

A ruházati gazdálkodás tervezésének és végrehajtásának elvi kérdései

Újvári Mihály százados

I.

A ruházati gazdálkodás tervezése

A ruházati gazdálkodásról általában

A ruházati gazdálkodás a katonai gazdálkodás szerves részét képezi és a hadtápgazdálkodás egyik fontos területe. Az ellátottság színvonala, a rendelkezésre álló ruházat mennyisége és minősége, az állománynak nyújtott szolgáltatások köre, mind közvetlenül hat a katonákra, jelentős hangulati tényező, ezért fontos szerepet tölt be a munka- és életkörülmények javítására irányuló munkánkban.

A csapat ruházati gazdálkodás a hadsereg hierarchiájában működő katonai szervezetek sajátos rendeltetéséből, funkciójából fakadó gazdasági tevékenységek sorozata. Magába foglalja az adott szervezet ruházati szolgálathoz tartozó anyagokkal való ellátását, azok szolgáltatások segítségével történő fenntartását, a szolgálat feladat- és hatáskörébe utalt gazdasági tevékenységek összességét. Így a gazdálkodás tervezését, a szükséges költségvetési előirányzatok biztosítását, a megrendelések, szerződéskötések bonyolítását, az anyagok átvételét, tárolását, az ellátandó szervezet részére történő kiszolgáltatását, az alegység szintű ruházati gazdálkodást, a szolgáltatási (fenntartási) tevékenység irányítását és végrehajtását, az illetmény és költségvetési előirányzatok gazdaságos felhasználását (átcsoportosítását), a gazdálkodás számvitelét, az ellenőrzést és a gazdálkodás értékelését, elemzését.

A pénzgazdálkodás kialakulása

A ruházati gazdálkodás teljes körű pénzforgalmon alapul. Kialakulása két alapvető ütemben történik. A naturális gazdálkodást első lépésként az ún. szimbolikus pénzgazdálkodás váltotta fel, ekkor a pénz csak az értékmérő funkciót töltötte be.

A katonai szervezeteknél és a szakági ellátó szerveknél a felszámított és felhasznált illetményeket párhuzamosan nyilvántartották és meghatározott időközönként egyeztetették. Az ellátás és szolgáltatás erősen központosított volt és szinte kizárólag a hadsereg belső csatornáin valósult meg. A 60-as évek második felében – az új gazdasági mechanizmus kialakításával párhuzamosan – elő-

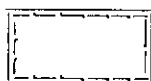
térbe került a ruházati gazdálkodás továbbfejlesztése. Már nem volt indokolt néhány területen (pl. polgári munka-, védő- és formaruházat, javító, karbantartó anyagok egy részénél) a központi ellátás gyakorlatának fenntartása, mivel beszerzése polgári bázisról is biztosítható volt. Az önálló (helyi) beszerzéshez pedig a gazdálkodók részére pénzt kellett a helyszínen biztosítani. Az új gazdaságirányítási rendszer amellet ösztönzött arra is, hogy a gazdálkodásért való felelősséget, annak irányítását a végrehajtó tagozathoz fokozatosan adjuk le. Ehhez azonban a dologi feltételeket is meg kellett teremteni, melyek következményeként a szolgálat teljes szférájában fokozatosan megvalósításra került a teljes körű pénzgazdálkodáson alapuló rendszer, amelyben a pénz a korábbiakhoz képest már forgalmi eszköz funkciót is betölt.

A ruházati gazdálkodás rendszerének fejlődése
1950-től napjainkig

1. sz. ábra

Tiszti ruházat	1950-1956	1957	
Sorállomány ruházata	1950-1956	1957-1972	1973
Szolgáltatás	1950-1958	1959-1967	1968
Irodafenntartás	1950-1968		1969
Polgári MVF ruházat	1950-1970		1971

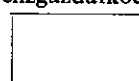
naturális gazdálkodás



névleges pénzgazdálkodás



teljes körű
pénzgazdálkodás



A katonai szervezetek gazdasági önállóságának növekedésével párhuzamosan nőtt a felelősségük is a ruházati szolgálat területén. Ez a gazdálkodás folyamatában a tervezés során is nagy súllyal jelentkezik.

A cikkemben a ruházati gazdálkodás tervezésének és végrehajtásának néhány kérdésével kívánok foglalkozni, azt újszerűen megközelíteni és a legfontosabb összefüggéseket megvilágítani. Mindezt a kiadásra kerülő Csapathadkép Szabályzat elveinek szellemében, azzal a törekvéssel, hogy gondolataimmal segítsen a katonai szervezeteknél dolgozó szakállomány gyakorlati munkáját.

A gazdálkodás tervezésének elvei

A ruházati gazdálkodás tervezése szerves részét képezi az MN és a hadtáp anyagi-pénzügyi tervezés folyamatának. Az egész rendszeren belül azonban – a többi szakágakhoz hasonlóan – eltérő sajátosságokkal is bír, így viszonylagos önállósággal, közgazdaságilag zárt funkcionális és szervezeti keretekkel rendelkezik. Ezek az eltérések alapvetően a gazdálkodás rendszerében, szabályozásában, a feladatok sokrétűségében, az ellátás és szolgáltatás dialektikus egységében jelölhetők meg, de a tervezés területén is tapasztalhatók. A sajátosságok mellett azonban a tervezésnek objektív elvei vannak, amelyek meghatározott formában a szolgálat területén is érvényesülnek.

A ruházati szükségletek tervezésének *alapelvei* a következők:

- előrelátás,
- folyamatosság,
- teljes körűség,
- szakmai előkészítés,
- a központi szabályozások betartása,
- a harcckészültség feltételeinek biztosítása, az állomány életkörülményeinek folyamatos javítása.

Az *előrelátás* elve azt jelenti, hogy a tervezést a következő gazdálkodási időszak feladatainak figyelembevételével kell elvégezni. Ehhez ismerni kell a várható tevékenységek jellegét és kihatását az anyagi és szolgáltatási szükségletekre és azok volumenére. A tervezéshez ezért elengedhetetlenül szükséges a hozzáértő parancsnoki feladatszabás, a munka végzése során pedig a törzs meghatározott beosztottainak együttműködése.

A tervezés gazdálkodási időszakonként (kétévenként) *folyamatosan* történik, és illeszkedik a hadtáp anyagi, valamint a pénzügyi tervezés rendjéhez. A kétéves időszakon belül az első évi szükségletek tervezése teljes részletességgel, a második évé pedig – a rendelkezésre álló adatoknak megfelelően – megközelítő pontossággal történik. Az első év végén a következő évi szükségleteket pontosítani kell, amennyiben nagymérvű feladat vagy tervezési alapadatváltozás történt, a terv teljes átdolgozását célszerű elvégezni. [1. sz. melléklet a) ábra szerint.]

A *teljes körűség* azt jelöli, hogy a tervezésnek teljes egészében fel kell ölelnie az adott gazdálkodó katonai szervezetnél a szolgálat egész területét.

Így a következő gazdálkodási időszak ruházati, munka-, védő-, formaruházati, irodaszer, nyomdai anyag és nyomtatvány szükségletek megállapítását, a szolgáltatási (textiltisztítási, javítási, utánszínezési stb.) igények felmérését, az illetmények felszámítását, a szükségletek és a pénzügyi lehetőségek összhangjának a megteremtését, a belső ellátás rendjét és a harcckészültség ruházati biztosítását. Az egyes terveket megalapozottan, számszaki összefüggésekkel alátámasztva kell elkészíteni. A részterveket egymással és a gazdálkodási elgondolás egészével egyeztetve célszerű elkészíteni és összhangjukat megteremteni.

A *szakmai előkészítésen* azt értjük, hogy a gazdálkodási időszakban a szolgálat területén az adatokat és a tapasztalatokat folyamatosan gyűjtve, majd elemezve, az egyes tervekbe a tényadatokat már az előkészítő időszakban célszerű bejegyezni, illetve a következő gazdálkodási időszak célkitűzéseit ezek figyelembevételével meghatározni.

A *szakági felelősség* elve azt jelenti, hogy a ruházati szolgálat anyagi-pénzügyi tervezéséért és annak következményeiért, kihatásaiért elsősorban a ruházati szolgálatvezető felelős, összhangban a minden katonai területen érvényesülő „állapotért való felelősség” követelményével.

A *központi szabályok betartásának* az a célja, hogy a helyi kezdeményezéseken és elgondolásokon túl egy központi akarat érvényesüljön. Mivel a felsőszintű szabályozások elvi jellegűek, nem gördítenek akadályt a helyi kezdeményezések elé, így a helyi és az MN szintű érdekek összhangja megteremthető.

A *barckészültségi feltételek biztosítása, az állomány életkörülményeinek folyamatos javítása* jelöli a kettős célt: a katonai (háborús) működéshez szükséges készletek biztosítását, valamint az állomány életkörülményeinek szakmai területen való folyamatos javítását és öltözködési kultúrájának fejlesztését.

A tervezés fő feladatai

A ruházati gazdálkodás tervezésének fő feladata, hogy biztosítsa a kellő összhangot a harcászaltság, a személyi állomány ellátása, létkörülményei javítása, öltözködési kultúrája fejlesztése és a gazdasági (anyagi, pénzügyi) lehetőségek között. Ezen belül teremtsen meg a beszerzés, ellátás és a szolgáltatások helyes arányait határozza meg az anyagi és szolgáltatási szükségleteket és ki-elégítésük rendjét, módját, ütemezését.

A tervezés tehát az adott katonai szervezet alaprendeltetéséből adódó feladatainak ruházati biztosítására irányul, a központilag kialakított elvek, rendelkezések, normatívák szellemében, a helyi elgondolások alapján.

Összességében úgy vélem, hogy a felsorolt elvek betartásával, a fő feladatok szellemében eredményesen elvégezhető. Az elvek azonban csak a fő irányokat és a lényegi megfogalmazásokat tartalmazzák, ezért a következőkben a tervezési munkák elvégzésének gyakorlati módszereivel foglalkozom.

A gazdálkodás tervezésének metodikája

A ruházati szükségletekre ható tényezők

Szükségletek alatt azokat az anyagmennyiségeket értjük, amelyek a tervezési időszakban az ellátáshoz, a szolgáltatások végrehajtásához – a meghatározott célkitűzéseknek megfelelő szinten – rendelkezésre kell, hogy álljanak. A tervezés során elsődleges feladat ennek meghatározása. A szükségletek nagyságrendjét több tényező is befolyásolja, ezért hatásukat célszerű elemezni és összegezni.

Ezek a tényezők a következők:

- a meglevő készletek mennyisége,
- a cikkek minősége, méretösszetétele,
- a várható fogyás, a szolgáltatások várható volumene,
- a tervidőszakban megoldandó katonai és egyéb feladatok,
- a „B” és „M” készletek előírt szintje,
- a 2 évnél hosszabb viselési idejű cikkek frissítésére vonatkozó elgondolás. (2. számú melléklet.)

A ruházati szükségletek meghatározása

A meglevő készletek mennyisége a szükségletek megállapításának egyik fontos elemét képezi. Meghatározását a következő összefüggés alapján célszerű elvégezni:

$$M_t = C_m + (K \cdot k_1) - S_m$$

Ahol: M_t = a tervezés alapjául figyelembe vehető készlet mennyiségét,

C_m = a cikkenként nyilvántartott mennyiséget,

K = a komplettek számát,

k_1 = az adott cikkből 1 komplettben levő mennyiséget,

S_m = a selejtezésre váró III. értékcsoportú anyag mennyiségét jelöli.

Amennyiben a vizsgált cikk meglevő mennyisége az átlagosnál magasabb, akkor kisebb, ha alacsonyabb, akkor nagyobb volumenű beszerzést kell eszközölnünk. Megállapításához azonban megalapozott összehasonlító értékek szükségesek. Ezért célszerű megvizsgálni a készletek belső felépítésének néhány összefüggését.

A készletek felépítése

Az 1. sz. melléklet b) ábra szerinti csoportosításban mutatható be a ruházati készletek felosztása.

A szükségletek meghatározásánál az „M” tervezés időszakában a mozgókészletek „M” norma szerinti mennyiségét és az attól való eltérést, a „B” szükségletek tervezésekor az „M” és „B” gazdálkodási klt együttes mennyiségét határozzuk meg. A „matematikailag” beszerzésre kerülő mennyiséget (a készletek maximális szintre való feltöltését) a következő összefüggés alapján számítjuk ki:

$$E = K_{\max} - M_k$$

E = a maximális készletszintre való feltöltéshez beszerzendő mennyiségét

K_{\max} = maximális készlet mennyiségét

M_k = meglevő készlet mennyiségét jelöli.

A ténylegesen beszerzésre tervezett mennyiséget (T_b) a következő összefüggés jelöli:

$$T_b = (K_{\max} - M_k) \pm V$$

„V” a helyi sajátosságok, a feladatok, a várható fogyás és egyéb elemzett adatok hatását jelöli \pm irányba befolyásolva az elméleti beszerzés mennyiségét. Tehát a korrekciós hatások összegezett mennyiségét és befolyását a beszerzés volumenére.

A készletek minősége alatt egyrészt az értékcsoport szerinti összetételt, másrészt a használatban levő készleteken belüli minőségi szóródást értjük, melynek aránya a készletek feltöltését befolyásolja.

Az új készletek a frissítés lehetőségét határolják be, a használatban levő készletek mennyisége és „belső minőségi összetétele” pedig a kivonás ütemére és nagyságrendjére van jelentős hatással. Optimális aránynak általában az I. és II. értékcsoport között a 25+75%/o-os összetétel felel meg.

A készletek helyes *méretösszetételének* kialakítása a külső megjelenésre, az esztétikai összképre direkt módon hat, hiszen a méret szerinti öltöztetés csak megfelelő összetételben rendelkezésre álló cikkekből lehetséges. Ehhez állandóan ismerni kell a meglévő állomány legfontosabb méreteit, melyet – az egészségügyi szolgálattal együttműködve – az újonc-bevonulás alkalmával célszerű felmérni. Az állomány méretének megoszlását és ‰-os arányát a következő összefüggéssel számolhatjuk ki.

$$\frac{m_1}{L} \cdot 100 + \frac{m_2}{L} \cdot 100 + \dots + \frac{m_n}{L} \cdot 100 = V_m (100\%)$$

ahol $m_1, m_2 \dots m_n$ = az egyes méretekhez besorolható katonák számát,
 L = az összlétszámot jelöli.

Az egyes megoszlási értékek pedig az adott méret összlétszámához viszonyított ‰-os arányát fejezik ki.

Az állomány szabályos beöltöztetésén túl ügyelni kell arra, hogy a raktári készletekben levő cikkek összetétele is az állomány méretarányának megfelelő összetételű legyen. Ezért a beszerzendő szükségletek mennyiségének meghatározásán túl annak méret szerinti összetételét is meg kell tervezni és a megrendeléseknél figyelembe venni.

A *várható fogyás* mértéke alapvetően az eltelt (beszámolási) időszak (ok) fogyasztaszistikájának elkészítése, elemzése és a tendenciák előre vetítése útján határozható meg. A készletek csökkenésének (fogyásának) összetétele – egy cikkre vetítve – az 1. sz. melléklet c) ábra szerint jól érzékelhető.

A selejtezést célszerű több gazdálkodási időszak statisztikai adatai alapján elemezni, melynek során az 1 főre eső selejtezett mennyiséget (selejtezett mennyiség és a létszám hányadosa), eltérését az elméleti fogyás mutatótól a selejtezés átlagos évi mennyiségét, változásának irányát kell vizsgálni.

A károk hatásának vizsgálatánál elsősorban azoknak a cikkeknek a vizsgálata érdemel figyelmet, amelyek a katonák körében népszerűek, a polgári életben használhatók, így a fogyásnál jelentős mennyiségi tényezőt képviselnek. (Pl. derékszj, gyakorló ruházat, bakancs, evőeszköz készlet stb.) Ezeknél a cikkeknel az átlagolt mennyiséget – a károk megelőzésének érdekében tett intézkedések várható hatásának figyelembevételével – a beszerzés tervezése során célszerű figyelembe venni.

A katonák tulajdonába kerülő cikkek mennyisége a leszerelési-bevonulási időszak és a változással érintett létszám ismeretében előre, megközelítő pontossággal meghatározható.

Az áthelyezettekkel átadásra kerülő cikkek köre meghatározott, nagyságrendjét az előre tervezhető adatok és a korábbi évek tapasztalatai alapján célszerű figyelembe venni.

Az MN-en belüli, illetve polgári vállalatok felé történő értékesítés alapvetően az adott katonai szervezet szakszolgáltatának elgondolásán múlik, így pontosan tervezhető.

A tervidőszak katonai és egyéb feladatainak a gazdálkodásra gyakorolt hatásánál figyelembe kell venni:

– a leszerelések és bevonulások időpontjait és várható anyagszükségletét;

- a kiképzésre, továbbképzésre behívott tartalékosok létszámát, a kiképzési ciklusok időszakait, a felszámítható illetményhányad nagyságát;
- a tervezett gyakorlatok, lövészetek, kihelyezések stb. számát és idejét;
- a különböző díszelgési feladatok ruházati szükségleteit;
- egyéb rendezvényeket, és hatásukat a ruházati szükségletekre.

A „B” és „M” készletek előírt szintjét központi előírások szabályozzák. Az „M” készletek megalakítását kötelező normatívák alapján kell elvégezni. A „B” készleteket a szállításokban cikkenként meghatározott maximális és minimális készletmutatók közötti szintre kell feltölteni úgy, hogy azok a következő beszerzésig ne csökkenhessenek a minimális készlet szint alá. A maximális készlet szint átmenetileg, indokoltan átléphető.

A 2 évnél hosszabb viselési idejű cikkek beszerzésére, az ehhez szükséges készletek, illetmények tartalékolására hosszabb távú elgondolást (5-6 év) célszerű kialakítani és a beszerzéseket (a készletek frissítését) ennek megfelelően elvégezni.

A szükségletek és a rendelkezésre álló illetmények meghatározása, összhangjuk megteremtése

A gazdálkodás tervezésének két sarkalatos pontját:

- a felszámítható (rendelkezésre álló) illetmények, mint „lehetőség”-ek,
- a tervidőszak szükségletei jelölik.

A „lehetőség”-ek nagyságát a „Felszámítási kimutatás”-on a gazdálkodási időszakra meghatározott illetmény (felszámítási jogcím számadata és a norma szorzata) összege és az előző időszak illetménymaradványának (túllépésnek, áruhitelnek) az összevont számadata jelöli.

A *szükségletek* nagyságrendjét a ruházati gazdálkodási tervben, a számvetésekben (irodaszer, textiltisztítás stb.), a munka-, védő- és formaruházat beszerzésére készített tervben és az „M” tervekben meghatározott készletek (szolgáltatások) értéke jelöli. (A szükségletek tervezésének részletes leírását a CSHSZ VII. rész tartalmazza.)

A két oldal közötti összhang megteremtése a tervezés során a következő fő feladat, melyet az „Összesített ruházati illetményfelhasználási terv” kidolgozása során célszerű elvégezni. A munka során az illetmények felhasználásának nagyságrendjét, ütemét, az esetleges átcsoportosításokat, a tartalékolásra vagy az áruhitel igénybevételére vonatkozó adatokat célszerű meghatározni. A szükségletek és lehetőségek közötti kapcsolatot a következő összefüggés jelöli:

1.	Szükséglet = lehetőség	teljes illetményfelhasználás (a gazdálkodás egyensúlyi helyzete)	Cél: az állomány szükségleteinek teljes kielégítése a legoptimálisabb pénz- és anyagfelhasználással
2.	Szükséglet > lehetőség	költségvetési előirányzat átcsoportosítás, áruhitel igénybevétele	
3.	Szükséglet < lehetőség	tartalékképzés, átcsoportosítás más szükségletek kielégítésére	

Az összhang megteremtése, a gazdálkodással kapcsolatos tervek jóváhagyása után kerül sor a különböző ruházati szolgálathoz tartozó anyagok megrendelésére, a szolgáltatási kapacitások lekötésére, a költségvetési előirányzatok lehívására.

A ruházati gazdálkodás tervezésének főbb összefüggéseit a 3. sz. melléklet szemlélteti.

A leírtakból kitűnik, hogy a ruházati szolgálat rugalmas, sok sajátosságot befogadó, humánus, katonacentrikus gazdálkodási rendszerben dolgozik, melyben a tervezés során meghatározottak végrehajtásának színvonala dönti el a gazdálkodás végső eredményét. A következő számban a ruházati gazdálkodás végrehajtásának néhány fontosabb területével foglalkozom a cikk második részében.

(Az 1., 2. és 3. sz. mellékletek a folyóirat végén találhatóak.)