

# CSAPATGAZDÁLKODÁS ELMÉLETE, ELLÁTÁS, GAZDÁLKODÁS, KATONAI KÖZLEKEDÉS

---

## A gazdálkodás helyzete és tapasztalatai, feladatok a hatékonyság javítására az MN 5232 csapatainál

*Mórocz Lajos vezérőrnagy,  
Kapus Gyula ezredes és Sáfár Bálint alezredes*

Az MSZMP IX. kongresszusán elfogadott határozatoknak megfelelően 1968 január elsejével népgazdaságunk új gazdaságirányítási rendszerre tért át. A bevezetett intézkedéseknek és új szabályozásoknak megfelelően az MN-ben is megkezdődött a gazdálkodás korszerűsítése, melynek alapját a VKF elvtárs 068. számú utasításában foglaltak képezték.

Az utasítás és az időközben megjelent intézkedések hatására az elmúlt 9 év alatt sok változás történt a csapatgazdálkodás területén. Ezeket rendszeresen feldolgoztuk és érvényesítettük gazdálkodó tevékenységünkben.

A néphadseregben, seregtestünk csapatainál is kulcskérdés a gazdálkodás hatékonyságának további erőteljes növelése, a központi akarat feszesebb érvényesítése, a tervszerűség és szervezettség fokozása a gazdálkodás minden területén.

A csapatgazdálkodás módosított, jelenlegi rendszere bevált és megszilárdult. Számottevően segítette az élet- és munkakörülmények javulását, az ellátottság minőségének ütemesebb emelését. Jelentős tapasztalataink halmozódtak fel úgy a gazdálkodás irányítása, mint gyakorlati végrehajtása terén. Elismerést érdemlő eredményeink mellett számos visszatérő problémával küzdünk, olyanokkal is, amelyek megszüntetéséhez a feltételeink adottak.

A tanulmány keretében célunk, ismételten áttekinteni és értelmezni a csapatgazdálkodásban bekövetkezett változásokat, számbavenni az elért eredményeket és meglevő gondokat, tartalmat és további módszereket adni a gazdálkodás parancsnoki irányításához.

### I.

#### *A csapatgazdálkodás rendszere, tartalma, fejlődése*

A gazdálkodás parancsnoki irányításához ismerni kell a gazdálkodás elveit, a gazdálkodás általános követelményeit; és *bozzáértő követelménytámasztással* fel kell használni a szakmai vezetőállomány tudását, felkészültségét. E téren

*kulcskérdésként* a tervszerűség, a szervezettség, a takarékoság és hatékonyság javítását kell tekintenünk.

Az egység, saját fenntartásához, a harckészültségi és kiképzési feladatok végrehajtásához, a mindennapi élet biztosításához, valamint az ellátási színvonal előírt ütemű javításához meghatározott mennyiségű anyaggal, technikai eszközzel, ingatlanállománnyal és hitelkeretekkel rendelkezik. Ezek mennyiségét normák szabályozzák és különböző előírások határozzák meg. A csapatgazdálkodás végső fokon ezeknek az eszközöknek a gazdaságos, leghatékonyabb felhasználását jelenti, a hadrafoghatóság állandó biztosítása, az élet- és munkakörülmények folyamatos javítása céljából.

*A csapatgazdálkodás tehát magába foglalja az anyagi-technikai eszközökkel, ingatlanokkal, berendezésekkel és pénzeszközökkel, továbbá a szolgáltatásokkal való gazdálkodást. (1. sz. vázlat)*

Az első nagy területhez a normák alapján, központilag biztosított anyagok, a harci-technika és fegyverzet, a laktanyák, kiképzési bázisok és azok berendezései tartoznak. A pénzeszközök a központi költségvetési előirányzatokból, a népgazdasági munkából származó és helyi csapatbevételekből tevődnek össze. Végül a szolgáltatások egységen kívüli szervek útján és az egységen belüli szervezetekkel valósulhatnak meg.

*A csapatgazdálkodás egy folyamat, ami: tervező és szervező munkából, az anyagok igényléséből és beszerzéséből; a felhasználással, üzemeltetéssel, tárolással, javítással, szállítással, a nyilvántartással, elszámolással és a gazdasági ellenőrzésekkel kapcsolatos tevékenységekből tevődik össze. Jól kell érteni ezt a folyamatot és nem szabad a gazdálkodást a folyamat egyik, vagy másik elemére leszűkíteni. Az egyes elemek meghatározott tartalommal bírnak. Például a tervezés tovább bontható az anyagi-technikai eszközök; a költségvetési előirányzatok; a szolgáltatások tervezésére. Vagy például az üzemeltetés, a hadi használhatóság fenntartására, a rendeltetésszerű használatra kész állapotban tartásra, gazdaságos igénybevételre stb. bontható fel.*

A gazdálkodás egyes tagozataiban ezek az elemek más és más súllyal érvényesülnek. Magasabbegység és egység szinten például nagy jelentőségű az összehangolt és előrelátó, komplex tervezés, ugyanakkor alegység szinten a takarékos felhasználás és az anyagok megóvása a döntő gazdálkodási kérdés. A parancsnoki munkában ezeket a tagozatonkénti gazdálkodási sajátosságokat feltétlenül figyelembe kell venni a parancsnoki munka módszereinek megválasztásához. Az alegységeknek is – mint anyagfelhasználóknak – gazdálkodniuk kell, hiszen itt dől el sok esetben a célkitűzések valóra váltásának sikere.

A gazdálkodás rendszerének és tartalmának megértéséhez röviden tekintsük át, mi jellemezte a gazdálkodást 1968 előtt és milyen irányban fejlődött az MNVKF elvtárs 068/1967. sz. utasítását követően a csapatgazdálkodás.

*A csapatgazdálkodás főbb rendszerbeli változásai az önálló költségvetési gazdálkodás bevezetésében, a jogkörök és a felelősség parancsnokoknak történő leadásában, és új, intenzív gazdálkodási módszer alkalmazásában jelölhetők meg. (2. sz. vázlat)*

A csapatgazdálkodás régi rendszerét a nagyfokú kötöttség, a merev anyagnorma rendszer jellemezte. Végső fokon a központilag kialakított és kiadott normatívák alapján kiszámított anyagmennyiségeket a csapat – ha kell, ha nem – megkapta. A raktárakban egyes anyagfajták felhalmozódtak, más anyagok hiá-

nyoztak. A tervezés, beszerzés formális volt. A gazdálkodás lényegében a központi kiutalt anyagok felhasználására szorítkozott. Az év végi maradványok automatikus elvonása gyakran a pénz értelmetlen „év végi hajrában” történő felhasználásához vezetett. A gazdálkodás kötöttségét mutatja például, hogy egy gl. ezrednél a pénzgazdálkodás részesedése mindössze 8,5<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-os volt, de a *parancsnoknak még ebbe sem volt lényeges „beleszólási” lehetőségük.*

Az önálló költségvetési gazdálkodás 1972 január 1-től történő bevezetésével gyökeres fordulat következett be az anyagi-technikai és pénzeszközökkel, valamint a szolgáltatásokkal való gazdálkodás terén.

Az anyagi, technikai és pénzgazdálkodást magába foglaló csapatgazdálkodáson belül napjainkig 8,5<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ról 52<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ra nőtt a pénzgazdálkodás aránya.

A 104 jogcímből 65 jogcím (az összhitelek összegének közel 62<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-a) kiemelt, a többin belül a parancsnok, a központi előírásoknak és a harcászultságra figyelemmel, átcsoportosítási joggal rendelkezik. Mintegy 32<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ot kitevő a saját hatáskörben beszerezhető anyagok aránya. A gazdálkodás intenzív módszerei a gazdálkodás szinte valamennyi területén megtakarításokat eredményeztek. Egységenként évente 140–150 eFt-ra tehető a parancsnoki hatáskörbe visszaadott előző évi maradványok összege.

Az *egység éves gazdálkodási kereteit* illetően (3. sz. vázlat) ma egy gl. e. parancsnok egy évben összesen mintegy 57 millió Ft felhasználásáról dönt. Ebből egy évre illetményes anyagok, km és üzemóra pénzben kifejezhető értéke közel 24,5 millió Ft, a költségvetés összege pedig 32,5 millió Ft. A parancsnokra, mint gazdára hárul – nemcsak a kapott anyagi, technikai és pénzkerekkel, hanem az ettől milliárdos nagyságrendben nagyobb – harcászultság alapját szolgáló – értéket képviselő fegyverzetben, haditechnikában stb. rábízott vagyonnal történő gazdálkodás. Ez utóbbi jobb érzékeltetésére, egy gl. ezred vagyoni átlaga (fegyverzet, technika, mozgókészlet, ingatlanállomány) közel 1,5 milliárd Ft, vagyis 26-szor nagyobb érték az évi hiteleknél.

A gazdálkodásban bekövetkezett változások eredményeként a döntések most már ott születnek, ahol a harcászultsági, kiképzési feladatokhoz, a személyi állomány ellátásához szükséges anyagi-technikai és pénzügyi eszközök, szolgáltatások tervezése, szervezése, felhasználása ténylegesen folyik: az egység szintjén. Tehát ott, ahol legjobban kell tudni, hogy mikor, milyen és mennyi anyagra, eszközre van szükség.

Mindezek alapján az egység szintű vezetés, elsősorban a *parancsnok jogává és kötelességévé vált:*

– a gazdálkodási időszakra vonatkozó anyagi-pénzügyi szükségletek *tervezése*. Ebbe beletartozik a fegyvernemi és szakszolgálati ágak saját szükségleteinek megtervezése, az egység szintű költségvetési előírászat összeállítása;

– a jóváhagyott anyagi-technikai és pénzkereknek a katonai feladatokhoz való, a gazdasági célkitűzésekkel összhangban álló *elosztása*, tartalékok képzése, takarékosági követelmények meghatározása;

– a rendelkezésre álló anyagi és pénzügyi erőforrások szükség szerinti *átcsoportosítása* a gazdálkodó szervek között, az érvényben levő szabályozások figyelembevételével;

– a központi és a helyi *beszerzések, szolgáltatások* egység szintű megtervezése, szabályozása;

- az anyagi eszközök tervszerű, szervezett és rendeltetésszerű *felhasználásának* szabályozása;
- az állóeszközök, objektumok, harci-technikai eszközök fenntartásával, *üzemeltetésével*, javításával és karbantartásával kapcsolatos feladatok meghatározása, szabályozása az adott anyagi-pénzügyi lehetőségek tükrében;
- a harcüksültséget alapvetően nem érintő, a személyi állomány kiképzését, ellátását befolyásoló anyagokkal való *készletgazdálkodás* (pl: ruházati anyagokból a minimális és a maximális készleteken belül az ésszerű raktári készletek meghatározása, raktárterek kihasználásának javítása);
- a szállítási költségekkel és a közúti *szállítókapacitással* való tervszerű és takarékos gazdálkodás egységintű megszervezése, koordinálása; *rakodás gépezés* fejlesztése;
- a *népgazdasági* munkából származó *bevételek* ésszerű és takarékos elosztásának és felhasználásának egységintű szabályozása;
- az előző évi pénzmaradvány felhasználása, *tartalékképzés* a gazdasági célkitűzésekkel összhangban, beleértve a személyi állomány élet- és munkakörülményeinek javítását, a szoc. és kommunális létesítmények fejlesztését, fenntartását;
- a *takarékosság* - elsősorban az *energiatakarékosság* - érdekében folyó tevékenység irányítása;
- a helyi erőforrások és *tartalékok feltárása*, ezekkel való céltudatos gazdálkodás (javítókapacitás összevonása, karbantartás feszes megszervezése, veszendőbe menő anyagok csökkentése, pl. elfekvő és inkurrens anyagok, földterület hasznosítás, kiegészítő gazdaság haszonművelése stb.);
- a meghatározott anyagokra vonatkozóan a *selejtezések* tervszerű végrehajtásának szabályozása;
- a személyi állomány ellátását zavartalanul biztosító *árubitelek* igénybevétele (pl. népgazdasági munka végzéséhez terven felül „munkaruha” beszerzése, átnyúló fizetési kötelezettség vállalások);
- *komplex* gazdasági és pénzügyi belső ellenőrzési tevékenység megszervezése.

## II.

### *A csapatgazdálkodás követelményei teljesítésében elért eredmények, jelenlegi gondjaink*

Gazdálkodó tevékenységünk mindjobban szolgálja a szolgálati és életkörülmények javítását. Az eredményeket, tapasztalatokat elemezve a csapatgazdálkodás az igények, és a lehetőségek összehangolása, a lehetőségek hatékonyabb kihasználása megalapozták az életszínvonal emelés csapatszintű követelményeinek teljesítését.

A csapatok mindennapi életéhez közelebb került az anyagi-technikai eszközök igénybevételének, a pénzkeretek felhasználásának *tervezése*. Javult a harcüksültségi, kiképzési feladatok és a csapatgazdálkodás tervezése közötti összhang. Tervszerűbbé és hozzáértőbbé vált a katonák ellátását és a technikai

eszközök kiszolgálását, üzemeltetését biztosító anyagi és pénzeszközök felhasználásának parancsnoki szintű irányítása.

Az anyagok *beszerzésében* kezd érvényesülni az a helyes törekvés, hogy lehetőleg olcsóbb áron és azt vegyünk, amire szükségünk van. Néhány egységünk következetes piackutatást folytat és arra törekszik, hogy a beszerzett anyagokból saját erővel állítson elő értékesebbet. A felesleges anyagbeszerzés elkerülésére jó módszert láttunk Nagykanizsán. Újítás útján egyszerű alkatrészek ötletes, helyi megjavításával drága alkatrészek beszerzését tették szükségtelemmé. Törekvés tapasztalható az anyagbeszerzések laktanya, helyőrségszintű koordinálására is, bár ezen a téren még sok „belső tartalékkal” rendelkezünk.

Az anyagi-technikai eszközök *hatékonyabb felhasználása*, illetve *üzemeltetése* és az *építési tevékenység eredményeként* megvalósult a személyi állomány (többségében kulturáltan berendezett) szakaszkörletekben történő elhelyezése; jól felszerelt ő- és szolgálati létesítmények teszik könnyebbé az őrszolgálat ellátását; számottevően javult a katonák közvetlen ellátását biztosító klubok, alegység gazdasági és szociális helyiségek, egység szintű légénységi- és tisztí étkezdék, csapattüdő, csapatségi helyek berendezése és működésének rendje. Az ott nyújtott szolgáltatások minősége elérte, esetenként túlszárnyalja a hasonló jellegű és rendeltetésű polgári objektumokat.

A csapataink többségénél ma már az ifjúság testkulturájának fejlesztéséhez, a katonai szolgálathoz szükséges edzettséget szolgáló testnevelési komplexumok, edzőtermek és egyéb létesítmények az adott település impozáns létesítményei közé tartoznak. Új kiképzési bázisaink és létesítményeink, valamint a régiek felújítása, korszerűsítése sokat javított a kiképzés körülményein. Személyi állományunk kulturált körülmények között jóminőségű - változatos étkezést fogyaszthat.

A felső katonai vezetés következetes segítségével étermeinket, csapatségi helyeinket saját erőből tettük rendbe az elmúlt 1-2 évben. Saját gazdálkodásunk eredménye a fürdés és ruhacsere gyakoriságának növelése is. Munkánk eredménye a nagy értékű harci- és gépjármű technikai eszközök mind nagyobb hányadának fedett-zárt és fedett garázsokban, illetve jól alapozott tárolóhelyeken való elhelyezése, a kiszolgáló és javító létesítmények gyarapodása.

A *javítás*, üzemeltetés, karbantartás területén fontos lépésnek vagyunk tanúi, amikor az összevont javítóműhelyek kísérleti rendszerbeállítását végezzük. Jó példája ez az „erők és eszközök koncentrált alkalmazás”-ának. Az anyagi és technikai eszközök szervezett és vezetett karbantartási rendje, amit Nagykanizsán vezettünk be, kezdi éreztetni hatását, bár teljes értékű kialakulásával csak a közeljövőben számolhatunk.

A *tárolással*, mint a gazdálkodás egyik fontos elemével sok gondunk volt. Évről évre problémaként jelentkezett a krónikus tárolókapacitás-hiány. Ez évben Lenti helyőrségben az MNHF-ség irányításával bemutatásra került egy olyan tárolási rendszer, ami a függőleges tárolóteret maximális kihasználásával, új állványok, rakodógépek alkalmazásával több mint 30%-kal csökkentette a szükséges tárolóteret. Csapataink egy részénél saját erőből már megkezdték ennek a rendszernek az alkalmazását.

A közös gondolkodás és javuló színvonalú munka tette lehetővé a harc- és gépjárműveink *felesleges futásának, céltalan üresjáratásának, a rendkívüli*

*műszaki megbibásodások* arányának csökkentését. Az elmondottakat érzékelteti, hogy az elmúlt 5 évben 10–15%-kal csökkent a rendkívüli műszaki megbibásodás, 40–50%-kal pedig a gépjármű balesetek száma. Hadsereg szinten 1976-ban 429 000 km-re esett, egy közúti baleset.

Az anyagszállítások diszpécser-rendszerű irányításának bevezetésével, az indokolatlan gk. mozgások csökkentése évente 4,5–5 millió Ft megtakarítást eredményez és javítja e területen is a hatékonyságot.

Integrált *csapatszámvitelt* hoztunk létre 22 egységnél. A számvitel korszerűsítésével kevesebb lett a hivatásos állomány *adminisztrációs tevékenysége*, növekedett az idő az érdemi gazdálkodáshoz. A parancsnok olyan eszközt kapott, amelyen keresztül képes az egység teljes anyagi, pénzügyi helyzetét áttekinteni és ellenőrizni. Fejlődött a parancsnokok gazdasági szemlélete is. Mind kevesebb olyan parancsnokkal lehet találkozni, aki nem ismeri egysége anyagi, technikai, pénzügyi helyzetét. A helyes gazdálkodási szemlélet alakítását szervezett továbbképzésekkel is igyekeztünk elősegíteni. Eddig erre azonban csak szakvonalakon került sor.

Munkánkhoz újabb lendületet adott az MSZMP KB 1974 decemberében a *takarékos gazdálkodásban* rejlő lehetőségek feltárására és hasznosítására hozott határozatának megvalósítása csapatainknál.

A gyakorlatokhoz gazdasági számvetések készülnek, széleskörűen alkalmazzuk a legolcsóbb vasúti szállítási lehetőségeket stb. Figyelemreméltó eredmény az energiatakarékosság területén az üzemanyag felhasználásban elért 10<sup>0</sup>%-os megtakarítás, továbbá az új, csökkentett üzemeltetési normák zökkenőmentes bevezetése.

A céltudatos takarékoság, a belső erőforrások mind fokozottabb feltárása és hasznosítása, az anyagi erőforrások összpontosított – parancsnokilag szabályozott – felhasználása tette lehetővé az 50/76. sz. MN 5232 PK intézkedésben elrendelt „*Katonai elhelyezés egységes rendje*” kialakításának időarányos megvalósítását, ezáltal a személyi állomány életszínvonalában tapasztalt – helyőrségek, laktanyák között – igen nagy különbségek fokozatos megszüntetését.

A takarékosági követelményeket fokozottabban kell érvényesíteni az energiagazdálkodásban. Kihaszínlatlanok a lehetőségek az újtómozgalomban. Ezzel együtt helyesen kell értelmezni a takarékoság fogalmát. Megtakarításként az ésszerű gazdálkodás következtében az adott feladatra biztosított és pénzben, anyagban kifejezhető maradványt lehet elszámolni. Tehát a megtakarítás nem származhat feladat elmaradásból.

Összességében megszilárdult az anyag-, pénz- és pénzkereteken alapuló gazdálkodás, növekedett a gazdálkodás hatékonysága, ennek hatásaként céljainknak megfelelően emelkedett a személyi állomány életszínvonalára.

A *csapatgazdálkodásban ugyanakkor gondjaink is vannak.* (4. sz. vázlat) Ezek egy része a gazdálkodási rendszerünkben meglévő átfedések, párhuzamosságok köré, másrésztük a gazdálkodás irányításában csapatszinten meglévő fogatékosságokra vezethetők vissza.

A gazdálkodási tevékenységünkben is döntő láncszem a célkitűzések helyes megválasztása. E téren elsősorban az jelent gondot, hogy a *gazdálkodási célok* nem kellően konkrétak, megfoghatók. Ebből fakadóan hiányzik a gazdálkodás egység szintű koordinálása, ezért a gazdálkodási feladatok ágazatonként nem

kellő hatékonysággal valószínűleg meg. A *tervezés* gyakran formális, egyoldalú, nem érvényesül kellően az ágazati tervekben az egység összérdeke. Az egységes parancsnoki koncepció és terv hiánya miatt a gazdálkodást ezeknél az egységeknél az „élet” irányítja, ez tűzoltó munkához, kapkodó anyagbeszerzésekhez és javítótevékenységhez stb. vezet és egyértelműen gazdaságtalanságot okoz. Az így gazdálkodó csapatoknál naponta lépnek fel új, a tervekben nem szereplő igényekkel és az egyébként előre ismert feladatok megvalósításához is póttelteményeket kérnek. Gyakoriak a *tervszerűen, gazdaságtalan, kiskereskedelemre alapozó beszerzések*, vagy olyan anyagok megvásárlása, amit az egység egyszerűen nem használ. A beszerzés egység szinten nem összehangolt, esetenként szállítási szerződések hiányában a beszerzéseket öltészerűen végzik.

A *felhasználás* területén sokszor a helyes célok megbuknak, elsősorban azért, mert a tervezést, a feltételek biztosítását nem követi a végrehajtás megszervezése és megkövetelése.

Számos esetben tapasztaljuk, hogy *nagy értékű épületek, építmények, gépek, gépjárművek állapotát, használhatóságát csak a használatba vételig kísérik figyelemmel*. Utána kikerül az érdeklődés központjából, ami igen nagy károkat okoz. Esetenként még a használatukra, a velük való élni tudásra sem tanítják meg a parancsnokok beosztottjaikat.

Például: az átvétel után pár hónappal új, de elhanyagolt külsejű, tartozékaiktól lefosztott gép- és harcjárművekkel, 5–6 hónap használat után felismerhetetlenségig leromlott állapotú, új vagy felújított épületekkel, konyhákkal, fürdőkkel és gyengélkedőkkel találkozhatunk. Az ellátásért felelős személyek nem mindig látják világosan a közös használatú objektumok rendbentartásának szükségességét.

Ezek a létesítmények az életszínvonalra, a katona gondolkodására, nevelésére, a társadalom által biztosított értékek megóvására, megbecsülésére hatást gyakorolnak. A gazdálkodást a személyi állomány ellátottságán, annak színvonalán, az anyagi és technikai eszközök hadrafoghatóságán, az épületek, objektumok állapotán keresztül lehet értékelni.

Egyre feszítőbb gondot jelent a nagy volumenű *anyagi-technikai eszközök tárolása*. Ennek ellenére tapasztalható az elfekvő anyagok indokolatlan növelése, a tárolótér gazdaságtalan kihasználása.

A laktanyán és helyőrségen belüli *szállítások felületes összehangolása*, a legkedvezőbb szállítási ágazatok igénybevételenek elmulasztása sok milliós kárt okoz. Mindezek egyrészt a szállítást igénybe vevők rosszul értelmezett „önállóságából”, másrészt a kellő színvonalú szállítást szervező munka hiányából fakadnak.

Komoly gondot jelent számunkra a *belső gazdálkodási ellenőrzések rendszertelen végrehajtása*, esetenként a teljes elmaradása. Ennek törvényszerű következménye a társadalmi tulajdont károsító anyagi-fegyelmi helyzet fellazulása, helyenként a katonák járandóságainak csorbítása. A többmillióss összegek és az állagmegóvás elmulasztásából keletkező pénzben nehezen kifejezhető károk lerontják a gazdálkodás színvonalát.

Előfordul esetenként, hogy a *takarékosságot* szegénységnek tartják, nem tesznek meg mindent az elrendelt rendszabályok betartásának biztosítására. Ezt jelzik az éjjel-nappal égő villanyok, a tüzelőanyagok hőmérséklettől független felhasználása, a gépjárművek indokolatlan üresjáratása, a hajtóanyagok karban-

tartásra történő felhasználása, a szállítási fegyelem területén tapasztalt problémák is.

Gondjaink vannak sokszor a *bozzaértéssel* is. Gyakori, hogy felelős vezetők „rutinból” az alapvető szabályok, normák ismerete nélkül irányítják saját szakterületüket. Pedig a gazdálkodás területén a szabályok adta lehetőségek és a köteleességek ismerete, helyes értelmezése nélkülözhetetlen. Ha a megalapozott ismeret hiányzik, a parancsnok vagy nem mer élni a lehetőségekkel, vagy túlságosan „mer” és súlyos szabálytalanságokat követ el.

Ezeket a gondokat látjuk, de láttuk az elmúlt években azokat is, amelyek akkor voltak a legégetőbbek. Például: a kétmenüs étkeztetésben az egyhangúság, a választási lehetőség hiánya ma gond, de nem volt az néhány évvel ezelőtt, amikor csak egymenüs étkeztetést biztosítottunk. A parancsnokok feladata, hogy a változó körülményeknek megfelelően kellő időben reagáljanak és törekedjenek az élet, a fejlődés által felvetett problémák megszüntetésére.

### III.

#### *A parancsnok feladatai a hatékonyabb gazdálkodás érdekében*

Áttekintettük, hogy a parancsnokok milyen nagy volumenű anyagi, technikai és pénzeszközökkel gazdálkodnak és ehhez milyen jog- és hatáskörrel rendelkeznek. A kérdés legnehezebb része, hogy hogyan gazdálkodjanak, hogyan éljenek hatékonyabban a megnövekedett jogkörökkel, a lehetőségek eredményesebb felhasználása érdekében.

A választ két nagy területre célszerű bontani: – mindenek előtt érvényesíteni kell a csapatgazdálkodásban és annak irányításában a gazdálkodás főbb elveit, követelményeit és ezek alapulvételével kell dolgozni.

Másrészt egységesíteni kell a csapatok éves gazdálkodás tervezésének, a végrehajtás évközbeni irányításának rendjét, pontosítani szükséges az egység gazdálkodási bizottság és a belső ellenőrző bizottság helyét, szerepét feladatait.

#### *1. A gazdálkodás főbb elvi követelményeiről*

*Először:* a gazdálkodás *hatékonyága*, ami egyszerűen annyit jelent, hogy a kitűzött cél elérését a lehető legkisebb ráfordítással érjük el. Más fogalmazásban, a felhasznált anyaggal, technikával, energiával és pénzzel a lehető legnagyobb eredményt biztosítsuk. Ezt a követelményt minden parancsnoki döntésnél vizsgálni szükséges és előtérbe kell helyezni.

Mindezek a gazdálkodásban többek között az erőforrások – munkaerő, anyag és pénz céltudatosabb, koncentráltabb felhasználásában, a gyakorlatok, kiképzési feladatok körültekintőbb tervezésében és levezetésében, az építési tevékenység összehangoltabb, feszes végrehajtásában, meglévő létesítmények, berendezéseink, raktáraink, objektumaink jobb kihasználásában, az élelmezési nyersanyagok és saját termékeink magasabb szintű feldolgozásában stb. jelentkeznek.

*Másodszor:* a gazdálkodásban *tervszerűséget és szervezettséget* kell biztosítani azért, hogy a parancsnok elgondolással, kellő előrelátással rendelkez-



zen, s a harcckészültségi – kiképzési feladatokkal összhangban, komplex módon irányítsa a gazdálkodást.

*Harmadszor:* érvényesíteni kell az ésszerű *takarékosság* elvét, ami nem rosszul értelmezett garasoskodást, spórolást, hanem a pénz és anyag gazdaságos felhasználását jelenti. A takarékoság terén még figyelemreméltó tartalékaink vannak. Ilyen területek csak címszavakban érintve: az anyagbeszerzések tervszerűsége, gazdaságossága; az energiával, élö munkával történő takarékoság; a szállítások gazdaságos végrehajtása; célszerűbb gazdálkodási és munkamódszerek alkalmazása; az anyagi fegyelem megszilárdításával a károk csökkentése.

*Negyedszer:* a rendelkezésre bocsátott eszközöket a főfeladatokra összpontosítva kell felhasználni, nem elaprózva, ötletszerűen, éppen a legsürgösebbnek megítélt feladat érdekében.

*Ötödször:* a gazdálkodásban maradéktalanul érvényesíteni kell a szabályzatok, szakutasítások előírásait, a társadalmi tulajdon védelmére vonatkozó követelményeket és nem szabad szem elől téveszteni, hogy a csapatgazdálkodás nem öncélú, hanem annak *minden eredménye a személyi állomány szolgálati és életkörülményeinek javítását, a technikai eszközök hadrafoghatóságát, a lak-tanyáink, objektumaink igényesebb fenntartását, állagmegóvását, mindezen keresztül az egység harcckészültségét kell, hogy szolgálja.*

A hatékonyság és a takarékoság a központi követelmények mellett azért fontos, mert a parancsnok ezzel képezhet olyan tartalékot a rendelkezésére álló keretekből, amit felhasználhat az egység legégetőbb belső gondjainak megoldására.

Ahhoz, hogy gazdálkodó tevékenységünkben ezek az elvek érvényesüljenek, összességében a gazdálkodás vezetését, irányítását kell hatékonyabbá tenni. Ehhez az szükséges, hogy a parancsnok *gazdasági célokkal*, elgondolással, vagy *konceptióval* rendelkezzen. Tudja, hogy az adott időszakban alapul véve a harcckészültségi, kiképzési és egyéb feladatokat, milyen gazdasági tevékenységet, milyen sorrendben akar megoldani és ahhoz hogyan látja szükségesnek a rendelkezésre álló munkaerőt, anyagi eszközt, szállítóeszközt és hitelke-reteket stb. elosztani. felhasználni.

A csapatgazdálkodás egyszemélyi parancsnok által történő átfogó irányításának erősítése természetesen nem csökkenti és nem is csökkentheti az ágazatok főnökeinek szabályzatokban előírt felelősségét, hanem éppen ellenkezőleg megalapozottabbá teszi az ágazati szinten folyó gazdálkodást azáltal, hogy – a néphadsereg és az adott csapat összérdekeit szem előtt tartva – egységes koncepció alapján, összehangolt tervek birtokában dolgozhatnak. Mindezek fokozzák felelősségüket saját terveik megalapozott elkészítésében és végrehajtásában.

A szervezetek vezetése, így a *csapatgazdálkodás vezetése is* – többek között – csak a szükséges apparátus és annak megfelelő vezetési modell alkalmazásával valósítható meg eredményesen. Az egységparancsnoknak a gazdálkodási tevékenység irányítását alapvetően a katonai vezetés szolgálati és szakmai alá-fölérendeltségi struktúrájában, az előljárói célok, követelmények és szabályozások szerint kell megvalósítani, elvként tekintve a neki közvetlenül alárendelt szolgálati személyek és szervek irányításáért való elsősorban felelőséget.

A parancsnoknak a végrehajtás irányításában alárendeltjei felé 3 főirányba kell összpontosítania. (5. sz. vázlat)

- az alárendelt alegységparancsnokok irányába;
- a gazdálkodás egyes területeit közvetlenül vezető parancsnokhelyettesek, fegyvernemi és szolgálati főnökök irányába;
- az alárendeltségben létrehozott gazdálkodást segítő bizottságok irányába.

A nagybani vezetési modell szerint az egységparancsnoknak a szolgálati szabályzatban rögzítetteknek megfelelően komplex gazdálkodást irányító szerepe, az alárendelt alegységparancsnokoknak pedig a gazdálkodás végrehajtását irányító szerepe van. Az alegységparancsnokok is hatékonyan kötelesek gazdálkodni a rájuk bízott nagy értékű vagyonnal (egy gl. z. esetében átlag 150 millió Ft-tal), illetve a feladatok végrehajtásához rendelkezésre bocsátott keretekkel.

A gazdálkodást saját szakterületükön közvetlenül irányító alárendelt pk. h.-ek és főnökök szolgálati, vagy szakmai előjáróként vesznek részt a gazdálkodás irányításában, teljes felelősséggel tartozva az egységparancsnokoknak, a részükre megszabott területeken és kérdésekben.

Az egyszemélyi parancsnoknak az egység „összérdekeit” tükröző, az egyes szakvonalak érdekeit ennek alárendelő gazdasági döntései előkészítésére, a döntések végrehajtásának egészség szintű koordinálására, az adott kérdések ellenőrzésére: gazdálkodási bizottságot; CSÉP operatív bizottságot; belső ellenőrző bizottságot kell működtetnie. A gazdálkodási bizottság betöltheti a CSÉP operatív bizottság szerepét is, figyelembe véve, hogy a két bizottság állománya alapvetően megegyezik.

A parancsnok a gazdálkodás irányítását a felvázolt szervezettel, az ismertett modellben, a katonai élet más területeihez hasonlóan, az élet követelte, a szükség szerinti gyakorisággal és mélységgel kell, hogy végezze. Fontos követelmény e téren is: a rendszeresség, a súlyképzés, a konkrétság. Mindezeket az „állapotért való felelősség” elve szem előtt tartásával kell megvalósítania.

Az adott tervezési időszakra a feladatokat *gazdálkodási* parancsban kell megszabni. A gazdálkodás irányításához megalapozott és összehangolt *tervet* kell készíteni és meg kell szervezni a végrehajtást, a gazdálkodási eredmények *nyilvántartását, elemzését*, majd a *komplex anyagi-pénzügyi ellenőrzést*, a tapasztalatok általánosítását. A gazdálkodási feladatok terv szerinti végrehajtását figyelemmel kell kísérni, meg kell követelni, és a változó helyzetnek megfelelően időben pontosítani.

## 2. Hogyan kell érvényesíteni az elveket?

A kérdés másik oldala – hogyan érvényesítse módszereiben a gazdálkodás irányításában a parancsnok az elveket. A csapatok gazdálkodása – bár jelenleg még egyes területeken eltérően – de alapvetően a naptári évekkel azonos gazdálkodási évek szerint valósul meg. Tehát az egyik döntő kérdés az éves gazdálkodás helyes megtervezése.

### *Éves gazdálkodás parancsnoki tervezése* (6. sz. vázlat)

E tevékenység összefoglalóan a döntéselőkészítésből, a döntésből és annak formába öntéséből áll. Ezt a munkát a parancsnoknak az előbbiekben ismer-

tetett szolgálati személyek és szervek bevonásával kell végeznie. Minden lényegesebb információnak a parancsnok személyén keresztül kell haladnia.

A *döntéselőkészítés* alapját *egyrészt*: a felső és középszintű irányító szervek által biztosított éves anyagi-technikai és pénzkeretek; a felhasználásra engedélyezett évvégi maradványok és bevételek; szabályzatok, parancsok, utasítások és más előjárói szabályozások; előjárói célkitűzések, katonai gazdálkodási feladatok képezik. *Másrészt*, döntően számításba kell venni az egység gazdasági helyzetét, az egység helyi erőforrásait, állóeszközeinek állapotát, valamint milyen területeken vannak ellátási, fenntartási, üzemeltetési stb. feszültségek, illetve ez utóbbi területeken hol kell az önerőből való előrelépést napirendre tűzni, a személyi állomány munka- és létkörülményei területén melyek a legfontosabb tennivalók.

Mindezek alapján a parancsnoki munka ismert sorrendjében kell elvégezni a döntéselőkészítést, tehát a feladattisztázást és helyzetmegítélést. Ehhez a gazdálkodási bizottság a fegyvernemi és szolgálatiág-főnökökkel a csapatépítkezési operatív bizottsággal együttműködésben készít elő olyan széleskörű elemzésen alapuló javaslat-tervezetet, ami az előbbieken felsorolt alapokra épül. A döntéselőkészítés hosszú folyamat, kellő időben kell elkezdeni nem bevárva, amíg pl. az előjárótól minden anyagi, pénzügyi keret az adott évre (időszakra) jóváhagyásra kerül.

Már a *döntéselőkészítés* első szakaszában általában véve ismerni kell az egység helyzetét, emellett szükséges, hogy *november hónap körül átfogó áttekintést szerezzen, illetve kapjon a pk. a gazdálkodási feladatok teljesítéséről*. Ismeretes az előjáró követelményei, az anyagi és pénzkeretek általában csak a tárgyév első negyedévében kerülnek kiadásra és jóváhagyásra. Az év végi maradványokat legtöbb esetben márciusban kapja vissza az egység. Nyilvánvaló, hogy mindezen idővillán belül tervszerűen végezni kell az előtervezést. Ezen időszakban kell végrehajtani: a gazdálkodási év értékelését, az egység gazdálkodási helyzete részletes elemzését is. Az ellátó központok, szolgáltató üzemek, kereskedelmi vállalatok tájékoztatásával, ajánlásával a beszerzési lehetőségek elemzését. A saját helyzetből és a katonai feladatokból fakadó gazdálkodási célkitűzéseket is előzetes jelleggel pontosítani szükséges valamennyi gazdálkodó szolgálattal.

A *döntéselőkészítés második szakaszában*, annak befejezéseként, az előjárótól kapott éves keretek stb. ismeretében a kidolgozott javaslatok alapján a *parancsnok dönt*, elhatározásra jut. Ennek kapcsán meg kell fogalmazni a gazdálkodási célokat, a fegyvernemek és szolgálati ágak gazdálkodási feladatait, ki kell véglegesen alakítani a harckészültség, a kiképzés, a személyi állomány ellátása és az építési, fenntartási tevékenység területén elvégzendő gazdálkodási feladatokat, az anyagi-technikai és pénzkeretek elosztásának, tartálékolásának és felhasználásának rendjét és végre kell hajtani az anyagi-technikai eszköz igényléseket.

A parancsnok éves gazdálkodásra hozott döntését, elhatározását „gazdálkodási parancs”-ban kell megfogalmazni. A gazdálkodási parancs a gazdálkodási bizottság által előterjesztett, a fegyvernemi és szolgálatiág-főnökök gazdálkodásra vonatkozó javaslatának formába öntése, amely a következőket tartalmazza: az előző időszak átfogó rövid értékelését; a gazdálkodási célokat; a harckészültség és mozgósítás területén jelentkező gazdálkodási feladatokat; a

kiképzés anyagi-technikai biztosítására vonatkozó; a személyi állomány élet- és munkakörülményei javítása érdekében végzendő; az elhelyezési szolgálat területein megvalósítandó teendőket; a szolgálati sorrendben a fegyvernemek, szolgálati ágak, alegységek gazdálkodási feladatait és ehhez az anyagi, pénzügyi eszközök elosztását, a fontosabb feltételek biztosítását; a laktanya helyőrségszintű szociális és kommunális ellátottság területén megoldandó kérdéseket; a csapatgazdálkodás irányításának rendjét, a belső ellenőrzések végrehajtására, a társadalmi tulajdon védelmére, az ellátási és anyagi fegyelem további szilárdítására, a számviteli rend javítására vonatkozó rendszabályokat.

A parancs elkészítésével párhuzamosan el kell végezni a gazdálkodási terv formába öntését és a szolgáltató, kereskedelmi vállalatokkal a szállítási szerződések gazdálkodási szakterületenkénti megkötését. Ez kétirányú munka.

*Egyrészt:* az egység időszakos munkatervében, annak önálló részeként ki kell dolgozni a gazdálkodással, illetve a személyi állománnyal szolgálati és életkörülményei javításával kapcsolatos feladatokat. Ezen belül önálló alfejezetben részletezve kell kidolgozni:

- az anyagi, technikai, pénzgazdálkodási és szolgáltatási teendőket;
- az építési, fenntartási tevékenység feladatait;
- mindezekhez az anyagi-technikai és pénzügyi eszközök elosztására és felhasználására vonatkozó operatív számvetéseket.

*Másrészt:* az egység szintű terv és a gazdálkodási parancs alapján szolgálati áganként el kell készíteni – a központi előírásoknak megfelelő – részletes anyagi, pénzügyi stb. terveket és szállítási ütemterveket. Végeredményben így biztosítható az a követelmény, hogy az ágazati célok és tervek összhangban legyenek az egység szintű célokkal és tervekkel. Ez azt jelenti, hogy az egység összevontabb, nagyobb operativitású gazdálkodási tervét az egyes gazdálkodó szervek a maguk szakterületén részleteiben kötelesek „kibontani” terveikben.

A parancsnok az alárendeltek terveinek jóváhagyásakor elsősorban az egység tervével való összhangot ellenőrzi.

Ahhoz, hogy a tervek valóra váljanak a *végrehajtást meg kell szervezni* és a feladatokat a helyzetnek megfelelően menet közben pontosítani.

A végrehajtás megszervezéséhez is szükséges az egység szintű koordináció a helyzet igényelte gyakorisággal, de egy-egy nagyobb súlyú, több szolgálati ágat és szervet érintő feladat előkészítése, megkezdése időszakában feltétlenül.

Az alegységeknél, a felhasználás szintjén a gazdálkodási célok csak a végrehajtás megszervezésével érhetőek el. Nem elegendő csak a feltételeket biztosítani. Sőt, meg kell tanítani és meg kell követelni az *állománytól a lehetősegek kibaszását is*.

A gazdálkodás helyzetét *nyilván kell tartani, rendszeresen elemezni, értékelni és a tapasztalatokat általánosítani*. Ennek érdekében *negyedévenként* a gazdálkodás főbb területeit (hitelek, anyagi keretek felhasználása, főbb gazdasági mutatók alakulása, anyagi fegyelem stb.) parancsnoki szinten át kell tekinteni. Célszerű módszer lehet, ha a gazdálkodási bizottság elnöke szóban, néhány operatív kimutatás felhasználásával beszámol a parancsnoknak.

*Félévenként*, illetve az *év végén* a gazdálkodás valamennyi területére kiterjedően értékelni és elemezni szükséges az egység gazdálkodásának belyezetét és a gazdálkodás tapasztalatait. Ennek megfelelően az időszakonkénti vezetői

értekezletek anyagaiban is a gazdálkodás kérdéseinek megfelelő teret kell biztosítani.

A gazdálkodás helyzetéről, a megszabott gazdálkodási feladatok teljesítéséről és a szabályzatok betartásáról *komplex anyagi-pénzügyi ellenőrzéssel* kell meggyőződni.

Az egység szintű komplex anyagi-pénzügyi ellenőrzést meg kell tervezni és szervezni, *egység szintű belső ellenőrzési tervet* kell készíteni. Ezen belül az ellenőrzésre kötelezett személyek – szolgálatiág-főnök, pénzügyi stb. – ellenőrzési feladatait össze kell hangolni.

A parancsnoki szintű gazdasági ellenőrzéseket a PK vezetésével, vagy annak megbízásából, egység szintű kérdésekben a gazdálkodási bizottság, részterületek tekintetében parancsban kijelölt belső ellenőrző bizottságok végzik.

A fegyvernemi és szolgálatiág-vezetők belső ellenőrzési tevékenységét alapvetően az ágazati jogszabályok részletesen meghatározzák, de a végrehajtást egység szinten kell megszervezni, összehangolni és *komplexé tenni*. A jelenleg sok esetben egymástól elszigetelten, fegyvernemi és szolgálatiágként végzett belső ellenőrzési tevékenység hatékonyabbá tétele, a gazdálkodási feladatok teljesítésének folyamatos áttekintése, a gazdálkodás egészének megítélése csak így biztosítható.

Az egység szinten összehangolt – egy-egy alegységet, szolgálatot átfogó – komplex ellenőrzés nyújt csak lehetőséget a nem kívánt gazdasági folyamatokba (döntésekbe) való időbeni beavatkozásra, a szabálytalanságok feltárására és megszüntetésére, a helyszíni segítség nyújtásra. A gazdálkodást nem elég jól megtervezni, hanem biztosítani kell a „visszacsatolás”-t, az ellenőrzést, informálást a végrehajtás állandó és szilárd vezetését, a teljesítés megkövetelését és értékelését is.

A *gazdálkodási bizottság* létrehozásának célja: hogy legyen egy olyan szerv az egységnél, amely összetételénél fogva képes segítséget nyújtani a parancsnoknak az egység gazdálkodása komplex módon való átfogásában és összhangot tudjon teremteni a harcckészültségi, kiképzési és gazdálkodási feladatok között.

A gazdálkodási bizottság célszerű összetétele a következő:

*Elnök:* a parancsnok helyettese (ahol nincs, ott a PK HTPH-e).

*Tagok:* a parancsnok hadtáphelyettese; a parancsnok technikai helyettese; az ezred politikai apparátus egy-egy tisztje, az egység pü. szolg. főnöke; egy kijelölt alegységparancsnok.

#### *A gazdálkodási bizottság feladata (7. sz. vázlat):*

##### *1. A gazdálkodási célkitűzések előkészítése során:*

– javaslatok kidolgozása a gazdálkodási célok meghatározásához: gazdálkodási célkitűzések megfogalmazása; javaslatok megtétele az egyes szakterületeken végrehajtandó feladatokra; takarékosági követelmények és módszerek összeállítása; előzetes elgondolás formába öntése;

– *gazdálkodási döntések előkészítése:* az anyagi-technikai eszköz felhasználásának, elosztásának előterjesztése; javaslatok megtétele a pénzkeretek elosztására, felhasználásra és tartalékolásra; szolgáltatások szervezésére javaslat; éves átfogó gazdálkodási elgondolás és feladatterv formába öntése;

- *gazdálkodási tevékenység koordinálása*: a beszerzés, a tárolás, a felhasználás tervezésének koordinálása; az üzemeltetés és javítási feladatok egyeztetése és összehangolása; a szállítási feladatok laktanya, helyőrség szintű összehangolt, gazdaságos tervezésének irányítása; az anyagi-technikai és pénzeszközök nyilvántartásának, elszámolásának elemzése; a kiképzési, a csapatépítkezési, gazdálkodási feladatok végrehajtásának összehangolása; javaslatok megtétele a hitelek átcsoportosítására, elosztására, tartalékok képzésére.

## 2. A gazdálkodási döntések végrehajtása terén:

- *komplex gazdálkodási tevékenység koordinálása*: az igénylések, beszerzések végrehajtásának összehangolása; a tárolás és felhasználás ütemezésének koordinálása; az üzemeltetési és javítási feladatok egyeztetése; a szállítások végrehajtásának helyőrség és laktanyaszintű koordinálása; az egyes szakterületek közötti együttműködés fenntartása;

- *kapcsolattartás a szolgáltató népgazdasági szervekkel*: beszerzési lehetőségek feltárása; a szállítási szerződések megkötésének összehangolása; a beszerzések, vételezések végrehajtásának koordinálása; szolgáltatások igénybevételének összehangolása;

- *gazdasági elemző munka végrehajtása, javaslatok kidolgozása*: a felhasználás, a szolgáltatások igénybevételének elemzése; a takarékosági elvek gyakorlati megvalósulásának vizsgálata; a gazdaságtalan folyamatok leállítására javaslat, a célkitűzések és elért eredmények összevetése, értékelése, következtetések levonása; javaslatok megtétele; újabb döntések előkészítése.

Néhány gazdálkodási gondunk megoldására a jövőben nagyobb figyelmet kell fordítani. Egyre súlyosabb következményekkel járó problémánk a fegyverzet, technika és anyagi eszközök jobb *megóvásának, megőrzésének biztosítása*, a károk összegének csökkentése; a sokmilliárdos ingatlanállományunk gondosabb fenntartása, állagmegóvása.

A nagy értékű épületvagyon és azok belső berendezése, a javítóműhelyek, éttermek, a különféle technikai és anyagi eszközök állagmegóvása, kíméletes használata, rendszeres karbantartása, gazdálkodásunk egyik kulcskérdése. Ezeknek az objektumoknak az állapota, színvonala az állomány hangulatát is befolyásoló tényező. Hasonlóképpen a biztosított anyagi eszközök alegsúlyszinten történő szervezett és gondos felhasználása is döntő kérdés. Ezen a területen a helyzet megjavításához a szabályzatokon alapuló katonai fegyelem, a hatékony politikai-nevelőmunka és hozzáértő szakmai tevékenység szükséges. Módszerként pedig a szabályzatok előírásainak maradéktalan és mindenki által való betartását, a végrehajtás megkövetelését kell tekinteni. A közúti-vasúti szállítások gazdaságossága, az erre kiadott intézkedések hatékonyabb végrehajtása érdekében is további munkára van szükség.

Az anyagi fegyelem és a társadalmi tulajdon védelme több egységünknel a követelményeknél alacsonyabb szintű. Ezen a területen is határozottabb előrelépés szükséges. Elsősorban a szilárd katonai fegyelem és rend, valamint a hatékony politikai-nevelőmunka az előrelépés alapja, de emellett a szakmai szerveknek is megvan a tennivalójuk, ezek közül is a hatékonyabb belső ellenőrzés, a magasabb követelménytámasztás és a szervezettebb munka a fejlődés kulcskérdése.

A csapatgazdálkodás korszerűsített rendszere jól funkcionál, bevált. A jelenleg kialakult gazdálkodási rend és követelmények szerint kell tovább dolgozni. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy a gazdálkodás nem egy lezárt rendszer, egy *folyamatról van szó*, ezen belül a módszereket kell állandóan javítani.

A gazdálkodás irányítása során feltétlenül körülményként jelentkezik a laktanyahadtápok és az egységes javítószervezetek állománytábla alapján történő kísérleti rendszerbe állítása; a csapat számviteli részlegek korszerűsítése, a helyőrségszintű csapatrendelők perspektívikus rendszerbeállítása; az egységes tárolási rend kialakítása stb.

A parancsnokok elsődleges feladata, hogy ezekre a változásokra kellő időben felfigyeljenek, megtalálják alárendeltjeik bevonásával azokat a célszerű gazdálkodási módszereket, amelyek a központi követelmények, a megváltozott körülmények számításba vételével megfelelnek az egység sajátosságainak. A csapatgazdálkodás jelentőségét, célját jól értve és megértve, az új szabályzatok bevezetése során tanúsított nagyfokú aktivitással és kezdeményezőkézséggel *újítsanak módszereikben e téren is bátrabban*, kutassák a hatékonyságot elősegítő irányító és végrehajtó tevékenység fogásait.

*A gazdálkodás irányítását a vezetőtevékenység szerves részének tekintve, elsősorban az e téren szükséges feladatállításban, a végrehajtáshoz szükséges feltételek biztosításában és a teljesítésről történő elszámoltatásban* kell előrelépést elérni és hozzáértést szerezni.

*A magasabbegységeknek is megvannak az egységéhez hasonló rendszerben – a középirányító szervek sajátos körülményeit, felelősségét figyelembe vevő – gazdálkodási feladatok és módszereik, ezért ebben a tagozatban is célszerű a gazdálkodási bizottságok működtetése.*

(Az 1-7. sz. melléletek a folyóirat végén található.)