

## Új feladatok előtt

BEÉLY MIKLÓS

A gazdálkodás megváltozott rendszerében növekszik a vállalatok önállósága. Az irányító tevékenység legfontosabb mozzanatává válik a közeljövőben a gazdasági döntés meghozatala. Az önállóság következtében az egyes gazdasági döntésekkel növekszik a felelősség is. A megnövekedett követelmények miatt viszont a gazdasági döntések előtt olyan számítási anyagok szükségesek, amelyek alapján a választás a variánsok között az eddigieknél megbízhatóbb alapokra helyezhető.

Eddig általában azt vizsgáltuk, hogy tevékenységünk milyen gazdasági eredményt hozhat. A jövőben azonban az irányítás megalapozottsága sokkal fontosabb tényezővé válik, mint eddig volt, s ennek következtében egy-egy gazdasági tevékenység helyes irányba terelése előtt több variáns számításbavétele szükséges ahhoz, hogy ezekből a legjobbakat kiválaszthassuk. A megvalósítás tervezésénél az optimális döntést kell majd hozni, s ezért a döntések előtt kevés a gazdaságosság kizárólagos vizsgálata. A gazdaságosság mellett más tényezők is befolyásolhatják elképzeléseinket.

Az, hogy a racionalitást a vezetésben és irányításban úgy valósíthassuk meg, hogy az a jelenben és a jövőben is a vállalat és a népgazdaság együttes érdekét szolgálja, csak abban az esetben lehetséges, ha a döntések alapját képező kalkulációk módszerét megváltoztatjuk. Meg kell vizsgálnunk tehát a gazdasági döntés tárgyát képező variánsokat több szempontból:

1. Vizsgálni kell az elképzelések *realitását*. Tanulmányozni kell, hogy rendelkezünk-e megfelelő technikai készültséggel, van-e elképzelésünk megvalósításához alapanyagunk, lesz-e piaca a fejlesztéssel előállítható többlettermelésnek, lehetséges-e megfelelő hitel biztosítása és annak visszafizetéséhez adottságaink jók-e. Biztosítani tudjuk-e a munkaerőt stb., stb. Az eddigiek során nagyon sok olyan döntés született, amelynek aztán végrehajtási stádiumában jelentkeztek a sokszor megoldhatatlan nehézségek. Ilyennek tartom a megfelelő technikai felkészülés nélkül végrehajtott technológiai változtatásokat, amelyek csak elszigetelten valósultak meg s mielőtt komoly eredményt hoztak volna, szükségszerűen elhaltak. Nélkülözte a realitás vizsgálatát az a gyártmányfejlesztés, amely a gazdasági eredmény fokozása érdekében eladhatatlan készleteket termelt. Nem volt meg a realitása azoknak az útépitéseknek, amelyek elhúzódo kivitelezésük miatt ma alig szolgálnak anyagmozgatási célt.

2. Vizsgálni kell a gazdasági elképzelést olyan szempontból, hogy az a vállalat és a népgazdaság szempontjából *a távlati céloknak is megfelel-e*. Az eddigiek során legfeljebb 1—2 évre előre vizsgáltuk a tervezett tevékenység kihatását. A mi hosszú periódusú termelési tevékenységünk mellett ennek elhanyagolása nagyon sok káros intézkedés megvalósulását okozta. E vizsgálati módszer elhanyagolásának következménye a faipari fejlesztés ma nagyon súlyosan jelentkező hiányossága. Csak ennek a vizsgálatnak az elmaradása vezethetett egyes üzemek öncélú, csak néhány évig prosperáló profilírozás. Ilyen, távlatokat nem látó vezetés következtében született a műszaki fejlesztés sok, csak rövid ideig „divatosá” vált módszere, amelyek már régesrégén felszámolták önmagukat. Tipikus erdőgazdasági példát is véve, nem lehet jó fafajpolitikát folytatni, ha nem ismerjük az ipari feldolgozás várható lehetőségeit.

3. Ha az előzőkben leírt két szempont alapján már leszűkült a választás köre, akkor következik a *gazdaságosság* vizsgálata. Ha az elérhető eredmény és a szükséges ráfordítás viszonya bizonyítja, hogy valamelyik variánsnál az



adott eredmény a legkisebb ráfordítással vagy a tervezett ráfordítás a legnagyobb eredménnyel jár, akkor már biztonsággal választhatunk a variánsok közül.

Eddigi gyakorlatunkkal ellentétben, tehát nem a gazdaságosság az egyedüli kritérium, amelynek alapján egy-egy intézkedés helyességére választ kapunk. Elképzelhető, hogy nem a leggazdaságosabban végrehajtható feladat elvégzése mellett döntünk azért, mert a leggazdaságosabb döntésünk nem állja meg a helyét a távlatban, vagy a leggazdaságosabb döntésnek a reális feltételei üzemünkben nincsenek meg.

A hármas szempont szerinti mérlegelés ellentmondását feloldja az egymásutániség. A realitás alapján kiválasztott variánsok bizonyos elképzeléseket már eleve elvetnek. A megmaradó elképzelések közül a távlati céloknak megfelelően tovább szelektálunk és az ezután még helytálló elképzelések közül a gazdaságossági vizsgálat alapján tudjuk kiválasztani azt, amely számunkra és a népgazdaság számára a legkedvezőbb.

Eddigi gyakorlatunkban gazdaságossági vizsgálatot a folyó tevékenységre, vagy 1—2 évre előre egy-egy nagyobb horderejű intézkedés kihatásának lemérésére készítettünk. A jövőben ezt ki kell terjeszteni a nagyobb volumenű termelésekre és anyagmozgatási feladatokra, mert a helyes technológia és a leggazdaságosabb anyagmozgatási elképzelés csak akkor választható ki az összes számításba jöhető lehetőségek közül, ha azokat a mérlegelhetőség megteremtése érdekében matematikailag megfogalmazzuk. Utólagos kalkulációnk a mérlegekre támaszkodott, s ez megállapításaival időben jóval az események után jelentkezett, nagyon sok helyen elszámoló árat alkalmazott, a gazdasági tevékenységet összevontan értékelte. Egy-egy gazdasági intézkedés hatására ezért csak következtetni lehetett, mert a számos körülmény által befolyásolt végrehajtást izoláltan vizsgálni nem tudtuk. Előkalkulációt rendszeresen csak a beruházásokkal kapcsolatban készítettünk, de ott általában csak a gazdaságosságot vizsgáltuk, azt sem a teljesség igényével.

Alkalmazott módszereink hiányosságai kézenfekvők. Ez a helytelen gyakorlat csak akkor változik meg, ha olyan elő-, utó- és ellenőrző kalkulációk készülnek, amelyek az előbbieken kifejtett hármas feltételnek együttesen optimálisan tesznek eleget.

A kötelező elszámoló ár alkalmazása miatt sok hasznos elgondolást mutatott gazdaságtalannak a könyvviteli kalkuláció, mely a többretű feladatok igazi gazdasági kihatását nem volt képes felfedni. Ez különösen akkor befolyásolta irreálisan a számításokat, amikor félkész termék fázisárát kellett volna számításba venni ahhoz, hogy egy-egy késztermék előállítási költségét megállapíthassuk. A jövőben az egyes termékek előállításánál a ráfordítások számbavételét nem az élő árakkal kell meghatározni, hanem meg kell valósítani az egyes fázistermékek kalkulatív árképzésének módját.

A régebbi helytelen gyakorlatnak a következménye volt, hogy pl. a mészégetésre vagy szénégetésre alkalmas, szétszórtan jelentkező széldöntvények és egyéb hulladékok, amelyek összegyűjtése nem volt megoldható, az erdőben elkorhadhattak, mert ha felhasználjuk s elszámoló áron könyveljük, a késztermék előállítását ráfizetésessé tette volna. Ezért csak az termelhetett pl. fával égetett meszet, akinek állami dotációt adtak, holott az égetésre felhasznált fa, ha kalkulált árral kerül felhasználásra, s úgy vesszük számításba, amennyit ténylegesen ér, lehetővé tette volna dotáció nélkül is az égetést. A fagyártmány a 450,— forintos áron került be a fagyártmányüzembe, holott van olyan szállítási viszonylat, s oly minőség, amelynek alapján kisebb értékű szekundér választék termelésével a feldolgozás gazdaságtalan, de van olyan eset is, amikor ennek a



fordítottja igaz, s olyan alapanyaggal is rendelkezünk, amely lehetővé tenné olyan szekundér választék termelését is, amely a 450,— Ft-os alapanyagból kiindulva ma gazdaságosan nem lehetséges.

Ezenkívül, a költségek többoldalú megközelítése érdekében egy-egy késztermék előállításánál *fix és változó költségekkel* kell számolnunk. A változó költségek arányainak mozgása a termelés volumenétől nagymértékben függ. A tevékenység-bővítés viszont alig befolyásolja a fix árat. Ezeket a tényezőket eddig számításán kívül hagytuk.

Az erdőgazdálkodást az üzemtervek alapvetően determinálják. Az elképzelések megvalósításában legalább a 10 éves tervperiódust kell előre felmérnünk. Ezért szükséges, hogy választékbővítés, beruházással megvalósítandó vertikális növelés előtt figyelembe vegyük azokat a *dinamizált költségeket*, amelyek a döntés távlatának biztonságát is meghatározzák. Döntésünk helyességét az idő függvényében is vizsgálunk kell, mert távlatban változik a technológia, az alapanyagtermelés, a minőség és a bér is.

Számításba kell venni a *bizonytalanságot* is, akkor, amikor látni akarjuk a döntés kihatását. Amennyire helytelen a bizonytalanságot kihagyni a számításból, annyira könnyelmű, ha kijelentjük, minek számolni, hiszen sok tényezőnk bizonytalan. A bizonytalanságot az előkalkulációknál úgy kell figyelembe venni, hogy azokat a tényezőket, amelyekben változás következhet be, vagy az általuk képviselt tény idővel elmaradhat, különböző értékkel vesszük számításba. Ha a variánsok mérlegelésénél a gazdaságosságon kívül a távlatot és a realitást, a gazdaságosság vizsgálatánál a kalkulatív árképzést, a fix és változó árak határértékét, a dinamizált költségeket és a bizonytalanságot is figyelembe vesszük, döntéseink megalapozottabbak lesznek.

Munkánk nem nélkülözheti a matematikai optimum-számítások gyakorlati tételét sem. Ez az eddigiekhez viszonyítva többletmunkát kíván és sürgeti számítógépek igénybevételét. Továbbképzéssel biztosítani kell, hogy a gép követelményeinek megfelelő modellek összeállításában szakembereink gyakorlatot szerezzenek.

Ahhoz, hogy a népgazdasági érdekek érvényesülését maradéktalanul biztosítani lehessen, meg kell teremteni az intézményes mérnöktovábbképzést egyetemünkön, mert olyan hosszú periodicitással dolgozó ágazatban, mint az erdőgazdálkodás, fatermelési és iparfejlesztési tendenciák ismerete nélkül optimális döntéseket várni nem lehet.

Az új lehetőségek felszabadították a kezdeményezési kedvet, de ha a megítélés módszereit nem helyezzük komoly alapokra, egészséges fejlődés helyett elaprózzuk erőnket, s ezernyi sikertelen kezdeményezés kudarcának leszünk tanúi.

#### M. Бели: ПЕРЕД НОВЫМИ ЗАДАЧАМИ

Новая экономическая система ведения хозяйства требует от хозяйственных руководителей глубокого понимания экономических вопросов и правильного их решения. Перед решением надо рассмотреть больше вариантов не только с точки зрения моментальной рентабельности, но и имея в виду и возможности перспективных целей. Необходимо положить конец применению фиктивных расчетных цен и надо создать базу для калькулятивного ценообразования фазового продукта. Надо иметь в виду и неподвижный и подвижный характер издержек. При планировании надо учесть и фактор неверности. Наша работа не может обойтись без математической оптимальной оценки.

#### Beély M.: VOR NEUEN AUFGABEN.

Das neue System der Wirtschaftsführung erfordert vom Wirtschaftsleiter die Vertiefung der Wirtschaftlichkeitserwägungen. Vor der Entscheidung sollen mehrere Varianten geprüft werden, wobei nicht nur die augenblickliche Wirtschaftlichkeit, sondern auch die Möglichkeiten und die perspektiven Zielsetzungen berücksichtigt werden sollen. Von der Anwendung der verbindlichen Abrechnungspreise könnte abgesehen werden. Statt diesen ist eine kalkulative Preisbildung für die einzelnen Phasenprodukte erforderlich. Man soll sich dem fixen und dem veränderlichen Charakter der Kosten bewusst sein. Die Planungen sollen unter der Einbeziehung eines Unsicherheitsfaktors erfolgen. Die forstwirtschaftliche Arbeit kann in der Zukunft eine mathematische Optimierungsrechnung nicht entbehren.