



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

– az első kérdés: hogyan tovább, tehát a jelenlegi helyzetből megállapítani a kivezető utat;

– továbbá a gazdaság működését elemeire bontani, mondhatjuk „szét-szerelni” olyan mélységig, hogy minden gazdálkodási elem működésének szerepe tisztán álljon előttünk.

A döntések meghozatalához szükséges elemzések módszereit korántsem tudtuk felsorolni, mert ez sokkal nagyobb terjedelmű tanulmányt igényelne. A fentiekben az elemzések súlypontjára igyekeztünk rámutatni azzal, hogy vázlatosan bemutattuk a *gazdaságok összehasonlítási elven alapuló és a gazdaságon belüli elemzés* módszerének néhány legfontosabb problémáját.

(Forrás: Nagy Lóránd – Faragó Tibor: Délnyugat-dunántúli mezőgazdasági termelészövetkezetek 1964. évi üzemgazdasági eredményei.)

VÁNCSA JENŐ

AZ ÜZEMI DÖNTÉSEK MEGALAPOZÁSA AZ AGÁRDI ÁLLAMI GAZDASÁGBAN

A szocialista mezőgazdasági nagyüzemekben a gazdasági mechanizmus reformjának bevezetésével egyre jobban érvényesül az önálló gazdálkodás. Ez a nagyüzemek vezetőségétől az eddigieknél körültekintőbb elemző munkát követel az üzemi döntések megalapozása, elhatározása, végrehajtása során. A következőkben taglalni kívánom az üzemi döntések megalapozását az Agárdi Állami Gazdaságban. Gazdaságunk az ország állami gazdasági átlagánál lényegesen nagyobb területtel rendelkezik, ezért a gazdaságban alkalmazott módszerek megértése érdekében előljáróban ismertetem az üzem legfontosabb adatait.

Az Agárdi Állami Gazdaság 1961 január 1-én alakult három volt állami gazdaság összevonásából. Úgyiszlóván a mezőgazdasági üzemekben található minden ágazattal rendelkezik. Összes területe 19 777 kh, ebből szántó 16 044 kh, szőlő 349 kh, gyümölcsös 246 kh, rét-legelő 1512 kh, egyéb 1626 kh.

Szántóföldi növénytermelés főbb kultúrái: őszi búza 4173 kh, takarmánygabona 1087 kh, kukorica 4554, kh, szálastakarmány-növények 3332 kh. E kultúrák a szántóföld 82%-át foglalják el. Ezekon kívül hüvelyeseket, ipari növényeket termelünk (napraforgó, reppce, cukorrépa, borsó). Őszi búzából öt éves szinten 14 q/kh átlagtermést értünk el; az 1966. évi átlag 18,03 q/kh. Kukoricából az öt éves átlag 19,5 q/kh, az 1966. évi 23,0 q/kh száraz szemtermés. 160 kh-n foglalkozunk öntözéses zöldségtermesztéssel, ennek fő kultúrái a paprika, a paradicsom és az uborka. A 246 kh gyümölcsös kajszi-, szilva- és körtetelepítésekben áll. Szőlőterületünk kizárólag csemegefajtákból tevődik össze.

Az állattenyésztési főágazat volumenét a következő adatok jellemzik: tehén 1000 db, koca 600 db, anyajuh 600 db, tojótyúk 18 000 db, húscsirketartás 240 000 db, halászat 356 kh.

A gazdaság 1966. évi összes árbevétele 121 072 ezer Ft. Egy redukált szántóra jutó áruértékesítés 5620 Ft.

Összes traktorok száma 126 db, ami 176 traktoregységnek felel meg. Az egy traktoregységre jutó redukált szántó 113 kh, az egy traktoregységre eső szántóterület 98 kh. A gazdaság dolgozóinak átlagléttszáma 1966-ban 1703 fő volt. Ebből fizikai munkás 1577, műszaki 76, adminisztratív 55. A munkások átlagkeresete havi 1678 Ft, a műszakiaké 2852 Ft, míg az adminisztratívoké 2080 Ft.

Szervezeti felépítését tekintve, a központi igazgatás irányítása alatt a következő nagy termelési egységek működnek: három mezőgazdasági jellegű kerület, egy húscsikenevelő üzem, egy tanüzem (300 kh technikai gyakorlati képzésre), egy takarmánykeverő üzem, egy központi főműhely, központi építőbrigád. A kerületek 6–8 ezer kh-sak, a volt három állami gazdaság területét foglalják magukban. Saját gépparkkal, karbantartó műhellyel, tatarozó brigáddal, termelési és eredménytervvel, valamint önálló bérallappal és létszámmal rendelkeznek.

A mezőgazdasági nagyüzemekben minden pillanatban a döntések egész sorával találkozunk. Enélkül a gazdaság folyamatos vezetése elképzelhetetlen. Egyidőben és állandóan jelentkezik a sorozatos állásfoglalás és az alapvető, nagyhorderejű kérdésekben való döntéshozatal igénye. Ez az igény differenciáltan érinti a nagygazdaság különböző szintjén dolgozó vezetőket. Az Agárdi Állami Gazdaságban a vállalat szervezeti szabályzata, munkaköri ügyrendje a döntések körét a különböző szinteken erősen determinálja.

A termelés közvetlen irányításában részt vevő vezetők (brigádvezetők, telepvezetők, agronómusok) döntési köre a rutinszerű, magától értetődő elhatározások sorozatából áll. Ezen a szinten csak ritkán van szükség egy-egy teljes döntésű eljárásra. A termelés operatív irányítása annyira előre meghatározott program szerint folyik, hogy egy-egy esetben több alternatíváról alig lehet beszélni. A fegyelmezett termelés nem is képzelhető el másképpen.

Más a helyzet a gazdaság felső vezetésénél (kerületvezetőktől igazgatóig). Itt már a vezetőség egyre több bonyolult, nagyhorderejű problémával találja magát szembe, amelyek megoldása elengedhetetlenül igényli a teljes döntésű eljárások egész sorát. Ahhoz, hogy gazdaságunkban a vezetőség az üzemi döntéseket megfelelően elő tudja készíteni, szükségessé vált a megoldásra váró feladatok egész rendszerének meghatározása. A gazdaság vezetősége előtt évről évre, vagy meghatározatlan időn belül ismételtelen jelentkező döntések sora áll. Ezek közül a legáltalánosabbakat a következők szerint foglalhatjuk össze.

Évről évre ismétlődő feladatok:

- a) a gazdálkodás éves elemzése, az eredmények értékelése, következtetések levonása;
- b) az éves üzemterv elkészítése, termelési egységekre való lebontása;
- c) az éves bér- és munkaügyi szabályzat elkészítése, illetve módosítása, az anyagi ösztönzés rendszerének továbbfejlesztése, az éves szocialista munkaverseny programjának kidolgozása;
- d) a szervezeti szabályzat és ügyrend módosítása, fejlesztése;
- e) az éves beruházási—felújítási, fejlesztési programok kidolgozása, az ehhez szükséges anyagi bázis feltárása;
- f) az oktatás, a képzés és káderfejlesztés éves programjának kimunkálása.

Perspektivikus feladatok:

- a) az egész üzem távlati fejlesztési tervének kidolgozása; többéves beruházási programok meghatározása;
- b) az egyes ágazatok többéves fejlesztési programjának kimunkálása (technológia, gépesítés, munkatermelékenység stb.);
- c) az oktatás, káderfejlesztés perspektivikus terveinek, a szociális kérdéseknek a kidolgozása.

Az évről évre jelentkező feladatok a *programozható* döntések típusába sorolhatók, míg a perspektivikusak a *programozatlan* döntések körébe tartoznak. A programozott döntések előkészítése egyszerűbb, és a vállalat munkaköri szabályzatába is beépítésre kerül. Így például az ügyrend meghatározza, hogy az adott munkakört betöltő személy milyen mértékben köteles részt venni az egyes üzemi döntések előkészítésében. Mindezekből fakad, hogy a döntések megalapozása érdekében gazdaságunkban a tájékozódás egész rendszerét kellett kialakítani.

A gazdaság *információ rendszere* az alábbiakra épül:

1. *Közvetlen tájékozódás*: ellenőrzés, határszemle, gépszemle, beszélgetés a beosztottakkal stb.

2. *Napi jelentések rendszere*: minden termelési egység minden nap elkészíti az előírt napi jelentését. Ez rögzíti a munkák állását, a teljesítményeket, a termelési eredményeket, az értékesítési tevékenységet, a létszámot, az időjárást stb.

3. *Havi elemző értékelések*: számadások alapján havonta elkészül a nyersmérleg, ami tájékoztatót nyújt a ráfordításokról, a termelési eredményekről, a bér- és létszámgazdálkodásról stb.

4. *A termelőegységek eredményeinek negyedéves értékelése* igen fontos formája a tájékozódásnak. Az egység minden beosztottja részt vesz benne. Az adott egység ráfordításait, hozamait vizsgáljuk; az eredmények és fogyasztókosságot teljes feltárása, az előidéző okok tisztázása folyik.

5. *A gazdálkodás eredményének éves elemzése*: éves mérleg alapján a jövedelmezőség alakulása, a hozamok és a ráfordítások, valamint az értékesítési tevékenység vizsgálata minden ágazatban.

6. *Az egyes ágazatok fejlesztésére tett intézkedések hatásának mérése*: a beruházások, új technológia bevezetésének hatását, eredményességét nézzük. Összehasonlításokat teszünk a korábbi technológiával stb.

7. *Nagyüzemi kísérletek eredményeinek értékelése*: mind a növénytermesztésben, mind az állattartásban a nagyüzemi kísérletek egész sora segíti a tájékozódást.

8. *Műszaki ankétok szervezése*: a szakvezetők szabad, kötetlen vita-fóruma nagyban elősegíti a helyes alternatívák kiválasztását. Az előadók a helyi adottságokon túlmenően az adott kérdésekben tanulmányozzák a hazai és nemzetközi szakirodalmat.

9. *A felsőbb szervek értékelésének, tájékoztatóinak tanulmányozása* a nép-

gazdasági szinten való eligazodás nélkülözhetetlen eszköze (országos tervek, piaci lehetőség, áralakulás stb.).

10. *Széles körű tájékoztatás az egész vezető kollektíva részére.* Évente legalább egyszer szükséges a gazdaság egész vezető kollektívájának széles körű tájékoztatása a gazdaság helyzetéről, az egyes ágazatok egymásra gyakorolt hatásáról, a perspektivikus tervekről és programokról. Enélkül az egyes ágazatok vezetői nem látják az összefüggéseket és más ágazatok feladatait.

Az információszerzés ezen rendszerét a helyes üzemi döntések előkészítésében nélkülözhetetlennek tartjuk. Az állami gazdaságok jelenlegi számviteli rendje, más szervektől függő helyzete korántsem teszi maradéktalanul lehetővé a biztos tájékozódást és a gyors, egyértelmű elhatározást. Az üzemi döntések előkészítését és magát a döntéshozatalt számos negatív tényező befolyásolja.

Így a gazdaságok bonyolult, bürokratikus elszámolási rendszere zavarja a tisztánlátást. Nem egy esetben a gazdálkodás tényleges eredménye a szövevényes ágazati elszámolás homályában marad. Sőt, az elszámolási rend több esetben a termelést nem a végcél irányában ösztönzi, miáltal indokolatlanul nőnek a ráfordítások. A számviteli munka több vonatkozásban öncélúvá vált, ami megnehezíti az eligazodást.

A nagyhorderejű döntések előkészítése sok esetben még ma is erősen elhúzódik, elsősorban azért, mert az elhatározást még mindig többféle szervnek kell jóváhagynia. Mivel ezen szervek is tájékozódni kívánnak, így az előkészítés erősen bürokratizálódik, és a sokféle vélemény miatt a megfelelő alternatíva kiválasztása is nehézkes (pl. egy beruházási program elfogadtatása minimálisan 8–12 hónap és többszöri átdolgozás eredménye). Ez sok intézkedésben a felelősség elsikkadásához is vezet.

A perspektivikus döntések előkészítése során sok nehézséget jelent a nemzetközi piac, az egyes cikkek értékesítési kilátásainak hiányos ismerete. E tekintetben néhány áru vonatkozásában az üzemvezetés alaposabb tájékozódást igényel. Különösen olyan áruk esetében, amelyek termelése több évre szóló nagyobb befektetéssel jár (pl. csemegeeszőlő, zöldség, gyümölcs, baromfi stb.). A piaci tájékoztatás rendszerét tovább kellene bővíteni, és az egyes cikkekre vonatkozó alapos prognózisokat az üzemek vezetőinek rendelkezésére bocsátani.

Az egyes ágazatok fejlesztési programjainak előkészítése során nem mindig látjuk a legkorszerűbb, legmesszebb mutató példát. Nem mindig vagyunk birtokában a legmodernebb eljárások eredményeinek (pl. eszközök, gépek megválasztása, fajtakérdés, új technológia stb.).

A nagyhorderejű kérdések előkészítése során ma még a legtöbb esetben nem ismert maradéktalanul a megvalósítás anyagi bázisa, pénzügyi forrása. Ha ismertek is azok, igénybevételük ma még többféle szerv jóváhagyásán múlik.

Nehezíti a legmegfelelőbb alternatíva kiválasztását egyes kérdésekben az adott helyzet. A korábbi évek nem eléggé megalapozott, vagy nem megfelelő szinten született döntései sokszor lehetetlenné teszik a legcélszerűbb

megoldást. Így pl. egyes veszteséges ágazatok további fenntartása az új gazdasági mechanizmusban nem kívánatos, de azok felszámolása súlyos anyagi kárral járna stb.

Sok nehézséggel küzdünk a műszaki döntések előkészítése és meghozatala során. Nem egy ágazat fejlesztésénél tisztán látjuk a legmegfelelőbb technológiát, de annak bevezetése beszerzési, gyártási problémák sorába ütközik. Sokszor átmeneti megoldást kell választanunk az adott lehetőségek mellett, ami nehezíti és drágítja a termelékenység fokozását (pl. a takarmányadagoló gépek hiánya, egyes adapterek hiánya, elégtelen vegyszerellátás, fajtaproblémák stb.).

Mindezek részbeni ellensúlyozására a központi műhely mellett műszaki fejlesztési csoportot voltunk kénytelenek létrehozni. E csoport kiváló szereplőkből, lakatosokból és más szakmunkásokból áll, élén egy mezőgazdasági gépészmérnökkel. A műszaki döntések előkészítése során a problémákat alaposan megvitatjuk a csoporttal. Csak így tudtuk pl. a kukoricaszárítást részben megoldani, kombájnszérűinket gépesíteni, az abrakmozgatást gépesíteni, állattartó telepeinket részben korszerűsíteni stb.

A társadalmi-szervezési jellegű döntések megalapozása sem jelent kisebb gondot. Különösen alapos elemző munka előzi meg a munkadíjazásra vonatkozó döntéseinket. Az egész évi bérfelhasználás elemzése, az átlagkeresetek alakulása, a munkatermelékenység vizsgálata, a minőségi és mennyiségi produktumok felmérése mind igen fontos feladat.

A korábbi években kevésbé vettük figyelembe, de ma már egyre inkább szükséges a környező ipari és mezőgazdasági üzemek munkadíjazási rendszerének ismerete, tanulmányozása. Ma már különösen a növénytermesztésben dolgozók bérezésénél döntően befolyásolnak bennünket a szomszéd termelészövetkezetek. Javítóműhelyi munkásaink átlagkeresetét éppen az elmúlt hetekben kényszerültünk a környező ipari üzemek (Székesfehérvár, Dunaújváros) hasonló dolgozóinak kereseti szintjére emelni.

A szociális problémák megoldása terén is a jól előkészített döntések egész sorára van szükség. Üzemegységeink szociális feltételeinek lassan el kell érniük az ipari üzemek szintjét, másképp az ország ezen területén nem szilárdíthatjuk meg és nem fejleszthetjük tovább műszaki munkásgárdánkat.

Nagy súlyt helyezünk az üzemi döntések előkészítése során a gazdaság egész műszaki és adminisztratív kollektívájának, valamint fizikai munkásainak véleményére. Ezért igen fontosnak tartjuk az alkotó vitát. Nagy lehetőséget nyújtanak erre a különböző műszaki ankétok, ahol szakembereink szabadon fejtik ki véleményüket egész gazdálkodásunkról.

Fontosnak tartjuk, hogy beosztott munkatársaink már az előkészítés szakaszában magukévá tegyék a problémát, mert a végrehajtás, a megvalósítás során csak ez esetben nyújtják a tőlük telhető legtöbbet. Igen lényeges, hogy a döntések végrehajtását végző vezetők a problémakörben jártasak, megfelelően képzettek legyenek. Ezért egy-egy fontosabb döntés

esetén — ha szükséges — a műszakiak részére egy-két napos konzultációt tartunk, vagy néhány napos tapasztalatcserére küldjük őket (pl. új technológia bevezetése stb.). Itt kell megemlítenünk fogyatékoságként, hogy az ország határain túli tapasztalatszerzésben az üzemek illetékes vezetői közül kevesen vesznek részt, és így a közvetlen tapasztalás lehetősége a legtöbbször hiányzik.

Az üzemi döntések előkészítése, megalapozása az elkövetkező években még nagyobb feladatokat ró a gazdaságok vezetőire, ezért feltétlenül szükséges ezen tevékenység alapos elemzése, tanulmányozása.

FEKETE GYŐR ENDRE

ÜZEMI DÖNTÉSEK A MEZŐGAZDASÁGI TERMELŐSZÖVETKEZETEK BEN

A termelészövetkezetekben előforduló döntési problémák megjelenési formáival, a döntési mechanizmus elméletével sok hivatott közgazdász foglalkozott és foglalkozik ma is. Úgy gondoljuk, az elméleti okfejtések mellett célszerű, ha a gyakorlati szakemberek szemszögéből is igyekszünk néhány gondolatot megragadni, és ezeket a termelészövetkezetek speciális helyzetéből adódóan vizsgálni. Természetesen a termelészövetkezeti vezetők szemléletében bizonyos mértékű szubjektivitás fellelhető, hiszen a termelészövetkezeti vezető a problémák részese, a megoldásért felelős személy, és nyilvánvaló, hogy ebből a szemszögéből vizsgálva, számára a gyakorlati problémák az elsődlegesek.

A termelészövetkezeti vezetők javaslatainak elfogadása a tagság részéről bizonyos mértékig bizalom kérdése. Ezért rendkívül fontos, hogy a vezető a tagság bizalmát élvezze, amit szakmai tekintélye, rátermettsége, megfontoltsága alapján képes megnyerni. A tekintély megszerzését jelentősen befolyásolja a döntések helyessége, ezért különösen fontos a termelészövetkezeti vezetők részére a döntéshez szükséges helyes információk megszerzése és a döntésemélet megismerése is.

Ezek után szabad legyen néhány döntési problémát kiragadva a gyakorlati vezetők szempontjából megvilágítani.

I. *A döntések tárgya és fontossága szerint*, az elméleti tanulmányok szerint is,

- struktúrát meghatározó és
- bonyolítást meghatározó döntésekről beszélhetünk.

Amikor vállalati (ill. termelészövetkezeti) döntésekről beszélünk, általában a nagy jelentőségű szervezeti, beruházási stb. döntésekre gondolunk. Kétségtelen, hogy a döntési mechanizmusban ezek a jelentősebbek.

Sokkal kevésbé kidolgozott azonban a bonyolítást meghatározó döntések mechanizmusa. Ezeknél sokkal kevesebb az információs lehetőség, és