

## Az MN Ruházati Ellátó Központ rendeltetése, helye és szerepe a ruházati gazdálkodás rendszerében

*Nátrán György alezredes*

Több mint másfél évtizede annak, hogy a tiszti és a legénységi ruházati ellátásban a naturális formákat szimbólikus pénzgazdálkodás váltotta fel. Azóta ezt a rendszert kiterjesztettük a szolgálat minden területére, a hatáskörök leadásával számottevően növeltük az alsóbb tagozatok önállóságát és emellett olyan szervezeteket is létrehoztunk, amelyek a vezetéstől átvették az anyagbiztosítással és az ellátással összefüggő napi rutinmunka jelentős hányadát. Ebben a folyamatban, miközben részenként realizáltuk célkitűzéseinket, az egyre növekvő feladatok és a végrehajtó szervezetek között megbomlott az összhang, de feszültségek keletkeztek az irányítási és működési rendszer egyes elemei között is. A 70-es évtized elejére kedvező helyzet alakult ki a gazdálkodási rendszer, a szervezet és a vezetési struktúra egymáshoz igazodó, átfogó fejlesztéséhez.

A célt a hadtápvezetés — mivel szervezeti téren szinte valamennyi szolgálati ágnál hasonló problémák mutatkoztak — az ellátó központok létrehozásában jelölte meg. E feladat értelmezése során arra a következtetésre jutottunk, hogy első lépésként a gazdálkodásban meglévő feszültségek feloldása érdekében — megszüntetve a felhasználható keretek közötti merev elkülönültséget — egységes alapokra kell helyezni a csapatok rendelkezésére bocsátott forrásokat, majd ennek alárendelve kialakítani a központi apparátus célszerű szervezetét. Így került sor 1973. január 1-vel a teljes körű, tényleges pénzforgalom bevezetésére, melyben a két végpont, a felhasználók és az anyagbiztosítók — valamennyi közbeeső tagozatot kihagyva — közvetlen kereskedelmi kapcsolatban állnak és ez a kapcsolat a cikkek rendszerbevitelétől az elhasználandó készletek kivonásáig érvényesül. 1973. május 1-vel megalakult az MN Ruházati Ellátó Központ (a továbbiakban MN REK), amely harmónikusan illeszkedik az új gazdálkodási rendszerhez és nemcsak a mai helyzettel, hanem a tervezett további fejlesztéssel is összhangban van.

\*

A ruházati szolgálat vezetése az MN REK létrehozása előtt nyolc önálló, feladatkörök szerint elhatárolt szervvel és intézettel rendelkezett

(1. számú melléklet). Ezek irányítása, együttműködésük megszervezése az MN Ruházati Szolgálat Főnökség (a továbbiakban MN RSZF-ség) állományát jelentős mértékben igénybe vette és az e téren ismétlődő problémák sok esetben elvonták a figyelmet a fő feladatokról. Az új apparátus — a textiltisztító és javító hálózat kivételével — összefogja ezeket a heterogén elemeket, de ez a felállítás nemcsak a szervezetek változatlan keretek közötti egyesítését, hanem elsősorban azok tartalmi átalakulását jelenti (2. számú melléklet).

Az MN REK-ben működő fejlesztési osztály állománya és tevékenységi köre az előzőekben viszonyítva beszűkült, profilkja pedig átalakult. Erre elsősorban az adott lehetőséget, hogy az új szervezet kialakításával egyidejűleg népgazdasági bázison létrejött a műszaki fejlesztés és tudományos kutatás ágazati integrációja. Előnyei abban jutnak kifejezésre, hogy egy-egy fontos kutatási feladat elvégzésére a szakma teljes kutatókapacitása mozgósítható és emellett a ruházati ipar legújabb termékei a néphadsereg ellátása érdekében szükség szerint naprakészen adaptálhatók. Ennek megfelelően a fejlesztési osztály a rendszeresítési döntések előkészítésével és a beszerzés, valamint a minőségi átvétel alapjául szolgáló műszaki dokumentáció folyamatos karbantartásával foglalkozik. Alosztályainak korábbi szakmai tagozódását (textil, ruházat, bőr) a feladatok (fejlesztési, dokumentációs) szerinti elkülönülés váltotta fel.

Az áruforgalmi tevékenységen belül különválasztottuk a tisztí és legénységi ellátást. Az utóbbi továbbra is az ellátó alosztály feladata maradt. Az eddig több szerv együttműködésével megvalósuló tisztí ellátást egy kézben összpontosítottuk. Ennek elsődleges célja, hogy az anyagbiztosítást végző szervezetek között az érdekeket ütköztessük és így a problémák végső soron az MN REK-parancsnok szintjén nyerjenek megoldást. Emellett azt is figyelembe vettük, hogy a legénységi ellátásban a nagy-, a tisztiben pedig a kiskereskedelmi vonások jellemzők. Ez a körülmény magasabb szintű gazdálkodási forma bevezetése esetén az árrés megállapításánál előtérbe kerülhet. A tisztí ellátással foglalkozó szervezetek integrációja kedvező helyzetet teremt ahhoz is, hogy a későbbiek során a katonai kereskedelmi hálózat a rendszerből annak megbontása nélkül kiemelhető és a népgazdaságnak átadható legyen.

Kiszélesítettük a műszaki ellenőrzés területeit is. Megszüntettük a selejtező osztályt és ezzel együtt a csapatoknál történő selejtezést. Az átvételi apparátuson belül létrehoztuk a szolgáltató ágazatban működő KÜM-hálózatot, amely a minőség és a technológiai előírások betartásának ellenőrzésével — az iparban működő KÜM-ökhöz hasonlóan — a csapatok érdekeit képviseli a textiltisztító üzemekben, egyúttal kivonja a forgalomból az elhasználdott készleteket. Ebben a felállásban a műszaki ellenőrzés két alapvető irányra összpontosul, a termék előállításától a teljes elhasználdóságig érvényesül és olyan eszközzé vált, amellyel a vezetés minden helyzetben be tud avatkozni a minőség alakulásába.

A központon belül külön szervezet alakult a számviteli és pénzügyi feladatok ellátására. Ezzel valamennyi számviteli és pénzügyi hatáskör (központi kifizetések, bérfizetések, bérelszámolás, hitelgazdálkodás stb.) az MN REK-parancsnok kezében összpontosul és ennek megfelelő végrehajtó apparátussal rendelkezik.

A vázoltak alapján megállapítható, hogy a korábbi gyakorlattól eltérően most lehetőségünk nyílt a szolgálat központi apparátusának elvszerű rendezésére. Az új szervezetek belépésével tisztábbá váltak a profilok, minden funkcióhoz megteremtődtek a megfelelő szervezeti keretek és ezzel létrejött a felelősség és a feltételek összhangja. Az egyes elemekhez nem kötődnek olyan járulékos feladatok, amelyeket megfelelő szervezet hiányában eddig más munka terhére kellett megoldani. A szintek is élesen elkülönültek egymástól. A tervező-irányító apparátus a központban, a végrehajtó (alájátszó) szervezetek az MN REK alárendeltségében, profilok szerint önálló kötelekben helyezkednek el.

Ez a szervezeti séma a háborús alkalmazás szempontjából is számos előnyös tulajdonsággal rendelkezik. Az MN REK törzse — amellett, hogy a szolgálat vezetését az operatív feladatok végzése alól mentesíti — képes arra, hogy az MN RSZF-ség követelményei alapján mind az elvonuló, mind a háterszágban működő alakulatok igényeit önállóan kielégítse és a néphadsereg érdekeit a haditermelésre áttált iparban érvényre juttassa.

\*

A csapatgazdálkodásban a tényleges pénzforgalom bevezetésével a korábbiak mellett új elemek jelentek meg. Ezzel tovább bővült az adminisztratív eszközöket mindinkább felváltó közzgazdasági és más indirekt módszerek köre. Ilyenek:

— a minimális és maximális készletmutatók, *mint mennyiségi szabályozók*;

— a karbantartási kényszerpályák (javítás, utánszínezés, kimélőbb textiltisztítási eljárások), *mint a használatban álló készletek minőségét befolyásoló tényezők*;

— az illetmények, *mint források*, amelyek szükség szerint az egyik vagy másik irányba átcsoportosíthatók, és végül

— az elhasználódott készletek kivonása, *mint szabályozó szelep*, amelytől döntő mértékben függ a minőség alakulása és az, hogy a szabályozók közül az adott időszakban melyek kerülnek előtérbe. Nem véletlen, hogy a szolgálat vezetése ez utóbbi feladatra és a karbantartás feltételeinek megteremtésére nagy súlyt helyez.

Az ilyen és ehhez hasonló csoportosítás csak elméletben, a kérdés rendszerezése céljából képzelhető el. A gyakorlatban ezek az elemek együttesen és igen összetett módon hatnak. Pl. a karbantartás intenzív fokozásával feltehetően javul az állomány öltözködési színvonala, a ruhaneműk használhatósági foka szinten tartható, megnő a használati idő és ezzel lelassul az új anyagok beáramlása az ellátmányi készletekbe. A források felhasználása is ennek megfelelően alakul. Abban az esetben, ha a túlhordott készletek kivonása bátrabban történik, megnyílik a lehetőség az új anyagok beszerzésére. E rövid példából is megállapítható, hogy a mennyiség és a minőség élesen nem választható el egymástól, a mennyiségnek is van minőségi következménye és fordítva, a minőség is befolyást gyakorol a mennyiség alakulására. A kölcsönhatás ellenére számunkra azonban nem közömbös, hogy melyik oldal érvényesül. A vezetésnek ép-

pen az a célja, hogy a minőség javítása elsősorban a karbantartás színvonalának emelése útján legyen elérhető és ezek a tényezők ebben az irányban hassanak. E célkitűzés megvalósításában mind az ellátó, mind a szolgáltató ágazatnak jelentős szerepet szántunk.

Mínd ezt azért szükséges vázolni, hogy a továbbiakban ennek tükrében lehessen bemutatni az MN REK rendeltetését, a gazdálkodás általános rendszerében elfoglalt helyét és szerepét.

A kidolgozás időszakában sok vita folyt arról, hogy vajon akkor járunk-e el helyesen, ha az új szervezetet a középírányítók, vagy a végrehajtók csoportjába soroljuk. Gondos mérlegelés alapján olyan döntés született, hogy az MN REK az MN RSZF-ség végrehajtó szerve legyen. Ez a kategória azonban más fogalmat takar, mint amely eddig a végrehajtó tagozatokról általánosan ismert volt. Az MN REK a szolgálat vezetésétől átvette a néphadsereg ellátásával összefüggő operatív feladatokat. Lényegében arról van szó, hogy ez az új szervezet a felhatalmazás nyújtotta kereteken belül realizálja a központi célkitűzéseket. Ennek megfelelően önállóan tervezi a néphadsereg ruházati ellátását és végrehajtja az ezzel összefüggő fejlesztési, áruforgalmi, átvételi, pénzügyi és számviteli feladatokat. Kivonja a használatból a további viselésre alkalmatlanná vált készleteket, ellenőrzi a szolgáltatások minőségét és a HM közvetlen alakulatok ruházati gazdálkodását, vezeti a neki alárendelt intézeteket (3. számú melléklet).

Az MN REK rendeltetésének e tömör megfogalmazásából is látható, hogy az apparátus sajátos, kereskedelmi tevékenységet végez, amely a katonai rendszerrel ötvöződik. Ennek folytán kiterjedt kapcsolatokat tart fenn a néphadsereg egységeivel, azok előljáróival és a népgazdaság különböző szerveivel, sőt a tiszti ruházati ellátás terén a vásárlókkal is. Az MN REK tehát összekötő kapocs a gyártó és a felhasználó között, de egyben az érdekvédelmi testület szerepét is betölti. Ez a funkciója abban jut kifejezésre, hogy megtervezi a szükségleteket, szállítási szerződést köt a vállalatokkal, gyártás közben ellenőrzi és minőségileg átveszi a ruházati termékeket, megszervezi az anyagok tárolását és tárintézetekben *felhalmozza az ellátáshoz szükséges áruanyagot*. A másik igen lényeges feladata, hogy az MN Textiltisztító és Javító Üzem (HGM) területi egységeinél működő KÜM-hálózata útján *kivonja a forgalomból az elhasználdott készleteket*.

Ez az a két pólus, ahol az MN REK a vezetés követelményeit érvényre juttatva befolyásolhatja a ruházati ellátottságot, ezen belül a minőség alakulását. A rendszer működésére jellemző, hogy önmagát szabályozza. Az egységek a maximális szintet elérő gazdálkodási készleteiket csak olyan mértékben és ütemben tudják felfrissíteni, amilyen az elhasználdott készletek kivonása. Megfordítva, a kivonás felgyorsítása ösztönzően hat az új anyagok beszerzésére, rövidebbé válik a hordási idő és javul a készletek minősége. Mindkét változat szorosan összefügg az *áruanyag felhalmozásával* és érzékenyen reagál a gazdálkodás minden rezdülésére. Ebben az automatizmusban szabályzó szerepet tölt be a textiltisztító hálózatban integrált karbantartás is. A rendszeres javítás, utánszínezés és kímélőbb tisztítás meghosszabbítja az anyagok élettartamát és ezáltal mérsékli az anyagok kivonásának ütemét. A forrással rendel-

kezők mind nagyobb összegeket fordítanak a használhatósági fok szinten tartására és lelassul az új készletek beszerzése. Annak eldöntése, hogy mely anyagot kell megjavítani és utánszínezni, a katonai üzemi megbízottak ítéletére van bízva, de emellett a karbantartás minőségét is ellenőrzik. Az MN REK e területen szintén fontos szerepet tölt be (4. számú melléklet).

\*

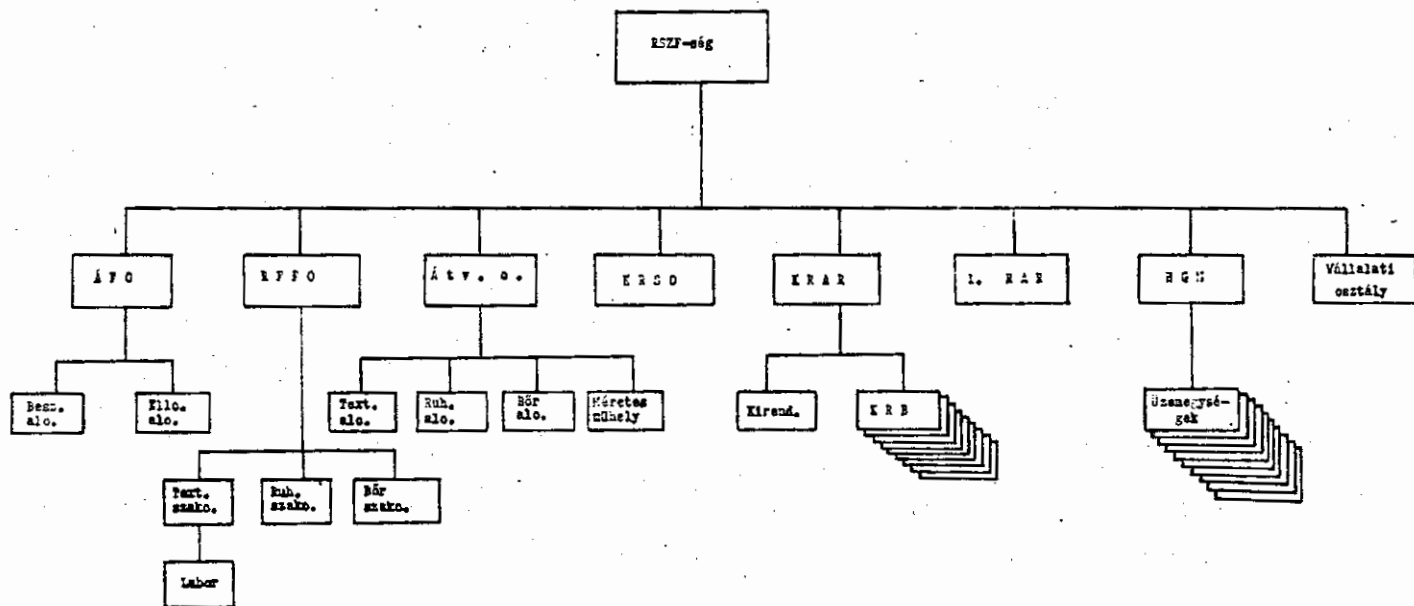
Összegezésül megállapítható, hogy a szolgálat vezetése ezekkel az indirekt módszerekkel — az önállóság megsértése nélkül — be tud avatkozni a csapatok ruházati gazdálkodásába. Mindezt a számára megszabott követelmények alapján az MN REK testesíti meg és ezzel minden szinten mentesíti a szakvezetést a manuális feladatok alól. Az egyik végponton áll az önálló gazdálkodó egység, a másikon az ellátó és a szolgáltató hálózat. A kettő között minden ellátási és karbantartási probléma megoldódik. Ez egyúttal megváltoztatta a középírányító tagozatok szerepét is. Ma már nem kell foglalkozniok gazdálkodási terv készítésével és különböző összesítésekkel. Tevékenységüket a személyesen végrehajtott célra orientált ellenőrzésekre összpontosíthatják. Az íróasztal mellőli vezetést a helyszínen szerzett információkra alapozó irányításnak kell felváltania. Ehhez az szükséges, hogy a szakágvezetők képesek legyenek megújulni, a hosszú idő óta meghonosodott, korábbi formákhoz kötődő módszereiket felülbírálni és a megváltozott követelményekhez igazítani.

Az MN REK létrehozásával a szakmai vezetés két alapvető irányra, az ellátó és a szolgáltató ágazatra összpontosul. Kedvező feltételek alakultak ki a távlati tervező, kidolgozó munkához. Minden feltétel adott ahhoz, hogy távlati céljainkat következetesen megvalósítsuk. Ennek megfelelően a tervidőszak végéig tapasztalatokat szerzünk az új szervezet működéséről, kidolgozzuk a fejlettebb gazdálkodási forma és az ehhez igazodó szervezet koncepcióját, felkészülünk arra, hogy az MN REK-et — amikor az realizálhatóvá válik — költségvetési üzemmé fejlesszük.

Az 1—4. számú mellékletek a folyóirat végén található.

1. sz.melléklet "Az MN Ruházati Ellátó Központ rendeltetése, helye szerepe a ruházati gazdálkodás rendszerében" című cikkhez.

RÉGI SZERVEZET





## 3. sz.melléklet

"Az MVM Ruházati Ellátó Központ rendeltetése, helye szerepe a ruházati gazdálkodás rendszerében" című cikkhez.

## AZ MVM RUKÁZATI ELLÁTÁSA, FUNKCIÓI

