

## A csapatgazdálkodás fejlődésének eredményei és továbbfejlesztésének elgondolásai az elhelyezési szolgálatban

*Fodor Lajos őrnagy*

Bizonyára sokan — s nemcsak a szolgálathoz közelállók — emlékeznek még arra a 20—23 évvel korábbi időszakra, amikor mindennemű elhelyezési anyagot központi kiutalás és vételezés alapján juttattunk el a felhasználási helyre, nem mindig figyelve arra, hogy az érintett anyagot méretre, minőségre tekintettel tudják-e használni vagy sem. Az első elhelyezési normák természetes mértékegységben, darabban, kilogrammban, folyóméterben fejezték ki a szükségletet „régí” illetve „új” épületre vonatkoztatva.

Ebben az időszakban a tervszerű elosztáson volt a hangsúly s ennek a negyedévenként ismétlődő rendszeres kiutalással eleget lehetett tenni, de a mechanizmus az ésszerű gazdaságosságot kizárta. A központi ellátási forma az akkori körülmények között szükségszerű volt, ugyanis a hiánygazdálkodáson alapuló népgazdasági tervutasításos rendszerből következőleg az anyagok túlnyomó többségét keretszerűen, minisztériumi szinten osztották el a felhasználók között. Pozitív vonása e rendszernek, hogy az alapvető fontosságú anyagok eljutottak ugyan a felhasználási helyekre s így a harckészültség fenntartását szolgáló üzemvitelt biztosította, de a túlzott, szinte minden anyagra kiterjedő részletessége (például: portörklő és felmosó rongyot is kiutalásra lehetett kapni a TEMAFORG vállalatnál) túlbonyolította s így bürokratikusá tette a gazdálkodást.

A túlzott biztonságra való törekvésből a „jobb, ha a raktárban megvan” szemléletből olyan elfekvő készletek keletkeztek, melyek megszüntetéséhez később sok időre volt szükség.

Az 1954—1958-as évek között a volumenében még mindig jelentős központi ellátás mellett lehetőség volt a helyi beszerzési lehetőségek kihasználására olyan anyagok vonatkozásában, melyek nem tartoztak a keretgazdálkodás körébe, nem voltak ún. „kényszer pályán”. Ez főleg a takarítási anyagok, épület és bútortárolások és csekély szerelvényanyag körére terjedt ki. Az alakulatok által végrehajtott „csapatbeszerzés”-hez a természetes mértékegységű normák alapján már „hitel” (mai értelmezés

szerint költségvetési előirányzat) került engedélyezésre, felhasználása azonban csak az érintett cikkekre korlátozódott.

A tüzelőanyagokat központi megrendelés alapján szállították a bányák, de a kiegyenlítés az alakulatok feladata volt. Saját hatáskörükben a ténylegesen felmerült költségeknek megfelelően fizették az alakulatok a felhasznált elektromos áram és egyéb közszolgáltatások ellenértékét. 1958 után, ahogyan csökkentek a kötöttségek a népgazdaság termelési, értékesítési szektoráiban, fokozatosan és folyamatosan bővültek az alakulatok által — a rendelkezésükre bocsátott költségvetési előirányzatokból — végrehajtott helyi beszerzések, egyre szűkült a központi ellátás szerepe. Alapvető változást hozott az 1961. évben hatályba lépett elhelyezési szolgálati utasítás, melyben a korábban természetes mértékegységben kifejezett normák egy része (az építmény karbantartásához, takarításhoz, fogyasztóeszköz ellátáshoz szükséges anyagbeszerzésekre, vállalati úton végeztetett javításokra) összegszerűen forintban került meghatározásra. A norma szerint illetményes járandóságokkal az elhelyezési felügyelőségek rendelkeztek, ők engedélyezték a felhasználható költségvetési előirányzatokat az alakulatok részére és év végén a maradványt megvonták. Ennek előnye és így pozitívuma az volt, hogy a rendelkezésre álló szűkös költségvetési eszközöket koncentrálni lehetett egy-egy nagyobb volumenű karbahelyezési munka elvégzéséhez. Hátrányos volt viszont abból a szempontból, hogy az alakulatokat az ingatlan állomány saját erővel végrehajtható álagmegóvására, jó karbantartására az anyagi érdekeltség hiányában nem ösztönözte.

### I. Változások az új gazdaságirányítási rendszer bevezetése után

Az 1968-as népgazdasági reform, s ennek a néphadseregben bevezetett vetülete segítette, felgyorsította a csapatgazdálkodás kibontakozását az elhelyezési szolgálat végrehajtó szerveinél. A gazdálkodás korszerűsítésére kiadott utasításokban, intézkedésekben megfogalmazódott azon elv, hogy a gazdasági döntések lehetőségét közel kell vinni a közvetlen felhasználókhöz, — ahol a döntés hatása jó vagy rossz eredménye közvetlenül mérhető és ellenőrizhető —, a megvalósítás szakaszában van.

Az új gazdálkodási rendszerre való áttérés alapvetően új feladatok elé állította a parancsnoki állományt, a hadtáphelyetteseket és az elhelyezési szolgálat vezetőket. Tapasztalható volt, egy bizonyos fokú idegenkedés az alapjaiban megváltozott, megnövelt hatáskörrel járó felelősségtől. Az elhelyezési felügyelőségek ellenőrzéseiken keresztül, a rendszeresen megtartott szakmai kiképzések, összevonások útján elősegítették az új gazdálkodási rendszer alapelveinek megértését és módszertani segítséget nyújtottak a korábbi — kötött — gazdálkodási formáráról az önálló csapatgazdálkodási feladatokra való zökönőmentes áttételhez. A csapatgazdálkodási hatáskörök fokozatos és folyamatos bővítése, a beszerezhető anyagfelelőségek körének növelése, a költségvetési tételek közötti átcsoportosítás lehetősége, elősegítette a parancsnoki állomány kezdeményező képességét. Ez a tény a személyi állomány élet-, munka- és szolgálati körülményei, valamint a technikai anyagok és eszközök elhelyezési színvonalának javításá-

sára való törekvésben mérhető le. Számptalan eset tanúsítja a távlatokban is gondolkodó parancsnoki döntés jó eredményét. Így létesülhettek folyamatosan — többek között — melegvizes mosdók, színvonalasan berendezett KISZ-klubok, csapatkönyvtárak, csapatpihenőhelyek. A jó gazdálkodás eredményeként megtakarított költségvetési előirányzatokból korszerű berendezések és eszközök kerültek beszerzésre. A helyi erőforrások — anyag, pénz, munkaerő — ésszerű felhasználásával létrehozott új, illetve korszerűsített létesítmények bekerülési értéke mintegy 40%-kal olcsóbb, mintha azt vállalattal végezték volna el. Igaz viszont az is, hogy az igények kielégítése terén egy-egy vonatkozásban túlságos „előrehaladás” is történt, nem számolva a járulékos következményekkel. Elég, ha erre egyetlen példát említek. 1968—1972 között több mint 10 ezer db olajkályhát szereztek be az alakulatok, de ezzel párhuzamosan nem gondoskodtak a tüzelőolajtárolás megoldásáról, vagy ha történt is rá intézkedés, a tárolók többsége nem felel meg a biztonsági követelményeknek, a tűzrendészeti előírásoknak. A fűtőeszközök minden áron való korszerűsítésének következménye volt, hogy nem egy esetben jó állapotban levő vaskályhákat vontak ki a használatból.

A kibővített gazdálkodási hatáskör fokozottabb felelősséget is jelent. Az elhelyezési szolgálat költségvetési előirányzatainak több mint felét a csapatok közvetlenül használják fel, tehát nem kis összegekről van szó, amikor az ésszerű, átgondolt, takarékos gazdálkodást hangsúlyozzuk. 1968-tól folyamatosan bővítettük a gazdálkodási hatáskört, csapatbeszerzési hatáskörbe kerültek a háztartási takarító, padlóápoló gépek, a textil berendezési tárgyak (függöny, szőnyeg). Az alakulatok gondoskodnak 1973-tól a tűzoltókészülékek javíttatásáról, elszámolásáról. Egyre bővül a saját hatáskörben lebonyolított vállalati karbantartási-javítási munkák köre, a különböző gépészeti eszközök szervizelésének végrehajtása. Az év végi pénzmaradvány terhére számos a központi gazdálkodás körébe tartozó anyag beszerzését tette lehetővé a 75/1970. sz. MNHF intézkedés. A lakás berendezések felújításával és cseréjével kapcsolatos lebonyolítás, elszámolás csapatgazdálkodási hatáskörbe tartozik. Mindezek látható, valós jegei az elhelyezési költségvetési és anyaggazdálkodás fejlődésének. Az önálló költségvetési gazdálkodási rendszer 1972-től történt általános kiterjesztése és ezzel egyidejűleg az egycsatornás költségvetési előirányzat és pénzellátás bevezetése a csapatgazdálkodás mechanizmusát egyszerűsítette. Ez a rendszer az alakulat — magasabbegység — seregest útján a szolgálati alá-fölérendeltségre épül fel, így a gazdálkodás irányításában a parancsnoki elhatározások, döntések közvetlenül érvényre juthatnak. Az elhelyezési felügyelőségek, az Elhelyezési és Beruházási Szolgálat Főnökség operatív beavatkozási lehetősége — abban az értelemben, hogy közvetlenül engedélyez, vagy elvon költségvetési előirányzatot a gazdálkodó szervektől — megszűnt. Ezt a feladatot a szervezetileg létrehozott seregest és magasabbegység elhelyezési szolgálatok vették át s az alakulatok költségvetési előirányzat tervezésének, jóváhagyásának és elszámolásának terén fokozottabb felelősség hárul rájuk. Különösen fontos feladatuk, a gazdálkodási év folyamán felmerülő terven felüli igényekre vonatkozó pótelőirányzati kérelmek elbírálása s elsősorban hatáskörön belüli — a képzett tartalék terhére történő — rendezése. Másik fontos feladatuk az

év végi pénzmaradványok felülbírálása, javaslatként a feladat elmaradásából származó megtakarítás összegének megvonására, illetve az áthúzódó kötelezettséggel terhelt és a valóban takarékos gazdálkodás eredményeképpen keletkezett pénzmaradványok meghagyására.

Addig, amíg a seregest (magasabbegység) elhelyezési szolgálatok tevékenységi körükben már eredményesen funkcionálnak, szerepük az alárendelt laktanya elhelyezési szolgálatok irányításában kedvezően érvényesül, nincs megoldva a HM közvetlen alakulatok — intézetek — és szervek ilyen értelmű összefogása. Ennek hiánya az egycsatornás költségvetési előirányzat és pénzellátás pénzügyi szerveken történő lebonyolítása mellett is napi feladatok megoldását hátrítja át az elhelyezési szolgálat felső szintű szervére. E probléma megoldására célszerű lenne az elgondolásokban már megfogalmazódott, „HM közvetlen hadtáp osztálya”-t létrehozni, mely hatékony segítséget jelentene minden hadtáp szervnek.

A csapatgazdálkodási rendszer nem új dolog a néphadseregben, s mégis a korszerűsített, fejlettebb módszerek bevezetése során tapasztalhatók olyan negatív jelenségek, melyek a hibás szemléletből és a helyi érdekek túlzott előtérbe állításából következnek.

Szemléletbeli — és elég gyakori — hiba, hogy a csapatgazdálkodásért felelős parancsnokok még mindig az elhelyezési felügyelőségekre s az elhelyezési szolgálat felső szintű irányító szerveire hárítanak át felelősséget olyan problémákért, melyek megoldásához a szükséges költségvetési fedezet már csapatgazdálkodási hatáskörben van. Ennek következménye, bürokratikus vonásokban, helyszíni kivizsgálásban nyilvánul meg s csak késlelteti a megoldást.

Figyelmén kívül hagyják a vonatkozó szabályozó intézkedésekben előírtakat s az év végi előirányzat maradványból nem fedezik az áthúzódó kötelezettségeket, melyet később pótelőirányzatként igényelnek.

Sajnálatos módon nem jut kellőképpen érvényre az a szabályozás, mely szerint az alakulatok részére új feladat elrendelésével egyidejűleg az elrendelőnek gondoskodni kell az anyagi-pénzügyi fedezetről is.

A hibás szemléletből keletkezett problémák, évközi költségvetési fedezet hiányok úgy jelennek meg, mint az adott költségvetési év tervezési hibája, nem egy esetben az „EFÜ rossz munkája”-ként. A valóságos okra csak helyszíni ellenőrzéssel lehet rámutatni, ami — tekintve a pótelőirányzati kérelmek előterjesztésének ötletszerűségét — indokolatlanul rendkívüli terheket ró egyrészt az elhelyezési felügyelőségekre, másrészt az elhelyezési szolgálat felső szintű irányító szervére.

Az egycsatornás előirányzat — gazdálkodási és pénzellátási módszer a csapatgazdálkodásnak egy fejlettebb formája ugyan, de azt is tudni kell, hogy e módszer bevezetése több költségvetési és pénzeszközt nem eredményezett, most is annyi áll rendelkezésre, mint eddig. A fejlettebb módszer lényege abban mutatkozik meg, hogy ugyanolyan volumenű költségvetési előirányzatot éppen a leadott hatáskör szerinti parancsnoki döntés alapján hatékonyabban lehet felhasználni az elérendő cél érdekében.

A költségvetési és anyagi eszközök koncentrálására az önálló csapatgazdálkodás keretében figyelemmel a szinte korlátlan átcsoportosításra, nagy lehetőségük van a parancsnokoknak. A rendelkezésre álló erőforrások ismeretében átfogó gazdálkodási, építmény fenntartási tervet lehet

készíteni nemcsak az adott költségvetési évre, de perspektivikusan több évre is. Ennek megértésében és a feladatok helyes felmérésében rejlik a kibővített hatáskörű, korszerű csapatgazdálkodás lényege, az egységnyi ráfordítás hatékonyságának növelése.

## II. A gazdálkodás továbbfejlesztésének lehetősége

Az előzőekben már említés történt arról, hogy az elhelyezési szolgálat éves költségvetési előirányzatának több mint fele az egycsatornás előirányzatgazdálkodási és pénzellátási rendszerben a csapatgazdálkodás keretei között kerül felhasználásra.

A felhasználások döntően a 03 rovaton az ingatlan fenntartási és üzemeltetési kiadásokra korlátozódnak, s a IV. ötéves terv első három évében százalékosan a következőképpen alakultak:

| Kv-i rovat | 1971     |        | 1972     |        | 1973     |        |
|------------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
|            | központi | csapat | központi | csapat | központi | csapat |
| 1          | 2        | 3      | 4        | 5      | 6        | 7      |
| 03         | 23,9     | 76,1   | 24,3     | 75,7   | 30,5     | 69,5   |
| 05         | 94,7     | 5,3    | 94,2     | 5,8    | 98,3     | 1,7    |
| 06         | 100,0    | —      | 100,0    | —      | 100,0    | —      |
| Összesen   | 46,5     | 53,5   | 43,3     | 56,7   | 47,5     | 52,5   |

A táblázat adataiból látható, hogy a 03 kv-i tételben a csapatgazdálkodás felhasználási aránya igen jelentős (átlagosan 74<sup>0/0</sup>). Itt a továbbfejlesztés az ingatlan fenntartási munkák és a bérleti díjak elszámolása vonatkozásában lehetséges. Ingatlan fenntartási munkáknál a rendszeres szervizelési feladatok körét célszerű bővíteni és csapatgazdálkodási hatáskörbe adni. Ezt a gyakorlatot az elhelyezési felügyelőségek a céllelőirányzatok kiadásával 1968-tól egyre intenzívebben folytatják. A bérleti díjakat norma szerinti illetményként kiadni nem lehet, ugyanis az adott helyi elhelyezési viszonyok indokolják szükségességét. Ennek ellenére, lehetőségek tartjuk ezen feladat lebonyolításának csapatgazdálkodási hatáskörbe adását ott, ahol erre az igény konkrétan felmerül. Az alakulat a ténylegesen megkötött és az EFÜ által jóváhagyott bérleti szerződés alapján az egycsatornás előirányzat gazdálkodási és pénzellátási rendszerben tervezhetné és elszámolhatná a bérleti kiadásokat. Az elgondolás megvan, a szabályozás kidolgozása szükséges.

A következő fejlesztési feladat az energiagazdálkodás területén esedékes. Az energia és ezen belül a szilárd tüzelőanyagokkal való gazdálkodás elvileg csapatgazdálkodási hatáskörbe tartozik. A gyakorlat annyiban tér el az elvtől, hogy a szilárd tüzelőanyagok (szénfélések, tűzifa) megrendelése — a laktanya elhelyezési szolgálatok éves szükségleti terve és igénylése alapján — központilag történik a bányáktól, erdőgazdaságoktól.

A központi megrendelés és szállítás az energiagazdálkodás mai elért színvonalán, különösen a szénhidrogének (gáz, tüzelőolaj) rohamos térhódítása miatt, már nem indokolt. Ezért elgondolásunk szerint a szilárd tüzelőanyag szükséglet tervezését — megrendelését, szállítását és elszámolását — tehát a gazdasági folyamatok teljes terjedelmében — csapatgazdálkodási hatáskörbe lehet adni.

A 7. EFÜ területi illetékességébe tartozó alakulatoknál 1971-től kísérletként bevezetett — a helyi TŰZÉP vállalatokra alapozott — beszerzési módszer eredményei kedvezőek. Nem csökkent az eddig már elért 4200-as átlagos kalória színvonal, az ellátás biztosítottnak mondható, bár ebben közre játszott az elmúlt két fűtési időszak viszonylag enyhe időjárása is. A kedvező tapasztalatok alapján tervünk szerint 1974. januárjától kezdődően a szilárd tüzelőanyagok helyi beszerzését az MN minden alakulatánál (intézeténél, szervénél) bevezetjük. Ennek eredményeként azt várjuk, hogy a rendszeres negyedévi igénylés és elszámoló jelentés elhagyásával csökken a laktanya elhelyezési szolgálatvezető leterheltsége, csökken a szállítási költség, a tárolási veszteség, a szénporképződés. Bizunk benne, hogy a 4200-as kalória színvonalat tartani lehet.

Az elhelyezési szolgálat anyag és költségvetési gazdálkodásában igen jelentős szerepet tölt be a központi gazdálkodás körébe tartozó anyagi eszközökkel való ellátás. A gazdálkodási rendszer korszerűsítési feladata részeként megvizsgáltuk annak a lehetőségét, hogy az addig központiasan beszerzett és kiutalt bútorok, épületfelszerelési és épületgépészeti anyagok, munkagépek, mérőműszerek az önálló költségvetési gazdálkodás elveinek megfelelően a csapatgazdálkodás keretében kerüljenek tervezésre és minden olyan esetben beszerzésre is, ha az nem sérti a katonai titoktartást, nincs ellentétben az egységes belrendeléseivel, a népgazdaság termelő és kereskedelmi szektorai korlátozás nélkül kielégíthetik a szükségletet. Vizsgálataink során arra törekedtünk, hogy a kialakításra majd bevezetésre kerülő gazdálkodási konstrukció hatékonyan szolgálja a személyi állomány szolgálati és életkörülményeinek javítását; ne legyen bürokratikus s a szervezetileg korszerűsített végrehajtó apparátussal (laktanya elhelyezési szolgálattal) is lebonyolítható legyen; fokozza a parancsnokok gazdálkodási hatáskörét s ebből következő felelősségét az elhelyezési körletek berendezési kulturáltságának színvonaláért.

A csapatgazdálkodási konstrukció azt igényli, hogy a természetes mértekegységben kifejezett jelenlegi normát pénznormaként határozzuk meg. Ez így egyszerűen hangzik, de ha figyelembe vesszük, hogy a több mint 240 féle berendezési anyaggal való ellátáshoz 90 féle felszámítási alap ismerete, bizonyítása és nyilvántartása szükséges, akkor már a megoldás kissé bonyolultabb. Egységes, minden alakulatra egyformán érvényes pénznormát úgy kialakítani, hogy az minden igényt egyformán kielégítsen — fedezze az adott egység szükségleteit, ne legyen terjengős, bürokratikus — a jelenlegi információs és adatfeldolgozási rendszer mellett nagyon nehezen lehet. A pénznorma kialakításához szükséges felmérő, elemző, kidolgozó munka — a már jóváhagyott elhelyezési normát is figyelembe véve — folyamatban van, terveink szerint azt 1974-ben befejezzük, és az 1975-ös kísérleti év tanulásaiból levont következtetések, a szüksé-

ges módosítások után az V. ötéves tervidőszak kezdetével a pénznormát bevezetjük.

E rövid tanulmány keretében megkíséreltem keresztmetszetét adni a csapatgazdálkodás elhelyezési szolgálattal kapcsolatos fejlődésének. Az elért eredmények önmagukért szólnak, a hiányosságok megszüntetését alapvető feladatunknak tartjuk. Ebben segítségünkre lesz az elhelyezési szolgálat középírányító és végrehajtó szervezetének — jóváhagyás előtt álló — korszerűsítése. A tervezett költségvetési üzemek létrehozásával az a célunk, hogy az építmények fenntartási, üzemeltetési, felújítási problémái s az ebből keletkező feszültségek feloldása érdekében még közelebb vigyünk a gyors megoldás lehetőségét a használóhoz.