

# CSAPATGAZDÁLKODÁS ELMÉLETE, ELLÁTÁS, GAZDÁLKODÁS

## Takarékoskodjunk! De hogyan és mivel?

*Dr. Várhelyi István alezredes*

A címben szereplő felszólítást napjainkban egyre többet lehet hallani, mert a takarékos gazdálkodás komoly társadalmi-gazdasági-politikai kérdés. Szinte minden nap olvashatunk, hallhatunk róla, hogy különböző szinteken mit tettek és mit szándékoznak tenni a takarékosabb gazdálkodás érdekében.

Az elmúlt időszakban pártunk Központi Bizottságának határozatai, a XII. kongresszus Irányelvei, országgyűlési felszólalások, kormányintézkedések, miniszteri utasítások, továbbá a Hadtápbiztosítás 1980. 1. számának szerzői és a legkülönbözőbb szintű tanácskozások résztvevői foglalkoztak a hatékonyabb, de ugyanakkor takarékosabb gazdálkodás feladataival, problémáival. Ez is bizonyítja, hogy ez a kérdés közügy, jelenleg a fejlett szocializmust építő társadalmunk egyik kiemelt feladata. Alátámasztásul az MSZMP KB-nak a XII. kongresszusi Irányelveiből idézem a következőket:

„A társadalmi tevékenység minden területén az eddigieknél is fontosabb feladattá vált a belső tartalékok mozgósítása. Gazdasági helyzetünk megköveteli, hogy a munka termelékenysége gyorsan növekedjék. Kölcsönösen fontos az önköltségnek, az energia- és anyaghiányadnak a csökkentése. Nagy tartalék rejlik az üzem- és munkaszervezés, a kooperáció javításában, a szerződéses fegyelem erősítésében, a munkaidő teljesebb kihasználásában, a fegyelmezettebb munkában. A takarékoság váljék a gazdálkodás állandó elemévé, jusson érvényre a termelési folyamatokban, mutatkozzék meg a társadalmi szervezettség magasabb fokában és minden téren a feladatok célszerűbb megoldásában.”

Takarékoskodni sokféleképpen lehet, mint az előző idézetből is kitűnik. Meg kell jegyezni, hogy a „hogyan?” és a „mivel?” kérdésekre számtalan választ kaphatott mindazon érdeklődő aki figyelemmel kísérte a Magyar Néphadsereg vezetői és a különböző szintű parancsnokok – a témába illő – intézkedéseit, parancsait. Ezek tartalmában találkozhatunk elméleti és konkrét gyakorlati jellegű megfogalmazásokkal egyaránt. Ugyanakkor szeretném azon véleményemet is kifejezésre juttatni, hogy a takarékos szemlélet állandó szem előtt tartása mellett feltétlenül vigyázni kell a takarékoság mértékére. Ezt a nagyon lényeges kérdést hangsúlyozta Kádár János elvtárs is, az emlékezetes csepeli pártaktíva értekezleten elhangzott beszéde során. Vagyis takarékoskodni ésszerűen kell; nem ajánlatos, hanem kell.

Az előzőekből szinte természetesen következik, hogy az a vezető aki takarékosági túlzásokba esik, hosszabb idő függvényében inkább károkat okoz. Kiváló példa lehet erre, hogy ott ahol több éven keresztül indokolatlanul elhanyagolják

egy épület állagának fentartását, megóvását, azt az épületet idővel csak komoly anyagi-pénzügyi ráfordításokkal lehet rendeltetésszerűen használni, szükségessé válik a nagy összegeket felemészítő rekonstrukció, illetőleg végső soron az épület lebontása és új épület felépítése. Ez a példa is, úgy vélem egyértelműen bizonyítja a tervszerű és ésszerű takarékoság szükségességét. De ilyen példát számtalant lehetne felsorolni, nyilván az olvasó is ismer hasonló konkrét eseteket.

Ezek után joggal vetődik fel a kérdés újólag; akkor hogyan és mivel takarékoskodjunk?

Költségvetési előirányzatunk szerkezetét ismerve a takarékos gazdálkodás eredménye közvetlen módon nehezen mérhető az illetmények, bérek és az egyéb személyi kiadások körében. Azonban csak közvetlenül mérhető nehezen, mert állítom, hogy ezen a területen is lehetne komoly eredményeket elérni. Mivel? Mindenekelőtt a szolgálati fegyelem, a munkafegyelem maradéktalan megtartásával. Vagyis a szolgálati előírásokat pontosan kell ismerni, a szakmai és jogszabályi ismereteket állandóan fejleszteni szükséges, a munkaidőt mindenütt ki kell dolgozni, az időt hasznos munkatevékenységre kell fordítani. Több esetben találkoztam olyan indoklással, hogy így is sokszor kell túlórázni, akkor mit várnak még tőlem? Igen, vannak olyan időszakok, munkacsúcok – szinte minden területen –, amikor a munkarend szerinti időnél többet kell valóban munkavégzéssel tölteni. De ezek nem jelentkezhetnek állandóan. Ahol állandóan jelentkezik, ott mindenképp meg kell vizsgálni a szervezeti elemen belüli munkaszervezést, a feladatok egyenletes elosztását. Ebbe a munkába, megítélesem szerint a szakmai előjárónak is ajánlatos részt venni. De az is lehet, hogy egyes szolgálati ágak szervezete lehetővé teszi a kényelmes (esetleg túlzottan kényelmes) időbeosztást, míg a másik oldalon a feladatokhoz kevesen vannak és állandóan feszített a munkatempó. Ugyanakkor kevés olyan helyi kezdeményezésű javaslattal találkoztam, mely az adott szervezet létszámkeretének olyan átcsoportosítását célozta, amelyik az előbbi ellentmondást kívánta volna feloldani.

Káros szemlélet és még károsabb gyakorlat az ahol panaszkodtak a túlzott leterhelésre, melyet elsősorban a polgári munkakörök feltöltetlenségével indokoltak. Ugyanakkor nem tettek meg mindent a feltöltés érdekében. Vagyis sokmindent megtettek, kerestek, kutattak, de „azért a bérért”, amit erre a célra „félre tettek” nem lehet munkavállalót találni. Amikor ellenőrzéseink során megvizsgáltuk a helyzetet, valóban kevés az ún. leköttött bér, de azért, mert az éves bérfejlesztés szétosztásánál ezekre a helyekre nem gondoltak, nem növelték a „félre tett” összeget. Szerencsére ilyen problémákkal már nagyon ritkán találkozunk, de az elmúlt évek ilyen irányú hibáit nehéz rövid idő alatt helyrehozni. Ezeket a helyeken a meglévő dolgozókat részesítették – valamikor – egyértelműen előnyben, a feltöltetlen helyekkel szemben. Ugyanakkor a túlzottan leterhelt dolgozókat belső helyettesítési díj kifizetésével igyekeztek anyagilag elismerni. Ez a példa is azt mutatja, hogy a hibás gyakorlat, vagy úgy is fogalmazható, hogy a túlzott „takarékoság” visszáságokat szült.

Úgy érzem, az előzőekben leírt példák bizonyítják, hogy az illetmények, bérek területén – bár közvetlenül tényleg nehezen mérhető a takarékoság – valóban fokozni lehetne az ésszerű takarékoságot, ha az sokoldalúan megfontolt, tervszerű gyakorlattal párosulna. És akkor még nem is foglalkoztunk a munkavégzésben, a feladatok végrehajtásában jelentkező, szükségtelen párhuzamosságok megszüntetésének gondolatával, mint ahogy azzal sem, hogy a feladatát, munkájának fogásait és szabályait jól ismerő személyeket szükségtelen lenne a végrehajtás

kisebb-nagyobb teendőire, részleteire több ízben is felszólítani, figyelmeztetni. Nem véletlen, hogy a polgári alkalmazottak munkaköreire ún. alkalmazási feltételek vannak előírva. A nagyobb szakismeretet megkívánó esetekben szakmai jellegű középiskolai, főiskolai vagy egyetemi végzettség a megkövetelt. Ennek betartása kötelező, ami természetes is. Véleményem szerint az elméletileg jobban felkészült egyénnek kevesebb idő kell a betanulásra, ezáltal válik alkalmazása takarékos megoldásnak is.

Ezekből is látható, hogy az ilyen irányú takarékoság nagyon összetett, komoly feladat, de – és az a lényeg – nem megvalósíthatatlan.

Az ún. dologi kiadások körében is számtalan lehetősége van a takarékosági intézkedések betartásának. Ezen a területen elérhető eredmények már jobban mérhetők, áttekintésük egyszerűbb.

A legközérthetőbb példaként említhető meg az esetleges párhuzamos beszerzések megszüntetése. Ez azt jelenti, hogy az olyan – főleg javító és karbantartó – anyagoknál, melyeket több szolgálati ág is hasznosítani képes, célszerű és gazdaságos az igények felmérése és a szükségletek koordinált beszerzés útján történő kielégítése.

Az előző példánál sokkal összetettebb terület a vállalati számlák gyakori vizsgálata, mely elsősorban a javítások, valamint az egyedi jellegű szolgáltatások, ipari termékek esetében feltétlenül szükséges. Tapasztalataink azt bizonyítják, hogy az említett számlák megfelelő szakértelemmel, lelkiismeretességgel történő felülvizsgálata jelentős megtakarításokat eredményezhet, persze csak akkor ha nem hűnyunk szemet ezek felett. Konkrét tapasztalataink vannak például arra, hogy a MÁV egyes fuvarok esetében olyan kocsitípusok (pl. négytengelyes) igénybevételét számlázza le, melyek a rakomány jellegét figyelembe véve nem indokoltak. Függetlenül attól, hogy a fuvarozás pl. milyen teherbírású eszközzel történt, annak díját a küldemény, rakomány jellege, tömege stb. határozza meg és nem az, hogy a valóságban igénybe vett vasúti kocsi teherbírása mekkora. Az utóbbi a fuvarozó vállalat belső ügye. Nyilván a nagyobb teherbírású eszköz indokolatlan igénybevétele népgazdasági szinten nem takarékos megoldás, de ennek vizsgálata a fuvarozó vállalat feladata. Ahogy a MÁV – jogosan – követeli a hibáinkból eredő kocsiálláspénzt, ugyanolyan joggal kifogásolható részünkről is a számlázás pontatlansága.

Ugyancsak gyakorlati tapasztalataink bizonyítják, hogy nem mindig érvényesítjük a minőségi kifogásokat, a késedelmes szállítások büntető kamatait. Esetenként még akkor sem, amikor valójában nem mindegy, hogy kifogástalan terméket kapunk vagy sem, illetőleg időben történik-e a szállítás vagy késve. Pedig az ilyen esetekben ezt meg kellene tenni. Ugyanakkor a vállalatok a megrendelők által előidézett szerződésszegésért nem lehetnek elnézőek, mert őket a gazdasági szabályozók a következetes szigorúságra rákényszerítik. Természetesen más a helyzet, ha a minőség csökkenését elfogadtuk, a számlázás annak megfelelően történt, illetve a szállítás határidejének eltolódását a szállítási szerződés módosításával tudomásul vesszük. Az ilyen esetek elsősorban az ún. központi költségvetési gazdálkodást folytató intézeteknél fordulhatnak elő.

Egyik tipikus, ugyanakkor klasszikus területe a takarékos gazdálkodásnak a luxus igények visszaszorítása. Ez így önmagában nagyon általánosan hangzik, de néhány példával konkrétabbá tehető. Voltam – igaz néhány évvel ezelőtt – olyan irodában, ahol sztereó rádiót és magnót láttam Nem vitatom szükséges, eseten-

ként kötelezővé is válhat a rádió hallgatása, de azt semmi sem indokolja, hogy ez sztereó rádióval történjék. Ugyancsak vitatom azoknak a televíziós készülékeknek a szükségességét, melyek nem gyakorlati praktikumot, hanem státusz-szimbólumot töltenek be. A TV-készülékeket hónapokig be sem kapcsolják. Különben is mikor tennék ezt? Munkaidőben?

Szintén nem a takarékosági szempontokat szolgálták a múltban az olyan igények, melyek az egyes irodák bútorainak és berendezési tárgyainak a normáktól eltérő, költséges berendezésére, kicserélésére irányultak.

Természetesen több példa is említhető lenne, de úgy gondolom, a takarékosabb gazdálkodásnak ez az egyik olyan területe mely a legkézenfekvőbb, egyúttal a legközismertebb is, ezért nem szükséges tovább részletezni.

A következő nagy területe a témának magából a költségvetési gazdálkodás lényegéből adódik. Nevezetesen arról van szó, hogy az előljárók által jóváhagyott költségvetési előirányzatokat azon feladatok megvalósítására kell felhasználni, amire megtervezték és jóváhagyták. Természetesen a gazdálkodási jogkörök gyakorlásának csökkentése nélkül. Mire is gondolok? Alapvetően arra, hogy a bizonyos feladatok elmaradása – például egyes gyakorlatok, bemutatók – esetében az azokra tervezett és jóváhagyott költségvetési előirányzatokat más feladatok végrehajtására előirányzott felhasználói jogkörben – még költségvetési tételen belül sem – átcsoportosítani nem lehet. Vagyis a feladatelmaradás miatti megtakarítás összegét vissza kell adni, esetleg az év végén ezen a címen kimutatni. Persze, ha a szükség úgy kívánja a feladatelmaradásból eredő megtakarítás – az év során bármikor – felhasználható, de ehhez az előljáró parancsnokok engedélye feltétlenül szükséges. Joggal felmerült a kérdés, miért vetem fel egyáltalában ezt a magától értetődő problémát? Azért mert az alárendelt pénzügyi szolgálatok évről-évre beszámoló jelentéseinek rendszeres tanulmányozása, valamint az ellenőrzések tapasztalatai a felvetést indokolják. Bár őszintén meg kell állapítani, hogy ezen a téren évről-évre kedvezőbbek tapasztalataink, de egyes esetek mégis előfordulnak, szerencsére az összegek sem magasak.

Végezetül egy olyan területtel szeretnék foglalkozni, melynek hatása közvetlenül szintén nem mérhető. Ez pedig a hatékony gazdasági belső ellenőrzés. Az köztudott, hogy a belső ellenőrzés a vezetés egyik alapvető eszköze. Persze csak akkor, ha a végrehajtás alaposan, szakértelemmel, lényegretörően történik. A belső ellenőrzésnek napjainkban nemcsak arra kell irányulnia, hogy a gazdálkodó szolgálati ágak munkatársai minden tekintetben figyelembe vették-e a jogszabályi előírásokat, hanem arra is, hogy a takarékos gazdálkodással foglalkozó központi és helyi kezdeményezésű intézkedések előírásai maradéktalanul megvalósultak-e. Mindezekre az elnagyolt, szinte formálisan végrehajtott ellenőrzések nem adnak választ. Felügyeleti szakellenőrzésünk során több esetben talákoztunk olyan gyakorlattal, ahol a belső ellenőrzés végrehajtására kötelezettek az ilyen irányú feladatukat kifogásolható módon hajtották végre. Ott kezdődött, hogy kapcsolatos tervvel sem rendelkeztek, az okmányok nem tanúsították, hogy azokat a belső ellenőrzés során valaki vizsgálta, kézbe vette volna. Ilyen módon „végrehajtott” ellenőrzés nem szolgálja a célt, megállapítása egyértelműen semmitmondó, abból az ellenőrzöttek nem szerezhetnek tapasztalatokat, hibájukat nem képesek kijavítani. Megítélésem szerint nagyon fontos lenne, hogy a parancsnokok legalább negyedévenként rendszeresen beszámoltatnák azokat a helyetteseiket, fegyvernemi, szolgálati-ág-vezetőket a belső ellenőrzési tevékenységükről, akiknek a gazdálkodás területén ilyen irányú feladatuk és kötelezettségük van.

Úgy vélem mindannyiunknak, akik a Magyar Néphadsereg költségvetési gazdálkodásának sikereiért munkálkodunk tudomásul kell vennünk a népgazdaság teherbíró képességét, valamint azt a tényt, hogy a takarékos gazdálkodás megvalósítása közös feladatunk. Nem lehet ebben a helyzetben csak arra hivatkozni, hogy ez vagy az volt a parancs; a parancs végrehajtása során meg kell keresnünk a gazdasági lehetőségek által diktált legtakarékosabb megoldási módot. Le kell vonnunk mindannyiunknak a szükséges következtetéseket, melyeknek az alakulatok éves gazdálkodási parancsaiban és terveiben már realizálódnia kell, ha szükséges azok módosítása is kötelezettségünk.