

## A csapatgazdálkodás rendszere és fejlesztésének szükségessége, lehetősége a néphadseregben\*

*K. Tóth Lajos alezredes*

A csapatgazdálkodás a katonai gazdálkodás szerves része, egyik alapvető területe. Jelentőségét, fontosságát különösen kiemeli az a körülmény, hogy lényegében itt koncentrálódnak, realizálódnak a fegyveres erők felső szintű vezető szervei által hozott döntése, rendszabályok, rendelkezésre bocsátott feltételek az anyagi-technikai biztosítás terén, s ezek hatékonyságát, a központi akarat érvényesülésének mérvét a csapatgazdálkodás rendszere, módszerei, belső erőforrásai, automatizmusai határozzák meg. Ebből következik, hogy a néphadsereg felső vezetésének komoly figyelmet kell fordítani a csapatgazdálkodás rendszerének az állandóan változó körülmények, követelmények, feltételek objektív tendenciák figyelembevételével történő fejlesztésére, tökéletesítésére.

A *csapatgazdálkodás rendszerének fogalmába* a csapatok középírányító szerveinek anyagi-technikai törzsei, a csapatok (egységek, intézetek, szervek), valamint az általuk szervezett, irányított és végrehajtott gazdasági folyamatok, tevékenységek, továbbá a működésüket meghatározó szabályozók összessége tartozik.

A *csapatgazdálkodás* a fegyveres erők különböző szervezeteinek (egységek, intézetek, szervek, valamint magasabbegységek, seregestek) rendeltetéséből, funkciójából és feladatiából fakadó sajátos gazdasági tevékenység, mely magában foglalja a katonai szervezeti egység alaprendeltetésével összefüggő feladatok anyagi-technikai biztosítását, valamint fenntartását, működését szolgáló – feladat- és hatáskörébe utalt – gazdasági tevékenységek összességét: az anyagi-technikai (szolgáltatási) és pénzszükségletek megtervezését, biztosítását (beszerzését, igénylését, vételezését); az anyagi-technikai eszközök átvételét, szállítását, tárolását, kiszolgáltatását, üzemeltetését, karbantartását, javítását, rendeltetészerű felhasználását; az elrendelt anyagi készletek megalakítását, állandó szinten tartását; a csapatgazdaságok szervezését és működtetését; a csapatépítkezések végzését; az illetmény és bérgazdálkodás, költségvetési előirányzat, felhasználás, átcsoportosítás szervezését, kifizetések, pénzbevételek, káreljárások, egyéb pénzügyek intézését; a gazdálkodás számvitelét, elemzését, értékelését; az anyag- és pénzfelhasználás elszámolását, a gazdálkodás és a technikai eszközök üzemeltetésének ellenőrzését.

\* Megjelent a Honvédelem 1974. évi 4. számában.

A csapatgazdálkodás rendszerére alapvetően vonatkoztathatók a néphadsereg gazdálkodási rendszerét általában jellemző sajátosságok, belső problémák, működésbeni fogyatékoságok, amelyek mindenekelőtt a még mindig erőteljes, merev ágazati elkülönültséggel, a szakterületek közötti közgazdasági kapcsolat, összefüggés, valamint a kellően egységes irányítás, szabályozás hiányából, azaz a belső szervezetek, folyamatok és tevékenységek megfelelően integráltságának hiányából fakadnak.

A csapatgazdálkodás rendszere – a gazdasági mechanizmus reformja kapcsán megindult és napjainkban is folyó fejlesztési és korszerűsítési törekvések eredményeként – az elmúlt években kedvező irányú változásokon ment keresztül. Jelentős eifolódás következett be – különösen a hadtápszolgálat vonatkozásában – a készletgazdálkodás két alapvető területe

– a saját költségvetési előirányzaton alapuló pénzgazdálkodás (mai értelemben az ún. „Önálló Költségvetési Gazdálkodás” = ÖKG) és

– a természetbeni normagazdálkodás között. Ezt mutatják a költségvetési előirányzat felhasználását jellemző adatok, melyek szerint az új gazdálkodási rendszer bevezetésének első évtől eltelt 5 év folyamán a csapatok (önálló gazdálkodást folytató szervek) tényleges pénzkiadásainak volumene – a pénzgazdálkodás körének az új gazdálkodási rendszerre való áttéréssel egyidejűleg már bekövetkezett jelentős bővülése ellenére is – mintegy 7% (2 md. Ft)-al növekedett és összességében 1973-ban megközelítette az összköltségvetési kiadások 50%-át.<sup>1</sup>

A csapatok összkiadása alapvetően személyi és dologi jellegű költségekre oszlik. Jellemző, hogy a pénzkiadások általános növekedésén belül az illetmény, bér és egyéb pénzbeni személyi kiadások növekedésénél mintegy 10%-kal nagyobb mértékű volt a dologi kiadások növekedése, mely a csapatok pénzgazdálkodása körének a központi természetbeni ellátás terére történő kibővítésére utal.<sup>2</sup>

A dologi kiadások terén a csapatok pénzgazdálkodása az egyes fegyvernemi és szolgálati ágak, szakterületek részaránya differenciált képet mutat. Legkiterjedtebb a pénzgazdálkodás köre a csapathadtápban, mely a csapatszinten felhasználásra kerülő dologi kiadások mintegy 85%-át (az MN hadtáp költségvetésének több mint 58%-át) teszi ki. Következésképpen, a haditechnikai jellegű ellátás területén a csapatok pénzgazdálkodása igen minimális volumenű, valamivel több mint 8%.

Eredményesnek bizonyult a csapatok pénzgazdálkodási rendszerének olyan szabályozása, mely összességében növelte a költségvetési eszközökkel való gazdálkodás önállóságát, azaz lehetővé tették, hogy a központi irányítás által megszabott főbb gazdálkodási kereteken belül a gazdálkodó szervek eszközeikkel viszonylag szabadon rendelkezzenek és a részfeladatok tekintetében saját hatáskörben döntsenek. Feloldásra kerültek a tervezés és a gazdálkodás korábbi felesleges és aprólékos megkötöttségei. Fokozódott a szervek anyagi érdekeltisége a belső erőforrások feltárásában, a meglévő eszközök takarékos felhasználásában.

E vonatkozásban *különösen kiemelt jelentőségű a korábbi fegyvernemi és szolgálati ágankénti tagozódás feloldása, az egycsatornás költségvetési előirány-*

<sup>1</sup> Borbély László alez. „A csapatok pénzgazdálkodásának fejlődéséről”. Honvédelem 1973. 6. T. szám.

<sup>2</sup> U. o.

zat-gazdálkodás és pénzellátás megvalósítása, mely általában kedvezően hatott a rendelkezésre álló pénzeszközök felhasználásának hatékonyságára, a helyi jellegű feladatok saját hatáskörben történő rugalmas megoldására, a helyi erőforrások intenzívebb kiaknázására, vezető állomány öntevékenységének, kezdeményező készségének kibontakoztatására, az ügyintézés javítására, s eredményei végső soron az ellátási színvonal növekedésében realizálódtak. Ugyanakkor kedvező irányú változást hozott csapatszinten a különböző fegyvernemi és szolgálati ágak együttműködésében is a gazdasági jellegű feladatok megoldása során. Mindez a gazdasági folyamatok integráltságában rejlő potenciális erőforrásokra, lehetőségekre hívja fel a figyelmet.

Az állandó harcckészültség viszonyai, körülményei között a katonai gyakorlatban is előnyösen alkalmazható pénzgazdálkodás volumenének növekedése, területének szélesedése mellett ugyanakkor még számottevő a természetbeni (normákon alapuló) ellátás és gazdálkodás súlya a csapatoknál, különösen a technikai jellegű szolgálati ágaknál. Bár kétségtelen, hogy ezeken a szakterületeken – sajátosságaiknál fogva – összköltségvetésük volumenéhez viszonyítva korlátozottabbak a lehetőségek a csapatok pénzgazdálkodásának bővítésére, ennek ellenére magam részéről is csatlakozom azokhoz, akik úgy vélik, hogy „az olyan tipikusan fenntartás jellegű felhasználások területén, mint a javító- és fogyóanyagok, alkatrészek beszerzése, a vállalati középjavítások, az alakulatok önálló költségvetési gazdálkodása körének bővítésére a megvalósultnál nagyobb lehetőségek vannak.”<sup>3</sup>

A naturális gazdálkodási módszereken alapuló anyagellátási rendszer ma már egyre több – elsősorban gazdaságossági, ellátási szervezési – problémát vet fel az egyes szakterületeken belül.

A központilag tételesen meghatározott anyagnormák nem tudják rugalmasan biztosítani a technikai eszközök tényleges üzemeltetési viszonyainak, elhasználódási fokának megfelelő javítóanyag, alkatrész szükségletet. Az új eszközök-höz kevesebb javítóanyag szükséges, mint az ugyanolyan típusú, de már elhasználtabbakhoz. Emiatt egyes alakulatoknál bizonyos anyagokból (alkatrészekből) felesleg, másoknál az üzemeltetést akadályozó hiányok keletkeznek. Hiányok esetén az üzemképesség fenntartása érdekében normán felüli ellátásra van szükség. Ugyanez a helyzet a sok rendkívüli meghibásodás miatt is. A sok normán felüli ellátás mutatja, hogy a központilag kialakított naturális normák nem tudják betölteni a felhasználást szabályozó szerepüket. A felhasználási normákat egyes technikai eszköztípus öregeedésével, elhasználtsági fokának növekedésével emelni kell, hogy a szükségletek biztosításához megfelelő alapul szolgáljanak. Ez a normakarbantartási munka, mivel tényadatokon alapul, általában fáziskérdésben van a tényleges szükségletek növekedési üteméhez viszonyítva.<sup>4</sup>

A gazdálkodásnak naturális normákon, mutatókon alapuló rendszere – korlátozott hatékonyságú „belső automatizmusai” révén – nem ösztönzi kellően a felhasználókat a takarékosagra, a helyi erőforrások, lehetőségek intenzívebb kiaknázására, mivel ehhez nem fűződik megfelelő anyagi érdekelttségük. Az olyan rendelkezések, amelyek a mikroökonómia szintjén tevékenykedők részére

<sup>3</sup> Borbély László alez. „A csapatok pénzgazdálkodásának fejlődéséről”. Honvédelem 1973. 6. T. szám.

<sup>4</sup> Solymosi László alez. „Pénznormán alapuló anyagi keretgazdálkodás a páncélos és gépjármű technikai szolgálatnál”. Honvédelem 1974. 2. szám.

merev, minden részletre kiterjedő szabályozást tartalmaznak, a kötelező magatartási normák, az előírások mechanikus betartásán túl nem aktivizálnak a különböző feladatok, problémák önerőből történő megoldására. Ezzel magyarázható lényegében az egyes helyeken tapasztalható „felülről várás” szemlélet, a problémák megoldásának súlya az ellátó szervekre való áthárításának kialakult gyakorlata.

A csapatgazdálkodás ágazatokon belüli megosztottsága (pénzgazdálkodás, természetbeni normagazdálkodás), a pénzgazdálkodás területcinek szélesedő, volumenének növekvő tendenciája a fejlődés újkeletű ellentmondásait hozta létre. Nevezetesen arról van szó, hogy a közgazdasági szabályozók természete hosszabb távon nem tűri meg a hézagokat, a felemás megoldásokat egy egységes rendszerbe tartozó szakterületeken, mert az előbb-utóbb nemkívánatos jelenségek keletkezésére ad lehetőséget. Az a körülmény, hogy a csapatok anyagi biztosítása két különböző forrásból, az alakulat részére jóváhagyott költségvetési előirányzathoz eszközölt helyi beszerzés, valamint a központi „természetbeni” ellátás útján valósul meg – a kialakult gyakorlatot figyelembe véve – cleve arra ösztönzi a gazdálkodókat, hogy feladataik, problémáik megoldásában a számukra kedvezőbb, előnyösebb megoldásokat válasszák, s kevésbé legyenek tekintettel a gazdaságosság minden oldalú tényezőjére. Ezzel magyarázható az a gyakorlat, hogy a gazdasági feladat megoldásának hatékonyságát a csapatoknál abból a szempontból mérlegelik, hogy náluk milyen kapcsolatban milyen közvetlen költségek merülnek fel. Az ez irányú előnyök szerzése érdekében igyekeznek olyan módszereket alkalmazni, amelyek a természetben biztosított eszközök és anyagok felhasználásával, vagy más szakterület természetben nyújtott szolgáltatása révén (pl. szállítás) náluk (illetve a szakszolgálati ágnál) kisebb költségráfordítást igényelnek. Ez az alapja többek között a saját eszközökkel történő szállítás „ingyenessége” szemléletnek is.

Feszültségek keletkezésének forrását képezi a különböző szakterületeken differenciált volumenű pénzgazdálkodási lehetőség. Ez magában hordja annak a veszélyét, hogy a szabadon felhasználható pénzeszközöket más szakterület rovására olyan helyi kérdések megoldására csoportosítsák át, amelyekre egyébként az adott szakterület szűkös költségvetési előirányzata miatt nem lenne lehetőség. Az ilyen gyakorlat károsan hat a pénzgazdálkodást folytató szolgálati ágak azon törekvésére, hogy takarékosan gazdálkodjanak, fokozottabban használják ki a helyi lehetőségeket, mert az így keletkezett év végi maradványaikat, valamint bevételeiket részben vagy egészében elvonják tőlük.

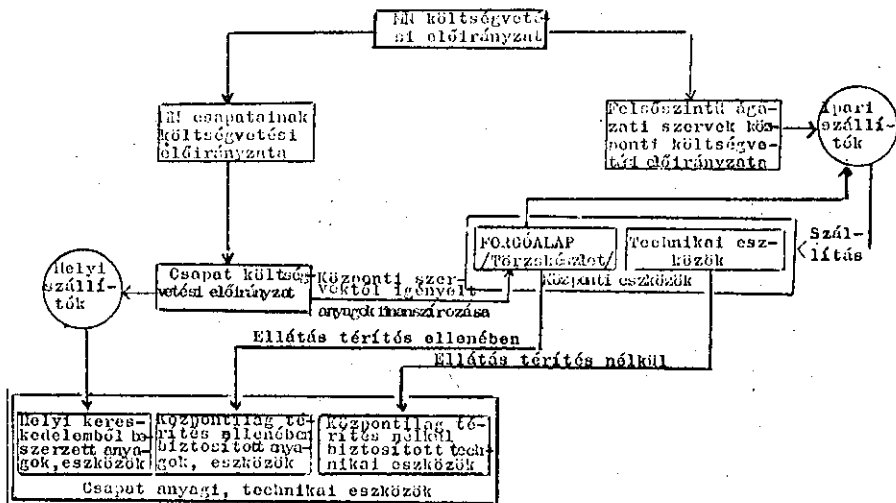
A csapatgazdálkodás alapvető funkciója betöltésének, a csapatok (intézetek, szervek) alaprendeltetésével kapcsolatos feladatok minden oldalú anyagi-technikai biztosításának alapvető követelménye: a különböző szakterületek meghatározott egységes cél, feladat érdekében történő, egymással feltétlen összehangolt, koordinált tevékenységének megvalósítása. Az állandó harcokétség időszakájában jelentkező további fokozódó igény és követelmény a rendelkezésre álló eszközök optimális hatékonyságú, gazdaságos felhasználásának biztosítása, a belső tartalékok intenzív kiaknázása. E követelmények teljesítése indokolja a csapatgazdálkodás különböző szakterületein az egymásnak ellentmondó, egymás hatékonyságát negatívan befolyásoló, a szakterületek erő kifejtését szétforgácsoló, összességében spontán – nem tudatosan orientáló – módon érvényesülő szabályozó rendszerek felszámolását, illetve egységes elvi alapokra helyezését. *A megoldás célszerű módszerét jelenteti: a különböző szakterületeken folyó gazdál-*

kodás alapvető folyamatai integráltságának további fokozása, szilárdítása; a gazdálkodás és gazdaságirányítás eszközrendszere közgazdasági alapjainak szélesítése, elmélyítése; a szakterületek koordinált irányítása szervezeti feltételeinek megteremtése.

Megítélésem szerint, a korszerű adatfeldolgozó gépi (számítástechnikai) eszközök teljes körű és mélységű alkalmazása, felhasználása megteremti az alapvető feltételeit a csapatgazdálkodás egysége elvi és metodikai alapokra helyezésének, maximálisan és csorbítatlanul biztosítva a különböző szakterületek szakmai önállóságát, sajátos igénycinek, követelményeinek töretlen érvényesülését:

- megoldható, hogy a csapatbeszerzés jelenlegi körén túl valamennyi anyagi eszköz (anyag, alkatrész, felszerelés, berendezés, műszer stb.) ellátás és szolgáltatás a tényleges pénzgazdálkodás elvén történjen szervesen beillesztve a csapatok „önálló költségvetési gazdálkodási rendszer”-ébe;

- a természetbeni ellátást kizárólag az állománytáblás és egyéb nagyobb értéket képviselő, egyedi központi elbírálás alá eső haditechnika és más fontosabb technikai eszközök vonatkozásában célszerű egységesen fenntartani (i. vázlat).



1. vázlat

A fentieknek megfelelően a pénzgazdálkodás teljeskörűvé tétele megnyitja a távlatait a csapatgazdálkodás szakterületei alapvető folyamatai, tevékenységi integráltsága megteremtésének, a szakterületek közötti összhang, összefüggés, a komplex költségtervezés és gazdálkodás, az értéknilyvántartás (a fejlett módszeren nyugvó komplex számvitel), a komplex gazdasági elemzés megvalósításának, mindezek alapján a gazdálkodás hatékonysága fokozásának, az ellátási színvonal további javításának. Ugyanakkor jelentősége túlnő a csapatgazdálkodás szféráján is, mert ezen az alapon a néphadsereg központi gazdálkodási rendszerében is mélyreható változások feltételei, lehetőségei jönnek létre.

A csapatgazdálkodás egységes elvi alapokon nyugvó szabályozási rendszere nem jelenti a szakterületek sajátosságainak megfelelő további szabályozók szükségességének tagadását, érvényesülésének háttérbe szorítását, a szakterületek tevékenységének uniformizálását, korlátokba szorítását. A csapatgazdálkodás integrált rendszere nemcsak lehetővé teszi, hanem feltételezi a szakterületeken folyó gazdálkodás olyan szabadság fokát, a szabályozás olyan speciális módszereinek alkalmazását, melyek a belső erőforrások további kihasználásának maximális határfokát, az alkotó kezdeményezés kibontakoztatását, a szakmai követelmények maradéktalan teljesülését biztosítják.

A csapatgazdálkodás egységes szabályozó rendszerének kialakítása feltételezi a szakterületeken folyó gazdasági tevékenység koordinált irányítása szervezeti (személyi) feltételeinek a megteremtését.

A csapatgazdálkodás az alakulatok (intézetek, szervek) alaprendeltetésének betöltését szolgáló feladat – komplexum (harckészültség magas szinten tartása, harckiképzés stb.) szervezete. Az „egyszemélyi vezetés” elvéből következik, hogy alapvetően a csapatgazdálkodás komplex – központi szabályozásnak megfelelő – irányításának is a parancsnok feladatkörébe, hatáskörébe kell tartoznia.<sup>5</sup> A parancsnok személyének kell biztosítani mindenekelőtt a csapatgazdálkodásnak az alakulat alaprendeltetésével, működésével összefüggő különböző feladatokkal való összhangját.

Ennek érdekében személyesen és komplex módon kell döntenie az alapvető feladatokkal kapcsolatos kérdésekben, valamint a csapatgazdálkodás fontosabb, szakágazaton belüli, illetve szakágazatok közötti kérdéseiben (pl. költségvetési előirányzatok átcsoportosítása, év végi maradványok felhasználása stb.). Mindez a parancsnoktól megfelelő tájékozottságot, jártasságot, közigazdasági szemléletmódot igényel a csapatgazdálkodás terén.

A csapatgazdálkodás önnállóságának növekedésével, a hatáskörök decentralizálásával párhuzamosan – mint a katonai élet más területein is – tapasztalható általános objektív jelenség, hogy a vezetői tevékenység sokkal összetettebb, bonyolultabb, időigényesebb lett. Ennek kapcsán megnövekedtek a parancsnokok feladatai, gondjai a csapatgazdálkodás irányításában, ellenőrzésében, a rendelkezésre álló erőforrások koordinált, optimális hatékonyságú felhasználásában. Ez részben a fejlődés törvényszerű velejárója, s mindenekelőtt azzal függ össze, hogy a parancsnokok mindenütt igyekeznek a helyi kérdések megoldásában élni a biztosított, megnövekedett lehetőségekkel, keresik a helyi lehetőségek, adottságok intenzívebb kiaknázásának célszerű módszereit, egyes fontosabb feladatok végrehajtását – az eredményesség fokozása érdekében – gyakran személyesen tartják kézben. Mindez jelzi, hogy a parancsnoki vezetésben mindinkább erősödik a közigazdasági szemléletmód.

A csapatgazdálkodás rendszerében megindult kedvező fejlődés mellett ugyanakkor növekedtek a parancsnoki vezetésre háruló olyan gondok, terhek is, amelyek alapvetően a csapatgazdálkodás még mindig túlzottan merev ágazati

<sup>5</sup> „Az egyszemélyi vezetés legáltalánosabb elve azt követeli, hogy:

– a parancsnok felsőbb szervek által meghatározott keretek között, egyszemélyben gyakoroljon minden döntési és rendelkezési jogot, minden olyan (politikai, katonai, igazgatási, gazdasági) területen, amely az alája rendelt szervezettel feladataival, működésével kapcsolatos.”

Dr. Lantódi József vezérőrnagy, a hadtudományok kandidátusa: „Az egyszemélyi vezetés elvének fokozott érvényesüléséért”. Honvédelem 1972. 6. szám.

tagoltságából, a szakágazatok koordinált tevékenysége szervezeti feltételeinek hiányából, megoldhatatlanságából fakadnak. Negatívan befolyásolja a parancsnoki vezetés hatékonyságát a közvetlen irányítása alá tartozó szakterületek nagy száma, tevékenységük központi szabályozásának differenciáltsága, gyakran elmentmondásossága, a különböző szakterületeken biztosított eszközök felhasználására vonatkozó még mindig jelentős kötöttségek, egyes feladatok koordinált megoldásának, a különböző szolgálatok közötti tevékenység központi szabályozásának hiánya.

Az anyagi, technikai biztosítás súlyának növekedésével, az ezzel kapcsolatos feladatok bonyolultságának fokozódásával függ össze, hogy a csapatvezetés rendszerében megjelentek az egész személyi állomány előljáróiként a parancsnoki jogkörrel felruházott hadtáp és technikai helyettesek azzal a céllal, hogy a parancsnok ez irányú leterhelése csökkenjen, illetve a szakterületek irányításának hatékonysága – megfelelő hatáskörű szakvezetők révén – javuljon. Ugyanakkor az egyszemélyi vezetés elve és módszerei a fejlődés során nem kerültek olyan fokú újraértékelésre, a felelősség, a jog- és hatáskörök olyan mérvű átrendezésére, mint amit az új helyzet igényelne. A központi előírásokban (szabályzatokban, utasításokban) meghatározottak továbbra is sok személyes jellegű, át nem ruházható feladatot írnak elő a parancsnok részére, ami eleve azt igényli, hogy a parancsnok ezekkel a kérdésekkel személyesen foglalkozzon. A helyettesek beállítására nem csökkentette a parancsnok közvetlen irányítása alá tartozó szakterületek számát, s így jog- és hatáskörének bővülése tovább növelte a személyére háruló koordinációs feladatokat is.

A jog- és hatáskör növekedése a felelősség hatványozott növekedésével jár együtt. Csak olyan mértékben kívánatos a parancsnokok jog- és hatáskörének növelése, amilyen mértékben biztosítottak részére a vele szemben támasztott követelmények maradéktalan teljesítésének feltételei. Ellenkező esetben számolni kell a parancsnokok túlterhelésével, illetve azzal, hogy a jog- és hatáskörök decentralizálásával nemkívánatos jelenségek, tendenciák ütnek fel a fejüket, feszültségek keletkeznek, amelyek az egyébként pozitív rendelkezés hatékonyságát, hitelét nagymértékben lerontják.

A csapatgazdálkodás rendszerében, módszereiben az elmúlt évek során eszközölt változások, módosítások kapcsán, a csapatok önállóságának növelése címén több olyan rendelkezés született, amelyek követelmények szerinti végrehajtásának biztosításához nincsenek meg a parancsnokok számára a megfelelő feltételek. Kétségtelen, hogy a kiadott rendelkezések összehatása az elmúlt évek távlatában pozitív tendenciát mutat, hatékonyságának realizálása azonban ma még nem nyugszik olyan szervezett alapon, amely a lehetséges elvárásoknak megfelelő eredmények eléréséhez, valamint a további, még intenzívebb fejlesztés, korszerűsítés megvalósításához szükséges.

A költségvetési előirányzat felhasználás, átcsoportosítás, év végi maradványok, bevételek terén megnövekedett lehetőségek, a költségvetési előirányzatok fegyvernemi tagoltságának feloldása, a csapat javítóműhelyek összevonására, szabad kapacitásuk kötetlenebb kihasználására, a csapatbeszerzésű, valamint a központi ellátású javító, fogyó és karbantartó anyagok átcsoportosítására kiadott rendelkezések általában kedvezően hatottak a csapatok feladatainak, különösen a helyi jellegű problémák megoldására, a személyi állomány létkörülményeinek javítására. Mindezek azt az egészséges törekvést szolgálták, hogy a csapatgazdálkodásban lehetővé váljon az alaprendeltetéssel (harckészültséggel,

felkészítéssel, kiképzéssel, működéssel stb.) kapcsolatos valamennyi feladat és tényező figyelembevételével történő egységes, komplex, a különböző szakterületeken koordináltan folyó gazdálkodási tevékenység. A tapasztalatok ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a csapatgazdálkodásban eszközölt változások alapján nagyobb eredmények is születhettek volna, ha a vonatkozó utasítások nemcsak az alapelveket, a szabályokat, a lehetőségeket rögzítik, hanem meghatározzák azon személyeket is, akik a parancsnok hatáskörébe utalt kérdésekben a döntések megalapozott előkészítéséért felelősséggel tartoznak, a végrehajtás szintjén koordináló hatáskörrel rendelkeznek. Ennek tudható be, hogy a parancsnokok döntéseiket gyakran önkényesen, megalapozatlanul hozzák meg; az előirányzat átcsoportosítást az alakulatok tervszerűtlenül hajtják végre (ezt mutatja az odavissza történő átcsoportosítások, az átcsoportosítással csökkentett tételre vonatkozó pótigénylések nagy száma); az anyagi erőforrások koncentrált, célirányos felhasználása helyett gyakori azok elaprózása, spontán módon történő felhasználása; a javítóműhelyek szabad kapacitásának hatékony kihasználása nincs megfelelően biztosítva; a szolgálati ágak között az együttműködés anyagi vonatkozásban – „szakmai önzőség”, szakmai érdekek féltése, súllyal szubjektív tényezőkre visszavezethető okok miatt – nem fejlődött kellően; a belső ellenőrzés hatékonysága általában nem éri el a kellő színvonalat. Mindezek a tényezők arra hívják fel a figyelmet, hogy a jövőben nagyobb gondot kell fordítani a központi intézkedések megalapozottabb előkészítésére, várható hatásuk komplex módon való felmérésére, a foganatosított rendszabályok megtartását szolgáló feltételek minden oldalú biztosítására.

A csapatgazdálkodás egységes irányításának, a szakterületek koordinált tevékenységének szükségességét – a fejlődés kapcsán keletkezett új ellentmondások, feszültségek hatására – a gyakorlati élet vetette fel, s megfelelő központi intézkedés hiányában – spontán módon – maguk a végrehajtók alakítanak ki rá – az adott lehetőségek határain belül – a problémák enyhítését szolgáló átmeneti megoldást. Ilyen célú kezdeményezésnek fogható fel már több alakulatonál a parancsnokok belső utasítása alapján tevékenykedő ún. „Gazdasági Bizottság”-ok létrehozása, működése. Elismerésre méltó ezeknek a parancsnokoknak a törekvése, hogy a csapatgazdálkodás terén megnövekedett hatáskörük minél jobb kihasználása, az erőforrások gazdaságos felhasználása, a helyi feladatok, problémák saját erőből történő megoldásának elősegítése érdekében igyekeznek jobb előkészítéssel biztosítani döntéseik megalapozottságát, a végrehajtásban pedig szorosabbá tenni a különböző szakterületek tevékenységét. A csapatok spontán kezdeményezései tehát jelzik, hogy a csapatgazdálkodás alsóbb szintű vezetésének, irányításának szervezeti rendszerében a fejlődés következtében hézagok keletkeztek, melyek a vezetés hatékonyságát nagymértékben lerontják, ellentmondások, feszültségek kialakulására adnak lehetőséget.

A kérdés megoldásának gondolata a katonai gazdálkodás hivatott elméleti szakértőit, művelőit is aktívan foglalkoztatja, s ez ugyancsak megerősíti, hogy a probléma rendezése sokáig már nem halasztható. A kérdésben kifejtett gondolatok általában akörül mozognak, hogy kell-e? legyen-e? ki legyen? a parancsnoknak anyagi téren működő helyettese. Az alábbiakban idézni szeretnék néhány ezzel kapcsolatos álláspontot a megjelent publikációkból:

– „a legideálisabb megoldás egy külön szakterülettel nem rendelkező, »függetlenített« anyagi (vagy gazdasági) helyettes rendszeresítése”<sup>6</sup>,

<sup>6</sup> Kardos János vezérőrnagy, Dr. Himber Péter őrnagy: „A parancsnok szerepe csapatgazdálkodásban”, Honvédelem 1971. 1. T. szám.



- „elképzeltethetőnek tartjuk a csapatgazdálkodás irányításának olyan formáját is, amelyik nem tételez fel gazdasági helyettesítést ... Az alakulatok harc-készültségi, kiképzési és az ennek alárendelt gazdasági feladatai annyira összeforrottak és egymást feltételezik, hogy nehezen képzelhető el a »tisztá gazdasági profilú« anyagi helyettes hatásköre ... A csapatgazdálkodás irányításának megszervezésénél járható út a csapatgazdálkodás végrehajtásában részt vevő fegyvernemek és szolgálati ágak tevékenységének szorosabb koordinációja”.<sup>7</sup>

- „Véleményünk szerint, napjainkban nem az, pontosabban szólva nemcsak az határozza meg a csapatgazdálkodás további perspektivikus fejlődésének lehetőségét, hogy a parancsnok rendelkezik-e anyagi helyettesítéssel vagy nem. A kérdés alapvető kritériumát – megítélésünk szerint – abban kell keresnünk, hogy a jelenleg érvényben levő szervezeti felépítés mennyiben képes a csapatgazdálkodás feladatainak követelményeinek megfelelő teljesítésére. Az elmúlt évek eredményei és tapasztalatai – még a meglevő problémákat is figyelembe véve – azt igazolják, hogy a jelenlegi szervezeti felépítés képes a követelmények megfelelő teljesítésére. Az elmondottakat figyelembe véve, véleményünk szerint az elért eredmények megszilárdításának és továbbfejlesztésének útjaként elsősorban a még felmerülő hiányosságok, problémák megszüntetésére vonatkozó célkitűzéseket és azok következetes megvalósítását kell szem előtt tartanunk”.<sup>8</sup>

- „Az egységes irányítást a csapatgazdálkodás hatékonyságának növekedése érdekében meg kell oldani, mivel jelenleg a csapatgazdálkodás is megnyugtatóan összefogva ... Úgy vélem, a pénzügyi szolgálat vezetője lenne a legalkalmasabb erre, mivel technikailag egyébként is ezt ő végzi”.<sup>9</sup>

A kérdésben idézett vélemények alapján a megoldás alternatíváira vonatkozó javaslatok az alábbiakban csoportosíthatók:

- legyen a parancsnoknak egy önálló gazdasági (anyagi) helyettese;
- a csapatgazdálkodás irányítását a pénzügyi szolgálatvezető végezze;
- a csapatgazdálkodás irányítása a fegyvernemek és szolgálati ágak tevékenységének szorosabb koordinációja útján történjen;
- az irányítás rendszere megfeleljen a követelményeknek, a gazdálkodás terén mutatkozó hiányosságok, problémák felszámolására kell törekedni.

A fentiek kivül a gyakorlatban több egységnél alkalmazott megoldásként vehető figyelembe a „Gazdasági Bizottság”-ok létrehozásának a leheletősége.

A probléma megoldásával foglalkozó jelzett cikkekre jellemző, hogy súlyllyal a csapatgazdálkodás fejlesztésének, eredményeinek aktuális kérdéseivel foglalkoznak, s mint problémát jelentő, megoldásra váró kérdésben, a dolog lényegének mélyebb, komplexebb vizsgálata nélkül foglalnak többé-kevésbé röviden állást, nyilvánítanak véleményt a csapatgazdálkodás egységes irányítása terén. Úgy vélem, hogy e téma megéri azt a fáradságot, hogy a probléma megoldása célszerű módszernek kialakításához részletesebben megvizsgáljuk a csapatgazdálkodás főbb területei jelenlegi irányításának rendjét, s ebből kiindulva elemezzük az idézett javaslatok realizálásának célszerűségét, mikéntjét. Félreér-

<sup>7</sup> Dr. Nyitrai Lajos vezérőrnagy, Dr. Gulyás Kálmán alezredes: „Csapatgazdálkodási rendszerünk néhány új vonása”. Honvédelem 1971. 2. T. szám.

<sup>8</sup> Illés László alezredes, Lipták P. András alezredes: „Hozzászólás” „A parancsnok szerepe a csapatgazdálkodásban”, valamint a „Csapatgazdálkodási rendszerünk néhány új vonása” c. cikkhez. Honvédelem 1971. 5. T. szám.

<sup>9</sup> Dr. Dobák Dezső alezredes: „A csapatgazdálkodás fejlődése és további korszerűsítésének lehetőségei”. Honvédelem 1972. 4. szám.

tések elkerülése végett, a magam részéről bizonyos vagyok benne, hogy a témában gondolatokat, véleményeket nyilvántókat bizonyára még számtalan konkrét ténnyt tudnának felsorakoztatni a kifejtetteken kívül. Nem az a célom, hogy vitassam állásfoglalásaik helyességét, annál is inkább, mivel – megítélesem szerint – minden egyes javaslat egy-egy lépést jelent a megoldás felé, mindegyik tartalmaz számos lényeges, megfontolandó gondolatot, s végső soron ezek szintizálása útján lehetségesnek tartom a helyes megoldás kialakítását.

A csapatok szervezetében működő, az anyagi-technikai biztosítás (gazdálkodás) csapatszintű feladatai ellátására hivatott fegyvernemi és szolgálati ágak – szakterületük alapvető jellege szerint *technikai, anyagi és pénzügyi jellegű tevékenységet* folytatókra csoportosíthatók. A technikai és az anyagi jellegű tevékenységeken belül megkülönböztethető:

- „tisztán” technikai vagy anyagi jellegű szakmai tevékenységet folytató (pl. a pc. és gjmü. technikai szolgálat, a fegyverzeti szolgálat, vagy a ruházati, élelmezési stb. szolgálat), valamint

- nem „tisztán” technikai vagy anyagi jellegű szakmai tevékenységet folytató, azaz a technikai és az anyagi biztosítást (gazdálkodást) a szak-haditechnikai eszközeik harcászati alkalmazásával együttesen, illetve fő profiljuknak (híradás, műszaki, ABV, egészségügyi, politikai stb. biztosításnak) alárendelten végző fegyvernemi és szolgálati ágak.

A technikai vagy anyagi jellegű tevékenységre bontás aszerint értelmezendő, hogy az adott szakterületen belül

- a technikai eszközök üzemeltetése vagy
- az anyagi eszközökkel való gazdálkodás a meghatározó. Az egyes csoportba sorolható fegyvernemi és szolgálati ágaknak közös jellemző sajátosságaik vannak:

- a technikai jellegűek fő tevékenysége a haditechnikai eszközök üzemeltetésének biztosítására (karbantartására, javítására) igénybevételének, katonai (harc) alkalmazásának szervezésére, a technikai állapot ellenőrzésére irányul. E feladataik megoldásához saját maguk végzik a szükségesség javító, fogyó, karbantartó anyagok, alkatrészek biztosítását, tárolását, nyilvántartását, szervezik felhasználását;

- az anyagi jellegűek fő tevékenysége a szakanyagok biztosítására, tárolásának, elosztásának (feldolgozásának), mozgatásának, szállításának szervezésére, nyilvántartására, elszámolására, a rendeltetésszerű használat ellenőrzésére irányul. Szaktechnikai eszközeik mennyisége viszonylag nem számottevő.

Az alapvető haditechnikai eszközökben végbement ugrásszerű minőségi fejlődés, változás következtében mindinkább erősödik azok össz-szolgálati jellege: az egy-egy harci feladatra létrehozott harci eszközök nem egy gépegységből állnak, hanem komplexum jellegűek; a komplexumon belüli harci gépegységek általában önjáróak, illetve a fejlődés tendenciája az önjáróság biztosítása felé irányul; a harci gépek és egyéb kiszolgáló rendeltetésű eszközök felépítése összetett; az alapechnikai eszköz különböző fegyverzeti, optikai, elektronikus, rádió, lokátor berendezésekkel van felszerelve.<sup>10</sup> Ez a körülmény a korábban kialakult, jól körülhatárolt anyagnem felelősi rendszert megbolygatta, ellentmon-

<sup>10</sup> Dr. Bencsik István mk. ezredes, a hadtudományok kandidátusa: „Gondolatok a technikai biztosítási rendszer korszerűsítéséről”. Honvédelem 1974. 2. T. szám.

dásokat hozott létre, mivel ma már egyre kevésbé lehet egyértelműen meghatározni a különböző szaktechnikai berendezésekkel beépített, összetett jellegű haditechnikai eszközök szolgálati ágához tartozását.

A haditechnikai eszközök összetettsége, bonyolultsága, hadrafoghatóságának, technikai állapotának fenntartása ugyanakkor maga után vonta az ezzel kapcsolatos szakfeladatok végrehajtását szolgáló szervezetek fokozottabb önállósulásának, specializálódásának, egymással összehangoltabb működésének, a kiszolgáló állomány magas fokú technikai felkészültségének, az igénybevételi, üzemeltetési előírások, technikai ellenőrzések, javítási folyamatok egységes szabályozásának igényét. Következésképpen, a technikai biztosítás terén egyre kevésbé elegendő és engedhető meg az alapvető feladatok megoldását az abban részt vevő fegyvernemi és szolgálati ágak spontán együttműködésére, az egyéni kezdeményezésre, a jó vagy kevésbé jó elvtársi kapcsolatokra alapozni. Határozottabb, szervezettebb, jogilag egyértelműen szabályozott, egységes irányításra van szükség.

Csapatszinten e kérdés célszerű megoldását a „technikai helyettes”-i funkciónak, a szó legteljesebb értelemben vett tartalommal történő megtöltése, a komplex technikai biztosítás megvalósításához, alapvető feladatai koordinált végrehajtásához megfelelő jog- és hatáskörrel való felruházása jelentheti.

Természetesen ez nem egyszerűen a jelenleg funkcionáló technikai helyettesek ilyen jog- és hatáskörrel való felruházásával azonos. Ehhez a követelményeknek megfelelő – magas fokú hadmérnöki (műszaki, technikai) üzemszervezési, valamint harcászati-technikai felkészültségű tisztek kinevelésére van szükség, akik képesek a jelzett minőségben a szükséges részletességgel, az alkalmazott technikai eszközök többségére jellemző differenciált szakkövetelményekre orientáltan szervezni a technikai biztosítás folyamatait és irányítani a hatáskörébe utalt szolgálati ágak egybehangolt tevékenységét.

A vázolt „technikai helyettes”-i rendszer kapcsán vizsgálandó a technikai biztosítás szervezeti rendszere. E kérdést csupán a vezetés-irányítás szempontjából kívánom érinteni. Véleményem szerint, nem lenne kívánatos arra törekedni, hogy a fegyvernemek anyagi-technikai szervezeteit leválasztva valami komplex technikai szervezet kerüljön kialakításra. Elképzelhető, hogy a „tisztán” technikai jellegű tevékenységet folytató szolgálati ágakat (a pc. és gímű. technikai, valamint a fegyverzeti szolgálat) csapatszinten a technikai helyettesnek közvetlenül szervezettel is alávonják. Anélkül, hogy ennek részletes boncolgatásába fognék, megítélésem szerint ez most nem fő kérdés. A probléma megoldása során a legkevesbé sem célszerű a fegyvernemi és szolgálati ágak szakterületi önállóságát csorbítani. Továbbra is biztosítani kell, hogy a szakfeladatok a leghivatottabb és szakmailag leghozzaértőbb vezetők útján, a szakharcászati követelményekkel szoros összhangban kerüljenek végrehajtásra. A technikai biztosítás terén a parancsnok – megfelelő jog- és hatáskörrel felruházott – technikai helyettese útján meghatározott komplex feladatok vonatkozásában érvényesülő egységes irányítás és koordináció nemcsak az egység harcászati feladatának magas szinten tartását erősíti, hanem kedvező feltételeket nyújt a szakterületeken belüli feladatok eredményes megoldásához is.

A technikai biztosítás (üzembentartás) terén vázoltakhoz hasonlóan merül fel – a fejlődésből fakadóan – az anyaggazdálkodás alapvető folyamatait, tevé-

kenységei egységes irányításának, a szakterületek koordinálásának követelménye. Megvalósítását mindenekelőtt indokolják:

- a gazdaságossági tényezők előtérbe kerülése a csapatgazdálkodásban mind a technikai eszközök üzemeltetése, igénybevétele, a csapatok komplex felkészítése, gyakoroltatása, mind a fenntartás, a pénz-, anyagi eszközök felhasználása terén;

- a pénzgazdálkodás hatókörének szélesedése és teljessévé tételének fokozódó igénye a csapatok fenntartási szükségleteinek biztosítási rendszerében;

- a csapatgazdálkodás korszerű közgazdasági alapokra helyezésének, a költséggazdálkodás megvalósításának feltételként szolgáló fejlett, komplex számviteli és információs rendszer kialakítása;

- a csapatszinten komplexen jelentkező, több fegyvernemi és szolgálati ág közös erőfeszítése útján megvalósuló feladatok (pl. anyag- és csapatszállítás, készletgazdálkodás, tárolás, létkörülmények javítása stb.) koordináltságának szükségessége.

Lényegében itt is arról van szó, hogy a csapatgazdálkodás egységes elvi és közgazdasági alapokra helyezése, a szakterületek – mint egy egységes komplex rendszer elemei – tevékenységének összehangolt irányítása, koordinálása csapatszinten megfelelő jog- és hatáskörrel rendelkező parancsnokhelyettes funkcionálását feltételezi. Ennek megvalósítása – megítélésem szerint – a helyettes személyét illetően kisebb gondot jelentene, mivel a parancsnok hadtáphelyettesek a hadtáp szolgálati ágak vonatkozásában jelenleg is hasonló funkciót látnak el, felkészültségük is alapvetően alkalmas, hogy hatáskörüket meghatározott kérdésekben valamennyi fegyvernemi és szolgálati ágra kiterjedően lássák el. Természetesen képzésükben a gazdálkodás fejlesztésének megfelelően indokolt a jövőben módosítani, közgazdasági oldalát erősíteni.

A kérdés kapcsán itt még kevésbé merül fel jelentősebb szervezeti módosítás igénye, mivel az érintett szolgálati ágak zöme jelenleg is a parancsnok hadtáphelyettes alárendeltségében működik. Perspektívában vizsgálat tárgya lehet bizonyos szervezeti korrekciók célszerűsége, lehetősége, ez azonban most szintén nem lényegi kérdés. A cél elérése érdekében elegendő a fegyvernemi és szolgálati ágak anyag- és pénzgazdálkodása egységes elvi szabályozásának, s ezen az alapon csapatszinten az alapvető folyamatok egységes, koordinált irányítása feltételeinek a biztosítása.

A csapatgazdálkodásban jelentős szerepe van a pénzügyi szolgálatnak. Gazdálkodási és feladatköre egyértelműen kialakított, rendezett. A gazdálkodás változó irányú fejlődése kapcsán helye, szerepe tovább növekszik, feladatai bővülnek, különösen a finanszírozásban, a komplex költség-gazdálkodás irányításában, valamint a komplex számvitel megvalósításában.

A csapatok anyagi-technikai biztosításának három alapvető területén a fentiek szerint megvalósítható egységes irányítás, koordináció mellett még mindig adódnak feladatok, melyek összehangolását, döntésre történő előkészítését el kell végezni. Ezek mindenekelőtt a három alapvető terület közötti összefüggésben, illetve az egység más irányú feladataival, működésével (harckészültség, harc kiképzés, erkölcsi-politikai állapot stb.) kapcsolatban merülhetnek fel. Az ilyen jellegű komplex feladatok koordinálására, a döntések komplex előkészítésére célszerűnek tartom – megfelelő összetételben (pk. technikai helyettes, pk. hadtáphelyettes, politikai helyettes, törzsfőnök, pénzügyi szolgálatvezető rész-

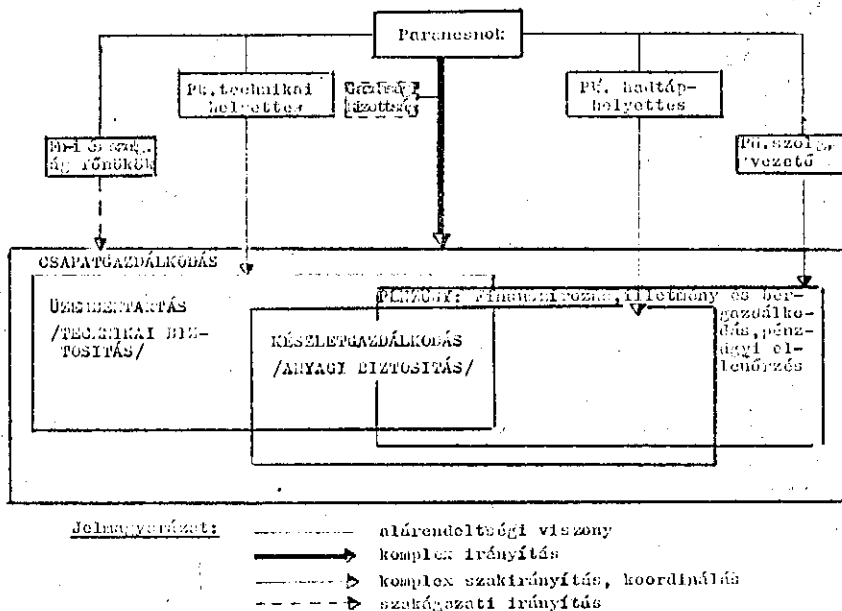
vételével – ún. Gazdasági Bizottság hivatalos kinevezését és szervezett működését lehetővé tenni, központilag is szabályozott módon.

*Összefoglalva* a témában kifejtetteket, úgy ítélem meg, hogy a csapatoknál felmerült vezetési, irányítási problémák megoldását ma már nem szabad csupán labilis hatásfokú együttműködési kérdésre szűkíteni. A csapatok anyagi-technikai biztosításának, gazdálkodásának rendszerében, feltételeiben, körülményeiben végbement változások, a fejlődés objektív tendenciái a kérdésben hatékony, a perspektivikus követelményeknek megfelelő, a reális lehetőségeket figyelembe vevő megoldást, határozott központi szabályozást tesznek szükségessé.

A csapatok technikai, anyagi, pénzügyi jellegű tevékenysége jól körülhatárolható három alapvető területre osztható, melyeken belüli feladatok egymással összehangolt vezetését, irányítását, koordinálását, valamennyi fegyvernemi és szolgálati ágra kiterjedően, meghatározott jog- és hatáskörben: a parancsnok technikai helyettese, hadtáphelyettese és a pénzügyi szolgálat vezetője végezheti. A három terület közötti feladatok koordinálására, komplex anyagi-technikai-pénzügyi feladatok döntésre való előkészítésére megfelelő összetételben az ún. Gazdasági Bizottság szervezett létrehozása indokolt.

A vázolt új irányítási rendszer megvalósításának személyi feltételei a parancsnok hadtáphelyettese, a pénzügyi szolgálat vezetője személyében lényegében adottak, a technikai helyettesek vonatkozásában a képzés megfelelő rendszerének kialakítása útnak járva perspektivikusan biztosítható. Célszerű megoldásnak tartom a jelenleg funkcionáló technikai helyettesek hatáskörének fokozatos kiterjesztését a technikai biztosítás meghatározott feladatainak komplex irányítására, koordinálására.

A fentiek alapján a csapatgazdálkodás irányítási rendszere az alábbiak szerint vázolható (2. vázlat).



### *Az egységparancsnok*

A központilag meghatározott jog- és hatáskörben teljes és oszthatatlan felelősséggel irányítja a csapatgazdálkodást. Jog- és hatáskörét az alapvető kérdésekben személyében gyakorolja, egyebekben megosztja megfelelő helyettesei között. Komplex jellegű feladatokkal kapcsolatos döntéseiben, rendszabályok kimunkálásában megfelelő összetételű „Gazdasági Bizottság” segíti.

A csapatgazdálkodás különböző fegyvernemi és szolgálati ágak tevékenységi köréhez tartozó feladatok végrehajtását a parancsnok technikai helyettese, hadtáphelyettese, valamint a pénzügyi szolgálat vezetője irányítja és koordinálja.

#### **A parancsnok technikai helyettese**

A személyi állomány szolgálati előjárója minőségben, a parancsnok által átruházott jog- és hatáskörben, valamennyi fegyvernemi és szolgálati ágra kiterjedően, a központi szabályozásban meghatározottak alapján irányítja és koordinálja a technikai eszközök üzemeltetésével, illetve a technikai biztosítással kapcsolatos alapvető feladatok egységen belüli végrehajtását. Ezek lehetnek (a teljesség igénye nélkül):

- az egység harcckészültsége technikai biztosításának tervezése, szervezése, ellenőrzése;
- a komplex technikai ellenőrzések, szemlék szervezése;
- a technikai eszközök javításával kapcsolatos feladatok végrehajtásának szervezése, koordinálása;
- a gyakorlatok technikai biztosításának tervezése, szervezése;
- a technikai eszközök üzemeltetésének, igénybevételének, kiszolgálásának szabályozása, koordinálása;
- a technikai biztosítás belső információs rendszerének szervezése.

#### **A parancsnok hadtáphelyettese**

A személyi állomány szolgálati előjárója minőségben, a parancsnok által átruházott jog- és hatáskörben, valamennyi fegyvernemi és szolgálati ágra kiterjedően, a központi szabályozásban meghatározottak alapján irányítja és koordinálja a készletgazdálkodással, illetve az anyagi (hadtáp-) biztosítással kapcsolatos alapvető feladatok egységen belüli végrehajtását.

Ezek lehetnek:

- a harcckészültség hadtápbiztosításának tervezése, szervezése, ellenőrzése;
- az anyagi és szolgáltatási szükségletek vonatkozásában a pénzgazdálkodás (költséggazdálkodás) koordinálása, a költségvetési előirányzat átcsoportosítására, év végi maradványok, bevételek felhasználására javaslat készítése a parancsnok felé (együttműködésben a parancsnok technikai helyettesével és a pénzügyi szolgálat vezetőjével);
- az anyagi és szolgáltatási szükségletek biztosításának, a helyi beszerzések, vételezések koordinálása;
- az anyagszállítások tervezése, szervezése, koordinálása;
- az anyagi eszközök tárolásának, mozgatásának, málházásának szervezése, koordinálása;
- a gyakorlatok hadtápbiztosításának szervezése, koordinálása;

- az alegységek anyagellátásának koordinálása;
- az anyaggazdálkodás számvitelének irányítása;
- a csapatgazdálkodással (anyagi, technikai biztosítással) kapcsolatos gépi adatfeldolgozás, belső információs rendszer szervezése, irányítása;
- a belső gazdasági ellenőrzés, komplex leltározás végrehajtásának megszervezése, koordinálása;
- az anyaggazdálkodás hatékonyságának elemzése, értékelése;
- a csapatépítkezések, laktanyai objektumok karbantartásának szervezése, irányítása.

#### **A pénzügyi szolgálatvezető**

Jelenleg szabályozott feladatköre a vázolt irányítási rendszerben alapvető módosítást nem igényel. A csapatgazdálkodás egységes elvi és közgazdasági alapokra helyezésével, feladatai

- a szintetikus számvitel szervezésével, irányításával;
- a komplex mérlegbeszámolók készítésével;
- a komplex költséggazdálkodás szervezésével, irányításával bővülnek.

#### **A fegyvernemi és szolgálatiág-főnökök (vezetők)**

A fegyvernemi, illetve a szolgálati ág tevékenységi körébe tartozó technikai, anyagi jellegű feladatokat a technikai és hadtáphelyettes irányítási és koordinálási hatáskörében kiadott rendelkezések figyelembevételével, az általános és szakmai központi szabályozások alapján önállóan és felelősséggel tervezik, szervezik, irányítják. Szakterületükre vonatkozó, egységet érintő rendszabályokra, utasításokra a megfelelő helyettesnek tesznek javaslatot.

\*

A tanulmány keretében nem volt mód a csapatgazdálkodás többi, nem kevésbé fontos kérdéseinek tárgyalására, úgyszintén, a felvetettek kapcsán a vezetés és irányítás magasabb szintjein megoldandó feladatok bemutatására. Úgy vélem, ha a vizsgált kérdésekben – félre téve minden szakmai sovínizmust – önzetlenül, azaz fontosságának megfelelő komolysággal és felelősséggel, közös összefogással sikerülne döntésre alkalmas alternatívákat kimunkálni, ezzel jelentős előrelépést tennénk a gyakorlati élet által sürgető problémák, belátható, hosszabb fejlesztési időszakra szóló megoldása felé. Ennek reális feltételei lényegében az adott szervezeti struktúrában adóttak, illetve fokozatos megteremtésük lehetősége biztosított.