szolgálati ág vonatkozásában is bevezethető egységes számlarendet és könyvvitelt.

A számvitel tervezett új rendszere új alapokat teremt a csapatgazdálkodás továbbfejlesztésére, a hadtáp (gazdasági) vezetés korszerűsítésére. Megnyílnak a lehetőségei a fejlett közzgazdasági módszerek intenzívebb alkalmazására, a pénzgazdálkodás szélesítésére a célszerűségnek megfelelően. A számvitel és a gazdasági adatfeldolgozás centralizálása hatékonyan segíti a hadtáp (gazdasági) vezetés és ezúton az ellátás színvonalának javítását, az anyagi fegyelem további szilárdulását, az egységes információs rendszer kialakítását. Erősíti a hadtápszolgálat, s ezen túlmenően az anyagi-technikai biztosítás egységét, a gazdasági folyamatok koordináltságát. A gazdasági adminisztráció jelentős részétől felszabaduló szakvezető állomány egységesebben tudja szolgálni a vezetésre háruló érdemi feladatok hatékonyabb, koordináltabb végrehajtását, javulnak a feltételei az egymás helyettesítésével, komplex hadtáp (gazdasági) feladatok megoldásával kapcsolatos korábbi problémák fokozatos felszámolásának. Előre veti árnyékát a csapathadtáp szervezeti továbbfejlesztési lehetőségeinek is.

A csapatgazdálkodás számviteli rendszerének korszerűsítése, párosulva más kapcsolódó területen tervezett fejlesztéssel, új távlatokat nyit meg a hadtáp, s ezen túlmenően valamennyi anyagi-technikai szolgálat területén, amelyek körvonalazása egy következő tudományos publikáció feladata.

(A mellékletek a tartalomjegyzék után található!)

A „Csapathadtáp Számviteli Rendszer” kísérletben részt vevő egységek élelmezési gazdálkodásának számviteli kérdéseiről

K. Tóth Lajos alezredes, Domine János főhadnagy

A csapathadtáp — szolgálati áganként tagolt — számvitelének korszerűsítése érdekében 1969-ben megkezdett kísérlet kedvező tapasztalatai alapján az elmúlt évben több egység tért át az új elveken és módszereken alapuló, összevont számviteli rendszerre. A korábbi hagyományos nyilvántartási rendszerhez viszonyítva alapjaiban új, korszerű könyvviteli módszerekkel folyó számvitel került alkalmazásra az élelmiszer-gazdálkodásban. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az érintett egységek élelmezési szolgálat vezetői, a számviteli részlegek beosztottai általában megértették és elsajátították a könyvvitel szabályait, a gyakorlatban alapvetően helyesen alkalmazzák azokat. Természetesen — részben a még hiányos elméleti felkészültségből, részben a tapasztalatlanságból adódóan — nem mindenütt sikerült hibátlanul megbirkózni az újszerű feladattal. A cikk keretében — figyelemmel a leggyakrabban felmerült általános problémákra, kellően meg nem értett kérdésekre — gyakorlati útmutatást szeretnénk adni, az élelmiszer-gazdálkodás könyvvitelének jobb elsajátításához.

Az élelmiszer-gazdálkodás számvitele *kettős könyvviteli rendszeren* alapszik.

A nyilvántartás és elszámolás:

- cikkenként mennyiségben és értékben, valamint
- főkönyvi számláknént forintértékben történik.

Ennek megfelelően beszélünk:

- analitikus nyilvántartásról és
- szintetikus nyilvántartásról.

— *A szintetikus nyilvántartás az alkalmazott számlakeretnek megfelelő (összesítő) számlák szerint összevont képet nyújt a gazdálkodás helyzetéről, eredményességéről. A számlák adatai alapján, a számlakeretben meghatározott csoportosításban mutathatók ki a gazdasági műveletek hatásai és összefüggései, továbbá — az MN sajátosságainak megfelelően*

— az eszközök és források összefüggései is. A számlák vezetése csak forintértékben a könyvelési utasításban meghatározott számlaösszefüggések szerint történik.

— Az *analitikus (részletező) nyilvántartás* biztosítja a mennyiségi adatok természetes mértékegységben (kg, db, liter stb.) és forint értékben történő nyilvántartását.

A szintetikus és analitikus nyilvántartások között szoros összefüggés van, amely számszaki egyezőségben jut kifejezésre. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy pl. a „211. Fogyó élelmiszer és áru-göngyöleg készlet elszámoló áron” számla egyenlegének meg kell egyeznie az analitikus anyag-nyilvántartásban szereplő fogyó élelmiszer és áru-göngyöleg készlet összeített értékével.

A szintetikus számlákra könyvelt adatok helyességéről különféle könyvelési egyeztetések útján lehet meggyőződni. Az egyeztetések a könyvelés belső egyezőségének és számszerű helyességének ellenőrzését biztosítják.

Egyeztetési lehetőségek

— A könyvelés mindig — a kettős könyvvitel szabályai szerint — valamelyik szintetikus számla „Tartozik” és a másik számla „Követel” oldalára történik. Ebből következik az, hogy az összes számlák „Tartozik” oldalára könyvelt összegeknek pontosan meg kell egyezniük az összes számlák „Követel” oldalára könyvelt összegekkel. Ez a *forgalom egyezősége*.

— A számlákra könyvelés mellett a könyvelési tételek egy „időszakos feljegyzésben”, a naplóban is vezetésre kerülnek, tehát szükségszerűen ugyanazon tételeknek kell itt szerepelniük, mint amelyek a számlák „Tartozik” és „Követel” oldalaira kerültek. *Szabály tehát, hogy az összes számlák „Tartozik”, illetőleg „Követel” oldalára könyvelt összegeknek a napló végösszegével meg kell egyeznie.*

— A negyedévek végén készítendő „Főkönyvi kivonat” minden számla forgalmi adatai mellett a számlák egyenlegeit is tartalmazza. Fontos szabály, hogy az összes számla „Tartozik” egyenlegének meg kell egyeznie az összes számla „Követel” egyenlegével. Ez az *egyenleg egyezőség*.

A gépi könyvelésnél a fenti ellenőrzési feladatok naponkénti elvégzését biztosítja az alkalmazott programok szerinti — a gép által automatikusan végrehajtott — adatgyűjtési rendszer.

A továbbiakban konkrét *példán keresztül* folyamatában mutatjuk be az élmezési gazdálkodás napi számvitelével és az év végi zárással kapcsolatos könyvelési (ellenőrzési) feladatok végrehajtását.

A) A szintetikus számlák a december 30-i helyzetnek megfelelő — éves viszonylatban összevont — forgalmi adatait a „Forgalmi kimutatás” (1. sz. melléklet) tartalmazza. (A számlák megnyitása itt nem kerül végrehajtásra, a 2. sz. mellékletben levő számlákon „Ny” jellel vannak jelölve.)

B) A szintetikus számlákon a december 31-i gazdasági műveletekkel kapcsolatosan az alábbi adatok könyvelését kell elvégezni:

Norma szerinti napi anyagfelhasználás:	18 500,— Ft
Napi étkezési létszám:	
1. sz. norma 858 fő	
2. sz. védőétel 10 fő	
Tiszti étkezdének átadott anyagok értéke	550,— Ft
Anyagbeszerzések (tényleges áron):	
Húsipari vállalat (számla)	6 500,— Ft
Sütőipari Vállalat (számla)	3 400,— Ft
Zöldség Nagykereskedelmi Vállalat (számla)	3 500,— Ft
Összesen:	13 400,— Ft

A kidolgozás során most és a következőkben a számlák kijelölése (kontírozása), elnevezése is szerepel. Tekintsük ezeket egyszerűsített könyvelési naplótételeknek. A naplótételek sorszámát folyamatosan vezetve, a példának a főkönyvi számlaváltozatokon való levezetését figyelemmel kísérhetjük. (2. sz. melléklet.)

Könyvelési naplótételek:

— a norma szerinti anyagfelhasználás értéke (utalvány szerint) (készletcsökkenés — anyagfelhasználás)

1. T 781. Élm. normával való gazdálkodás eredménye

K. 211. Fogyó élelmiszer és árugöngyöleg klt. elszámolási áron

18 500,— Ft

(Az analitikus nyilvántartáshoz kapcsolódó feladat:

a fogyó élelmiszer és árugöngyöleg készletről cikkenként vezetett nyilvántartási lapokon a felhasznált anyagok kiadásba helyezése. Az anyagforgalmi naplón a norma szerinti felhasználásnak megfelelő mozgásmegjegyzés szerinti kiadás összege 18 500,— Ft.)

— a napi étkezési létszám I. sz. élelmiszeri normában 858 fő, 2. sz. védőétel 10 adag. Illetményes összeg (858x20,50) 17 589,— Ft
(10x1,10) 11,— Ft

Összesen: 17 600,— Ft

2. T 4811. Felszámított élelmiszeri illetmény

K. 781. Élm. normával való gazdálkodás eredménye 17 600,— Ft

(Az analitikus nyilvántartáshoz kapcsolódó feladat:

a jogcímenként és normánként vezetett „Élelmiszeri illetmény felszámítási lapok”-on a jogcím — jelen esetben az I. sz. élm. norma és a 2. sz. védőétel szerinti átvezetés. A napi illetmény összegének meg kell egyeznie a 2. sz. napló, az érintett lapoknak megfelelően vezetett, napi forgalmának összegével. Az illetményfelszámítás bizonylata a „Könyvelési utasítás”.)

— Tiszti étkezdének átadott anyagok (utalvány szerint).

3. T 331. Tiszti étkezde folyószámla

K. 211. Fogyó élelmiszer és árugöngyöleg elszámoló áron

550,— Ft

(Analitikus nyilvántartáshoz kapcsolódó feladat ugyanaz, mint az 1. fsz. alatt.)

— Az *anyagbeszerzés* könyvelése két lépésben történik, ugyanis az árváltozások miatt a beszerzéseket elszámoló és tényleges áron is könyvelni kell. Az elszámoló és a tényleges árak közötti eltérés nyilvántartására szolgál a 219. Elszámoló-ár különbözet számla.

A számla tartalma:

T	219. Elszámoló-ár különbözet	K
A beszerzett anyagok beszerzési áron számított értéke	A beszerzett anyagok elszámoló áron számított értéke	
A számla egyenlegének jellege (anyagkészlet érték függvényében)		
(+)	219. Elszámoló-ár különbözet	(—)
Egyenleg		
(Ha a tényleges beszerzési ár magasabb, mint az elszámoló ár. Készletérték növelő, gazdálkodási eredményt rontó hatás.)		
(+)	219. Elszámoló-ár különbözet	(—)
Egyenleg		
(Ha a tényleges beszerzési ár alacsonyabb, mint az elszámoló ár. Készletérték csökkentő, gazdálkodási eredményt javító hatás.)		

Az *élelmezési szolgálatban elszámoló árakon* az MN Élelmezési Szolgálat Főnökség által kiadott cikkjegyzékben szereplő árakat kell érteni. Ezen árakon kell a szolgálat szakanyagai közül a fogyó anyagokat nyilvántartani.

A könyvelés végrehajtása előtt tehát a beszerzésre került élelmiszerek elszámolóáras értékét is ki kell számítani:

— a Húsipari Vállalat számlájának összege tényleges áron 6 500,— Ft, a Sütőipari Vállalat számlája alapján tényleges áron számított összeg 3400,— Ft. Ezeknek az elszámoló-áron számított értéke a tényleges értékkel megegyezik (fix áras termékekről van szó).

Anyagbevételezés könyvelése:

4. T 211. Fogyó élelmiszer és árugöngyöleg elszámoló áron (Húsipari Vállalat)

K 219. Elszámoló-ár különbözet 6 500,— Ft

5. T 211. Fogyó élelmiszer és árugöngyöleg elszámoló áron (Sütőipari Vállalat)

K 219. Elszámoló-ár különbözet 3 400,— Ft

Kifizetés könyvelése:

6. T 219. Elszámoló-ár különbözet
 K 4851. Hitelfelhasználás a 04-011 költségvetési tételen (Húsipari Vállalat) 6 500,— Ft
7. T 219. Elszámoló-ár különbözet
 K 4851. Hitelfelhasználás a 04-011 költségvetési tételén (Sütőipari Vállalat) 3 400,— Ft

A Zöldség Nagykereskedelmi Vállalat számlájának összege tényleges áron 3500,— Ft, az elszámoló-áron számított értéke 1600,— Ft („szabad-áras”) termékek beszerzése történt.

Anyagbevételezés könyvelése:

8. T 211. Fogyó élelmiszer és áru göngyöleg elszámoló-áron (Zöldség Nagykereskedelmi Vállalat)
 K 219. Elszámoló-ár különbözet 1 600,— Ft

Kifizetés könyvelése:

9. T 219. Elszámoló-ár különbözet
 K 4851. Hitelfelhasználás a 04-011 költségvetési tételén (Zöldség Nagykereskedelmi Vállalat) 3 500,— Ft

(Az anyagbevételezéshez *analitikus* nyilvántartási feladatként kapcsolódik a beszerzett anyagnak anyagnyilvántartási lapokon történő bevételezése elszámoló-áron.

Az anyagforgalmi naplón a tételhez kapcsolódó bevételezések összegének meg kell egyeznie a 211. számla „Tartozik” oldalára könyvelt 11 500,— Ft-tal.)

C) A következő feladatcsoport a december 31-i helyzetnek megfelelően végrehajtott leltározáskor készített készletérték-kimutatás (leltárív) adatainak könyvelése:

A leltárív adatai:

Élm. anyagok és áru göngyölegek	550 000,— Ft
Takarmány, állattáp	3 050,— Ft
Anyagjárandóság	8 500,— Ft
Konyhai fogyó-, karbantartó anyagok	1 200,— Ft
Betétdíjas göngyölegek	20 600,— Ft

Ennek elvégzéséhez a szintetikus készletzámlák tartalma és egyenlege az eddigi forgalomnak megfelelően:

211. Fogyó élelmiszer áru göngyöleg elszámolási áron		214. Állattáp, szalma	
Ny	5 940 000,—	Ny	5 385 000,—
4.	6 500,—	1.	18 500,—
5.	3 400,—	3.	550,—
8.	1 600,—		
T Egyenlege: 547 450,— Ft		T Egyenlege: 3 050,— Ft	

215. Elm. anyagjárandósági cikkek		216. Konyhai fogyó-, karbantartó- anyagok	
Ny	70 800,—	Ny	62 300,—
T Egyenlege:	8 500,— Ft	Ny	7 500,—
		Ny	6 300,—
		T Egyenlege:	1 200,— Ft

236. Betétdíjas göngyölegek	
Ny	136 100,—
Ny	115 500,—
T Egyenleg:	20 600,— Ft

A készletszámlák egyenlegeit összehasonlítva a készletérték kimutata-
tás adataival megállapíthatjuk, hogy az „Élelmezési anyagok és árugön-
gyölegek”-nél eltérés (többlet) mutatkozik: 2 550,— Ft

A könyvelés elvégzése a meghatározott számlaössze-
függések alapján:

10. T 211. Elm. anyag és árugöngyöleg elszámolási áron	
K 582. Többletek	2 550,— Ft

(Kapcsolódó analitikus nyilvántartási feladat az egyes anyagoknál
mutakozó többletek bevételezése. Az anyagforgalmi naplótétellel kapcsola-
tos — összegének meg kell egyeznie a szintetikán átvezetett összeggel.

D) A zárási munkák előkészítése érdekében el kell végezni:

— a felhasználásra eső árkülönbözet kiszámítását és felosztását,
(a kapcsolódó számlák *tárgynegyedévi* forgalmi adatai:

211. tárgynegyedévi nyitó egyenlege	441 200,— Ft
negyedévi készletnövekedés (Tartozik forgalom)	1 162 300,— Ft
Felhasználás normák alapján	945 000,— Ft
Tiszti étkezdének átadott anyag	108 500,— Ft

— a kisegítő gazdaság étkezés feljavításra átadott hozamának fel-
osztását (normára és tisztí étkezdére eső hányad),

(a felosztás alapját képező tárgynegyedévi létszám adatok:

Adag	Pénzérték	I. sz. norma	Tiszti étkezde
Reggeli	5,60	67 700	2 400
Ebéd	7,—	67 700	13 200
Vacsora	5,—	67 700	2 400)

— a tárolt élelmiszer továbbfeldolgozás eredményének átvezetését.

A felhasználásra eső árkülönbözet $\frac{0}{10}$ -os kiszámításához meg kell álla-
pítani a 219. Elszámoló-ár különbszet számla egyenlegét:

219. Elszámoló-ár különbszet

Ny	5 214 000,—	Ny	5 168 400,—
6.	6 500,—	4.	6 500,—
7.	3 400,—	5.	3 400,—
9.	3 500,—	8.	1 600,—

T Egyenleg: 27 900,— Ft

Az árkülönbözet kiszámításának képlete:

$$\% = \frac{219. \text{ Elszámoló-ár különbözet számla egyenlege} \times 100}{211. \text{ számla} \text{ tárgydőszaki nyitó egyenlege} + \text{ készletnövekedés}}$$

(a nevezőben levő összegnek meg kell egyeznie a tárgydőszak norma szerinti felhasználás + tisztí étkezdének átadott anyagok + a készlet-számla tárgydőszak végi záró egyenlegével).

A képlet behelyettesítve:

$$\% = \frac{27\,900 \times 100}{441\,200 + 1\,162\,300} = 1,74\%, \text{ amely az árszínvonalnak az elszámoló}$$

árakhoz viszonyított változást (+) mutatja.

A $\frac{0}{100}$ -os kulcs alapján

— a norma szerint felhasználásra eső árkülönbözet:

$$\frac{945\,000 \times 1,74}{100} = 16\,443,—$$

— a tisztí étkezdére eső árkülönbözet:

$$\frac{108\,500 \times 1,74}{100} = 1\,887,—$$

— a raktárkészletre eső árkülönbözet:
(ellenőrzésenként kiszámítva)

$$\frac{550\,000 \times 1,74}{100} = 9\,570,—$$

Összesen (meg kell egyeznie a 219. számla egyenlegével) **27 900,—**

Könyvelési naplótételek:

— Norma szerinti felhasználásra:

11. T 781. Élm. gazdálkodás eredménye
K 219. Elszámoló-ár különbözet 16 443,—

— Tisztí étkezdére:

12. T 331. Tisztí étkezdé folyószámla
K 219. Elszámoló-ár különbözet 1 887,—

A raktárkészletre eső árkülönbözet könyvelését *tilos végrehajtani*, ugyanis ebben az esetben az analitikus nyilvántartással szembeni egyezség nem áll fenn.

A *kisegítő gazdaság étkezésfeljavításra* átadott hozamának felosztásához első lépésként meg kell állapítani a „791. Kisegítő gazdaság hozama” számla egyenlegét. Ez jelen esetben 196 200,— Ft (Követel egyenleg).

A felosztás alapja (a tárgydőszakra vonatkoztatva):

— a sorállomány étkezési létszáma alapján felszámított illetmény,

— a tisztí étkezdén kiszolgáltatót adagszám után számított „elméleti” illetmény.

A példának megfelelően

— Norma szerint illetményes (87 700 x 17,60)	1 191 520,— Ft	Megoszlási 91 ⁰ / ₀
— Tiszti étkezde elméleti illetménye (2400 x 5,60 + 13 200 x 7,— + 2400 x 5,—)	117 840,— Ft	9 ⁰ / ₀
Összesen:	1 309 360,— Ft	100 ⁰ / ₀

A megoszlás ⁰/₀ alapján.

— a normára eső feljavítás (196 200 x 0,91)	178 542,— Ft
— a tiszti étkezdeére eső feljavítás (196 200 x 0,09)	17 658,— Ft
Összesen:	196 200,— Ft

Könyvelési naplótételek

— Normára eső feljavítás:

13. T 791. Kisegítő gazdaság hozama K 781. Élm. gazdálkodás eredménye	178 542,— Ft
14. T 791. Kisegítő gazdaság hozama K 331. Tiszti étkezde folyószámla	16 658,— Ft

A tárolt élelmiszer továbbfeldolgozás eredményét a 792. számla egyenlege mutatja. „Tartozik” egyenleg esetén a továbbfeldolgozás ráfizetéses, „Követel” egyenleg esetén nyereséges.

A számlának példánk szerint „Tartozik” egyenlege van 3600 Ft (tehát ráfizetéses a feldolgozás).

A könyvelés végrehajtása:

15. T 781. Élm. gazdálkodás eredménye K 792. Tárolt élelmiszer továbbfeldolgozás eredménye	3 600,— Ft
---	------------

Az év végi zárás előkészítéseként a továbbiakban még el kell végezni a tiszti étkezde végelszámolásának könyvelését, valamint a tárgyidőszak hiányainak és többleteinek átvezetését.

A tiszti étkezde végelszámolása szerint befizetett összeg	3 879,— Ft
---	------------

Könyvelés a számlaösszefüggések szerint:

16. T 4851. Hitelfelhasználás a 04-011 költségvetési tételen K 331. Tiszti étkezde folyószámla	3 879,— Ft
---	------------

E) A tárgyidőszak hiányainak és többleteinek átvezetése:

az anyaggazdálkodás során keletkezett többletek és hiányok értékének átvezetését az érvényben levő állami előírások szerint kell végrehajtani. A többletek készlet növelő, a hiányok készlet csökkentő hatását az alappal szemben kell rendezni, ugyanis ezen tételek nem jelentkezhetnek

az élm. gazdálkodás eredménykorrekciós tételeként. Az átvezetés végrehajtására a 369. Elszámolás az élm. költségvetéssel számla szolgál. (Csapathadtáp Utasítás [tervezet] II. rész, 3. sz. módosítás szerint.)

Az átvezetések végrehajtásához Könyvelési Utasítás nyomtatványt kell használni. (Ugyanis a könyvelés [átvezetés] végrehajtásához külső vagy belső bizonylat nem áll rendelkezésre.)

Könyvelési naplótételek

17. T 369. Elszámolás az élm. költségvetéssel	
K 5811. Normalizált hiányok	3 200,— Ft
18. T 369. Elszámolás az élm. költségvetéssel	
K 5812. Elkülönített hiány, leltárhiány	2 300,— Ft
19. T 582. Többletek	
K 369. Elszámolás az élm. költségvetéssel	37 650,— Ft

A zárás végrehajtása előtt még el kell készíteni a IV. negyedév „Főkönyvi kivonat”-át, amely a „nyersmérleg” szerepét tölti be. Elkészítése egyben ellenőrzési lehetőséget is ad.

Az egyeztetés és ellenőrzés végrehajtásához — a példa teljessége érdekében — elkészített „Főkönyvi kivonat”-ot 3. sz. melléklet tartalmazza. (A kidolgozásban szereplő főkönyvi számlavázakon a kivonat készítésekor levő helyzet „összesen” szóval van jelölve.)

F) Végezetül el kell végezni az év közben felszámított, jóváhagyott élelmezési illetmények összegeinek a megfelelő hitelfelhasználás számlákra, valamint azok egyenlegeinek, a költségvetés terhelő összegeknek, továbbá a gazdálkodási eredményszámlák egyenlegeinek az évi eredmény számlán történő; átvezetését és az alaprendezést.

Először a könyvelés-technikai és elszámolási célokat szolgáló számlák egyenlegeinek összevonását, tehát az illetményes és a tényleges felhasznált összegek „összehasonlítását” végezzük el.

Könyvelési naplótételek

20. T 4851. Hitelfelhasználás az Élm. 04-011 költségvetési tételen	
K 4811. Felszámított élm. illetmény	4 766 000,— Ft
21. T 4851. Hitelfelhasználás az Élm. 04-011 költségvetési tételen	
K 4812. Kézhezfizetett élm. adagválság	513 400,—
22. T 4853. Hitelfelhasználás az Élm. 04-012 költségvetési tételen	
K 4813. Felszámított ag. jár. ill.	62 300,—
23. T 4853. Hitelfelhasználás az Élm. 04-012 költségvetési tételen	
K 4814. Kézhezfizetett ag. jár. ill.	364 200,—
24. T 4855. Hitelfelhasználás az Élm. 03-081 költségvetési tételen	
K 4815. Felszámított állattáp, szalma ill.	1 150,—

25. T 4856.	Hitelfelhasználás az Élm. 03-037 költségvetési tételen	
K 4816.	Jóváhagyott élm. felsz. ill.	35 900,—
26. T 4857.	Hitelfelhasználás az Élm. 03-085 költségvetési tételen	
K 4817.	Jóváhagyott hűtési előirányz.	3 150,—
27. T 4851.	Hitelfelhasználás az Élm. 04-011 költségvetési tételen	
K 391.	Átmenő aktívák	700,—

(A kisegítő gazdaság év végi előleg tartozásának átvezetése.)

A költségvetést terhelő összegek, a hitelfelhasználás és a gazdálkodás eredmény számlák egyenlegeinek átvezetését a 489. *Évi eredmény-számlára* kell végrehajtani.

A számla (csak évről-évre használjuk) tartalmazza a költségvetést terhelő hiányok, minőségi értékváltozások, többletek értékét, a hitelfelhasználás és gazdálkodási eredmény számlák egyenlegeit. (Kivételt képez a 781. számla, mivel — a gazdálkodás rendszeréből adódóan — az élelmi-szer-gazdálkodás eredményét — tehát túllépést vagy megtakarítást — a következő évre át kell vinni.) A számla egyenlegét alaprendezésként kell könyvelni.

Könyvelési naplótételek

28. T 3694.	Elszámolás az élm. költségvetéssel	
K 489.	Évi eredmény számla	32 150,— Ft
29. T 4851.	Hitelfelhasználás az Élm. 04-012 költségvetési tételen	
K 489.	Évi eredmény számla	79 921,— Ft
30. T 4853.	Hitelfelhasználás az Élm. 04-012 költségvetési tételen	
K 489.	Évi eredmény számla	3 500,— Ft
31. T 489.	Évi eredmény számla	
K 4855.	Hitelfelhasználás az Élm. 03-081 költségvetési tételen	150,— Ft
32. T 4856.	Hitelfelhasználás az Élm. 03-037 költségvetési tételen	
K 489.	Évi eredmény számla	200,— Ft
33. T 489.	Évi eredmény számla	
K 4857.	Hitelfelhasználás a 03-085 költségvetési tételen	730,— Ft
34. T 787.	Gazdálkodás a hűtési, tárolási előirányzattal	
K 489.	Évi eredmény számla	730,— Ft

Következő lépésként meg kell állapítani a 489. Évi eredmény számla egyenlegét, amely — az előző tételek alapján —

K egyenleg	115 621,— Ft
------------	--------------

Az alaprendező tétel tehát (egyszerűsített formában):

35. T 489. Évi eredmény számla	
K 4211. Béke elm. szakanyagok alapja	115 621,— Ft
(Év közben az „M” klt.-ek értéke nem változott.)	

G) A zárás végrehajtására a 491. zárómérleg számlát kell használni. Erre a számlára kell átvezetni a készlet (elszámoló-ár különbözet), a pénzügyi elszámolás, a forrás számlák, továbbá a 781. Elm. gazdálkodás számla egyenlegeit. Ezt követően a számlák lezárhatók.

Könyvelési naplótételek

36. T 491. Zárómérleg számla	
K 211. Fogyó élelmiszer, áru göngyöleg	550 000,— Ft
37. T 491. Zárómérleg számla	
K 214. Állattáp, szalma	3 050,— Ft
38. T 491. Zárómérleg számla	
K 215. Elm. anyagjárandósági cikkek	8 500,— Ft
39. T 491. Zárómérleg számla	
K 216. Konyhai étkezdei fogyó-, karbantartó- anyagok	1 200,— Ft
40. T 491. Zárómérleg számla	
K 219. Elszámoló-ár különbözet	9 570,— Ft
41. T 491. Zárómérleg számla	
K 236. Betétdíjas göngyölegek	20 600,— Ft
42. T 491. Zárómérleg számla	
K 332. Kisegítő gazdaság előleg számla	700,— Ft
43. T 4211. Béke elm. szakanyagok alapja	
K 491. Zárómérleg számla	472 621,— Ft
44. T 4212. „M” elm. és anyagjárandóság alapja	
K 491. Zárómérleg számla	93 000,— Ft
45. T 781. Elm. gazdálkodás eredménye	
K 491. Zárómérleg számla	27 299,— Ft
46. T 391. Átmenő tételek	
K 491. Zárómérleg számla	700,— Ft

Ellenőrzési szempont, hogy a fenti tételek átvétele után a 491. Zárómérleg számlának egyenlege nem lehet.

Példánk esetében ez fennáll:

491. Zárómérleg számla	
„Tartozik” oldal összesen:	593 620,— Ft
„Követel” oldal összesen:	<u>—593 620,— Ft</u>
Egyenleg:	Ø

H) A Záró-Nyitó mérleg elkészítése (4. sz. melléklet).

A Záró-Nyitó mérleg az élelmezési szolgálat számvitelének egyik alapvető okmánya, olyan kétoldalú kimutatás, amely az év végi zárás idő-

pontjának megfelelően összevontan mutatja ki bal oldalán a készletek, egyéb eszközök, jobb oldalán a források értékét.

A Záró-Nyitó mérleg tartalma — az előírt formának megfelelően — megegyezik a „491. Zárómérleg számla” tartalmával. Készítésének, előjáróhoz történő felterjesztésének szabályait a Cspathadtáp Számviteli Utasítás (tervezet) II. rész 3. sz. módosítás tartalmazza. A főkönyvi számlák nyitását az előjáró szerv által jóváhagyott Záró-Nyitó mérleg alapján kell végrehajtani, a „494. Nyitómérleg számlán” történő átvezetéssel. A számla „Tartozik” oldalának meg kell egyeznie a 491. Zárómérleg számla „Követel” oldalával, „Követel” oldalának pedig a 491. Zárómérleg számla „Tartozik” oldalával, tehát a záráskor átvezetett tételek fordított könyvelését kell elvégezni.

A feladat levezetése és kidolgozása során nem volt célunk az élelmezési gazdálkodás számvitelével kapcsolatos valamennyi speciális kérdéssel foglalkozni, ez többszörösen meghaladná a cikk kereteit. Úgy véljük, hogy a legáltalánosabb napi gyakorlati kérdések, valamint az év végi zárás-nyitás könyvelési metodikájának módszeres ismertetésével — a számviteli utasításban foglaltak alapján — az olvasó átfogó képet kaphat az élelmezési gazdálkodás könyvviteli rendjéről, s a példáknak a helyi gyakorlatba történő átültetésével további segítséget nyújthatunk annak jobb megértéséhez, az esetleges problémák tisztázásához.

FORGALMI KIMUTATÁS

19... december hó 30-án

Szála. szám	Számlok megnevezése	Forgalom	
		tartozik	követel
211.	Fogyó élelmiszer, árugöngy. kl. elsz. áron	5 940 000,—	5 385 000,—
214.	Állattáp, szalma	4 200,—	1 150,—
215.	Élm. anyagjárandósági cikkek	70 800,—	62 300,—
216.	Konyhai, étkezdei fogyó- és karb.-anyagok	7 500,—	6 300,—
219.	Elszámoló-ár különbözet	5 214 400,—	5 188 400,—
236.	Betétdíjas göngyölegek	136 100,—	115 500,—
331.	Ti. étkezde folyószámla	463 100,—	444 000,—
332.	Kisegítő gazd. előlegszámla	78 500,—	77 800,—
379.	Térítés nélkül juttatott élm. ag.-ok	5 600,—	5 600,—
4211.	Béke élelmezési anyagok alapja	—	357 000,—
4212.	„M” élm. és ag. járandóság alapja	—	93 000,—
4811.	Felszámított élelmezési illet- mény	4 748 400,—	—
4812.	Kézhezfizetett élm. adagválság	513 400,—	—
4813.	Felszámított ag. jár. illetmény	62 300,—	—
4814.	Kézhezfizetett ag. jár. illet- mény	364 200,—	—
4815.	Felszámított állattáp és szalma illetmény	1 150,—	—
4816.	Jóváhagyott élm. felsz. illetmény	35 900,—	—
4817.	Jóváhagyott hűtési, tárolási előír.	3 150,—	—
4851.	Hitelfelhasználás az Élm. 04-011 költségvetési tételen	567 100,—	5 917 600,—
4853.	Hitelfelhasználás az Élm. 04-012 költségvetési tételen	—	430 000,—
4855.	Hitelfelhasználás az Élm. 03-081 költségvetési tételen	—	1 000,—
4856.	Hitelfelhasználás az Élm. 03-037 költségvetési tételen	—	36 100,—
4857.	Hitelfelhasználás az Élm. 04-013 költségvetési tételen	—	2 420,—
581.	Hiányok	5 500,—	5 500,—
5811.	Normalizált hiány	3 200,—	—
5812.	Elkülönített hiány, leltárihiány	2 300,—	—
582.	Többletek	—	35 100,—

Számla szám	Számlák megnevezése	Forgalom	
		tartozik	követel
781.	Élelmezési gazdálkodás eredménye	4 923 000,—	4 792 700,—
783.	Gazdálkodás az ag. jár. illetménnyel	62 300,—	62 300,—
785.	Gazdálkodás az állattáp- és szalma illetménnyel	1 150,—	1 150,—
786.	Gazdálkodás az élm. felsz. illetménnyel	35 900,—	35 900,—
787.	Gazdálkodás a tárolási, hűtési előírányzattal	2 420,—	3 150,—
791.	Kisegítő gazdaság hozama	3 400,—	199 600,—
792.	Tárolt élelmiszer továbbfeldolg.	39 800,—	36 200,—
Összesen:		23 294 770,—	23 294 770,—

FELADATKIDOLGOZÁS

211. Fogyó élelmiszer
és áru göngyöleg elsz. áron

(kl. növelés)		(kl. csökkenés)	
Ny	5 940 000,—	Ny	5 365 000,—
4.	6 500,—	1.	18 500,—
5.	3 400,—	3.	550,—
8.	1 600,—	Össz.:	5 404 050,—
10.	2 550,—	36.	550 000,—
Össz.:	5 954 050,—		
Z	5 954 050,—	Z	5 954 050,—

215. Élm. anyagjárandósági cikkek

Ny	70 800,—	Ny	62 300,—
		39.	8 500,—
Z	70 800,—	Z	70 800,—

219. Elszámoló-ár különbözet

Ny	5 214 400,—	Ny	5 188 400,—
6.	6 500,—	4.	6 500,—
7.	3 400,—	5.	3 400,—
9.	3 500,—	8.	1 600,—
Össz.:	5 227 800,—	11.	16 443,—
		12.	1 887,—
		Össz.:	5 218 230,—
		40.	9 570,—
Z	5 227 800,—	Z	5 227 800,—

331. Tisztí étkendezde folyószla.

Ny	463 100,—	Ny	444 000,—
3.	550,—	14.	17 658,—
12.	1 887,—	16.	3 879,—
Össz.:	465 537,—	Össz.:	465 537,—
Z	465 537,—	Z	465 537,—

214. Állattáp, szalma

Ny	4 200,—	Ny	1 150,—
		37.	3 050,—
Z	4 200,—	Z	4 200,—

216. Konyhai fogyó-, karbantartó-
anyagok

Ny	7 500,—	Ny	6 300,—
		39.	1 200,—
Z	7 500,—	Z	7 500,—

236. Betétdíjas göngyölegek

Ny	136 100,—	Ny	115 500,—
		41.	20 600,—
Z	136 100,—	Z	136 100,—

332. Kisegítő gazd. előlegsza.

Ny	78 500,—	Ny	77 800,—
		42.	700,—
Z	78 500,—	Z	78 500,—

397. Térítés nélkül juttatott
élm. anyagok

Ny	5 600,—	Ny	5 600,—
Z	5 600,—	Z	5 600,—

4212. „M” élm. és anyagjárandság
alapja

44.	93 000,—	Ny	93 000,—
Z	93 000,—	Z	93 000,—

4812. Kézhezfizetett élm. illetmény

Ny	513 400,—	21.	513 400,—
Z	513 400,—	Z	513 400,—

4814. Kézhezfizetett
anyagjárandsági illetmény

Ny	364 200,—	23.	364 200,—
Z	364 200,—	Z	364 200,—

4816. Jávahagyott élm. felsz.
illetmény

Ny	35 900,—	25.	35 900,—
Z	35 900,—	Z	35 900,—

4851. Hitelfelhasználás
az Élm. 04-011. kv. tételén

Ny	567 100,—	Ny	5 917 600,—
16.	3 879,—	6.	6 500,—
		7.	3 400,—
		9.	3 500,—
Össz.:	570 979,—	Össz.:	5 931 000,—
20.	4 766 000,—		
21.	513 400,—		
27.	700,—		
29.	79 921,—		
Z	5 931 000,—	Z	5 931 000,—

4211. Békeélelmezési anyagok
alapja

43.	472 621,—	Ny	357 000,—
		35.	115 621,—
Z	472 621,—	Z	472 621,—

4811. Felszámított élm. illetmény

Ny	4 746 400,—	20.	4 766 000,—
29.	17 600,—		
Össz.:	4 766 000,—		
Z	4 766 000,—	Z	4 766 000,—

4813. Felszámított anyagjárandsági
illetmény

Ny	62 300,—	22.	62 300,—
Z	62 300,—	Z	62 300,—

4815. Felszámított állattáp
és szalma illetmény

Ny	1 150,—	24.	1 150,—
Z	1 150,—	Z	1 150,—

4817. Jávahagyott hűtési, tárolási
előirányzat

Ny	3 150,—	26.	3 150,—
Z	3 150,—	Z	3 150,—

4853. Hitelfelhasználás
az Élm. 04-012. kv. tételén

22.	62 300,—	Ny	430 000,—
23.	364 200,—		
30.	3 500,—		
Z	430 000,—	Z	430 000,—

4855. Hitelfelhasználás
az Élm. 03-081. kv. tételen

4.	1 150,—	Ny 31.	1 000,— 150,—
Z	1 150,—	Z	1 150,—

4857. Hitelfelhasználás
az Élm. 03-085. kv. tételen

26.	3 150,—	Ny 33.	2 420,— 730,—
Z	3 150,—	Z	3 150,—

5811. Normalizált hiány

Ny	3 200,—	17.	3 200,—
Z	3 200,—	Z	3 200,—

582. Többletek

19.	37 650,—	Ny 10. Össz.:	35 100,— 2 550,— 37 650,—
Z	37 650,—	Z	37 650,—

783. Gazdálkodás
az anyagjárandósági illetménnyel

Ny	62 300,—	Ny	62 300,—
Z	62 300,—	Z	62 300,—

786. Gazdálkodás az élm. felsz.
illetménnyel

Ny	35 900,—	Ny	35 900,—
Z	35,900,—	Z	35,900,—

4856. Hitelfelhasználás
az Élm. 03-037. kv. tételen

25.	359 000,—	Ny	36 100,—
32.	200,—		
Z	36 100,—	Z	36 100,—

581. Hiányok

Ny	5 500,—	Ny	5 500,—
Z	5 500,—	Z	5 500,—

5812. Elkülönített hiány,
leltárhiány

Ny	2 300,—	18.	2 300,—
Z	2 300,—	Z	2 300,—

781. Élm. gazd. eredménye

Ny	4 923 000,—	Ny	4 792 700,—
1.	18 500,—	2.	17 600,—
11.	16 443,—	13.	178 542,—
15.	3 600,—	Össz.:	4 988 842,—
Össz.:	4 961 543,—		
45.	27 299,—		
Z	4 988 842,—	Z	4 988 842,—

785. Gazdálkodás az állattáp, szalma
illetménnyel

Ny	1 150,—	Ny	1 150,—
Z	1 150,—	Z	1 150,—

787. Gazdálkodás a tárolási, hűtési
előírányzattal

Ny	2 420,—	Ny	3 150,—
34.	730,—		
Z	3 150,—	Z	3 150,—

791. Kiegészítő gazdaság hozama

Ny	3 400,—	Ny	199 600,—
13.	178 542,—		
14.	17 658,—		
Össz.:	199 600,—		
Z	199 600,—	Z	199 600,—

369. Elszámolás az élm.
költségvetéssel

17.	3 200,—	19.	37 650,—
18.	2 300,—		
Össz.:	5 500,—		
28.	32 150,—		
Z	37 650,—	Z	37 650,—

392. Átmenő aktívák

42.	700,—	27.	700,—
Z	700,—	Z	700,—

792. Tárolt élelmiszer
továbbfeldolg. er.

Ny	39 800,—	Ny	36 200,—
		15.	3 600,—
		Össz.:	39 800,—
Z	39 800,—	Z	39 800,—

489. Évi eredményszámla

31.	150,—	28.	32 150,—
33.	730,—	29.	79 921,—
35.	115 621,—	30.	3 500,—
		32.	200,—
		34.	730,—
Z	116 501,—	Z	116 501,—

491. Záró mérleg számla

36.	550 000,—	43.	472 621,—
37.	3 050,—	44.	93 000,—
38.	8 500,—	45.	27 299,—
39.	1 200,—	46.	700,—
40.	9 570,—		
41.	20 600,—		
42.	700,—		
Z	593 620,—	Z	593 620,—

Számlasszám	Megnevezés
211.	Fogyó élm. anyag és árugöngy. elsz. áron
214.	Állattáp, szalma
215.	Élm. anyagjárandósági cikkek
216.	Konyhai fogyó-, karbantartóanyagok
219.	Elszámoló-ár különbözet
236.	Betétdíjas göngyölegek
331.	Tiszti étkezde folyószámla
332.	Kisegítő gazdaság előlegszámla
379.	Térítés nélkül juttatott élm. szakanyagok
4211.	Béke élelmezési anyagok alapja
4212.	„M ”élm. és anyagjárandóság alapja
4811.	Felszámított élm. illetmény
4812.	Kézhezfizetett élm. illetmény
4813.	Felszámított anyagjárandósági illetmény
4814.	Kézhezfizetett anyagjárandósági illetmény
4815.	Felszámított állattáp és szalma illetmény
4816.	Jóváhagyott élm. felszerelési illetmény
4817.	Jóváhagyott hűtési, tárolási előirányzat
4851.	Hitelfelhasználás az Élm. 04-011. kv. tételen
4853.	Hitelfelhasználás az Élm. 04-012. kv. tételen
4855.	Hitelfelhasználás az Élm. 03-081. kv. tételen
4856.	Hitelfelhasználás az Élm. 03-037. kv. tételen
4357.	Hitelfelhasználás az Élm. 03-085. kv. tételen
581.	Hiányok
5811.	Normalizált hiány
5812.	Elkülönített hiány, Ieltárhiány
532.	Többletek
781.	Élm. gazdálkodás eredménye
783.	Gazdálkodás az ag. jár. illetménnyel
785.	Gazdálkodás az élm. felsz. illetménnyel
786.	Gazdálkodás az állattáp, szalma illetménnyel
787.	Gazdálkodás a tárolási, hűtési előirányzattal
791.	Kisegítő gazdaság hozama
792.	Tárolt élelmiszer továbbfeldolg. eredménye
369.	Elszámolás az élm. költségvetéssel
	Ö s s z e s e n :

KIVONAT

31-i helyzet

Forgalom		Egyenleg	
tartozik	követel	tartozik	követel
5 954 050,—	5 404 050,—	550 000,—	
4 200,—	1 150,—	3 050,—	
70 800,—	62 300,—	8 500,—	
7 500,—	6 300,—	1 200,—	
5 227 800,—	5 218 230,—	9 570,—	
136 100,—	115 500,—	20 800,—	
465 537,—	465 537,—		
78 500,—	77 800,—	700,—	
5 600,—	5 600,—		
	357 000,—		357 000,—
	93 000,—		93 000,—
4 766 000,—		4 766 000,—	
513 400,—		513 400,—	
62 300,—		62 300,—	
364 200,—		364 200,—	
1 150,—		1 150,—	
35 900,—		35 900,—	
3 150,—		3 150,—	
570 979,—	5 931 000,—		5 360 021,—
	430 000,—		430 000,—
	1 000,—		1 000,—
	36 100,—		36 100,—
	2 420,—		2 420,—
5 500,—	5 500,—		
3 200,—	3 200,—		
2 300,—	2 300,—		
37 650,—	37 650,—		
4 961 543,—	4 988 842,—		27 299,—
62 300,—	62 300,—		
1 150,—	1 150,—		
35 900,—	35 900,—		
2 420,—	3 150,—		730,—
199 600,—	199 600,—		
39 800,—	39 800,—		
5 500,—	37 650,—		32 150,—
23 624 029,—	23 624 029,—	6 339 720,—	6 339 720,—

ZÁRÓ—NYITÓ

19 december

Fsz.	Számlla felsorolása	Összeg Ft-ban		Számlla- szám
		részleteiben	összesen	
1.	<i>Készletek:</i>			
	11. Élm. ag.-ok és árugöngyöleg	550 000,—		211.
	12. Állattáp, szalma	3 050,—		214.
	13. Élm. ag. jár. cikkek	8 500,—		215.
	14. Konyhai fogyó-, karbantartó- ag.-ok	1 200,—		216.
	15. Betétdíjas göngyölegek	20 600,—		236.
	Összesen:	583 350,—	583 350,—	
2.	<i>Egyéb eszközök:</i>			
	21. Kisegítő gazd. előlegtart.	700,—		332.
	22. Elszámoló-ár különb.	9 570,—		219.
	Összesen:	10 270,—	10 270,—	
MINDÖSSZESEN:			593 620,—	

MÉRLEG

hó 31-én

Fsz.	Számla felsorolása	Összeg Ft-ban		Számla- szám
		részleteiben	összesen	
1.	<i>Alapok:</i>			
	11. Békeszakanyagok alapja	472 621,—		4211.
	12. „M” szakanyagok alapja	93 000,—		4212.
	Összesen:	565 621,—	565 621,—	
2.	<i>Egyéb források:</i>			
	21. Élm. normával való gazd. eredménye	27 299,—		781.
	22. Átmenő tételek	700,—		391.
	Összesen:	27 999,—	27 999,—	
MINDÖSSZESEN:			593 620,—	

Az ellenőrzési rendszer továbbfejlesztésének kérdései a hadtápszolgálatban

K. Tóth Lajos alezredes

A gazdálkodás korszerűsítésével párhuzamosan napirenden levő fontos kérdés a hadtápszolgálatban az ellenőrzési rendszer továbbfejlesztése. A témában az utóbbi évek során több publikáció jelent meg, melynek a probléma mielőbbi megoldásának szükségességét hangsúlyozva, értékes gondolatokat, javaslatokat tartalmaztak. Napjainkban egyre inkább beérnek a feltételei annak, hogy az ezen a téren fennálló problémák — a perspektív fejlesztési tervekkel összhangban — megoldásra kerüljenek. A cikk keretében a hadtápszolgálat ellenőrzési rendszere továbbfejlesztési lehetőségeivel kapcsolatban szeretném — a teljesség igénye nélkül — gondolataimat kifejteni.

*

Az ellenőrzés a vezetés szerves része, annak egyik lényeges funkciója. A vezetésnek — minden szinten — a vele szemben támasztott követelményeknek, a ráháruló felelősségnek megfelelően biztosítani kell az irányítása alá tartozó területek hatékony ellenőrzését. A hadtápszolgálatban az ellenőrzés helyét, szerepét, fontosságát — az általános elvi követelményeken túl — alapvető funkciója különösen kiemeli.

Jelenlegi ellenőrzési rendszerünk alapvető problémája mindennek-előtt, hogy az egyes szervekkel szemben támasztott követelmények az ellenőrzés terén nincsenek kellő összhangban a végrehajtás feltételeivel, lehetőségeivel, ennél fogva az ellenőrzés hatékonysága általában nem éri el a kívánt színvonalat. A továbbfejlesztés alapvető kérdése az optimális követelmények meghatározása és azok teljesítéséhez szükséges feltételek megteremtése, ennek alapján az ellenőrzés zárt rendszerének kialakítása, összhangban a gazdálkodás módszereiben bekövetkezett, illetve tervezett változásokkal.

Az ellenőrzési rendszer kialakítását a hadtápszolgálatban alapvetően meghatározzák:

- a néphadsereg szervezeti felépítése és vezetési rendszere,
- a katonai gazdálkodás rendszere és szervezeti struktúrája,

— a néphadseregben folyó ellenőrzésre vonatkozó HM irányelvek,
— a gazdasági, pénzügyi ellenőrzés rendjét szabályozó kormányrendeletek, PM utasítások.

Az ellenőrzés rendszerében alapvetően megkülönböztethetjük egyrészt az előjáró és a funkcionális, illetve ágazati szervek által gyakorolt, ún. *külső ellenőrzések*, másrészt a csapatoknál, intézeteknél, szerveknél folyó *belső ellenőrzések* rendszerét.

A *külső ellenőrzés* rendszerének kialakításánál fontos az alapvető ellenőrzési fajták összhangjának, a végrehajtás alapvető feltételeinek, valamint az ellenőrzés zárt rendszerének biztosítása.

Az ellenőrzés zárt rendszeréről akkor beszélhetünk, ha az hézagmentesen kiterjed valamennyi szervre, ha tehát a rendszeren belül minden egységnek, intézetnek, szervnek megvan a kijelölt ellenőrző szerve.

Az alapvető ellenőrzési fajták meghatározásánál — a hadtápszolgálat sajátos feladatait figyelembe véve — abból szükséges kiindulni, hogy a hadtápszolgálat különböző szintű vezető (szakirányító) szerveinek:

- alárendeltjeik vonatkozásában komplex felügyeletet,
- a csapatok hadtápszolgálata irányába szakfelügyeletet kell gyakorolni,
- a gazdálkodó egységeknél, intézeteknél, szerveknél rendszeres gazdasági, pénzügyi ellenőrzést kell biztosítani.

Ennek megfelelően a *külső ellenőrzés* alapvető fajtáiként:

- a felügyeleti ellenőrzést,
 - a szakfelügyeleti ellenőrzést és
 - a gazdasági, pénzügyi ellenőrzést
- célszerű meghatározni.

A *felügyeleti ellenőrzést* az előjáró szervek hajtják végre, mely az alárendelt szervek alárendeltségéből adódó feladatai végrehajtásának átfogó jellegű, komplex vizsgálatára, összetevékenyséjük értékelésére irányul.

A *szakfelügyeleti ellenőrzést* a funkcionális vagy ágazati szervek hajtják végre az irányításuk alá tartozó szakterület vonatkozásában az összefegyvernemi (fegyvernemi, funkcionális vagy ágazati) szerv alárendeltségébe tartozó csapatoknál, intézeteknél, szerveknél, amelynek célja a szakfeladatok átfogó vizsgálata, rendeletek, utasítások, előírások teljesítésének felmérése, értékelése.

A *gazdasági, pénzügyi ellenőrzés* az önálló gazdálkodást folytató egységeknél, intézeteknél, szerveknél végrehajtásra kerülő vizsgálat, mely a gazdálkodás elemzésére, értékelésére, a gazdálkodásra vonatkozó (tervezési, számviteli, pénzügyi stb.) szabályok megtartásának elősegítésére, a társadalmi tulajdon védelmére irányul.

A gazdasági, pénzügyi ellenőrzés végrehajtásra kerülhet — összhangban a gazdálkodás irányítási rendszerével — az előjáró, vagy a szakfeladatokat ellátó szerv által, illetve a két szerv közös együttműködésében.

Az egyes ellenőrzési fajták között lényeges tartalmi különbségek vannak. A felügyeleti ellenőrzés előjárói minőségben kerül végrehajtásra, s

az érintett alárendelt egység (intézet) mindenoldalú tevékenységének átfogó értékelésére irányul, mindenekelőtt az alapvető feladatok végrehajtása szempontjából. A szakfelügyeleti ellenőrzés ezzel szemben egy szakterület (ágazat, több ágazat) komplex tevékenységét [harckészültség hadtáp (anyag) biztosítása, szakkiképzés, gazdálkodás, szakvezetés stb.] átfogó módon vizsgálja szakmai előjáró minőségben. Végül a gazdasági, pénzügyi ellenőrzés egy meghatározott terület, gazdálkodás részletes vizsgálatát célozza, az önálló gazdálkodást folytató szerveknél (csapat, intézet).

Ellenőrzési rendszerünk továbbfejlesztésének legjobban vitatott kérdései a gazdasági, pénzügyi ellenőrzés zárt rendszerének, valamint szervezeti feltételeinek kialakításával kapcsolatosak. A problémák alapvetően a szervezeti feltételek biztosításának nehézségeivel függnek össze. A megoldás alapvető változatai lehetnek:

- továbbra is az előjáró szerveket kötelezni alárendeltjeik gazdasági, pénzügyi ellenőrzésére, vagy pedig
- a csapatok gazdasági, pénzügyi ellenőrzését központi (területi) szakfeladatokat ellátó szervek tevékenységi körébe tenni.

Az első változat mellett annak az elvnek a következetes érvényesítése szól, hogy az alárendelték minden irányú tevékenységének ellenőrzéséért a feladatokat meghatározó közvetlen előjáró legyen felelős.

Ezen elv megvalósításához azonban — a gazdasági, pénzügyi ellenőrzés követelményeknek megfelelő végrehajtása vonatkozásában — a csapatok középirányító szervei (seregtest, magasabbegység-parancsnokságok) megfelelő szervezeti feltételekkel nem rendelkeznek. A szükséges ellenőri létszám biztosítása szinte megoldhatatlannak látszó nehézségek elé állítja a felső hadtáp vezetését.

A második változat mellett több olyan tényező szól, amely indokoltá teszi, hogy a gazdasági, pénzügyi ellenőrzés rendszere megvalósítási lehetőségeinek vizsgálata során fontolóra vegyük. Mindenekelőtt mellette szól az, hogy létszámszükséglete mintegy 50%-kal kevesebb, mint az első változaté, s biztosításának viszonylag reálisabbak a lehetőségei.

Figyelemre méltók azok a tényezők, amelyek a gazdálkodás rendszerében az utóbbi évek során bekövetkezett változásokkal függnek össze. Az anyagellátás alapvetően a csapatok és az ellátó központ hadtáp szervek között bonyolódik, a középirányító szervek ezzel kapcsolatos feladatai nagymértékben leszűkültek. A középirányító szervek a csapatok ellátottságának helyzetéről, operatív jelentések alapján utólag informálódnak, illetve a helyszínen tájékozódnak. Az ellátó szervek objektíve sok olyan adattal rendelkeznek, amelyeket fel lehet használni a csapatgazdálkodás ellenőrzésénél (egyeztetni lehet a kiutalt anyagok okmányozását, nyilvántartásba vételét, a keretek helyességét, a befizetések megtörténtét stb.), s ez a körülmény jelentős mértékben hozzájárul a gazdasági, pénzügyi ellenőrzés hatékonysága fokozásához. Ezen túlmenően az ellátó szervek közvetlen helyszíni kapcsolatba kerülnek a csapatokkal, s lehetőségeik ismeretében saját hatáskörben, illetve a csapatok előjáró szerveivel együttműködve tudnak intézkedni az ellátás terén fennálló problémák megoldására.

További pozitívuma a második változatnak, hogy ezúton megvalósulhat a gazdasági, pénzügyi ellenőrzés zárt rendszere a hadtápszolgálatban.

Végül mellette szól az a körülmény is, hogy így a csapatgazdálkodás helyzetét — amire eddig nem volt lehetőségük — szakmai követelményeiket közvetlenül is tudják érvényesíteni a csapatoknál, gyorsabban tudnak reagálni a felmerült általános jellegű problémákra. Ezzel megoldódhat a „visszacsatolás” kérdése a hadtápszolgálat vezetési, irányítási rendszerében, melynek eddig nagy hiányát éreztük.

Feltétlenül foglalkozni kell e változat vizsgálata során, hogy milyen következményekkel járhat a középirányító szervek felmentése a gazdasági, pénzügyi ellenőrzés kötelezettsége alól. Nem sértjük-e meg a vezetés általános elveit, az alárendeltékért való felelősség kérdésében jelent-e változást, illetve a gazdasági (pénzügyi) ellenőrzését való felelősség átválalása nem jelent-e túl nagy terhet a felső vezetés számára?

A gazdasági (pénzügyi) ellenőrzés a hadtápszolgálatban folyó ellenőrzés egyik fontos, speciális területe. A követelményeknek megfelelő végrehajtása rendkívül munkaigényes, az ellenőröktől alapos szakmai felkészültséget és egy-egy gazdálkodó szervnél hosszabb időráfordítást igényel (átlagosan 12—16 nap). A vezetés számára a gazdasági (pénzügyi) ellenőrzés eredménye, ténymegállapításai a fontosak. Ebből a szempontból teljesen mindegy, hogy a gazdálkodás részletes vizsgálatát (okmányrevízió, leltározás, elszámolás elemzése stb.), mely szerv végzi (az előljáró, vagy szakmai). Az ellenőrzés eredményéről az előljáró szervek az ellenőrzést végrehajtó szerv által készített jegyzőkönyv útján rendszeresen tájékozódhatnak, amelynek alapján alárendeltjeik felé megfelelő intézkedéseket foganatosíthatnak. A vezetéshez szükséges feltételek tehát továbbra is csorbítatlanul biztosítottak, sőt javulnak, mert a középirányító szervek így nagyobb gondot tudnak fordítani az érdemi munkára, alárendeltjeik vezetésére, felügyeletére.

Az alárendelték vezetéséért, irányításáért való felelősség kérdésében sem jelent változást a középirányító szervek felmentése a gazdasági (pénzügyi) ellenőrzés kötelezettsége alól. A felügyeleti, illetve a szakfelügyeleti ellenőrzés az előljáró szervek részére megfelelő lehetőséget nyújt követelményeik érvényesülésének átfogó vizsgálatára az alárendeltéknél. Ennek keretében a vezetés a szükséges mértékben személyesen is tájékozódhat — a csapathadtáp összetevékenységen belül — a gazdálkodás helyzetéről, eredményeiről is, melynek értékeléséhez alapként a gazdasági (pénzügyi) ellenőrzést tudja használni, sőt ezúton az ellenőrzés célirányosabbá válhat.

Felmerülhet úgy is a kérdés, hogy a középirányító szervek gazdasági (pénzügyi) ellenőrzési kötelezettségét megszüntethetjük, de felelősségüket változatlanul hagyjuk? Mint az eddigi fejtegetésekből látható, a vezetés feltételei nem rosszabbodnak, sőt javulnak. Ez esetben nem a felelősség átvállalásáról van szó, hanem egy olyan feladat alóli tehermentesítésről, amelynek elvégzése a jelenlegi körülmények és szervezeti feltételek mellett a középirányító szerveknek jelentős megterhelést okoz. Az ellenőrzés eredménye ugyanakkor változatlanul rendelkezésre áll az előljáró szerveknek is, így azokat megfelelő módon hasznosíthatják munkájukban.

Mivel a gazdasági (pénzügyi) ellenőrzés hatékonysága várhatóan javulni fog, ez a körülmény a vezetésben is hasonló módon realizálódhat.

A fentieket mérlegelve, a hadtápszolgálat külső ellenőrzési rendszerének lehetséges változatát az 1. és 2. számú vázlat tartalmazza.

Az ellenőrzési feladatok gyakorisági követelményeit az ellenőrzés komplex rendszerének tükrében lehet meghatározni. A felügyeleti ellenőrzés végrehajtását az alárendelteknel 5 évenkénti időközönként lehetne megszabni. A szakfelügyeleti ellenőrzés gyakoriságát vezetési szintenként célszerű differenciálni. Így egy változat szerint pl. az MNHF-ség 5 évenként, a seregtest hadtáptörzsek 3—4 évenként, a magasabbegység hadtáptörzsek 2—3 évenként hajtának végre a csapatok szakfelügyeleti ellenőrzését. A gazdasági (pénzügyi) ellenőrzés gyakoriságára állami előírások vannak, melyek a végrehajtást évenként határozták meg. Ennek betartása alapvetően a hadseregben is kötelező.

Összegezőképpen a hadtápszolgálat különböző szintű szerveinek ellenőrzési feladatait az alábbiakban lehetne körvonalazni:

MNHF-ség

— felügyeleti ellenőrzést hajt végre az alárendelt intézeteknél, szerveknél (5 évenként),

— szakfelügyeleti ellenőrzést hajt végre a seregtesteknél, valamint a HM közvetlen csapatoknál (5 évenként),

— gazdasági (pénzügyi) ellenőrzést hajt végre az ellátó központoknál (évenként).

Seregtest hadtáptörzsek

Szakfelügyeleti ellenőrzést hajtának végre a seregtest kötelékébe tartozó magasabbegységeknél, seregtest közvetleneknél (3—4 évenként).

Magasabbegység hadtáptörzsek

Szakfelügyeleti ellenőrzést hajtának végre a magasabbegység kötelékébe tartozó egységeknél (2—3 évenként).

Ellátó központok

— felügyeleti ellenőrzést hajtának végre az alárendelt intézeteknél (3—4 évenként),

— gazdasági (pénzügyi) ellenőrzést hajtának végre az önálló gazdálkodást folytató csapatoknál, intézeteknél (évenként).

A gazdasági (pénzügyi) ellenőrzés végrehajtását az MNHF-ség ellenőrző osztály koordinálhatja, együttműködésben a seregtestekkel, magasabbegységekkel. Az ellenőrzés megállapításairól az ellenőrzött szerv előljárója, a jegyzőkönyv egy példányának megküldésével tájékozik, a hiányosságok felszámolására hatáskörében intézkedik.

Az adott évben végrehajtásra kerülő felügyeleti és szakfelügyeleti ellenőrzésekkel a gazdasági (pénzügyi) ellenőrzéseket koordinálni kell.

A szakfelügyeleti ellenőrzések végrehajtásra kerülhetnek a HM felügyeleti szemlék, illetve seregtest és magasabbegység felügyeleti ellenőrzések keretében, vagy önállóan az MNHF, a seregtest- és magasabbegység-parancsnok hadtáphelyettes terve szerint.

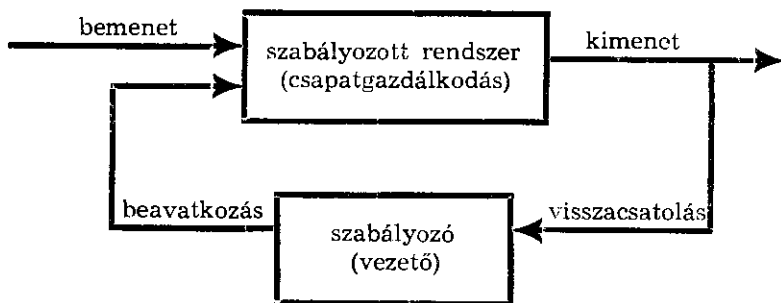
Beszámolási kötelezettséget — az ellenőrzések általános tapasztalatairól — csak az ellátó központoknak célszerű külön meghatározni, félévenkénti gyakorisággal. Az előljáró szervek ez irányú tapasztalataikról az éves beszámoló jelentésükben adhatnak számot.

A *belső ellenőrzés* rendszerét. annak különböző ágai (vezetők ellenőrzése, munkafolyamatokba beépített ellenőrzés) és a belső ellenőrzés szervezete együttesen képezi. Mivel a csapatoknál belső ellenőrök nincsenek, így ott

- a vezetők által gyakorolt és
- a munkafolyamatokba beépített ellenőrzés működik.

A csapatoknál a hadtápszolgálat vonatkozásában a parancsnok hadtáphelyettesekre, szolgálatiág-vezetőkre hárul, hogy a gazdálkodás megszervezése, az eszközök ésszerű felhasználása mellett a gazdálkodásra mértékadó szabályzatoknak, utasításoknak, intézkedéseknek és az ezeken alapuló belső előírásoknak érvényt szerezzenek, fenntartsák a gazdálkodási, számviteli fegyelmet, védjék az egység kezelésében levő társadalmi tulajdont.

A vezetők tehermentesítése, a belső ellenőrzés hatékonyságának fokozása érdekében nagy szerepe van a *munkafolyamatokba beépített ellenőrzésnek*. Ez az ellenőrzési forma az ismétlődő, tömegesen és rutinszerűen jelentkező feladatokat az egyes munkakörök ellenőrzési feladatává teszi. Így a szabályozott munkafolyamatokban a vezetőknek már nem az egész munkafolyamatot és annak minden részletét kell figyelemmel kísérniük, hanem csak az eltérésekre, a folyamat zavaraira kell figyelmüket irányítaniuk, amelyeket számukra a munkafolyamatokba épített ellenőrzés jelez (visszacsatol), s ekkor kell intézkedésükkel szabályozóként visszahatniuk a folyamatra.



3. sz. vázlat

A munkafolyamatokba beépített ellenőrzések az eredményes működés érdekében meghatározott követelményeknek kell megfelelnie. Át kell fognia a csapatgazdálkodást, annak minden műveletét. Kerülni kell a párhuzamos, egymást átfedő ellenőrzéseket, ugyanakkor ügyelni kell arra is, hogy hézag ne keletkezzen, terület, művelet ellenőrzés alól ki ne maradjon. Az ellenőrző pontok kijelölése a szakmai, gazdasági, számviteli

folyamatokban ott célszerű, ahol a megkívánt ellenőrzés lehetősége fennáll (a soros részművelet végrehajtója ellenőrzi az előzőt), a hiba keletkezése megakadályozható, illetőleg kár nélkül helyrehozható, mielőtt nagyobb hiba, illetőleg kár keletkezhetne.

Mindenütt, ahol lehetséges, célszerű előnyben részesíteni a kényszerpályás megoldást: a folyamat az ellenőrzési pont megkerülésével nem folytatható. Ennek egyik fajtája az automatikus ellenőrzés. Az ellenőrző pont (pl. raktár) a folyamatnak mindaddig „zöld utat” nyit (anyagot ad ki), amíg az szabályszerűen bonyolódik, de megszakítja a folyamatot, ha rendellenesség áll fenn (a szolgálatiág-vezető nem írta alá az utalványt).

A belső ellenőrzés hatékonyságának biztosítása szempontjából fontos követelmény, hogy az egyes szakfeladatok ellátása és ellenőrzése ne legyen ugyanazon munkakör feladata. Bármennyire is kívánatos, hogy az ellenőrzés az egységnél magas szinten álljon, nem lehet erre, és csak erre a belső ellenőrzést alapozni.

A csapathadtápban a belső ellenőrzést illetően éppen ennek az elvnek a megsértése okozza az egyik legnagyobb problémát, az ugyanis, hogy a szakanyag-gazdálkodás számvitele és annak ellenőrzése a szolgálatiág-vezető feladatkörét képezi. Ez a körülmény kedvező lehetőséget nyújt a szabálytalanságok, visszaélések elkövetésére.

E kérdés megoldásának célszerű módja a nyilvántartási (könyvelési) és elszámolási feladatokat leválasztani a szolgálati ágaktól, s egy erre a célra létrehozott ún. számviteli részleg tevékenységi körébe tenni, amely egyben elvégzi a számviteli bizonylatok folyamatos, tételes, érdemi és számszaki ellenőrzését (munkafolyamatba beépített ellenőrzés).

A gazdasági számvitel hatékony belső ellenőrzésének biztosítása a pénzgazdálkodás rendszerének széles körű kiterjesztésével, a csapatok gazdasági önállóságának növekedésével alapvető fontosságú kérdés. A fenti módszer megvalósításával nemcsak a belső ellenőrzés hatékonysága fokozásának legfontosabb feltételét teremtjük meg, hanem nagymértékben csökkentjük a parancsnok hadtáphelyettesek szolgálatiág-vezetők leterheltségét is, ugyanakkor megfelelő alapot hozunk létre a gazdasági számvitel egységes elvi alapon történő korszerűsítésére, az adatfeldolgozás gépesítésére. Ezen túlmenően a kérdés kedvező kihatással lehet a külső gazdasági ellenőrzés, ezen belül az okmányrevízió tartalmára is. A belső ellenőrzés hatékonyságának növekedésével a külső ellenőrzésnek a gazdálkodás számvitelét nem szükséges teljes részletességgel vizsgálni, figyelmét az elszámoltatásra, a gazdálkodás elemzésre fordíthatja.

Az alapvető munkafolyamatokba beépülő ellenőrzés területeinek szélesedésével megnyílik a lehetősége a vezetői ellenőrzés rendjének, követelményeinek új módon történő szabályozására a csapathadtápban.

A szabályozásnak feltétlenül tükröznie kell a csapatgazdálkodásban bekövetkezett változásokat, mindenekelőtt azt, hogy ezen a téren nagymértékben megnőtt a csapatok önállósága, a parancsnokok, vezetők gazdasági hatásköre, ezzel együtt a gazdálkodásért való felelősség. Ennek megfelelően a belső ellenőrzést is olyan elvi alapon indokolt szabályozni, hogy végrehajtásában, feladatainak meghatározásában növeljük a helyi

vezetők szerepét, felelősségét, erősítsük tekintélyét, kiküszöböljük az olyan adminisztratív rendszabályokat, amelyek nem a kívánt cél elérését segítik, hanem formalizmus kialakításához vezetnek.

A belső ellenőrzés szervezetségének, hatékonyságának biztosítása érdekében célszerű az ellenőrzés terén is az egyszemélyi felelősség elvét érvényesíteni, a felesleges párhuzamosságok kiküszöbölésére pedig a fontosabb ellenőrzési feladatokat — a jelenlegi szabályozástól eltérően — nem személyekre, hanem a szervezet (egység, intézet) egészére meghatározni.

A csapathadtápban a hatékony belső ellenőrzésért a parancsnok hadtáphelyettes tehető felelőssé. Ez irányú kötelezettsége lényegében vezető funkciójának szerves része. A belső ellenőrzés rendjére vonatkozó központi elvi szabályozás figyelembevételével — a Szolgálati Szabályzatban biztosított — jogállása alapján megfelelő hatáskörrel rendelkezik a helyi rendszabályok érvényesítésére, az ellenőrzések által feltárt hiányosságok felszámolása érdekében a szükséges intézkedések foganatosítására.

A vezetői ellenőrzési feladatok végrehajtásának személyi bázisát a szabályozás új rendszerére (a feladatok nem személyekre, hanem a szervezetre kerülnének meghatározásra) nagymértékben megnövelné. A parancsnok hadtáphelyettes irányítása mellett, a szolgálati ág-vezetőkön túlmenően a csapathadtáp többi tisztjei (hadtáp tervező tiszt stb.) és megfelelő felkészültségű tiszthelyettesei is bevonhatók a belső ellenőrzésbe. Ez a lehetőség — megfelelő vezetés, követelménytámasztás esetén — ugyancsak az ellenőrzés hatékonyságának növekedése irányába hat, mert hisz az ellenőrzés nem egy személytől van függővé téve (mint ahogy az jelenleg van), végrehajtását az adott szakterület vezetésének terve, követelményei alapján a rendelkezésre álló szakállomány biztosítja. A vezetésnek módja nyílik arra, hogy ebben a vonatkozásban is differenciáljon, személyes figyelmét — a helyi körülményektől függően — elsősorban a fontosabb területeken folyó tevékenység vizsgálatára irányítsa, míg más területek ellenőrzését a beosztott szakállomány útján biztosítsa. Ez a körülmény természetesen nem menti a szakterületért való felelősség alól. A szolgálat helyzetének megítése ugyanis nem az ellenőrzések számszerűségén, a végrehajtó személyeken alapszik, hanem a tényeken, melyek az eredményeket tükrözik. A szolgálat működéséért való felelősség független az ellenőrzések számától, végrehajtóitól. A vezetésnek mindenkor helyesen kell tudni megítélni a feladatok (legyen az az ellenőrzés) végrehajtásának módját, sorrendjét, személyes részvételét. A szakterületért való felelősséget is takar, tehát nem elég valakit csak megbízni valamely feladat végrehajtásával, hanem meg kell győződni, hogyan tesz eleget a rábízott feladatnak. Ez pedig szükségessé teszi a végrehajtás személyes ellenőrzését, illetve a vezetői ellenőrzés olyan szervezését, hogy a tevékenységek vizsgálata bizonyos időközönként személyes formában is mindenütt megtörténjen.

Mindebből az is kitűnik, hogy a belső ellenőrzés szabályozásánál a hatékonyság növelése érdekében nem az ellenőrzések számának növelésére kell törekedni. Olyan elvi keretet kell adni a helyi vezetés számára, mely megfelelő lehetőséget nyújt arra, hogy az egység előtt álló feladatokat, a helyi körülményeket, az anyagi fegyelem állapotát

figyelembe véve, a reá háruló felelősség alapján célirányosan határozza meg a belső ellenőrzés feladatait, követelményeit.

Ebből kiindulva — az elvi szabályozáson belül — a belső ellenőrzés fontosabb feladatai végrehajtásának gyakorisági előírásait — alapvetően a társadalmi tulajdon védelmének biztosítása szempontjából — a szakanyagra jellemző sajátosságokat, valamint a gazdasági folyamatokba beépülő ellenőrzés hatékonyságát figyelembe véve célszerű meghatározni. Ennek célszerű változatát az 1. sz. melléklet tartalmazza.

A főbb ellenőrzési feladatok végrehajtásának javasolt gyakorisága az a minimum, amely helyes és szervezett gazdálkodási körülmények között megfelelő felügyeletet biztosít a néphadsereg anyagi eszközei felett. Nem jelentheti azonban azt, hogy csak ennek teljesítésére korlátozódik a csapathadtáp vezetésének kötelezettsége. Éppen a szabályozás újszerűsége, a hatékony ellenőrzésért való egyszemélyi felelősség ad alapot és biztosítékot az ellenőrzési feladatok helyi differenciálására, a követelmények fokozására a helyi körülményektől függően, mely nemcsak lehetőség, jog, hanem egyben a szakterületért való felelősség mértékéből fakadó kötelesség is.

(Mellékletek a tartalomjegyzék után találhatók.)

**A CSAPATHADTÁP FŐBB BELSŐ ELLENŐRZÉSI FELADATAI
VÉGREHAJTÁSÁNAK GYAKORISÁGÁRA VONATKOZÓ
ELGONDOLÁS**

Gyakoriság	Ellenőrzési feladat
NEGYEDÉVENKÉNT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Az egység raktárában tárolt: <ul style="list-style-type: none"> — élelmiszerek és azok göngyölegei, valamint egyéb élelmezési fogyóanyagok, továbbá — üzemanyagok meglétének ellenőrzése (leltározása). 2. Az egység raktárában tárolt (az 1. pontban nem szereplő) egyéb anyagok (tüzelő- és egészségügyi anyag kivételével) meglétének ellenőrzése (leltározása).
FÉLÉVENKÉNT	<ol style="list-style-type: none"> 3. Használatban levő <ul style="list-style-type: none"> — az alegységek személyi állományának kiadott (az alegység raktárban tárolt) anyagok, felszerelések (pl.: ruházat, lábbeli, személyi felszerelés, ágynemű, élelmezési felszerelés stb.), — konyhák (étkezdék) részére kiadott élelmezési felszerelési anyagok meglétének ellenőrzése (leltározása). 4. A szolgálati ágak gazdálkodásának és a gazdasági számvitel átfogó vizsgálata (a szolgálati ág vezetésének, az ellátás, anyagfelhasználás, üzemeltetés stb. helyzete).
ÉVENKÉNT	<ol style="list-style-type: none"> 5. Egyéb (az 1—3. pontban nem szereplő) szakanyagok (bútorzat, berendezési anyagok, hadtáp-technikai eszközök és felszerelések, egészségügyi anyagok, műszerek, tüzelő) meglétének ellenőrzése (leltározása).

Megjegyzés:

- (1) Az anyagok meglétének ellenőrzését évente egyszer az egyes szolgálati ágra kiterjedő *átfogó leltározással* célszerű végrehajtani, a *parancsnok elhatározása szerint megfelelő időpontban*.

TARTALOMJEGYZÉK

Dr. Damó László ezds.	A katonai gazdálkodás főbb elvi kérdései a hadtápszolgálatban (Előszó) — — — — —	3
Dr. Zimonyi István ezds.	A szocialista gazdálkodás általános törvényei és törvényszerűségei a hadtápellátásban — —	5
Joó Sándor ezds.	A csapatgazdálkodás megoldásra váró problémái	11
Dr. Zimonyi István ezds.	A hadtápgazdálkodás főbb tapasztalatai és további fejlesztésének irányai — — — — —	21
K. Tóth Lajos alez. Dr. Kajdi József őrgy.	A költségvetési gazdálkodás rendje, helye és szerepe a csapatok hadtápbiztosításában — —	34
K. Tóth Lajos alez.	A katonai gazdaságirányítás főbb általános és sajátos elvi kérdései a hadtápszolgálatban — —	47
Dr. Balázs György ezds.	Reform és katonai gazdálkodás — — — —	60
K. Tóth Lajos alez.	A hadtápszolgálat integrált gazdálkodási rendszere kialakításának néhány kérdése — — — —	72
K. Tóth Lajos alez.	A pénzgazdálkodás rendje és fejlesztése a hadtápszolgálatban — — — — —	86
K. Tóth Lajos alez.	A készletgazdálkodás továbbfejlesztésének lehetőségei a hadtápszolgálatban — — — — —	98
Dr. Zimonyi István ezds. K. Tóth Lajos alez.	Ellátó központok rendszerbe állítása és hatása a hadtápszolgálatban — — — — —	103
Dr. Balázs György ezds.	A szolgáltatások makroökonómiai hatékonysága	109
Pály István ezds.	Az élelmezési ellátás, mint az életkörülmények alakulásának fontos összetevője — — — —	115
Tasnádi Lajos alez.	A ruházati szolgálat gazdálkodási rendszerének jellemzői és fejlesztésének irányvonala a csapatgazdálkodásban — — — — —	124
Dr. Damó László ezds. K. Tóth Lajos alez.	A csapathadtáp számviteli korszerűsítésére irányuló munka eredményei, tapasztalatai — —	133
K. Tóth Lajos alez. Domine János fhdgy.	A „Csapathadtáp Számviteli Rendszer” kísérletben résztvevő egységek élelmezési gazd.-számviteli kérdéseiről — — — — —	146
K. Tóth Lajos alez.	Az ellenőrzési rendszer továbbfejlesztésének kérdései a hadtápszolgálatban — — — — —	168

ОГЛАВЛЕНИЕ

Дамо Ласло	Основные принципиальные вопросы военной экономики в службе тыла (Предисловие) —	3
Зимони Иштван	Общие закономерности социалистического хозяйства в тыловом обеспечении — — — —	5
Иоо Шандор	Проблемы войскового хозяйства, подлежащие решению — — — — — — — — — —	11
Зимони Иштван	Опыт и направления дальнейшего развития тылового хозяйства — — — — — — — — — —	21
К. Тот Лайош Кайди Йожеф	Порядок, место и роль бюджетного хозяйства в тыловом обеспечении — — — — — — — —	34
К. Тот Лайош	Основные общие и специфические принципиальные вопросы военной экономики в службе тыла —	47
Балаж Дьердь	Реформа и военная экономика — — — — —	60
К. Тот Лайош	Некоторые вопросы создания системы интегрального хозяйства в службе тыла — — — —	72
К. Тот Лайош	Порядок и развитие денежного хозяйства в службе тыла — — — — — — — — — —	86
К. Тот Лайош	Возможности развития создания комплектов в службе тыла — — — — — — — — — —	98
Зимони Иштван К. Тот Лайош	Формирование и воздействие центров снабжения в службе тыла — — — — — — — — — —	103
Балаж Дьердь	Макроэкономическая эффективность услуг — —	109
Пайи Иштван	Продовольственное снабжение, как составная часть формирования бытовых условий — —	115
Ташнади Лайош	Особенности и пути развития системы службы вещевого снабжения в войсковом хозяйстве —	124
д-р Дамо Ласло К. Тот Лайош	Опыт и результаты работы по совершенствованию счетоводства войскового хозяйства — — —	133
К. Тот Лайош Домьяне Янош	О вопросах продовольственной отчетности воинских частей, принимающих участие в испытании „Счетоводческая система военной экономики”	146
К. Тот Лайош	Вопросы совершенствования системы контроля в службе тыла — — — — — — — — — —	168

TERVEZÉSI IDŐSZAKOK
A CSAPATGAZDÁLKODÁSBAN

Gazdálkodási évek	egészségügyi szolgálatban	elhelyezési szolgálatban	közlekedési és szállító szolgálatban	üzenanyag szolgálatban	élelmezési szolgálatban	ruházati szolgálatban
1968						ruházat és általános személyi felszerelés. ↓
1969						
1970						
1971	nem fogyó anyag	nem fogyó anyag /berend.bu- tor, műszer/		üzenanyag és technikai eszköz		
1972						
1973	↓	↓	szállítási költségkeret	↓		
1974						
1975			↓		élelmezési felszerelés	
1976						

Megjegyzés: egyszerűsített tervezés

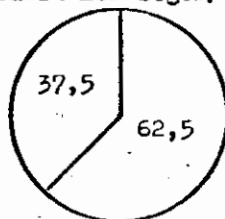
rulirozott tervezés

tervezett bevezetés

Az ÖKG-i rendszer teljesítésselének hatása az MN hadtáp költségvetésében /bázis 1972/

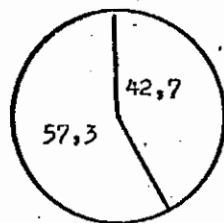
Adatok 5-ban

A hadtáp részesedése az MN gazdálkodásában az ÖKG-ra fordított összegből /csak fenntartási - működési költségek/

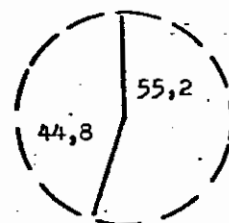


1972

Az ÖKG-ra fordított összegek az MN hadtáp összköltségvetéséből

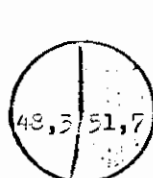


1972

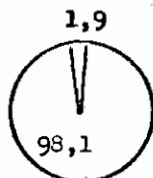


tervezett

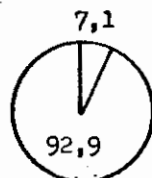
Az ÖKG-ra fordított költségek aránya a szolgálati ágak költségvetéséből



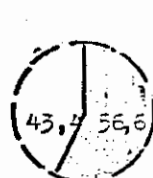
elhe.



eü.

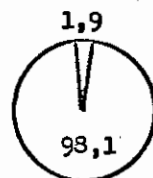


1972

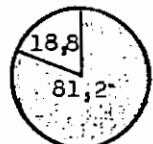


tervezett

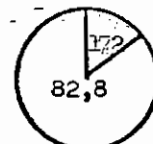
közl.



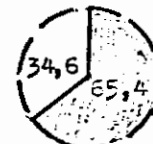
úza.



élm.



1972



tervezett

ruh.

Jelmagyarázat:

htp. kv. /ÖKG kv./

ÖKG költség a szolg. ágaknál

K I M U T A T Á S

az 1971. évi költségvetési átcsoportosításokról a csapatoknál

eFt-ban

Fsz	Költségvetési tétel		Átcsoportosítások, pénzmaradványok	
	száma	megnevezése	csapatoknál 1971.évi kv-en belül	1970. évi pénzmaradványból
1.	Elhe. 03-011/012	Ingotlan fenntartás, csapatépitkezés,	+ 5 687	+ 5 212
2.	Elhe. 03-021	Elhelyezési anyagok vál- leleti javítása	- 2 797	+ 476
3.	Ruh. 03-021	Irodafenntartás /irodaszer/	+ 2 218.	+ 457
4.	Elhe. 03-024	Fogyóanyagok	+ 3 958	+ 1 469
5.	Elhe. 03-051	Energia	- 3 023	+ 146
6.	Ruh. 03-082	Mosatás	- 1 959	+ 53
7.	Közl. 03-091	Szállítás	- 1 435	+ 4
8.	Elhe. 03-101	Köszüdj	- 1 471	+ 114

4. SZ. melléklet "A hadtápgazdálkodás tapasztalatai és további fejlesztésének irányai" c. cikkhez

A FÉRFI ÉS TEREKÉRTÉKES NŐRÖK ALKULÁSÁNAK AZ M.H. HADTÁPGAZDÁLKODÁSBAN /csapatgazdálkodásban/

I. Fővezetői feladatok és az átvétel idejei

Gazdálkodási évek	Szolgálati ágak					
	egészségügyi szolgálatban	elhelyezési szolgálatban	külszolgálati % szolgálatban	üzemanyag szolgálatban	élelmiszeri szolgálatban	ruhásati szolgálatban
1	2	3	4	5	6	7
1956		- fogó anyagok beszerzése /világító eszközök, esztergálás, alagutak/			- I. és II. élelmiszeri normák betartása	- legényegyi ruházat, - kiegészítők, - higiéniai és adminisztrációs iratoknak megfelelően alapul beszerzése
1959		- fogó anyagok beszerzése /épület anyagok, épület szeszélyesség/				
1961	- szűzcsanak beszerzése /lo k-ban az intézkedések/				- aligazt, barátságosan pénteki biztosítás,	
1962					- az I. és II. élelmiszeri normák vonatkozó jelzőkörüreltekkel való betartása,	
1965					- élelmiszeri felügyelet beszerzésének időszaki bevezetése	
1968	- nem fogó stb. anyagok javítása	- fogó anyagok teljes körű beszerzése, - vállalat munkát végzők részbeni csapatbontásokról utalás - háttérbeli gépi eszközök beszerzése,		- minőségi átvételt nem igénylő karbantartó anyagok beszerzése /karbantartó anyagok 6 fő/ - háttérbeli átvétel és a levétel felügyelése,	- pénzügyi alapszolgálatok körüli elemzési gazdálkodás bevezetése	- mosás, vegytisztítás pontosan betartása, - bőrszellő, óvodai ruházat beszerzése,
1969					- szappan, alvástálcák beszerzése	
1970		- használati és berendezési tárgyak, - energiaponyva eszközök beszerzése,	- szállítási költségek kifizetése 500 Ft-ig		- szópor, fokszalma beszerzése,	- munka-, védő- és kórházi beszerzés,
1971		- textil berendezések /szatyrok, függönyök/ beszerzése,			- jég beszerzése,	
1973-ban tervezve		- tűzálló eszközök vállalatilag való javítása, - 7. KÖV területén lévő egyebek tisztítvány beszerzése	- szállítási költségek kifizetése,	- kiegészítései egy-egy, szorok AFON üzemanyag javítást való ellátás /12 fő/	- élelmiszeri felügyelet beszerzésének korszerűsítése /véglegesítés/	- a legényegyi ruházat ellátásában tányulós pénzügyi elemzési gazdálkodás bevezetése,

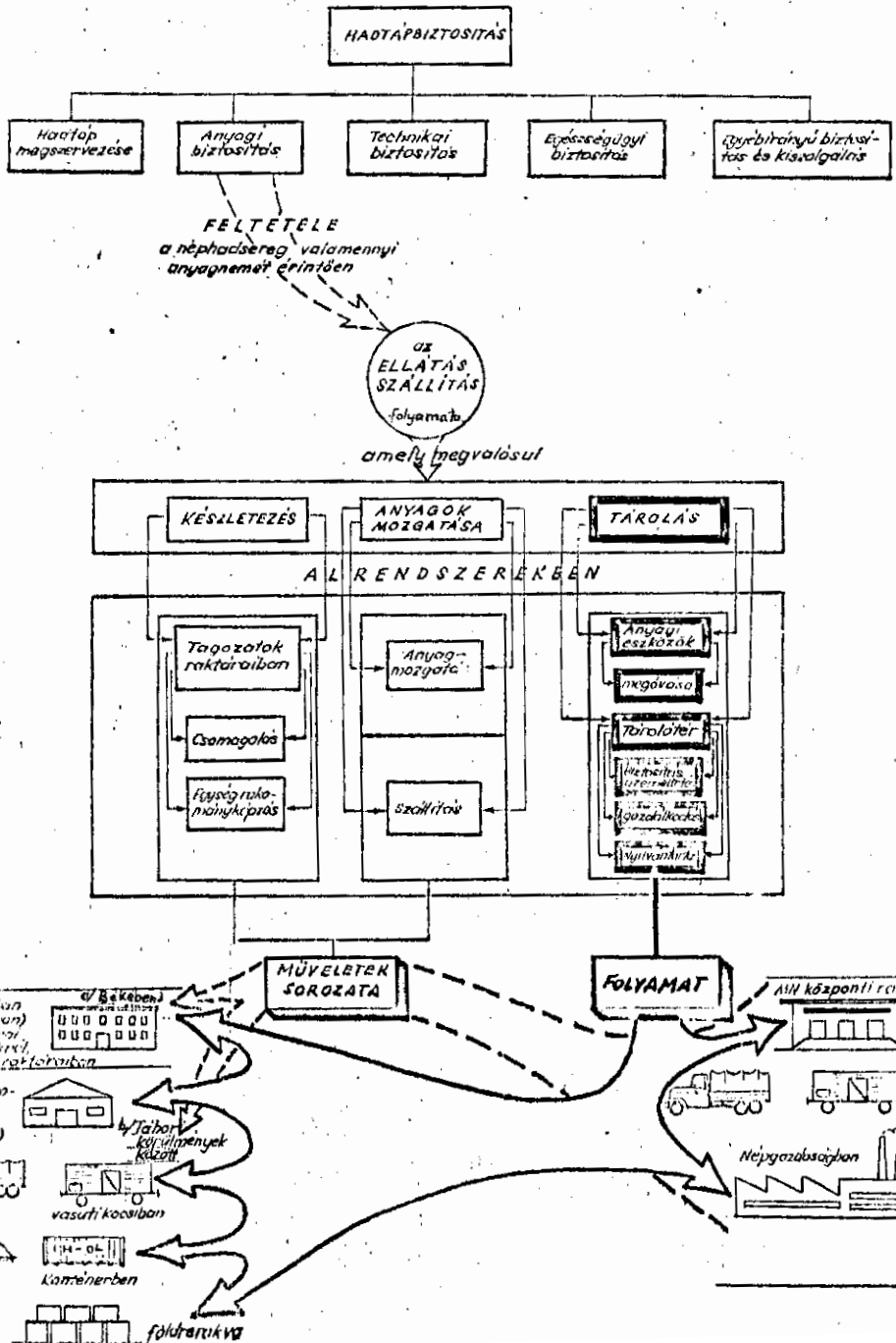
II. Tervezési normák 1973. I. hó 1-én

1973	- fogó és nem fogó stb. anyagok, M anyagok /csapatoknál/, - fogó /közvetlen/ anyagok /lo k-ban, a nem fogó és M anyagok az intézkedések/	- bitorlás, - épületfelújítások és építési anyagok, - tűzálló készletek, - mosógépek, - labori tárgybontás, - mérőeszközök, - tisztítványok /a 7. KÖV területén lévő kivételével/ beszerzése,	TELJES KÖRŰ FÉRFI ÉS TEREKÉRTÉKES NŐRÖK ALKULÁSÁNAK	- hájtó és vendégszolgálat, - üzemanyag technikai eszközök, - karbantartó anyagok 12 fő-ig, - AFON jég ellátás a kiegészítései egy-egyével, szorok /12 fő-ig/	- állománytáblában és hadiutasban meghatározott élelmiszeri technikai eszközök, - konyhai gépek és felszerelések	TELJES KÖRŰ FÉRFI ÉS TEREKÉRTÉKES NŐRÖK ALKULÁSÁNAK
------	--	---	--	---	--	--

III. Fővezetői feladatok további tervezett előrelátása

1974-ben	- tisztítványok teljes körű beszerzése,			- kiegészítései egy-egyével, szorok AFON jég ellátás helyi pénzügyi biztosítása,		
1974 után		- bitorlás, - tűzálló készletek,		- hájtó és vendégszolgálat, - karbantartó anyagok		

TÁROLÁS HELYE A HADTÁPBIZTOSÍTÁS RENDSZERÉBEN



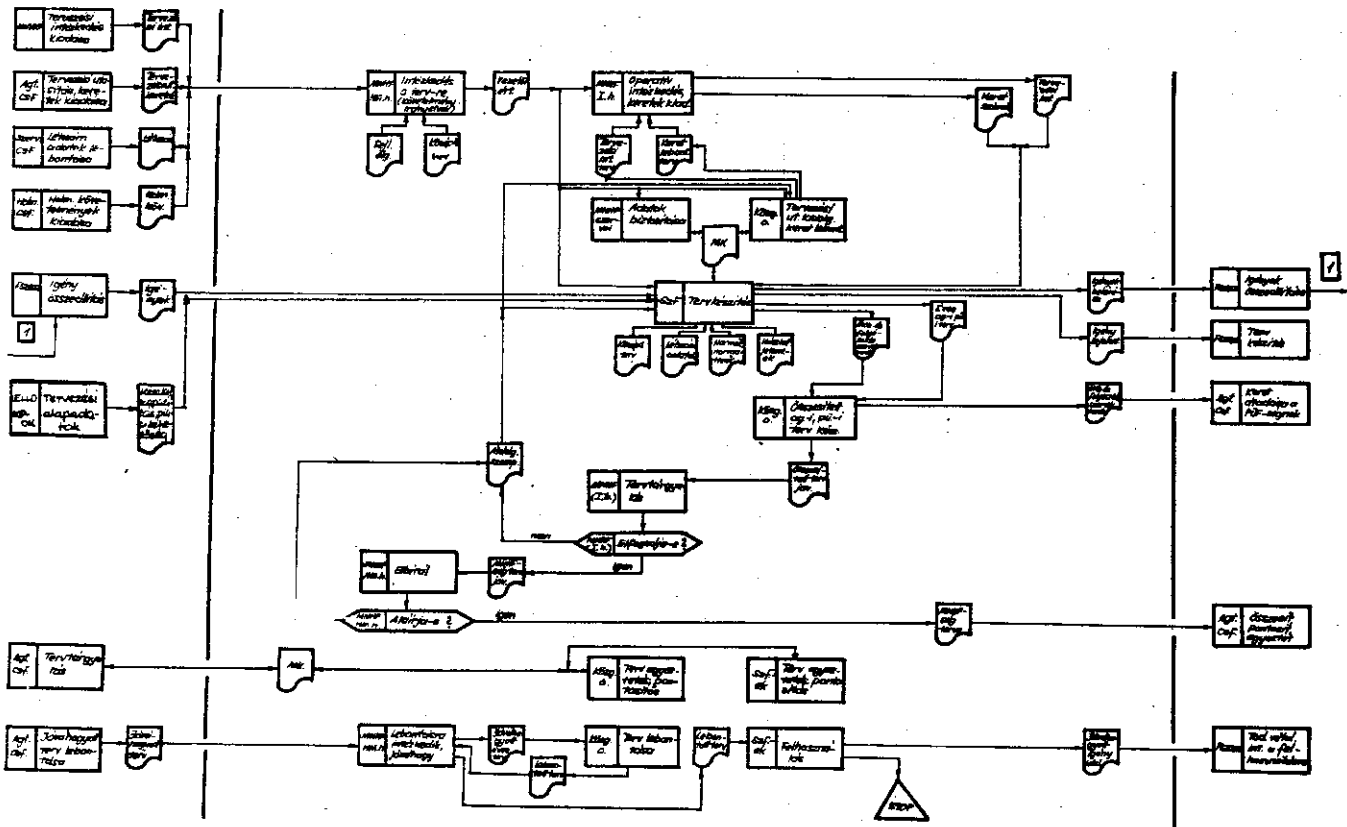
AZ ÉM HADTÁP ELLENŐRZÉSI RENDSZERE A CSAPATONÁL

/Tervezet/

Kegységek	Magasabbegységek	Seregtestek
<p><u>Belső Ellenőrzés</u></p> <p>Felelős: PK ETPB^{xxx}</p> <p>1/ <u>Évente</u> legalább 1-szer - minden szolgálat,</p> <p>2/ <u>kik.időszakonként</u> legalább 1-szer - részvétel az e.tő.ált.felnevelés ellenőrzésében - a.htp.egységeket - a.htp.alegységeket</p> <p>3/ <u>félévenként</u> legalább 1-szer - egység raktárát /éln.szolg.vez. 1/4 évenként/ - javító műhelyeket ellátó, szolgáltató szervezet, kiegészítő gazdaságokat</p> <p>B/ <u>RENDSZERVIZUMOKRA ÉPÜLŐ ELLENŐRZÉS</u> Felelős: PK ETPB és szolgálat vezetőik, egység szintűen éln.vez.</p> <p>- naponta</p> <p>C/ <u>PK-I ELLENŐRZÉS</u> /Általános feladatok/^{xxx} Felelős a megszervezéséért: EFK</p> <p>- egység térsz. kik. időszakonként - zászlóalj térsz. negyedévenként</p>	<p>A/ <u>FELELVETI ELLENŐRZÉS</u> Felelős: PK ETPB^{xxx}</p> <p>minden kik.időszak végén valamelyik közvetlen alárendeltség, ill.alegységnél</p> <p>B/ <u>SVAK /FUNKCIONÁLIS/ ELLENŐRZÉS</u> Felelős: PK ETPB^{xxx}</p> <p>legalább 2 évenként 1-szer - alárendelt egységek htp-jainál^{xxx}</p> <p>C/ <u>PK-I ELLENŐRZÉS</u> /felülvizelt/^{xxx} - minden kik.időszak végén valamelyik alárendelt egységnél, ő.alegységnél</p> <p><u>Bejegyzés:</u></p> <p>x = szervezetre meghatározott követelmény, megszervezéséért és végrehajtásáért a PK ETPB felelős</p> <p>xx = gazdálkodás ellenőrzése minimum 1 hónapot részletesen foglal át</p> <p>xxx = pk-i vonalon tervezett követelmény</p>	<p>A/ <u>FELELVETI ELLENŐRZÉS</u> Felelős: PE ETPB^{xxx}</p> <p>5 éves időszakban legalább 1-szer valamennyi közv. htp.szervénél</p> <p>B/ <u>SVAK /FUNKCIONÁLIS/ ELLENŐRZÉS</u> Felelős: PE ETPB^{xxx}</p> <p>- mag.htp-ját legalább 5 évenként 1-szer - BDS htp.térzs egységek htp-jainál legalább 2 évenként 1-szer^{xxx}</p> <p>C/ <u>PK-I ELLENŐRZÉS</u> /felülvizelt/^{xxx} 5 éves időszakon belül legalább 1-szer valamennyi magasabbegységnél és közvetlen alárendeltségnél</p>

1.sz.vázlat "A költségvetési gazdálkodás rendje, helye és szerepe a csapatok hadtápbiztosításában" o. cikkhez

AZ MNHF-SÉG ÉVES ANYAGI-PÉNZÜGYI (KV) TERV KÉSZÍTÉSÉNEK FOLYAMATA

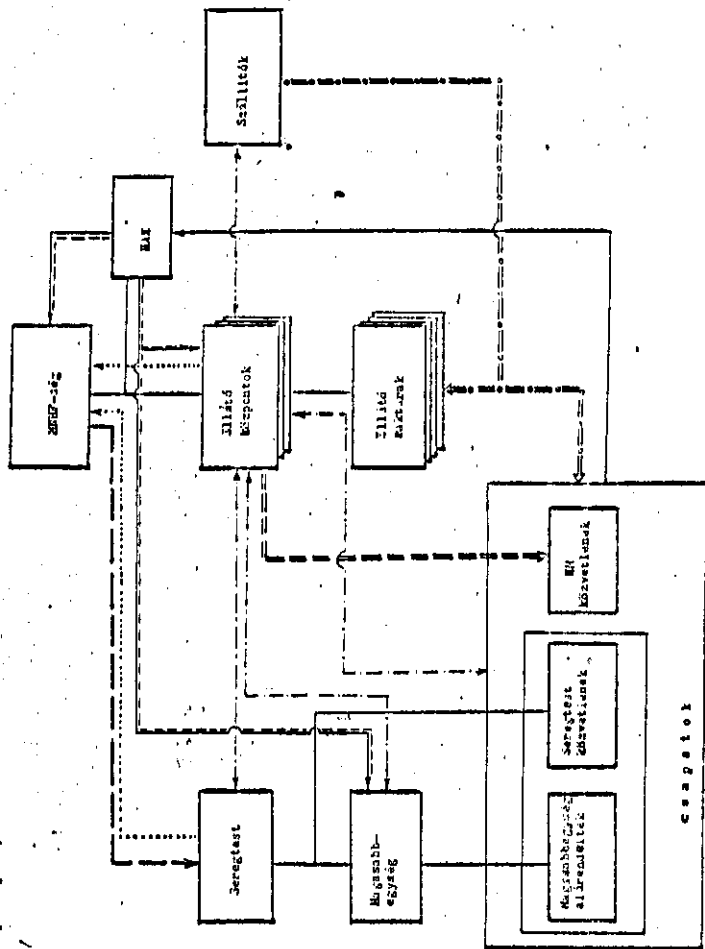


2. SZ. VÁZLAT "Az MN hadtápellátó központok rendszer-
beállítás és kihatása" c. cikkhez

... Az MN hadtápellátó és ellátás szervezete

Bejegyzés:

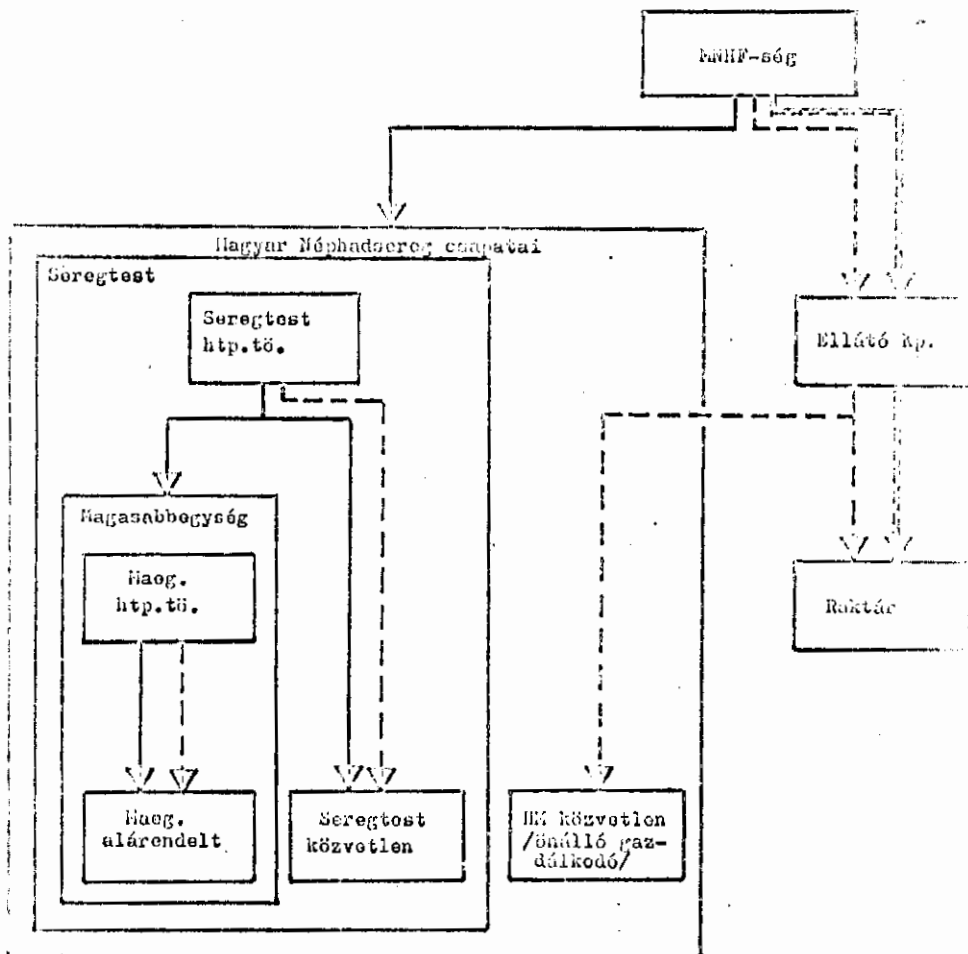
- átiradatlási viszony /operatív szintű, irányítás/
- komplex hadtápellátás /al-gszabilyozás/
- adminisztratív ellátási kapcsolatok
- operatív szakmai irányítás, felügyelet
- átvett/átadott feladatok
- szűkebb körű beállított kapcsolatok
- szállítási, csatlakozási/
- feladatok, jelentések gépi
- tájékoztatás
- beosztottak



1.számú melléklet " Az ellenőrzési rendszer továbbfejlesztésének kérdései..... cikkhez.

ELGONDOLÁS

a külső ellenőrzés rendszeréről
/1.sz.változat/



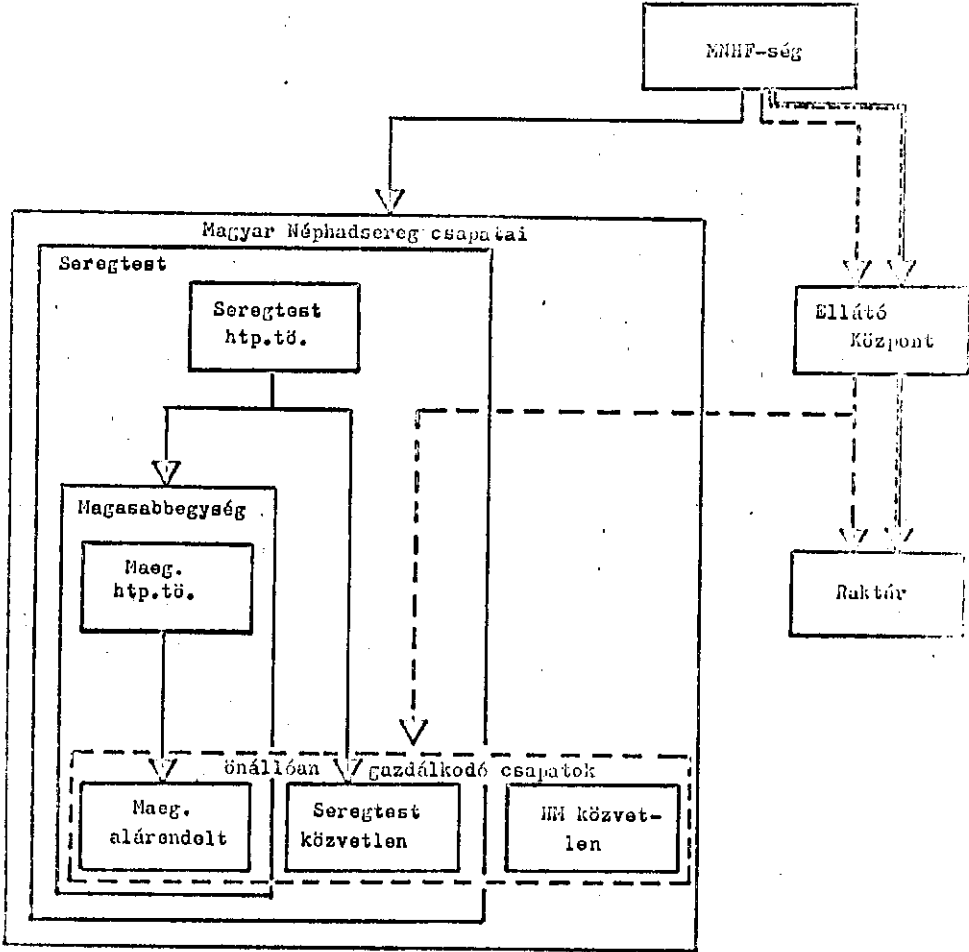
1.sz.vázlat

Magyarázat:

minden fajta ellenőrzést az előírt szervek végzik /HM közvetlenül az ellátó központok ellenőrzik/

- Magyarázat:
- Felügyeleti ellenőrzés: ————
 - Szakfelügyeleti ellenőrzés: ————
 - Gazdasági, pénzügyi ellenőrzés: - - - -

ELGONDOLÁS
a külső ellenőrzés rendszerére
/2.sz.változat/



2.sz.vázlat

Megjegyzés:

A felügyeleti ellenőrzést az előjáró szervek, a szakfelügyeleti ellenőrzést az MNH-ség és az előjáró szervek hadtáptörzsei, a gazdasági, pénzügyi ellenőrzést az Ellátó Központok hajtják végre.

- Jelmagyarázat:**
- Felügyeleti ellenőrzés: —————>
 - Szakfelügyeleti ellenőrzés: ————>
 - Gazdasági, pénzügyi ellenőrzés: - · - · - ·>