# HADTÁPGAZDÁLKODÁS ÉS ELEMZÉS

*Lakatos Péter, Czank László*[1]

**A gazdasági elemzés helye és szerepe a hadtápgazdálkodásban széles körben ismert és e témában rendszeresen jelentek meg publikációk.**

**Írásunkban a fenti tényt elfogadva az alábbi területekkel kívánunk foglalkozni:**

*1. A számítástechnika által nyújtott lehetőségek felhasználásának előnyei a hadtáp, valamint az anyagi-technikai vezetésben a gazdálkodás eredményeinek értékelésekor.*

*2. A Kossuth Lajos Katonai Főiskola elmúlt évi hadtápgazdálkodási eredményeinek bemutatása táblázatkezelő és grafikon készítő számítógépprogram alkalmazásával.*

## Vezetés és információ

Senki sem cáfolja azt a tényt, hogy a gazdálkodásban hozott vezetői döntésekhez megfelelő mennyiségű információra van szüksége az adott vezetési szintnek. Napjainkban minden vezetési szinten az információk, adatok egyre növekvő tömege áll rendelkezésre.

Ezzel párhuzamosan csökkent az egyes gazdálkodási folyamatok elemzésére fordítható idő, ugyanakkor a gazdálkodás színvonalával szembeni elvárások egyre inkább növekednek.

Másik kényszerítő körülmény, ami szintén alapos döntések meghozatalára kényszeríti a vezetőt, a gazdálkodás külső környezetének negatív hatásai.

---

1 Lakatos Péter őrnagy, a Kossuth Lajos Katonai Főiskola hadtápfőnöke;
Czank László őrnagy, a Kossuth Lajos Katonai Főiskola hadtáp oktatója

Nehezíti még ezenkívül az anyagi-technikai főnök ezirányú munkáját az integráció végrehajtása után a neki alárendelt szolgálati ágak szerteágazó gazdálkodási tevékenysége.

Nem szeretnénk túl dimenzionálni az anyagi-technikai főnök vezetési szintjén jelentkező nehézségeket, de mindez nem zárja ki, hogy foglalkozzunk újszerű dolgokkal, módszerekkel.

Visszatérve a hadtápgazdálkodásra, annak információs rendszerére, elmondható, hogy más jellegű adatok szükségesek a szolgálatiág-főnök, a hadtápfőnök, és az anyagi-technikai főnök részére. Ahogy haladunk a vezetési hierarchiában felfelé, úgy kell csökkennie az információtömegnek, ezzel szemben tartalmaznia kell a hadtápgazdálkodás minden olyan mutatóját, tendenciáját, amelyek átfogják a szolgálati ágak tevékenységének egészét.

Mindemellett ezen adatok legyenek áttekinthetőek, az adott szolgálati ág gazdálkodásának szabályait, lehetőségeit nem a szolgálatiág-főnök szintjén ismerő vezető számára is egyérteműen tükrözzék a gazdálkodás eredményeit, tendenciáit, és nyújtsanak segítséget megalapozott döntések meghozatalához.

Amennyiben a hadtáp szolgálati ágak éves beszámoló jelentésit nézzük, azok tartalmazzák a fenti követelményeknek megfelelő adatokat, elsősorban számadatok, táblázatok segítségével, természetesen a szolgálatiág- főnök szöveges értékelésével együtt.

Ezekből azt adatokból, néha a számok közötti minimális eltérésekből lehet következtetni különböző változásokra, tendenciákra, ami elmélyült, időigényes vezetői munkát követel.

Különösen nehéz szemléltesen megjeleníteni a hadtápgazdálkodás eredményeit a parancsnoki beszámoló jelentések alkalmával, hiszen nagyon nagy az adathalmaz és a jelentésre fordítható idő meghatározott. Nem elég az, ha egy terület hozzáértő vezetője érti és ismeri a neki alárendelt szolgálati ágak gazdálkodás eredményeit, azt el is kell tudni fogadtatnia elöljáróival.

Ehhez viszont megfelelő szemléltetés is szükséges.

## Számítógépes szemléltetés

Mindenki ismeri az ilyen alkalmakra napokon keresztül készített tablósorokat, kézzel rajzolt grafikonokat. Ezek a különböző tablók nagyon munka- és anyagigényesek és hátrányuk, hogy csak egyszer használatosak.

Mi úgy gondoltuk, hogy a számítástechnikát hívjuk segítségül, hiszen az akadémiai tanulmányink során a gazdasági elemzéseknél nagyon pozitív tapasztalatokat szereztünk a számítástechnika ezirányú alkalmazásáról. Véleményünk az, hogy e helyen nem kell általánosságban taglalni a számítógép alkalmazásának előnyeit, hiszen az már a legtöbb helyen ismert.

**A következőkben néhány pontban felsoroljuk, hogy az általunk használt táblázatkezelő és grafikonkezelő program milyen előnyöket jelent az előbb felsorolt területen:**

1. Az elkészült grafikonok szemléletesen mutatják be a hadtápgazdálkodás bármely mutatóját úgy, hogy a helyes következtetések levonása szembetűnő, még a hozzá nem értők számára is.

2. Ezen grafikonok írásvetítő fóliára átmásolhatók, így a beszámoló jelentés során alkalmasak a szemléltetésre.

3. Viszonylag egyszerű technikai megoldással ki sem kell nyomtatni az ábrákat, hanem a számítógép monitorán megjelenő grafikon vetíthető ki az érdeklődők részére.

4. Semmivel sem pótolható előny, hogy a számítógépbe bevitt gazdálkodási mutatók megmaradnak, és az újabb időszakok számadatinak felvitele után azonnal készíthetők az új elemzések.

5. A papírra kézzel szerkesztett grafikonokkal szemben a kinyomtatásig az ábrák tetszőlegesen változtathatóak, és rugalmasan kiválasztható az adott eredményt legjobban kifejező megjelenítési forma.

A felsorolás folytatható mindaddig, amíg elképzeléseinknek az anyagi lehetőségek határt nem szabnak. Hiszen a fentiektől csak egy lépés,

hogy a szolgálatiág-főnökök saját irodájukba viszik be a számítógépbe a gazdálkodási mutatókat és statisztikai adatokat.

## Hadtápstatisztika

A továbbiakban röviden ismertetjük a hadtáp statisztika feladatait, majd rátérünk a főiskola hadtápgazdálkodása eredményeinek és jellemzőinek ismertetésére.

A hadtáp statisztika feladatait *az alábbiakban lehet összefoglalni:*

- a kiképzés biztosítása és a harckészültség fenntartása érdekében végzett munka értékelése;

- a szolgálati ágak tevékenységében érvényesülő törvényszerűségeknek, a hadtáp és más anyagi szolgálatok munkájában megnyilvánuló kölcsönös összefüggések tanulmányozása és számokban, grafikonokban való kifejezése;

- a hadtáp szolgálati ágaknál az ellátási- és biztosítási munka színvonalának kimutatása;

- a ki nem használt tartalékok felkutatása és felhasználása;

- a költségvetésben biztosított pénz- és anyagi eszközök takarékos felhasználásának vizsgálata.

*A statisztikai elemző munka a gazdálkodási tevékenység mindinkább szerves részévé kell, hogy váljon.*

A parancsnok anyagi-technikai helyettes, hadtápfőnök, és szolgálatiág-főnökök adott évi vezetési, illetve gazdálkodási terveinek alapját az elmúlt év gazdálkodási tevékenységének elemzése, illetve az ebből levont következtetések alapján megszabott feladatok adják.

**A főiskola 1993.évi gazdálkodási tevékenységét az alábbiak jellemzik:**

Az átmeneti időszakban a havonta csöpögtetett pénzellátás nem kedvezett a hosszú vagy középtávú tervezés megvalósításához. Igy általában évet, negyedéveket és hónapokat lehet egy gazdálkodási naptári évben egymáshoz és az előző esztendőhöz viszonyítani.

Mégis az elemző és értékelő munka ázsióját növelte az utóbbi években jellemző és egyre szigorúbb rendszabályok között, a mind takarékosabb gazdálkodási tevékenység. Persze felmerülhet a kérdés, hogy *honvédségi berkeken belül beszélhetünk e gazdálkodásról vagy például költség elemzésről?*

Egyértelmű, hogy egyetlen kiképzésre és oktatásra hivatott honvédségi alakulat sem jellemezhető egy az egyben a polgári üzemek paramétereivel, hiszen fő profiluk nem termelés és szolgáltatás. Ezért nem a profit az elsődleges cél, *hanem inkább a rendelkezésre bocsájtott erőforrások mind racionálisabb felhasználása.* A hozamok sem pénzértékben fejezhetők ki, hanem a kiképzett katonák és ezáltal a haza védelmének erősítése az úgynevezett profit.

A cikk elején említett számítógépes támogatás, gyakorlati eredményeit mutatjuk be az alábbiakban a főiskola elmúlt évi gazdálkodási mutatóin keresztül.

*Felmerül a kérdés hogy ezzel a módszerrel a gazdálkodás mely területeit célszerű elemezni, figyelemmel kísérni?*

## Célszerű elemzési területek

**Ezek a területek az alábbiak lehetnek:**

*1. Költségvetési előirányzatok alakulása:*

- biztosított keret (szolgálati áganként, vagy fő költségvetési területenként);
- az év közbeni módosítás (emelés, csökkentés és ezek okai);
- év végi maradvány, túllépés;

- a felhasználás értékelése.

*2. A készletgazdálkodás és központi ellátás helyzete:*

- igényelt és biztosított tételek aránya;
- főbb gondok és pozitívumok;
- tartósan, vagy gyakran hiányzó anyagok;
- meglévő raktári és M készletek elemzése, hiány, felesleg alakulása;
- az állomány folyamatos ellátásáról való gondoskodás helyzete, elért eredmények.

*3. A rendeltetés szerinti szolgáltatások teljesítése:*

- a javítási, karbantartási feladatok teljesítése, értékelése.

*4. Az anyagi felgyelem alakulása:*

- keletkezett károk elemzése;
- tendencia az elmúlt évhez viszonyítva;
- ellenőrzések főbb tapasztalatai;
- bizonylati, nyilvántartási fegyelem helyzete.

Fenti elemzési területek szolgálati áganként változó jelentőségűek, így például a készletek alakulása és az anyagi fegyelem a ruházati ellátásban nagyobb súllyal szerepel. A megtakarítás és az állomány ellátása, például a tápanyagmutatók alakulása az élelmezési szolgálatnál jellemzőek.

*Célszerű tehát a fenti csoportosítások alapján szolgálati áganként végrehajtani az elemzéseket, kiemelve az adott terület prioritásait.*

A továbbiakban szolgálati áganként haladva kísérelünk meg átfogó képet adni a főiskola hadtápgazdálkodási tevékenységéről a teljesség igénye nélkül, s ahol célszerű, a számítógépes támogatás igénybevételével.

## Szolgálati áganként

### 1. Az élelmezési ellátás vizsgálata és elemzése:

A legfontosabb, hogy a felszámított élelmezési norma pénzértékét póthitel révén is, de sikerült biztosítani. Az ellátottak élelmezése tétel az alábbiak szerint alakult.

*1.1. Költségvetési előirányzatok alakulása:*

| | Élelmezési szolg. | Pü.által kifizetve |
|---|---|---|
| I.negyedév | 9 068 37.50 | 3 975 433.00 |
| II.negyedév | 8 373 241.00 | 4 849 609.00 |
| III.negyedév | 9 996 957.00 | 4 294 798.00 |
| IV.negyedév | 10 928 589.00 | 5 987 332.00 |
| Összesen: | 38 367 163.00 | 19 107 172.00 |

*1.sz.grafikon*

A negyedévek alakulásából kitűnik, hogy a második félévben a norma módosítás és a létszám növekedés miatt számottevő emelkedés tapasztalható.

A második és harmadik negyedév alatt a hallgatói szabadságok miatt nőtt a pénzbeni kifizetés.

*1.2. A készletek alakulása az 1993. december havi ill. %ban*

| | | |
|---|---|---|
| Nem csökkenthető készlet | 1 222 840.00 | 38,52 % |
| Fogyókészlet | 2 418 924.24 | 76,20 % |

*2. sz. grafikon*

Elgondolkoztató, hogy több min 1 milliós értékű nem csökkenthető készletet kell az előírások szerint tárolnunk, nem éppen ideális raktározási körülmények között.

*1.3. Az állomány élelmezési ellátása*

Az elmúlt évben az élelmezési szolgálat alapvető feladata a főiskola személyi állományának folyamatos élelmezési biztosítása volt. A szolgálatiág igyekezett az igénybevételeknek megfelelő tápanyagellátást biztosítani.

| | Éves szinten *tervezve* | Éves szinten *biztosítva* | Biztosítás *%* |
|---|---|---|---|
| Energia (kcal/MJ) | 3800/16.81 | 3990/17.65 | 105 |
| Teljesértékű fehérje (g) | 60 | 60 | 100 |
| Hiányos fehérje (g) | 70 | 77 | 110 |
| Zsír (g) | 120 | 142 | 118 |
| Szénhidrát (g) | 550 | 545 | 97 |

*3.sz.grafikon*

A fenti adatokból *az alábbi következtetések vonhatók le:*

- a kalória felhasználás a szükségletet kissé meghaladja;
- a teljesértékű fehérjével való ellátottság megfelelő;
- a zsírral való ellátottság túlzott.

**Összességében megállapítható, hogy a katonák táplálkozás-élettani igénye a fontosabb tápanyagokból biztosított volt.**

## 2. Ruházati ellátás és szolgáltatás elemzése

*2.1. Készletgazdálkodás:*

A vizsgált gazdasági időszak alatt megnőtt a II. értékcsoportú anyagok aránya. Az I. értécsoportú anyag aránya az előző évhez képest *18 %-ot romlott.* A takarékos gazdálkodás előtérbe helyezésével csökkent a kiselejtezett anyagok mennyisége, nagy szerepet kapott *az anyagok további javítása.*

A gazdálkodási készletet a nem megfelelő méret-megosztású anyagok jellemzik.

*2.2. Főbb cikkek fogyásmutatóinak alakulása, illetve a maximális készletszinttől való eltérése:*

| Fsz | Cikkek megnevezése | maximális db.klt. szerinti eltérés 1 főre | fogyás db. 1992 | 1993 | % |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | 65 M gy.zubbony (x) | 0.4 | 1154 | 921 | 79 |
| 2. | 65 M gy.nadrág (x) | 2.5 | 2679 | 1899 | 70 |
| 3. | 65 M kabát | - | 310 | 269 | 86 |
| 4. | 65 M kabátbélés | - | 74 | 52 | 70 |
| 5. | tiszti gy.ing | 2.3 | 743 | 582 | 78 |
| 6. | legénységi gy.ing | - | 620 | 585 | 94 |
| 7. | 65 M bakancs (x) | 0.1 | 870 | 361 | 41 |
| 8. | legénységi félcipő | - | 830 | 720 | 86 |
| 9. | tiszti z.félcipő | 0.3 | 220 | 209 | 95 |
| 10. | bőrtalpú félcipő | 0.1 | 168 | 144 | 85 |

*4.sz.grafikon*

Mint a táblázatból kitűnik, egyes cikkek a már említett takarékossági intézkedések bevezetése miatt *a maximális készletszint* mutató fölé kerültek, nagyobb részben II. écs. anyagból.

**Az anyagok fogyásmutatóinak vizsgálata során megállapítható, hogy a fenti okok miatt jelentős csökkenés tapasztalható.**

*2.3. A raktári készletek állapota:*

| | 1992. Ft. | 1993. Ft. | Előző év %-ában |
|---|---|---|---|
| I.értékcsoportú anyag : | 34 959.00 | 28 986.00 | 82 |
| II.értékcsoportú anyag : | - | - | - |
| Gazdálkodási klt. össz. : | 34 959.00 | 28 986.00 | 82 |
| "M" készlet : | 4 800.00 | 6 501.00 | 135 |
| Mindösszesen : | 39 759.00 | 35 487.00 | 89 |
| 1 főre jutó gazd.klt. forint : | 40 736.00 | 33 926.00 | 83 |

Az előző gazdálkodási időszakhoz képest *romlott a helyzet és a méretmegoszlás az optimális, tapasztalati megoszlástól eltért*. Gyakran csak többszöri próbálkozás után sikerült a méréthelytelen ruházatot kicserélni.

**A gazdálkodási év elején biztosított előirányzat nem tette lehetővé az elmúlt évekhez hasonló színvonalú ellátást.**

*2.4. Károk alakulása:*

| | | 1992 | 1993 | 1992%-ban |
|---|---|---|---|---|
| káresetek száma | (db) | 470 | 442 | 94 |
| egységraktárban | (e.ft) | 17 | 3 | 17 |
| alegységraktárban | (e.ft) | 7 | 45 | 642 |
| felhasználóknál | (e.ft) | 174 | 182 | 104 |
| összesen | (e.ft) | 198 | 230 | 116 |
| 1 főre jutó kár | (ft) | 203 | 220 | 108 |

*5.sz.grafikon*

A fenti adatokat figyelembevéve megállapítható, hogy *a személyi állománynál a káresetek száma nőtt.*

A keletkezett károk értéke, illetve az 1 főre eső kár értéke ugyan csekély mértékben megnövekedett, de figyelembevéve a vizsgált időszakban bekövetkezett áremelkedést megállapítható, hogy *az anyagok megőrzése az állománynál forintban kifejezve javult.*

A ruházati anyagraktárban (csereraktár) feltárt 3000 Ft-os hiány az előző évhez képest jelentős csökkenést jelent.

Az alegységraktárakban keletkezett károk összege jóval meghaladja az elmúlt évit. Vizsgálatánál azonban figyelembe kell venni, hogy mindössze két alegységnél fordult elő és ebből az egyik 43.000 Ft.

**3. Az üzemanyag ellátás elemzése.**

*3.1. Fogyasztási keret felhasználás alakulása:*

| | AB-86 | AB-92 | DZK-30 | összesen |
|---|---|---|---|---|
| Fogyasztási keret (kg) | 32120 | 10780 | 149200 | 192100 |
| Felhasználás (kg) | 26407 | 8438 | 144806 | 179651 |
| Maradvány (kg) | 5713 | 2342 | 4394 | 12449 |

*6.sz.grafikon*

A fogyasztási keret felhasználást évközben folyamatosan figyelemmel kísértük. A kapott keret biztosította volna a főiskola igényét a keretek átcsoportosításával, de az év végén a központi raktárban keletkezett gázolaj hiány miatt a főiskola a gépjárművek igénybevételének csökkentésére, valamint a kiképzési feladatok lehetőség szerinti laktanyán belüli megoldására kényszerült. Ezért az átcsoportosítás nem vált szükségessé. *A fogyasztási keret maradvány összességében majdnem 1 havi szükségletet tesz ki.*

A kenő- és karbantartó anyagok tekintetében a keretek biztosították a felhasználás zavartalanságát, a fenntartási készletekben hiány nem jelentkezett.

*3.2. Az anyagi fegyelem helyzete:*

| | Keletkezett károk Ft. | Htk. Ft. | Leírva Ft. |
|---|---|---|---|
| Üzemanyag | 29866 | 9230 | 19636 |
| Üza.techn.eszk. | 23211 | 4831 | 18380 |
| összesen | 53077 | 14061 | 39016 |

*7.sz.grafikon*

*A káresetek száma 1992. évhez viszonyítva duplájára nőtt, míg a károk összege 2,5-szeresére.*

Az üzemanyagokban keletkezett károk a tartálykészleteknél jelentkező hiányokból, illetve műszaki meghibásodásból történő elfolyásokból adódtak.

Az üza. technikai eszközökben keletkezett károk az alegységek ellenőrzése során jelentkeztek, **a személyi állomány a kiadott eszközökkel nem tudott elszámolni.** Jelentősen növelte a kárösszeget egy 1991-ből áthúzódó kár, amely 1993-ban került lerendezésre.

x x

x

Ennyiben kívántuk bemutatni a főiskola hadtápgazdálkodásának elmúlt évi jellemzőit, eredményeit, valamint ezen mutatók szemléletesebbé tétele érdekében végzett munkánkat.

*Szükségét látjuk a továbbiakban kiterjeszteni a gazdálkodás és az oktatás területén a számítógéppel támogatott elemzési tevékenység fejlesztését és annak beépítését a vezetési és gazdálkodási döntéselőkészítésbe.*

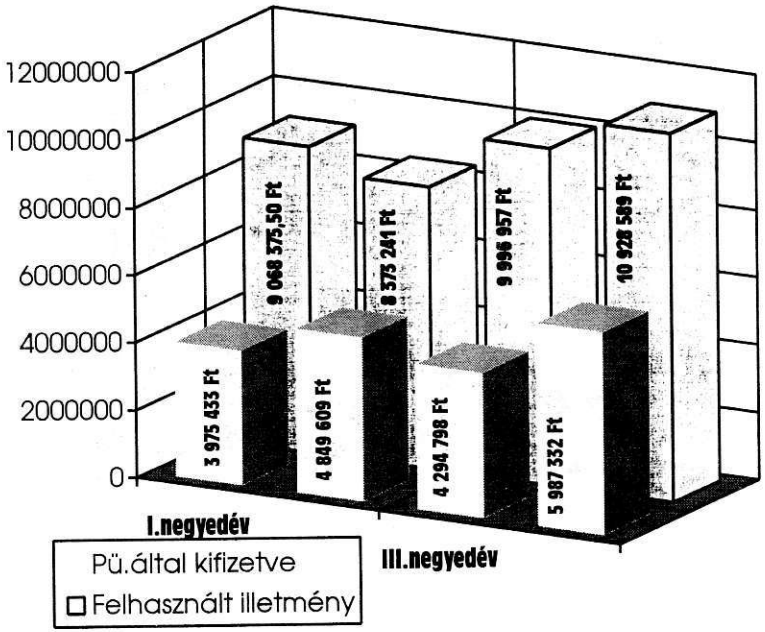
**Felhasznált irodalom:**


1. *Dr. Szenes Zoltán - Jeney Géza:* A gazdasági elemzés helyzete és fejlesztésének szükségessége a hadtápszolgálatnál. (Új Honvédségi Szemle 1992/1. szám)

2. *Dr. Réger Béla:* Statisztika (ZMKA Jegyzet)

3. A KLKF hadtáp szolgálatiág-főnökeinek 1993. évi beszámoló jelentései.

**Ellátottak élelmezése 1993**

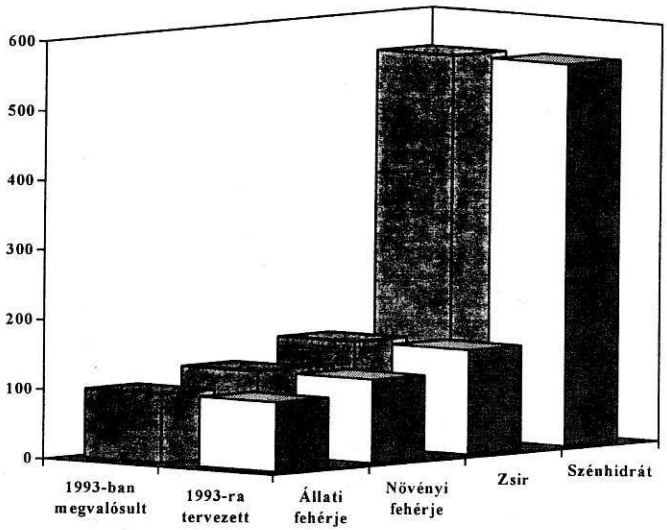



1.sz. grafikon

**Készletek megoszlása - élelmezés**

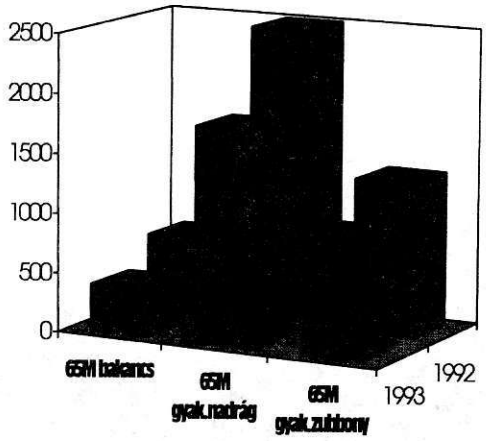
2.sz. grafikon

## Az 1993. évi tápanyagmegoszlás



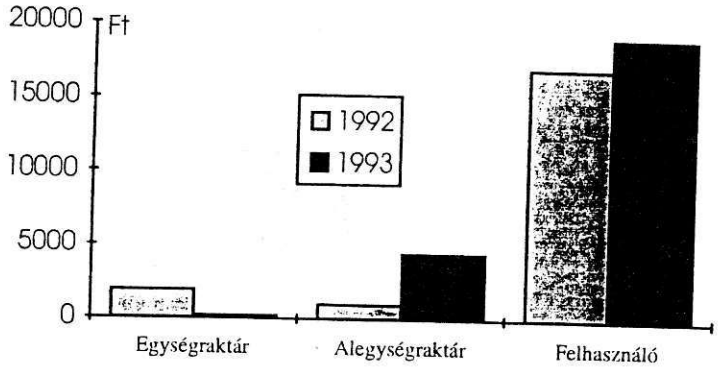

3.sz. grafikon

## Ruházat fogyása



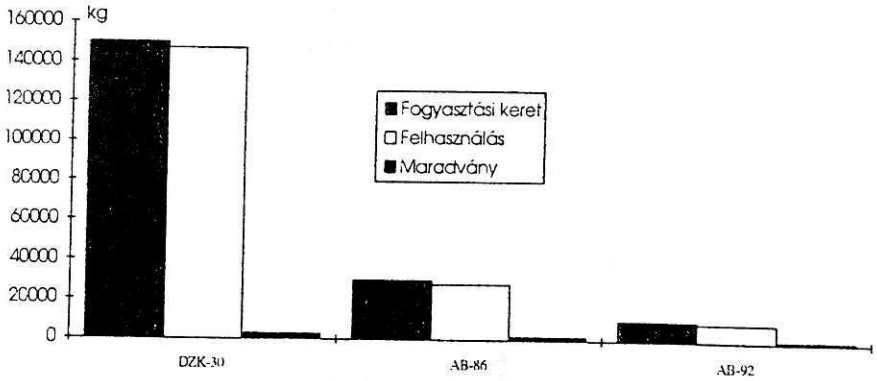

4.sz. grafikon

**Anyagi fegyelem - ruházat**

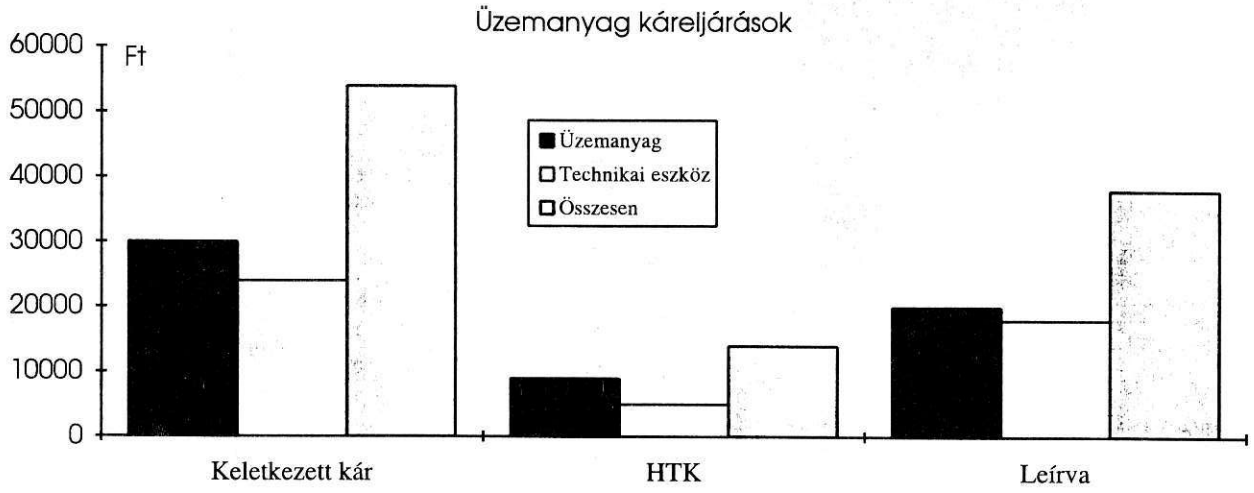



5.sz. grafikon

**Üzemanyag fogyasztási keret**




6.sz. grafikon




7.sz.grafikon