

A csapatbeszerzések komplex megszervezése és végrehajtása

Dr. Csordás Lajos alezredes

A mai közvetett gazdaságirányítási rendszer – különböző jogkörökkel és azokkal járó felelősséggel együtt – decentralizálta az anyagi-pénzügyi eszközöket. Számolva a helyi tartalékok jobb kihasználásával, a hatékonyság növelésével biztosította, hogy a gazdasági döntések ott szülessenek meg, ahol a szükséges eszközök és értékelések rendelkezésre állnak. Nagyobb önállóságot adott a gazdasági vezetők részére – alapozva és számítva szaktudásukra –, egyúttal növelte felelősségüket is.

Pártunk, kormányunk céltudatos gazdaságpolitikájának hatásaként az elmúlt években az MN-ben számos rendelkezést adtak ki a csapatgazdálkodás ezen belül a különböző fegyvernemi és szolgálati ágak gazdálkodási rendszerének tökéletesítésére. A tervszerű fejlesztés, az ellátás és szolgáltatások színvonalának emelkedése minden területen éreztette és érezteti hatását. A gazdálkodás területén a régi, hagyományos gazdálkodási módszerek egyre élesebb ellentétbe kerültek, a rendszerbe léptetett eszközök fenntartása és a szolgáltatások korszerű módjával.

Az MN 8300 csapatainál végzett gazdálkodás elemzése során arra a következtetésre jutunk, hogy a gazdálkodás hatékonyságának emelése, az ellátás zavartalanságának biztosítása érdekében a csapatgazdálkodásban módosításokat kell eszközölni. Fel kell számolnunk azokat a zavaró, a korszerű követelményeknek nem megfelelő, s még jó néhány területen megtalálható jelenségeket, amelyek akadályozzák a további előrelépést. Továbbra is megtalálhatók egyes szakterületek elkülönülési törekvései, amelynek következménye, hogy a központi célkitűzéseknek nem tudják (akarják) alárendelni saját szervezetük „érdekét”.

Ilyen ellentmondás mutatkozik a jelenlegi beszerzési rendszer, tevékenység területén. Külsőleg úgy tűnik, hogy e tevékenység szervezett rendszerben valósul meg, azonban egy-egy alakulatnál végzett ez irányú vizsgálat egyértelműen bizonyítja e tevékenység gazdaságtalanságát, rendezetlenségét, több vonatkozásban elavultságát.

1. A beszerzői tevékenység jelenlegi állapota

A beszerzői tevékenység egy olyan kétoldalú munkafolyamat, amelynek során a kereskedelembe forgalomba hozott nyersanyagok, félkész és késztermékek vásárlás, vételezés, ütemezett szállítás lebonyolításával az alakulatokhoz, mint

felhasználókhöz kerülnek. Ez a munka egy-egy alakulat különböző szolgálatainál rendszeresített és nem rendszeresített beszerzőkön keresztül valósul meg. Az egyes beszerzői tevékenység általában szervezeten történik, de egészét vizsgálva megállapítható, hogy a beszerzések ötletszerűek, tervszerűtlenek, nem összehangoltak és azok jelentős hányada kiskereskedelemről történik (többször 15–20%).

A hadseregben belül az utóbbi években egyre erősebben jelentkezik az az igény, hogy a hadsereg minőségi fejlesztése mellett, csökkentsük a népgazdaság terhét, ami a hadseregben rejlő belső tartalékok kiaknázásával, a napi élet folyamatát biztosító gazdálkodás ésszerűbb szervezésével és végrehajtásával érhető el.

Az egész hadseregben – így alakulatainknál is – széles körben bontakoznak ki a takarékosági akciók, mozgalmak. A központilag elrendelt takarékosági tervek elkészítése során minden szakterületre kiterjedő felméréseket végeztünk.

A gazdálkodási folyamatok elemzése során nyert számszaki adatok meglepő eredményeket mutattak, melyek közül most a beszerzői tevékenységet elemezzem részletesebben.

A beszerzési tevékenység vizsgálatán nyert számok azt bizonyítják, hogy a jelenlegi beszerzői rendszer jelentős kilométer felhasználással, munkaerő és idő ráfordítással jár, tehát gazdaságtalan. Az egyik alakulatnál lefolytatott vizsgálat megállapította, hogy a beszerzésre fordított energia és szállító kilométer 50%-os csökkentésével jelentős megtakarítást érhetünk volna el.

A folyamatot elemezve megállapítható, hogy a különböző szakterületekhez beérkező azonos fajtájú anyagokat 8–10 helyen nyilvántartják, tárolják és forgalmazzák sok esetben egy-két használónak. Ez a gazdaságtalan folyamat jelenleg intézményesített és megtalálható alakulatainknál.

A felmérés eredménye azt mutatja, hogy célszerű a jelenlegi beszerzési rendszer megváltoztatása, átalakítása, egy centralizáltabb beszerzői tevékenység bevezetése.

2. A jelenlegi beszerzői rendszer megváltoztatásának szükségessége

Az új rendszer bevezetését szükségessé teszi a fentiekén kívül az a tény, hogy a jelenlegi helyzetben a különböző szakterületekhez nincs szervezve beszerző, – ezt a feladatot általában a raktáros, vagy egy éppen ráérő személy végzi. Nincs meg a beszerzés előtt szükséges piacutató, mivel a beszerzést végző személynek ilyen irányú munkára a saját beosztásbeli feladatai elvégzése mellett nincs lehetősége. A beszerzői tevékenység színvonalát emelő és a lebonyolítást megkönnyítő nagykereskedelemmel kötendő szerződések az elaprózott készletek miatt nem lehetségesek. A beszerzések sok esetben ötletszerűen a pillanatnyi igények kielégítésére irányulnak.

A felmérés azt is feltárta, hogy néhány szakterülettől eltekintve éves gazdálkodási és beszerzési tervet nem készítettek, s így a beszerzéseket tervszerűtlenül elaprózva kiskereskedelemről eszközölték. A 6690-nél felmérésre kerülő cikkek 89%-át kiskereskedelemről szereztek be. Mindössze 11% a nagykereskedelmi, ami azt jelenti, hogy – a kiskereskedelemről történt beszerzések miatt – csupán kis- és nagykereskedelmi árkülönbség eredményeként mintegy 182 ezer forintot fizettek ki feleslegesen!

Az idő rövidsége nem teszi lehetővé, hogy részletesebben elemezzem a munkaerő, tárolótér kihasználás mutatóit. Úgy gondolom, hogy a felvetett tények,

adatok meggyőztek bennünket arról, hogy a beszerzői tevékenység ilyen folytatása nem engedhető, mert ez nyilvánvaló pazarlás.

3. A jelenlegi rendszer korszerűsítésének néhány lehetséges változata

Arra törekedve, hogy lehetőleg ne sértsük a különböző szakterületek „önállóságát”, a beszerzési rendszer gazdaságosabb kialakítására három féle változat mutatkozik:

- a) Egységen belül a különböző szakterületeknél beszerezhető anyagféleségeket egy-egy szakterületre csoportosítani (bázisgazda).
- b) Csapat (laktanya) fogyóanyag raktár létrehozása.
- c) Csapat (laktanya) beszerzői és raktár csoport, részleg létrehozása.

A jelenlegi helyzet ismeretében úgy vélem, hogy a változásokat fokozatosan a felsorolt rendszernek megfelelően lenne célszerű végrehajtani. Egy meghatározott, nem túl hosszú idő alatt fokozatosan kialakulhatnak azok a tapasztalatok, amelyek a következő fokozat feltételeinek alapját megteremtenek.

A magasabb fokú beszerzői tevékenység a beszerző csoport, vagy részleg létrehozása lenne, de ehhez állománytábla változtatás, erő-eszköz rászervezés, vagy átcsoportosítás válna szükségessé. A tervezett és kísérlet alatt levő laktanya hadtápok szervezetének a legjobban, kétségtelenül a 2–3 változat felelne meg.

Az egyes változatok lényege

1. Egységen belül a beszerezhető anyagféleségek egy-egy szakterületre való csoportosítása (bázisgazda)

Elsőlépként e változat bevezetése látszik célszerűnek, mivel szervezeti változtatást nem igényel és a szükséges szabályozásokat az alakulat parancsnoka saját hatáskörben képes rendezni.

A módszer lényege: egy-egy anyag beszerzését, nyilvántartását, tárolását, karbantartását és kiadását az éves szinten a legtöbbet felhasználó szolgálat végézné.

A felhasználó alegységek, szolgálati ágak stb. az éves gazdálkodási tervüknek megfelelően éves beszerzési tervet készítenek (negyedévi, havi bontásban) annak egy példányát meghatározott időben előre megadják a beszerzést végző szolgálatnak, amely azokat összegzi és az összegzett beszerzési terv alapján a nagykereskedelmel, vállalatokkal szerződést köt (megrendeli az anyagot). A költségek kiegyenlítése egységparancsnok átcsoportosításaként, pénz, vagy anyag átadása útján rendezhető.

a) Előnyei

- egyfajta anyagokat csak egy szakterület vásárolna, tárolna és forgalmazna. Ez munkaerő, munkaidő és kilométer megtakarítást eredményez;
- elősegítené a szállító gépjárművek és a raktári tárolóhelyek kedvezőbb kihasználását, azonos anyagok szállítása, tárolása gazdaságosabb és rendezettebb;
- az ütemterv alapján történő beszerzés és felhasználás eredményeként csökkenne az ötletszerűség, a pillanatnyi igények kielégítésére való törekvés;
- előtérbe kerülhet a vasúti szállítás, mivel egy-egy anyagból nagyobb mennyiség leszállítása válik szükségessé;

– az azonos fajtájú anyagok nagyobb tételben történő beszerzése esetén könnyebb a vállalatokkal, nagykereskedelemmel szerződést kötni, amely egyben egy-egy szakterületnek 15–20⁰/₀-os effektív hasznot eredményezhet;

– a felhasználók az egyfajta anyagokat egy helyről vételezik, így pontos képet kapunk azok felhasználásáról, ami kedvezőbb lehetőséget teremt a gazdálkodás elemzésére, értékelésére.

b) Hátrányai

– az anyagnem felelősök – raktárosok – kijelölése körütekintő munkát igényel;

– szakterületenként az új nomenklatúrában meghatározott anyagok tárolásához szükséges raktárak kialakításával, újra elosztásával kapcsolatos feladatok egyszeri elvégzéséhez szükséges munkaidő ráfordítás.

Az új rendszer előnyei mindenképpen kedvező eredményeket mutatnak. A hátrányokat vizsgálva megállapítható, hogy a bevezetés érdekében szükséges többletmunka a rendszerbeállítás folyamán rövid időn belül megtérülne.

2. Csapat (laktanya) fogyóanyag-raktár létrehozása

Az első pontban vizsgált rendszer továbbfejlesztéseként célszerű lenne, csapat (laktanya) fogyóanyag-raktárak kialakítása. A változat bevezetése az alakulat parancsnokának elgondolása szerint csapatszintű szabályozás útján is kivitelezhető, egyes esetekben az előljáró tagozat beavatkozása is szükséges.

A változat bevezetésével kapcsolatos tevékenység lényege, hogy a parancsnok elhatározásának megfelelően – kellő szintű felmérő munka után – az alakulat raktárai közül a legmegfelelőbbet ki kell jelölni a fogyóanyagok tárolására ezt szükséges mértékben átalakítani, majd annak működtetéséhez szükséges állományt és eszközt belső átcsoportosítás útján biztosítani.

A raktárban tárolandó anyagok nomenklatúráját egységszinten ki kell alakítani, a szükséges pénzfedezetet összevonás útján biztosítani. A fogyóanyag-raktár sikeres működése csak egységszinten jól átgondolt és elkészített gazdálkodási terv alapján valósulhat meg.

a) A raktár működtetésének feltételei (egy változat)

A különböző szakterületek fogyóanyag szükségleteit figyelembe véve:

Raktártér:	850 m ²
Raktárvezető:	1 fő rt.
Raktárkezelő:	2–4 fő honv.
Nyilvántartó:	1 fő pa. válna szükségessé.

b) Előnyei

– a fogyóanyag beszerzés és tárolás maximális centralizálása válik lehetővé, amely helyes tervezést és gazdaságos felhasználást eredményez;

– esetleges nem várt feladatok igényeinek kielégítése rövid időn belül realizálódhat;

– felhasználások elemzése, értékelése egy nyilvántartási rendszeren keresztül jobban végezhető;

– a beszerző előnyös szerződéseket köthet, az anyag nagy része vasúton szállítható, esetleg a kereskedelem, vagy a vállalat szállítaná be ütemterv alapján;

– a szállító gépjárművek koordinálására nagyobb lehetőség nyílna;

– a központi raktárban gazdaságosan lehet alkalmazni a különböző tároló, mállházó, anyagmozgató és rakodó eszközöket;

– a szakterületek munkája csökkenne, csak arra korlátozódna, hogy feladataik ellátásához szükséges fogyóanyagokat a raktárból felvételezzék.

c) Hátrányai

– a szakterületeknél még mindig maradnak olyan speciális, vagy egyéb anyagok, amelyek beszerzését, kezelését, kiadását saját erőből kell megoldani;

– a személyi állomány kiválasztása, átcsoportosítása, a raktár nomenklatúrájának kialakítása körültekintő felmérés után történhet meg, ez egyszeri többlet energiát, időt igényel.

Az egységszintű fogyóanyag raktár az ellátási színvonalat növelné, kedvezően illeszkedne be a laktanya hadtápanyrendszer működésébe.

Az ellátás nem jelentene különösebb nehézséget, mert a szakterületeknél levő anyagok folyamatos lefogyasztásáig a raktár feltöltése megoldható lenne.

Az előnyöket és hátrányokat vizsgálva megállapítható, hogy ez a rendszer – az első nélkül is – a jelenlegi rendszerből folyamatos áttéréssel bevezethető. A hátrányként felsorolt költségfordítás a bevezetés után megtérülne.

3. Csoport (laktanya) beszerzői és raktárcsoport, részleg

A felsorolt változatok közül minden tekintetben a legmagasabb szintű beszerzői és raktározási tevékenység kialakítását jelentené.

A változat lényege: az alakulat állománytáblájában rendszeresített minden beszerző, illetve az anyagtárolással, kezelésével, biztosításával foglalkozó állomány felülvizsgálata után, azok célszerű összevonása útján önálló szervként létrehozni a beszerzői és raktárcsoportot (részleget). A beszerző és raktár részleg rendelkezne a szükséges tárolóterrel és egyéb eszközökkel, amely a tevékenységükhöz szükséges.

A fentebb ismertetett rendszer kialakítása már túllép az egységszintű parancsnok hatáskörén.

a) A részleg felépítése (változat)

Szervezete: 1 fő tisztt (tts.) beszerző és raktárcsoport vezetője.

1–2 fő (tts.) (pa.) beszerző csoport vezetője.

1–2 fő (tts.) (pa.) raktárvezető

1 fő (pa.) nyilvántartó

2–3 fő sorraktárkezelő

2 fő sorraktár vezető

1 db 3 t gőzmű.

1 db 0,5–1 t gőzmű.

1–2 db rakodóeszköz.

Tárolótere: 350–500 m² alapterületű raktár megfelelő felszereléssel (DEXILON állványok stb.).

b) A részleg munkájának megszervezése

A csoport feladatából adódóan minden szakterülettel kapcsolatban áll. A szakterületek éves, negyedéves, majd negyedévenként havi bontással adnák meg igényüket a csoport felé, amely a beszerzésekre ütemtervet készít. A szakterületek

a felhasználás időszakában naponta vételeznék, igényelnék az anyagokat, így az alegységeknél történő hosszabb tárolásra nincs szükség. A beszerzőcsoport, tehát megoldaná az alakulat valamennyi szakterületén – speciális anyagok kivételével – a beszerzési, tárolási feladatokat. A nem várt feladatok szükségleteinek kielégítése érdekében a beszerző csoport raktárában egy bizonyos nagyságú törzs, vagy tartalék készletet célszerű kialakítani.

c) *A részleg anyag- és pénzgazdálkodása*

A csoport részére – az éves gazdálkodási (beszerzési) terveknek megfelelően – pénzalapot a szakterületek ilyen célú rendelkezésre bocsátott hitelek összevonása útján kell biztosítani. Az éves beszerzési tervet a csoport parancsnoka készíti el a szakterületekről kapott igények alapján.

d) *Előnyei*

- a jelenlegi gazdaságtalan beszerzői rendszer megszűnése;
- a felhasználáshoz szükséges anyagok tervszerű beszerzésével biztosított az anyagutánpótlások folyamatossága;
- az alakulat – speciális anyagainak kivételével – valamennyi anyagfajtája átfut a csoport nyilvántartásain, így a gazdálkodás, a pénzfelhasználás és az anyagmozgások folyamata könnyen ellenőrizhető, elemezhető (e rendszer egyben alapja lehet a csapatszámveteli részlegek működésének is);
- a beszerző részleg szállítási igényének kielégítésére előtérbe lehetne állítani a vasúti szállítást és a szállítótér ideális kihasználását;
- a beszerző részleg vezethetné a célszerű és szükséges piacutatást;
- egy alakulatnál egy (személyi) részleg tartaná a kapcsolatot a kereskedelmi szervekkel, ami által a kapcsolat tartós, szervezettebb, ellenőrizhetőbbé válik;
- a beszerző részlegnek nagyobb lehetősége nyílna a nagykereskedelmi vállalatokkal előnyös szerződések kötésére;
- a nagy tételben vásárolt anyagok vállalati eszközökkel történő szállítása megoldhatóvá válik;
- az anyagi feyelem szilárdítására és a társadalmi tulajdon védelmére intézkedések betartása könnyebben bemutatható, ellenőrizhető.

e) *Hátrányai*

- a bevezetés nagy figyelmet és körültekintést igénylő felmérések után valósítható meg, amely egyszeri többletmunka ráfordítást igényel;
- a szervezet kialakítása az állománytáblák módosítását igényli;
- a tárolótér elosztása, felszerelése, a szakterületeknél levő feleslegessé váló raktárak felszámolása, munkaiigényes feladat;
- az előljárói tagozatban is szükségessé válna az anyagellátás jelenlegi rendszerének igazítása.

A beszerző és raktárrészleg bevezetése csak egy – ennél a tanulmánynál részletesebb – szervi és működési határozvány kimunkálása után lehetséges.

A párt KB és MN PB határozatai a honvédelmi miniszter elvtárs intézkedései a hadsereg állománya élet- és munkakörülményei javítása, színvonala emelése megköveteli tőlünk a hatékonyabb, célszerűbb gazdálkodási formák kutatását, alkalmazását.

E cikkel célokom a probléma felvetése és a megoldás néhány változatának vázlatos ismertetése volt azzal, hogy az olvasók kapcsolódva gondolataimhoz saját területükön (csapataiknál) foglalkozzanak a beszerzési rendszer korszerűsítésével.