



**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](mailto: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.*



## A TERMELŐSZÖVETKEZETEK ÉVES TERVEZÉSÉNEK TAPASZTALATAI ÉS A TOVÁBBFEJLESZTÉS NÉHÁNY LÉPÉSE .

KOVÁCS KÁLMÁN dr.

Az éves terv a gazdaság fejlesztésének az az operatív eszköze, amely a középtávú fejlesztési célkitűzések korszerűsítése alapján meghatározza az időszerű teendőket, azok ütemét, eszközrendszerét és egyéb feltételeit. A tervezés rendszerének és módszerének ezt a munkát kell elősegítenie. A termelőszövetkezetek éves tervezési módszerének korszerűsített formája lényegi változásokat ajánl a gazdasági élet követelményeit jobban kielégítő tervek készítésére. Ajánlásai formai változásokban jelennek meg, de tulajdonképpen a gazdálkodók szemléletének, gondolkodásmódjának, gazdasági és irányítói magatartásának korszerűsítését szolgálják. A tervtáblák mint formai eszközök az elhatározások megalapozását és rögzítését, a gondolkozásmód fejlesztését, a gondolkodás rendszerezettségét segítik.

A termelőszövetkezetek részére ajánlott új tervezési formátum kétéves tapasztalatai azt mutatják, hogy a forma megújítása még akkor is nagyon időszerű volt, ha számos fogyatékoságot is tartalmaz, és hibái, valamint újdonsága miatt kezdetben elég különböző fogadtatásra talált.

A gyakorlati tapasztalatok folyamatos gyűjtése és értékelése a nyilvánvaló hibák kijavítása és a rendszer lényeges tartalmi és formai egyszerűsítése mellett lehetővé teszi, hogy a VI. ötéves terv idejére a korszerű gazdálkodási körülményeknek huzamosabb időn át megfelelő tervezési módszer álljon a szövetkezetek rendelkezésére. Ennek legfontosabb és kívánatos jellemvonásait és feltételeit – csak példaszerűen – többek között a technológiai megalapozottság növelésében, az üzemi (ágazati) és vállalati (termelési és gazdálkodási) munkamegosztás világos kialakításában, az évközi teljesítés ellenőrzési lehetőségének megteremtésében, a terv tartalmának közgazdasági és vállalatgazdasági gazdagításában, a döntés-előkészítési rendszer és nem utolsósorban a korszerű tervezési módszerek fejlesztésében jelölhetjük meg.

### A TERVEZÉS KÖVETELMÉNYEI

A tervezés módszeréről és rendszeréről szerzett tapasztalatok célirányos rendszerezését a tervvel és a tervezéssel szemben támasztott követelményekkel összefüggésben végezhetjük el.

A terv célja általánosságban az arányos fejlesztés fenntartása és elősegítése. Ennek érdekében a terv eszköz a gazdasági tevékenység irányításához, a tevékenység ellenőrzéséhez és a végrehajtást ösztönző intézkedések kidolgozásához.

Ennek megfelelően a tervnek meg kell fogalmaznia a célkitűzést, a célkitűzés érdekében végrehajtandó teendőket és azok ütemét (valamint sorrendjét), a végrehajtó személyeket és

*szervezeti egységeket, valamint azokat az eszközöket és feltételeket, amelyek között a terv végrehajtható és végrehajtandó.*

Ezt a tervezés minden szintjén és a tervezés minden távlatán meg kell fogalmazni, de természetesen *különböző tartalommal, különböző részletességgel és eltérő pontossággal* (valószínűséggel). A terv ezt a célját oly módon érheti el, ha a *jelen helyzetből, a jelen fejlődési tendenciáiból* indul ki, mérlegeli a jövő lehetőségeit, ehhez képest megkeresi a legvalószínűbb és leginkább *megfelelő változatot* és ezzel előkészíti a tervezői döntést, majd *figyelemmel kíséri* a terv végrehajtását, a terv teljesítése érdekében *beleavatkozik* a folyamatokba, vagy végsősoron módosítja magát a tervet.

A tervezés, a terv és a végrehajtás együtt képez szerves egységet, és tulajdonképpen nem más, mint a *cél és a lehetőségek kömpromisszumának dialektikus egysége.*

A termelőszövetkezetek éves tervének elkészítésére jelenleg ajánlott tervezési módszer tapasztalatainak áttekintése során a nagy vonalakban fent megfogalmazott kérdésekre keresünk választ, és a tapasztalatok alapján a továbbfejlesztés lehetőségeit kutatjuk.

### ÁLTALÁNOS TAPASZTALATOK ÉS PROBLÉMÁK

A termelőszövetkezet éves tervezésének elősegítésére ajánlott *jelenlegi módszer egyik alapvető problémája* abból származik, hogy *nincs határozott jellege*, mivel különböző tervezési és döntési szintek szükségletét próbálja kielégíteni. Ez a törekvés abból a célkitűzésből származik, hogy a rendszer legyen minél egyszerűbb és minél kevesebb adattal megoldható. Ez azonban lehetetlen, hiszen az éves termelési és gazdálkodási terv nem elégíti ki egyidejűleg a népgazdasági (tárcaszintű), a vállalati, üzemi (ágazati) és a technológiai tervezés szükségleteit. A terv egyébként is követni kényszerül a gazdasági élet bonyolultságát, s így tartalmi egyszerűsítésére egyre kevésbé van lehetőség.

A *tárca szintjén* szükséges ismereteket ma gyakorlatilag a kötelező tervinformáció szolgáltatja. A vállalati irányítás tervezési szükséglete talán a leggyöngébb része a jelenleg alkalmazott tervezési rendszernek, még leginkább az üzemi szintű ismeretekre vonatkozó szükséglet elégíthető ki – bár természetesen ennek is számos nehézsége van –, elég bő lehetőséget nyújt arra, hogy technikai és technológiai tervezést végezzenek, és ezzel a gazdálkodás legfontosabb alapját képező tevékenységet, a ráfordítás és hozamok viszonyát minél pontosabban és eredményesebben tervezhessék.

A tervezés nem időszaki, hanem folyamatos feladat

A tervezésnek, a jó tervek készítésének alapvető feltétele annak a felismerése, miszerint a *tervezés rendszeresen végzendő folyamat*, amelynek során a különböző időtávú és különböző szinten készülő terveket nem lehet egymástól elkülöníteni. Ellenkezőleg: a lehető legszorosabb összefüggésben kell kezelni azokat, anélkül azonban, hogy ezzel a tervet és a terv szerinti cselekvést megmerevíténék.

Az összehangolt cselekvés vezérfonala a különböző szinten készülő termelési és gazdálkodási tervek kapcsolata kell legyen, amit a jelenleg ajánlott tervezési forma nem érvényesít. Sajátságos dolog azonban, hogy a termelőszövetkezeti vezetők és tervezők alig-alig vetették fel ennek hiányát (mint ahogyan a vertikális együttműködési rendszerek tervezésére, valamint a vállalati kötelekek tervékenységének tervezésére vonatkozó fejezetet sem hiányolták).

A termelőszövetkezetek jelentős része még nem ismerte fel azt, hogy a tervezés folyamat,



amelynek során a különböző időtávra készített tervek is állandóan alakítani kell attól függően, hogy a termelés és a gazdálkodás körülményei és szükségletei, a tervezők akaratától független tényezői hogyan változnak.

A mezőgazdasági vállalatok tevékenységében a középtávú terv tölti be a legfontosabb szerepet, mert ez határozza meg a vállalati stratégia legfontosabb kérdéseit és tennivalóit. A stratégia megvalósításában azonban az éves tervnek – nevezhetnénk taktikai tervnek is – rendkívül nagy feladata van.

Az éves tervben hozható döntéseket célszerű két csoportra bontani. Az egyik csoport *hosszabb távú elkötelezettségen alapul*, amely nagyobb beruházás vagy hosszú távú szerződés vagy más tartós tényező alapján az éves tervnek eleve meghatározott részét képezi.

A döntéseknek olyan csoportja is létezik, amelyet *taktikai* döntésnek nevezhetünk, mert a gazdasági cselekvések úgyszólván az évről évre változtatható csoportjára vonatkozik. Az éves terv készítése szempontjából ez a taktikai döntési lehetőség a legfontosabb.

Sajnálatos, hogy a termelőszövetkezetek jelentős részében nem érzékelik a tervezés ilyen időbeni összefüggéseinek fontosságát és lényegét. Gyakori eset, hogy a tervet a kötelező tervinformáció szolgáltatásának határideje előtt kezdik készíteni, és így roppant rövid idő alatt óriási erőfeszítéssel igyekeznek formalizált és számszerűsített tervet létrehozni. Ez így és ebben a formában és ilyen módszerrel nyilvánvalóan nem lehet sikeres, eredménye csak az lehet, hogy a kötelező tervinformációt durvább vagy finomabb becslés alapján készítik el, és a zárszámadás után dolgozzák ki a szövetkezet többé-kevésbé reális éves tervét.

A tervezésnek ez az egyszerű, eseti jellegű felfogása különösen éppen azokban a gazdaságokban fordul elő, ahol a közgazdasági és tervezéssel foglalkozó (foglalkoztatható) apparátus az átlagosnál kisebb létszámú, vagy kisebb felkészültséggel és tapasztalattal rendelkezik. Ez pedig annál súlyosabb, mert a kisebb teljesítőképesség, a maximális követelmények, valamint a rövid határidő gyakorlatilag leküzdhetetlen szellemi és fizikai munkacsúcsot idéz elő.

A tervezéshez rendszeres és nyílt információ szükséges

Ami a különböző szinten készülő tervek *kapcsolatának tartalmát* illeti, azt kötelező előírások (vagy tilalmak) objektív és időbeni stb. összefüggések és az ezekről szóló információk teszik ki.

Ez a megállapítás a vállalati és népgazdasági terv, valamint a vállalati, gazdasági és egyéb kisebb egységek közötti terv kapcsolatára egyaránt vonatkozik, de a vállalati tervezés tapasztalatai között leginkább azt kell hangsúlyoznunk, hogy a népgazdasági célkitűzésekről, a gazdasági szabályozás módszereiről és egyéb tényezőiről szóló visszainformálás – vagyis a tervezővállalatok tájékoztatása – legalább olyan fontos, mint a vállalati törekvésekről a tárca számára készített tájékoztatás. Ez a nyilvánvaló vállalati szükséglet még mindig nem megoldott, még mindig sok bizonytalanságot, tétovázást, sőt tanácstalanságot fejez ki.

Gyakorlatilag a szabályozó rendszerről, vagyis a gazdálkodás körülményeinek és feltételeinek meghatározásáról szóló tájékoztatásról van szó. Az állami szabályozás szükségességét, a gazdasági folyamatok tervszerű központi irányításának feltétlen jogosságát senki sem vitatja, arra van azonban szükség, hogy a központi akarat olyan formában nyilvánuljon meg, amely a gazdálkodó egységek tevékenységében tervszerűen érvényesíthető: a szabályozás *nyíltságára és tervezhetőségére* van szükség.

A vállalati tervezés számára csak olyan szabályozó rendszer nyújt biztonságot, amelyik kellő időben jut el a tervezőegységekhez, és mennyiségében, feltételeiben, valamint érvényességében időtartamában egyaránt meghatározott.

## Tartalmilag egységes fogalmak használata

Jó terv csak akkor készülhet, ha a helyzet alapos, pontos ismeretére alapul. Ez a feltétel a tervezés módszertana szempontjából – többek között – *a számvittel és könyvvittel való megbízható összefüggést* jelenti.

A tervezésnek a számvittel és a statisztikával szemben támasztott alapvető követelménye általánosságban abban fogalmazható meg, hogy a nyilvántartások tükrözzék a valóságot, tegyék ellenőrizhetővé a terv megvalósulásának folyamatát, igazságosan osszák el a gazdálkodás terheit és hiteles eredményt adjanak a gazdálkodás eredményességéről.

A nyilvántartások mai rendszere tulajdonképpen a fent említett egyik követelménynek sem felel meg.

A termelőszövetkezetek számára ajánlott tervezési módszer a lehető legnagyobb mértékben igyekszik alkalmazkodni a számvitel jelenlegi rendszeréhez, egyik legfőbb erénye éppen az, hogy ily módon a terv megvalósításának évközi ellenőrzését teszi lehetővé. A számvitel, a pénzügyi elszámolás és a statisztika azonban mintha nem venne tudomást a tervezés szükségleteiről. Így például olyan *kényszerű fogalmakkal* dolgozik, amelyek nem fejezik ki a marxista politikai gazdaságtan kategóriáit, de nemcsak ezeket nem, hanem a vállalati gazdálkodásban, a termelőszövetkezeti élet gyakorlatában érvényesülő összefüggéseket sem tartalmazzák. Ennek illusztrálására talán elég megemlíteni a *szűkített önköltség*, majd az ennek következtében alkotott fedezeti összeg fogalmát, vagy a régóta vitatott és régóta időszerűtlen bruttójövedelem-kategóriát, a korrigált jövedelem változékony tartalmú és mennyiségileg is alig nyomon követhető fogalmát.

Ha azonban a könyvvitel és a nyilvántartás jelenlegi rendszerét bíráljuk, tárgyilagosan azt is el kell ismernünk, hogy a tervezésnek, a *terv készítésének a velük szemben támasztott követelményei tulajdonképpen még ma sincsenek megfogalmazva*. Általánosságban nem minősítjük kielégítőnek a könyvvitel és a statisztika tartalmi rendszerét, de tudomásom szerint még senki sem határozta meg, hogy igazából milyen ismeretek szükségesek a vállalati (vagy egyéb szinten készülő) tervek valós megalapozásához.

## Munkamegosztás a tervezésben

A tervezés és a tervezést megalapozó nyilvántartási rendszer kapcsolatában igen lényeges tényező a tervezés során a *vállalaton belül kialakított munkamegosztás*. Ahol jól terveznek, ott körülbelül olyan munkamegosztás alakul ki, hogy különválasztják a vállalati tervezést és az ágazatok vagy a gazdaságok tervének készítését, ez utóbbiban nagy teret szentelnek a technológia tervezésének.

Időben úgy célszerű – a gyakorlat ezt bizonyítja – megosztani a munkát, hogy a vállalat központi tervező szerve *jó előre meghatározza* a vállalat egészének és egyes üzemszékeinek célkitűzéseit, vagyis a tervvel szemben támasztott követelményeket, továbbá azokat a *kereteket és feltételeket*, amelyeken belül a vállalatnak és az egyes üzemszékeknek működniük kell. Ezt a munkát sok helyen előtervezésnek, tervkoncepciónak nevezik. Célszerű, ha ezt a III. negyedévi zárással hozzák összefüggésbe.

Az egyes önálló egységek a számukra meghatározott feladatok és keretek ismeretében *önállóan dolgozhatják ki* termelési és gazdálkodási tervüket. Ahol ehhez kellő szaktudással rendelkeznek, ott a központi tervkészítő testületnek tulajdonképpen nem is kell foglalkoznia a részletes tervekkel. Elégséges, ha annak eredményét a vállalat egészének működése szempontjából mérlegeli és elfogadja (vagy szükség esetén természetesen módosítja). Az üzemi terv készítése tehát alapvetően az ágazat vezetőinek feladata, bár általában

nem nélkülözhetik az üzemgazdász vagy más, a közgazdasági és tervezési kérdésekben járatos szakember segítségét.

A terv egyeztetésére szolgáló tárgyalás hivatott arra, hogy elkészítse azokat a gazdálkodási, szolgáltatási és egyéb mérlegeket, amelyeket az egyes gazdálkodó egységek önmagukban nem készíthetnek el. Tulajdonképpen a részlegek tervének *vállalati szintézise* készül ezen a megbeszélésen, amelynek alapján kialakulhat a vállalat egészének végleges terve, melyet a központi tervező testület fogad el, vagy terjeszt jóváhagyás végett a döntésre kötelezett vezető elé.

A tervezésben kialakítandó munkamegosztásról és a terv készítésének ütemezéséről fent elmondottak egyben ajánlásnak is tekinthetők, mert a jól gazdálkodó és magas színvonalon tevékenykedő szövetkezeteknél bevált módszernek bizonyult.

A szövetkezetek számára jelenleg ajánlott tervkészítési módszer lehetővé teszi a fent jelzett munkamegosztás kialakítását, de nem önti azt világos és egyértelmű formába, hogy ezáltal serkentsen annak kialakítására, illetőleg továbbfejlesztésére.

A terv *változatokban való kidolgozására* a munkalapok nyújtanak némi lehetőséget, de az egész rendszer végül is nem tartalmaz erre vonatkozó ajánlást, nem fogalmaz meg követelményeket.

#### Tervezési változatokon alapuló döntések

Ez az utóbbi gondolat a tervezés egész mai rendszerének alapvető problémájára, a döntés-előkészítési munka gyöngeségére és a *lehetőségek optimalizálásának hiányára* mutat rá.

Részben a szakmai felkészültség, részben a technikai lehetőségek és az időbeni korlátozottság, részben a tervezés körülményeinek és feltételeinek adott állapota, valamint a tervkészítők szemlélete stb. miatt jelenleg általános az a helyzet, hogy a *termelési tervre vonatkozó döntések hamarabb születnek meg, mint ahogy a gazdálkodás terve elkészül*. Szélsőségesen megfogalmazva azt mondhatnánk, hogy a gazdaságok többsége előbb elhatározza a termelésre vonatkozó célkitűzéseit és meg is kezdi annak végrehajtását és csak ezután lát hozzá a *termelési döntések következményeinek kiszámításához* (sőt, részben a termelési célkitűzések megvalósítási feltételeinek tanulmányozásához is), amelynek során megállapítja, hogy a termelésre vonatkozó döntéseknek milyen pénzügyi és gazdálkodási eredménye várható.

Formálisan és számszerűségében is kidolgozott *tervezési változatok* ritkán készülnek, ezt a gyakorlati tapasztalatokon alapuló meggondolás, a tervezési és gazdálkodási rutin helyettesíti. Ez azonban nem lehet kielégítő, hiszen az éves terv amúgy is korlátozott döntési szabadsága mellett a többletet, az eredményesség, a hatékonyság fokozását és a jövedelem növelését éppen a nagyon finoman meghatározott és megfogalmazott tényezők és összefüggések érvényesítése lendítheti előre.

Ez a rendkívül súlyos probléma azonban nemcsak a termelőszövetkezetek tervezésének és tervezési rendszerének fogyatékosága, hanem többé-kevésbé az egész tervgazdálkodás egyik alapvető kérdése. Az ellentmondás feloldásának jelenleg szerény gyakorlati lehetőségei vannak (mint például a tervezés folyamatossága, a tervek időbeni összefüggésének érvényesítése, vállalati „előterv” készítése, a vállalati középtávú fejlesztési terve időközi korszerűsítése stb.). Az is segíthet valamit, ha a vállalati tervet formailag is elkülönítjük az egyes üzemenrészek tervétől, de *alapvető megoldást* csak a tervezési módszer és technika lényegi korszerűsítése, a számítástechnikai módszerek és eszközök széles körű gyakorlati elterjedése hozhat.

## A TERVKÉSZÍTÉS GYAKORLATI PROBLÉMÁI

1. A termelőszövetkezetek jelentős részére jellemző a közgazdasági *szaktudás* kapacitásának elégtelensége. Ez szorosan összefügg a terv készítésének rövid *határidejével*, valamint azzal a helytelen szemlélettel, ami az éves tervezést eseti, egyszeri tevékenységnek tekinti ahelyett, hogy folyamatként fogná fel.

A tervinformáció pénzügyi részét még a legjobban felkészült termelőszövetkezetek is *becslés alapján* töltik ki, aminek megbízhatósága így attól függ, hogy készítői mennyire járatosak a termelőszövetkezet gazdálkodásában, mennyire érzik a szövetkezet tevékenységének változási lehetőségét, vagyis hogy mennyire tudják becsülni a terv pénzügyi megalapozottságát. Figyelemre méltó, hogy az MNB nem is fogadja el a tervinformáció formájában megfogalmazott tervet, türelmes és megvárja a márciusi határidőt, amikor a zárszámadás és minden egyéb folyamat befejeződött.

2. Az ajánlott tervezési rendszer egyik jelentős eredményének tekinthető az, hogy a *bázisszemléletről*, az önmagával való összehasonlításról a *szélesebb kitekintés irányába* tesz előrehaladást.

A jól gazdálkodó termelőszövetkezet azt igényli, hogy a versenytársakhoz, a többi gazdálkodó szervezethez és azok eredményeihez mérje tevékenységét. A tervezési rendszer részét képező segédlet ezt a szemléletet és magatartásmódot igyekszik elősegíteni azzal, hogy normatívákat bocsát a tervezők rendelkezésére, amelyek irányt, mértéket, mércét mutathatnak saját tevékenységük fejlesztéséhez, egyben gyakorlati segítséget is nyújtanak a tervezés munkájához.

Bizonyára nem véletlen, hogy a segédletet nagy örömmel fogadták a termelőszövetkezetek. Remélhető, hogy a segédlet és annak továbbfejlesztése a széles körű kitekintést, a versenyszemlélet növelését és a gazdálkodás eredményességének növelésére való törekvést segíti.

3. Az ajánlott tervezési rendszert — eredményei mellett — különböző nézőpontból természetesen sok bírálat is éri. A bírálat azonban jószándékú és a *fogyatékoságok* feltárásával a *továbbfejlesztést* segíti.

Az eddigi tapasztalatok az *egyszerűsítés* számos lehetőségére mutattak rá, miáltal a táblarendszer egyszerűbben kezelhetővé és áttekinthetőbbé is válna.

A kisebb és gyakorlatias észrevételek jelentőségét nem szabad lebecsülni, de itt az általános megjegyzéseknek lehet nagyobb tere és szerepe. Ezek közül elsőként a *vállalati terv hiányát* említhetjük meg. Igen nagy szükség lenne arra, hogy a terv a vezetői döntésre és a vezetési tevékenység irányítására szolgáló összefoglaló jellegű, úgynevezett vállalati tervvel is rendelkezzen.

Ezzel függ össze az a szükséglet, hogy a terv az *önálló elszámolási egységek tervét* formailag is különítse el (ez az ágakatok nagyobb részét illetően egységes tervezési formátumban is megoldható, tehát nem kíván annyi tervfüzetet, ahány üzem és ágazat a gyakorlatban előfordulhat).

Hiányzik a jelenlegi tervnyomtatványból a *dolgozók érdekltségének* tervezésére szolgáló rész, pedig ennek fontosságát aligha kell külön indokolni. Nem tartalmazza a tervnyomtatvány a tevékenységek *fontosságának* és *sorrendiségének* megállapítására vonatkozó gondolatot sem. Ennek elsősorban a *költségfelhasználás* *szükségleti* és *preferenciarendszerét* kellene tartalmaznia. Ha ugyanis a tervezetthez képest bármilyen változás következik be, azt jó előre tudni, hogy szükség esetén mely szakmai területet kell előnyben részesíteni, mely terület rovására vagy melyik területen lehet leghatékonyabban felhasználni a pótlólagosan, a várakozáson felüli mértékben képződő erőforrásokat.

Mege  
lehetősé  
ágazatok  
képezne  
észre).  
nálása v  
azonos i  
Vége  
hatalma  
csak m  
tiasabb  
nehezen  
venni.

(1.)  
üzemek  
kísérleti  
tartalm  
folyama  
technik  
üzemite  
(2.)  
tás érde  
is megv  
választá  
A te  
háromm  
a terme  
szolgált  
kellene  
pénzügy  
Az i  
termelé  
fejleszt  
alapul.  
(3.)  
ványké  
vehessé  
példány  
nagyfol  
s kezel  
vány.  
Az  
közvetl  
amelye

Megemlíthető még az is, hogy a tervezési módszer nélkülözi a nyílt *tartalékképzés* lehetőségét és gondolatát. Jelenleg az a be nem vallott, de általános gyakorlat, hogy az ágazatok (üzemek) mind a ráfordítások, mind a hozamok tervezésénél saját maguknak képeznek tartalékot (feltéve, ha ezt a központi tervezőegység elfogadja vagy nem veszi észre). Központi vállalati tartalékképzéssel az eszközök lényegesen hatékonyabb felhasználása válna lehetővé, hiszen nem valószínű, hogy a tervezettől való eltérés minden ágazatban azonos irányú.

Végezetül megemlítjük a tervezési nyomtatványnak azt a gyakorlati nehézségét, ami *hatalmas méretéből* adódik. Gyakorló tervezők véleménye szerint a jelenlegi terjedelemnek csak mintegy 30–50%-a szükséges egy-egy gazdaságban. Egyszerűsítésekkel és gyakorlatiasabb megoldással el lehet kerülni azt, hogy minden gazdaság ilyen nagy tömegű – és így nehezen kezelhető, nehezen áttekinthető – nyomtatványrendszert legyen kénytelen igénybe venni.

#### AJÁNLÁSOK

(1.) Kívánatos, hogy a tervnyomtatvány a *vállalati tervet* formailag is elkülönítse az üzemek (ágazatok) tervétől. Ezért ajánlható, hogy legalább korlátozott vállalati körben kísérleti jelleggel már az 1979. évre ajánlott tervezési módszer elkülönített részként tartalmazza a vállalat egészére vonatkozó összefoglaló tervet. Ennek a törekvésnek logikus folyamánként az *üzemi tervek formai elkülönítése* következik majd, amit azonban technikai okokból ma még aligha lehet megvalósítani. Valószínűbb, hogy az elkülönülő üzemiterv-formátum csak a következő ötéves tervezési időszakra hozható létre.

(2.) A termelőszövetkezeti vállalatok szempontjából mindenképpen, de az ágazati irányítás érdekében is nagy valószínűséggel az szükséges, hogy a kötelező *tervinformáció rendszere* is megváltozzon. A változás egyrészt a határidő módosítását, másrészt az információ kétféle választását jelenthetné.

A *termelési terv* tulajdonképpen még a megelőző tervidőszak végén, sok helyen már a háromnegyedévi zárással kapcsolatban elkészül. Ezért nem volna túlzott követelmény, hogy a termelési tervről szóló tervinformációt november–december, vagy akár október folyamán szolgáltatassák a gazdaságok. A *terv pénzügyi részét illetően* viszont némileg nagyobb türelmet kellene tanúsítani, hiszen a zárszámadás adatainak ismerete nélkül nem lehet megbízható pénzügyi tervet készíteni.

Az információ szolgáltatásának ez a javasolt kettéválasztása azért is indokolt, mert a termelési szerkezet *alakulását már korábban kellene* befolyásolni, a pénzgazdálkodást és a fejlesztési tevékenységet pedig *később lehet* szabályozni, ha az a valóságos eredményeken alapul.

(3.) Végül még egy gyakorlatias javaslat: a tervnyomtatvány először csak *mintanyomtatványként készüljön*, amely valamennyi tervlapot, munkalapot, segédletet stb. tartalmaz. Ezt vehessék kézhez a gazdaságok és legyen lehetőségük arra, hogy ennek alapján a megfelelő példányszámban csak a számukra szükséges nyomtatványokat rendelhessék meg. Ily módon nagyfokú egyszerűsítést lehet elérni, hiszen ezáltal 50–70%-nyi terjedelem is megtakarítható, s kezelhetőbbé és áttekinthetőbbé válik az egy-egy gazdaságban használt tervezési nyomtatvány.

Az sem utolsó tényező, hogy ilyen módon az egész tervezési rendszer a *gyakorlat közvetlen kritikája* alá esik és mintegy automatikusan szelektálódnak azok a nyomtatványok, amelyek a vállalati gyakorlat, a vállalati tervezés számára szükségtelenek.



(4.) A máris időszerű, de hosszabb előkészítést igénylő és későbbben bevezethető változtatásokra vonatkozólag az alábbi röviden megfogalmazott javaslatokat lehet tenni:

-- a számviteli és a statisztikai nyilvántartási rendszer korszerűsítése, különös tekintettel a tervezés szempontjainak érvényesítésére, a közgazdasági és vállalatgazdasági fogalmak világos kifejezésére, valamint a gazdálkodási és pénzügyi feltételek (szabályozó rendszer) változásaira;

-- azoknak az ismereteknek a meghatározása, melyek a különböző döntési szinten és különböző időtávlatra készülő tervek elő- és elkészítéséhez szükségesek;

-- olyan információs rendszer kidolgozása, amelyik a terveket készítő vállalatok tájékoztatására szolgál, nyílt, világos és egyértelmű (még az objektív okokból eredő bizonytalanságot is egyértelműen fejezi ki), és ezáltal növeli a tervezés biztonságát;

-- a tömegesen alkalmazható számítógépes tervezési rendszer kifejlesztésére fordított erőfeszítések növelése, az ebben részt vevő szellemi és anyagi erők növelése (ma is folyik ilyen kutatói tevékenység, de a szükségletek a munka meggyorsítását igénylik).

Ez utóbbi javaslatok megvalósítása többnyire tudományos kutatást igényel. Éppen ez az azonban, ami máris időszerűvé teszi a javaslatok megfogalmazását.

Усовершенствованная форма метода планирования в сельскохозяйственных кооперативах предоставляет существенные изменения для составления планов, лучше удовлетворяющих требования хозяйственной жизни. Его предложения выражаются в формальных изменениях, но по сути дела они служат усовершенствованию подхода, образа мышления, хозяйственного и управляющего поведения земледельцев. Хлановые таблицы как формальные средства служат обоснованию и закреплению решений, а одновременно помогают и развитию образа мышления и системности мышления.

Die modernisierte Form der kurzfristigen Planungsmethode in den LPG bietet wesentlichen Veränderungen zur Zusammenstellung der den Anforderungen der Wirtschaftsführung besser entsprechenden Pläne. Die Empfehlungen sind in formellen Veränderungen ausgedrückt, aber sie dienen eigentlich der Modernisierung der Anschauung, der Denkweise, des wirtschaftlichen und Führungsverhalten der Landwirte. Die Planntafel als formelle Mittel dienen der Begründung und Festsetzung der Entscheidungen, aber gleichzeitig helfen sie auch der Entwicklung der Denkweise, der Regelmässigkeit des Denkens.

The updated form of the annual planning technique for cooperative farms suggests substantial alterations in the preparation of plans better suited to practical economic conditions. Its indicative proposals are altered in form but they serve to modernise farmers' approach to problems, their attitude and behaviour at the level of production and management. The indicative plan Tables, as formal means, are designed to provide a basis for definite decisions but they promote the development of thinking and its consistency as well.

#### A világ lóállománya<sup>1</sup>

A világ lótenyésztésében folyamatosan csökkenési tendencia mutatkozik. A FAO adatai szerint 1975-ben a világ lóállománya 65,3 millió volt. Ugyanakkor azonban, amikor a lovakat általában kiszorították a gépek, az Egyesült Államokban és Mexikóban az utóbbi időszakban a lóállomány

<sup>1</sup> Megjelent a Világ Mezőgazdasága 47-48. számában, a Zemedelské Noviny (Prága) cikke nyomán.

mérsékelt növekedése figyelhető meg. Ennek első sorban az az oka, hogy fokozódik az érdeklődés a sportlovak iránt.

A KGST-tagországokban a mezőgazdaság nagyüzemi átszervezése következtében a lótenyésztés jelentősen csökkent. A csökkenés egyébként egész Európát jellemzi. 1961 és 1975 között például Hollandia lóállománya 80 százalékkal, Belgiumé 64 százalékkal, az NSZK-é 75 százalékkal, Franciaországé 56 százalékkal csökkent. Európa a világ egész lótenyésztésében 39 százalékkal részesedik.

A me  
nélkülöz  
igényes.  
módszer  
lését. Az  
számítóg  
séhez sz  
érvényű  
indításak  
és munk  
rendszer  
előállítás  
automat  
sével és c

A vá  
legmunk  
Egyré  
eszközök  
mezőgaz  
tartva, le  
Máské  
az ezzel  
igen idői  
Ugyan  
lógiai pa  
anyagszü  
döntés t  
termelés