

## Schlett András

Innováció a szocializmusban.  
A Bábolnai Állami Gazdaság története  
1960 és 1991 között.



2004

Pázmány Péter Katolikus Egyetem  
Bölcsészettudományi Kar  
Történettudományi Doktori Iskola  
Gazdaságtörténeti Műhely

**Schlett András:**  
**A Bábolnai Állami Gazdaság története**  
**1960 és 1990 között**

Ph.D értekezés

Doktori Iskola vezetője: Prof. Dr. Fröhlich Ida  
Műhely vezetője: Prof. Dr. Botos Katalin

Konzulens: Dr. Rieger László,  
címzetes docens, Ph.D

**Budapest, 2004**

## Köszönetnyilvánítás

Értekezésem elkészítésére nem lett volna lehetőségem, ha nem élhetek olyan környezetben, amelyet a családom biztosított a számomra, és ha kutatási tevékenységemet nem kísérték és segítették volna felkészült, áldozatkész szakemberek. Nekik szólnak a következő sorok.

Köszönöm szépen a **családomnak**, mindenekelőtt a **szüleimnek** azt, hogy messzemenőig biztosították számomra azt a nyugodt, kiegyensúlyozott környezetet, amely szükséges volt az eredményes munkavégzéshez.

Köszönöm továbbá, **Dr. Botos Katalinnak**, hogy mint a Heller Farkas Közgazdasági Intézet, és a doktori iskola gazdaságtörténeti műhelyének vezetője, szakadatlanul biztosította kutatásaimhoz és publikációs tevékenységemhez a megfelelő anyagi- és eszközalapot, és a nyugodt munkahelyi légkört.

Köszönöm **Dr. Rieger László** tanár úrnak (MKKE), hogy kutatási témám gondozását felvállalta, a munka során folyamatos útmutatásával, szakmai tanácsaival nélkülözhetetlen segítséget nyújtott. Korábbi tanáraink közül külön köszönetet szeretnék mondani **Dr. Szakács Sándor** (BKE Gazdaság- és Társadalomtörténeti Tanszék) tanár úrnak, hogy szakmai kompetenciájával a disszertáció készítésének különböző fázisaiban több kérdés pontosításában segített.

Köszönettel tartozom továbbá az Agrárgazdasági Kutatóintézet munkatársainak, mert szívesen fogadtak, kalauzoltak és ezzel lehetővé tették számomra a disszertációmhoz kapcsolódó, széleskörű szakirodalom tanulmányozását és megismerését, valamint **Dr. Velez Zoltán** úrnak, a Bábolna Rt. elnökének, hogy lehetővé tette számomra a gazdaság irattárának anyagaihoz való hozzáférést.

Köszönöm továbbá mindazon korábbi és jelenlegi tanszéki munkatársamnak, illetve külső szakembernek, akik tanácsaikkal, vagy kézzelfogható szellemi tevékenységükkel hozzájárultak tudományos munkámhoz.

# Tartalom

<b>I. Bevezetés</b>	4
I/1. Kutatási feladat	4
I/2. Az értekezés területe, a kutatás módszere	6
I/3. Fogalmi keretek	9
I/4. A disszertáció felépítése, kiindulópontok	12
<b>II. Termeléstörténet</b>	17
II/1. Történeti előzmények	17
- A gazdaság története 1960-ig	17
II/2. A Bábolnai Állami Gazdaság termeléstörténete 1960 és 1968 között	22
- Állami gazdaságok 1960 és 1968 között	22
- A Bábolnai Állami Gazdaság 1960 és 1968 között	29
- Állattenyésztés	31
- Növénytermesztés	42
- Egyéb tevékenységek	45
II/3. A Bábolnai Állami Gazdaság termeléstörténete 1968 és 1990 között	48
- Állami gazdaságok 1968 és 1990 között	48
- Bábolnai Állami Gazdaság	55
- Állattenyésztés	58
- Növénytermesztés	65
- Egyéb tevékenységek	74
<b>III. Egy sikertörténet anatómiája</b>	94
III/1. Hatalmi háttér	94
- Menekülés előre: az indulás	94
- Ellenállás helyi szinten: a '60-as évek	100
- Változó széljárás: Bábolna és az országos politika a '70-es évektől	112
III/2. Gazdasági háttér	122

- A gazdaság eredményességének alakulása és főbb összetevői.....	124
- Bábolna teljesítménye az állami gazdaságok tükrében.....	131
<b>III/3. Szervezeti felépítés változásai.....</b>	<b>136</b>
- Ágazati irányítási rendszer létrehozása.....	137
- Az új gazdasági mechanizmus: koncentráció és decentralizáció.....	143
- Vállalati tanács.....	159
<b>III/4. Emberi tényező.....</b>	<b>161</b>
- A fegyelem megteremtése.....	161
- Érdekeltség.....	164
- Humanizációs törekvések.....	175
<b>IV. Befejezés.....</b>	<b>180</b>
IV/1. Epilógus.....	180
IV/2. Összefoglalás.....	182
<b>V. Mellékletek.....</b>	<b>197</b>
V/1. Táblázatok.....	197
V/2. Dokumentumok.....	211
V/3. Képek.....	219
<b>VI. Irodalom.....</b>	<b>222</b>

# I. Bevezetés

## I/1. Kutatási feladat

A Ph.D. disszertáció több éves kutatásból nőtt ki. A Heller Farkas Közgazdasági Intézet és a Pázmány Péter Katolikus Egyetem Történettudományi Doktori Iskola Gazdaságtörténeti Műhelye együttműködésével átfogó kutatómunka folyt, melynek célja a XX. század magyar agrártörténetének a feldolgozása volt. E program keretében a szocialista állami gazdaságok specifikus vizsgálata tartozott hozzám. Már az indulásnál nyilvánvalóvá vált, hogy a területet lehetetlen tudományos alapossággal történetileg feldolgozni, ha az egyes vállalatok történetét nem tárjuk fel kellően.

Magyarország modernkori gazdaságtörténetének az agrártörténet eléggé elmaradott területe. Ezen belül különösen elhanyagolt a szovjet típusú szovhozok magyarországi megfelelőinek történeti bemutatása, pedig a korabeli kormányzat meglehetősen sokat várt ettől az üzemtípustól, a mintagazdaság szerepét osztva rájuk. Bábolna<sup>1</sup> a vizsgált korszakban az egyik csúcsot jelentette az állami gazdaságok között, s ennek eredménye, hogy nagyon sok egyoldalú téveszme keringett, s kering ennek az üzemnek a működéséről.

A tervgazdaságon alapuló központi irányítás következtében a politikai meghatározottság folytán az innováció intézményesült. Az innovatív képesség abban az ágazatban vagy gazdaságban bontakozott ki, amelyet a gazdasági tervezés valamilyen szempontból kiválasztott. A hatvanas évek elejére a szövetkezetesítés következményeként (a tagok érdektelensége, gépek és tapasztalt vezetők hiánya) mintegy 10%-kal csökkent a mezőgazdasági termelés. Nyilvánvaló volt, hogy komoly fejlődés, az ellátás biztosítása, az életszínvonal növelése az új feltételek között csak teljes technológiai rekonstrukció révén valósulhat meg.

A magyar mezőgazdaság felzárkózásában nagy szerepet játszottak a Bábolna és Nádudvar vezetésével kialakított „iparszerű termelési rendszerek”, amelyek a rendszerbe bevont gazdaságok egységes termelési technológiáját biztosították. A változások leglátványosabban a hozamok növekedésében mutatkoztak meg. A termelés megsokszorozódását segítették a nagy hozamú fajták elterjedése. Az intenzív technológiai

---

<sup>1</sup> Bábolnai Állami Gazdaság, Nemzeti Vállalat (1948-1967), Bábolnai Állami Gazdaság (1967-1973), Mezőgazdasági Kombinát, Bábolna (1973-1990).

eljárások meghonosodása.<sup>2</sup> A magyar mezőgazdaság a 60-as és 70-es években gyorsan növelte kibocsátását. 1961-1978 között a mezőgazdaság bruttó termelési értékének növekedésében Magyarországot csak Hollandia előzte meg a világban. Az egy lakosra jutó mezőgazdasági termelési értékben pedig Magyarország az első helyen állt.<sup>3</sup> Az agrárkibocsátás növekedése különösen 1967 után gyorsult fel. A termelés értéke 1960/62 és 1983/85 között közel megduplázódott, az egy főre jutó gabonatermelés terén Magyarország ekkor az USA-val egy szinten állt, csak Kanada és Dánia előzte meg, az egy főre jutó hústermelés terén Hollandia után Magyarország a világon a 2. helyet foglalta el. Más oldalról viszont a tőkeigényesség növekedése miatt a mezőgazdaság nettó termelése ugyanebben az időszakban 1981-es összehasonlító árakon csak 20%-kal nőtt. A '70-es és '80-as évek világgazdasági változásai felnagyították és láthatóvá tették a gazdálkodási rendszerek gyengeségeit.<sup>4</sup> A nagyüzemi mezőgazdaságban kialakított iparszerű termelés és technológia erősen energia- és iparianyag-igényes módszernek bizonyult. Ez is közrejátszott abban, hogy a termelői felhasználás gyorsabb ütemben növekedett, mint a bruttó termelés, és így a mezőgazdasági nettó termelés aránya csökkent. Ismeretes, hogy a rendszer 1980-as évek közepére elérte teljesítőképessége határát.

Bábolna 1960-tól, Burgert Róbert színrelépésétől kezdődően rendszeresen előtérben volt mint a szocialista magyar mezőgazdaság élenjáró vállalata. Amit Nádudvar jelentett a termelészövetkezetek között vagy a Győri Vagon és Gépgyár az iparban, az volt Bábolna az állami gazdaságok sorában: speciális kísérlet, a gazdasági reformon is túlmutató útkeresés. Bábolna a különböző szakágakban bevezetett zárt termelésszervezés következtében komoly eredményeket ért el. Ehhez nélkülözhetetlen volt a politikai elit hathatós támogatása, s a vállalat vezetése által kijárt kedvezmények. A vállalat élen járt a magyar agrármodell egyik pillére, a termelési rendszerek – mint sajátos termelésszervezési forma beindításában. Ennek keretében a legjobb gazdaságok kutatóintézetekkel, mezőgazdasági termelőeszközöket gyártó és forgalmazó cégekkel, feldolgozókkal együttműködve komplex termelési technológiát dolgoztak ki egyes ágazatokra (pl. kukorica).

Bábolna a '70-es évektől mint a legjelentősebb agrárinnovációs központ szerepelt a köztudatban. Vezető szerepet játszott az intenzív fajták kitenyésztésében és elterjesztésében, mind a növénytermelésben, mind az állattenyésztésben. Ennek során kivette a részét a

---

<sup>2</sup> Orosz István: A modernizációs kísérletek főbb szakaszai a magyar mezőgazdaságban a XIX-XX. században. In: Múltunk (XLVIII. évf.) 2003/2. sz. 256-258. o.

<sup>3</sup> Ebben nagy szerepet játszott, hogy Magyarországon a hasonló mezőgazdasági adottságú országokhoz képest kisebb a népsűrűség.

szakosított nagyüzemi állattartó telepek és járulékos technológiák létesítéséből, majd a hetvenes években vezető szerepet vitt az iparszerű termelési rendszerek kialakításában és elterjesztésében. A termelési innováció létrejötte feltételezte az üzemszervezeti változásokat, és együtt járt a mezőgazdaságban létrejött különféle társulási formák terjedésével. Ezeknek a technikai–technológiai innováció fejlesztésében volt jelentős feladata. A rendszerközpont innovációsközpont szerepkörét a genetikai, a technikai–technológiai és gazdálkodási komplex rendszer alapozta meg, ahol egyre nagyobb szerepet kapott a kutató–fejlesztő tevékenység.

A disszertáció célja a siker szerkezetének bemutatása a gazdaság történetén keresztül. Ennek során azon tényezők kiemelésére és elemzésére koncentrálok, amelyek véleményem szerint különös módon meghatározták Bábolna eltérő fejlődését az átlag magyar állami gazdaságoktól, illetve hozzájárultak kiemelkedő státusának kivívásához és sikerességéhez.

Bemutatja, milyen szerepet játszott az adott fejlesztési modellek kialakulásában, sikereiben és kudarcaiban az iparszerűsítés, a munkakultúra, a szakértelmiség szélesebben vett kultúrája, történetileg kialakult értékrendje. Milyen közvetítő szerepet vitt az iparszerű mezőgazdaság hatvanas-hetvenes években kiépült vállalati rendszerében, a különféle integrációs formák szervezésében.

A kutatás eredményei a vázolt területekre vonatkozóan több tekintetben adalékul szolgálhatnak a korszak agrártörténete számára. Így a munka segíthet minden olyan kutatást, amely átfogóbb szemszögből nézve igyekszik bemutatni a kor agrártörténetének sajátosságait többféle szempontból is. Egyrészt kirajzolja egy mintavállalat lehetőségének végső korlátait, eredményeiben a – vezetés versenyképességi erőfeszítéseinek ellenére – szocialista gazdaság szabályozórendszerből adódó elháríthatatlan rizikóforrásokat. Másrészt Bábolna története – mint kitörési kísérlet – részben választ adhat a szocialista gazdasági rendszer működési problémáinak mélyebb összefüggéseire.

## **I/2. Az értekezés területe, a kutatás módszere**

A kutatás területe a gazdaságtörténeten belül az üzemtörténet–írás keretébe tartozik. Ez a történeti diszciplína széles körű, komplex társadalomtudományi, sőt műszaki, technikatörténeti rálátást kíván. Így a technikatörténetnek (új termelési eszközök, technológiák bevezetése és hatása) igen nagy szerep jut a téma szempontjából.

---

<sup>4</sup> Bekker Zsuzsa: Rendszerválság. Alkalmazkodási folyamatok a kelet-európai országokban 1970-1990 között. Aula Kiadó, Bp., 1995. 147. o.



A komparatisztika mint történeti összehasonlító módszer nélkülözhetetlen volt a kutatás folyamán. A nagy volumenű forrásanyag a komparatisztika igénybevétele nélkül úgyszólván használhatatlan. Az összehasonlító módszer szempontjából mindenekelőtt a kvantifikáció fontos módszertanilag. Nehézséget jelentett, hogy a rendelkezésre álló adatok több, eltérő céllal felvett forrásból származnak, így az azok kiszámításához alkalmazott módszertan gyakran eltérő.

A politikatörténeti vizsgálódások fontosságát az adott korszakban aligha kell bizonyítani. A helyi, regionális és természetesen elsősorban az országos politika (esetlegesen a nemzetközi politikai összefüggések) elválaszthatatlanok a téma kutatásától, hiszen a helyi politika és az országos politika egyaránt tükröződött a vállalat életében, és jelentősen meghatározta annak fejlődését, illetve a dolgozók munka- és életkörülményeit.

A téma szoros kapcsolatban van a társadalomtörténettel is. Az üzem, a vállalat társadalmi egység is, saját társadalma van. A társadalomtörténet körébe kell sorolni az életmódkutatást is. Bábolnai Állami Gazdaság története nem elválasztható a helytörténettől, a cég és a község viszonyát egyfajta kettős kötés, oda-vissza hatás jellemzi, amelyben a vállalat hatása mindvégig igen erős maradt.

Ami a disszertáció **forrásait** illeti, a levéltári dokumentumok és a Bábolna Rt. irattári anyagai alkotják a kutatás primér forrásait. A *Bábolna Rt. Irattárának* dokumentumai (beszámolók, szerződések, elemzések, levelezés) főként a termelési rendszerek, a szervezeti közeg és annak változásai bemutatásánál, valamint a vállalati jövedelmezőség vizsgálatánál kapnak hangsúlyos szerepet. A *Magyar Országos Levéltárban* és a *Komárom-Esztergom Megyei Levéltárban* fellelt dokumentumok (beszámolók a helyi pártbizottság munkájáról, Bábolnai Községi Tanács iratai, MSZMP országos értekezleteinek-, kongresszusainak jegyzőkönyvei, előterjesztések, levelezések, határozatok) a hatalmi háttér változásainak, és a humán dimenzió feltárásához szolgáltak alapul. A téma specifikus forrásanyagául szolgáltak a Bábolnai Lovas Múzeumban megtalálható dokumentumok és a gazdaság üzemi lapja<sup>5</sup>. A vizsgált évtizedek sajtóanyagai források ugyan, de rendkívül mély és erős forráskritikával kellett hozzájuk közelíteni. Éppen ezért a kutatás során a jelenségekből kiindulva haladtunk a mélyebb összefüggések irányába.

---

<sup>5</sup> A Bábolnai Állami Gazdaság üzemi lapja: *Bábolna* (1970-1973, 1980-1990), Közben: Tetra Híradó (1973-1975), Bábolnai Híradó (1975-1979), Bábolnai Hírek (1990-1995).

A témához szorosabban kapcsolódik néhány korábban megjelent feldolgozás. A vállalat termeléstörténetének feldolgozásához a következő művek nélkülözhetetlenek voltak: *Burgert Róbert: Üzemvezetési problémák az állami gazdaságokban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1967.*

*Burgert Róbert: A bábolnai iparszerű termelési rendszerekről. Bábolna, 1975.*

*Burgert Róbert – Fekete Ferenc-Tóth János: Az iparszerű kukoricatermelési rendszer születése Bábolnán. Budapest, 1989.*

*Bábolna. Tények és adatok 1945-1989. (I–III.), 200 éves a Bábolnai Ménesbirtok 1789-1989. Üzemi Nyomda, Bábolna, 1989.*

A termelési rendszerek és a szervezeti háttér vonatkozásában – a komparatisztika szempontjából – igen fontos kapcsolódást jelentettek az *Agrár Kutatóintézet (AKI) kiadványaiban* és a *Gazdálkodás* című agrárközgazdasági szakfolyóiratban fellelhető tanulmányok, elemzések, melyek egyes speciális problémákkal foglalkoznak. Az állami gazdaságokra vonatkozó átfogó értékelések segítettek elhelyezni a gazdaságot az állami gazdaságok rendszerében.

A gazdaságról készült szociológiai természetű elemzés a *Lengyel Zsuzsa* által szerkesztett *Bábolna* című tanulmánygyűjtemény, mely 1988-ban jelent meg. Ebben a szerzők a Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát tevékenységének jellemzőit kísérelték meg nyomon követni, valamint azt, hogy hogyan élték át az emberek a permanens átalakulások sorozatát, miként alakult gondolkodás- és értékviláguk, mennyire tudtak lépést tartani az állandó mozgásokkal. A politikai háttér elemzéséhez érdekes adalékok találhatók a *Tamás Pál* által szerkesztett *Modernizációs szigetek* című tanulmánykötetben. Különösen a Bognár László által jegyzett *A politika szerepe az innovációban: A gazdasági szerkezetváltás tanulságai Bábolnán* című volt megkerülhetetlen, melyben a szerző részletesen foglalkozik a Bábolnai Állami Gazdaság és helyi környezete közötti politikai viszonytal.

A kutatás fontos, de másfajta forráskritikával kezelendő forráscsoportját képezték a visszaemlékezések, memoárok különböző szintű és típusú, s ezek következtében természetesen különböző forrásértékű csoportjai. Ez a tény sem változtat ugyanakkor azon, hogy a visszaemlékezések, memoárok sokszor éppen olyan döntések tekintetében szolgáltak használható és értékes adatokat a kutatás számára, amely döntéseket és adatokat nem foglaltak írásba. Az írott forrásokon túl a vállalat volt prominens személyiségeivel készült interjúkat és háttérbeszélgetéseket is felhasználtam, elsősorban a néhány helyen hézagosan dokumentált hatalmi háttér felderítésénél. Sok szituációt egykorú forrásokból többnyire csak közvetett módon lehet bizonyítani vagy félig kimondott információkkal, vagy pedig olyan értékelések

„átfordításával”, amelyek eredetileg negatívan, elítélően rögzítettek bizonyos kezdeményezéseket, vagyis mindazokat, amelyeket nem sikerült elég ügyesen álcázni.

### I/3. Fogalmi keretek

A következőkben először megkíséreljük tisztázni, hogy mi is az innováció. Ezután az innovációs folyamat főbb mozzanatait igyekszünk föltárni, hogy a továbbiakban belehelyezhessük a vállalati tevékenységek mechanizmusába, illetve, hogy ez alapján vizsgálhassuk az innováció megvalósulását egy szocialista mezőgazdasági nagyvállalatban.

Innováció szó eredeti jelentése: újítás, megújulás, azonban általában az új találmányok szinonimájaként használják, s a technológiai fejlesztéseket, a piacképes termékek különböző tulajdonságának kialakítását értik alatta. Az innováció fogalma J. A. Schumpeter nevével fonódik egybe, aki szerint *"az innovációt egy új termelési forma kialakításaként definiáljuk. Az innováció éppúgy magába foglalja egy új termék feltalálását, mint új piacok vagy egy új szervezeti forma feltárását ..."* Schumpeter elmélete, a konjunktúra ciklusok elemzése talaján született meg, amely szemléletet jól tükröz egy másik definiáló mondata: *"Az innováció annyit jelent, mint alkotó rombolás."* Fent idézett művekben részletesebb, magyarázó jellegű definíciót is ad a szerző, amelyben az újszerűség és a fejlődés fogalmakat helyezi az értelmezés középpontjába.<sup>6</sup>

Az agrárökonómiai kislexikon szerint *„az innováció közgazdasági értelemben azt a folyamatot öleli fel, amelynek során új termékek és azok előállításához szükséges új termelési (gyártási) eljárások születnek. A folyamat az ötlet megszületésétől a kutatáson, fejlesztésen, kísérleti és üzemszerű termelésen keresztül a piac feltárásaig, az értékesítésig tart. Jellemét tekintve lehet: a) originális innováció (eredeti, még soha nem létezett ötlet, tanulmány kifejlesztése, alkalmazása és b) reprodukív innováció (máshol már alkalmazott konstrukció vagy eljárás átvétele). Az előbbi az alapkutatásból indított saját fejlesztésre, míg az utóbbi az alkalmazott kutatásokra, illetve licencek és know-how-ok alkalmazására értendő.”*<sup>7</sup>

Tágabb értelemben az innováció olyan tudatos, tervezett tevékenység, amely valamilyan tudományos, műszaki, gazdasági, társadalmi, kulturális stb. folyamatnak, eljárásnak, eszköznek, cselekvési módnak megújulására irányul.<sup>8</sup> Szűkebb értelemben innováción a gyártmány és gyártás (termékek és technológia) olyan minőségi fejlesztését

<sup>6</sup> J.A. Schumpeter: A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1980. 111-112. o.

<sup>7</sup> Dr. Burján Ambrus-Dr. Fébő László (szerk.): Agrárökonómiai kislexikon. Mezőgazdasági kiadó, Bp., 1985. 111. o.

<sup>8</sup> Bucsy László: Az innovációk rendszere és a vállalati fejlődés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1976.

értjük, amely gazdasági hasznot hozó újszerűségek létrehozását eredményezi. Ez a minőségi fejlesztés egyidejűleg hatja át a kutatás, fejlesztés, termelés és fogyasztás szféráit. Így az innováció mint összekötő, kölcsönhatásokat közvetítő folyamat jelenik meg, amelynek hatásai a kutatás–fejlesztés–termelés–értékesítés láncolat valamennyi láncszemében érezhetők.<sup>9</sup>

Mivel az innovációval foglalkozó hazai szerzők definíciói is eléggé különbözőek, nem látszik indokolatlannak, hogy magunk is megkíséreljük a meghatározást. E szerint az innováció a fejlődés olyan „ugrásszerű” szakasza, amely minőségi változás révén új termék, termelési eljárás, termelési tényezőkombináció, értékesítési mód, szervezeti-irányítási forma bevezetését eredményezi a gazdálkodásban az átlagosat meghaladó mértékű értékesülés mellett.

A **technológia** adott termelési cél elérése érdekében okszerűen egymáshoz kapcsolódó tevékenységek összessége. Husti István meghatározása szerint *mezőgazdasági technológia* fogalmi körébe tartozik mindaz a ténykedés, amelyet a termék-előállítás érdekében végre kell hajtani, akár az anyagfelhasználással, akár az emberi, gépi vagy állati energiafelhasználással, illetve ezek kombinációjával függ is össze.

A technológiának több kérdésre kell választ adnia, illetve meg kell határoznia, hogy:

- *mit?* – milyen műveletet és ezen belül milyen munkafázisokat;
- *mikor?* – milyen naptári időben, milyen időhatárok között és mennyi idő alatt;
- *hogyan?* – milyen termelési előírások mellett;
- *mivel?* – milyen és mennyi kézi erővel, erő- és munkagéppel, anyag- és energiafelhasználással;
- *mennyiért?* – milyen közvetlen költségfelhasználással kell az adott feladatokat végrehajtani?<sup>10</sup>

Ennek alapján a mezőgazdasági műszaki fejlesztés olyan folyamatos, komplex, következetes és céltudatos innovációs tevékenység, amely mennyiségi és minőségi változásokat okozva kihat a mezőgazdasági termelés elemeire (termőföldre, munkaerőre, termelési eszközre), és eredményeként a mezőgazdasági termelést a korábbinál magasabb színvonalon, hatékonyabban lehet megvalósítani.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Pál László: Az innováció – a haladás központi tényezője. Magyar Tudomány, 1981. 4. sz. 241-242. o.

<sup>10</sup> Husti István: A mezőgazdasági műszaki fejlesztés néhány társadalmi-gazdasági összefüggése. Akadémiai Kiadó, Bp., 1993. 79. o.

<sup>11</sup> Uo. 33. o.

Az agrárközgazdászok 1955. évi Helsinkiben tartott nemzetközi tanácskozásán a mezőgazdaság műszaki fejlesztésének főbb jellemzőit a következőkben foglalták össze:

- a mechanikai energia és a mechanikai munkagépek terjedése,
- a növénynevelés (elsősorban a hibridizáció) fejlődése,
- mesterséges megtermékenyítés, keresztezés az állattenyésztésben,
- tökéletesebb talajerő-fenntartó és -javító eljárások,
- építkezési és takarmánytartósítási eljárások bevezetése.<sup>12</sup>

A magyar agrármodell egyik pillérét a hatvanas évektől **termelési rendszerek** képezték. E sajátos termelés-szervezési forma keretében a kiválasztott gazdaságok, együttműködve kutatóintézetekkel, mezőgazdasági termelőeszközöket gyártó és forgalmazó cégekkel, feldolgozókkal valamely ágazatra (pl. búza, kukorica) komplex termelési technológiát dolgoztak ki. A termelési rendszerekhez csatlakozó gazdaságoknak díj, illetve többlethozam bizonyos részének fizetése ellenében átadják a technológiát, beszerzik a szükséges gépeket, kemikáliákat, vetőmagot, szaktanácsadást a legújabb kutatási eredmények alapján, és oktatást biztosítanak.

Az iparszerű, energaintenzív, nagy mesterséges, ipari eredetű anyag- és energiafelhasználású mezőgazdasági rendszerrel az ipar logikája (zárt, ember által szabályozott tér, funkcionális kapcsolatokon alapuló folyamatok stb.) mint ideál jelenik meg a mezőgazdaságban. Alaptörekvése ennek megfelelően a függetlenedés, mesterséges szabályozás, a természeti erőforrások fokozatos kicserélése (helyettesítése) mesterséges erőforrásokkal.

Az iparszerű mezőgazdálkodás általános alapjellemtörőit Ángyán József az alábbiakban foglalta össze:

„• A függetlenedési alapelvnek megfelelően a tér egyéb (biológiai és társadalmi élettér) szerepeinek rovására figyelmét kizárólag a termelési feladatokra irányítja, a megoldásokat, technológiai folyamatokat azok termelékenységére, hatékonyságára és gazdaságosságára alapján választja ki és használja.

• Ennek érdekében koncentrációra és centralizációra törekszik, a méreteket (üzem, tábla, gép) növeli, igyekszik minél nagyobb „homogén” területeket kialakítani, ezek révén a „központi vezérlést, manipulálhatóságot”, a folyamatok „kézben tartását” minél hatékonyabbá tenni.

---

<sup>12</sup> Idézi: Husti István: A mezőgazdasági műszaki fejlesztés néhány társadalmi-gazdasági összefüggése. Akadémiai Kiadó, Bp., 1993. 29. o.

- *Alapmódszere a környezet átalakítása az elhatározott feladatok és tevékenységek igényei szerint, vagyis a teret alakítja a feladatok, és nem a tér adottságaihoz illeszkedő tevékenységeket keres.*
- *Mindezekkel összefüggésben fokozott mértékű mesterséges erőforrás ráfordítás-növelést valósít meg.*<sup>13</sup>

A rendszer hazai jellemzőit vizsgálva megállapítható, hogy a magyar mezőgazdaság fejlődését a XX. század második felében szintén a közvetlen (üzemanyag) és közvetett (műtrágya, növényvédőszer, gép stb.) energiabevitel rohamos növekedése jellemezte. Az ipari eredetű, illetve feldolgozású anyagok részaránya a mezőgazdaság összes anyagfelhasználásán belül az 1960-as évek elején még elenyésző volt, de az 1980-as évek közepére megközelítette a 60 százalékot. Ezt kísérte továbbá a birtokstruktúra gyökeres átalakulása, a koncentráció, centralizáció, méretnövekedés és ezzel együtt a diverzitás, a sokszínűség drasztikus csökkenése.

#### **I/4. A disszertáció felépítése, kiindulópontok**

A Bevezetésben igyekeztünk meghatározni a disszertáció alapkategóriáinak fogalmát. Ez nélkülözhetetlen, hiszen nehezen képzelhető el, hogy innovációról vagy iparszerű termelési rendszerekről beszéljünk anélkül, hogy ne tisztáznánk, pontosan mit is értünk ezek alatt.

- A feladat teljesítésének előfeltételeként a **gazdaság termeléstörténete** került bemutatásra a vizsgált időszakban. A termelési rendszerek bevezetése addig nem tapasztalt minőségi változást jelentett a magyar mezőgazdaság történetében. Kiemelkedő jelentőséget tulajdonítunk a tudományos technika eredményei adaptálásának. Az 1960-as évek elejétől az 1980-as évek közepéig tartó gyors ütemű iparosodó fejlődés hatására a terméktömeg és a területegységre jutó hozamok megkétszereződtek. Magyarország élelmiszerből önellátóvá vált, sőt jelentős exportárualapot is előállított, amely a fizetésimérleg egyensúlyban tartásának egyik legfontosabb elemévé vált. Viszonylagos anyagi jólét, szociális biztonság alakult ki a falvakban. A különböző üzemi formák sajátos, számos vonatkozásban hatékony együttműködése jött létre. A termeléstörténet két blokkban kerül tárgyalásra, a hatvanas évek az indulást, a kezdeti lépéseket, kísérleteket öleli fel. Az 1968 utáni időszak – külön

---

<sup>13</sup> Ángyán József: Az európai agrármodell, a magyar útkeresés és a környezetgazdálkodás. Agroinform Kiadóház, Bp., 2001. 106.-107. o.

egységként bemutatva – már a nagy felfutás, a termelés országos kiszélesítésének időszaka, széles körű kooperációk létrehozásával.

Főbb célkitűzések:

A Bábolnai Állami Gazdaság példáján bemutatni a szocialista mezőgazdaság műszaki fejlesztésének a specifikumait és domináns elemeit, a főbb jellemzők/változók alapján, úgymint:

- a mechanikai energia és a mechanikai munkagépek terjedése,
- a növénynevelés (elsősorban hibridizáció) fejlődése,
- mesterséges megtermékenyítés, keresztezés az állattenyésztésben,
- tökéletesebb talajerő-fenntartó és –javító eljárások,
- építkezési eljárások bevezetése.

• A dolgozat második, elemző részében azon tényezők kiemelésére és vizsgálatára koncentrált, amelyek a véleményem szerint különös módon meghatározták Bábolna eltérő fejlődését az átlag magyar állami gazdaságoktól, illetve hozzájárultak kiemelkedő státusának kivívásához és sikerességéhez. Így például nagy jelentőséget tulajdonítok a a) politikai háttér, a b) gazdasági háttér (vállalati jövedelmezőség, támogatások), a c) szervezeti felépítés és annak változásai, valamint az d) emberi tényező (munkahelyi fegyelem, érdekeltség megteremtése stb.) tárgyalásának. A növekedést a beruházás csak ezen tényezők összehatásához társulva mozdítja elő, önmagában nem.

Részleteiben:

a) A vállalat eredményességének értékelése szempontjából fontos az innováció politikai vetületeinek vizsgálata, amelyekre harmadik fejezetben kerül sor. A vállalati tevékenységet meghatározó külső környezeti tényezők közül kiemelkedik a politika, mivel a kormányzatok látták el a vállalatok állami tulajdonosi funkcióit. A tervutasításos gazdasági rendszerben az innováció intézményesült. Így a vállalati célrendszer és stratégia kialakításának vizsgálatánál mint meghatározó tényezővel külön kell foglalkozni a politikai háttérrel, annak szintjeivel, időbeli változásaival. A vállalati stratégia és célok kialakításánál a politika a vizsgált időszakban mindvégig fontos bizonytalansági tényezőt jelentett. A vállalati működés szempontjából semmiképp sem hagyhatók figyelmen kívül a kormányzati és politikai tényezők.

A fejezet a gazdasági folyamatokat meghatározó politikai érdekeket, a szereplők közötti stratégiai interakciókat, illetve az azt szabályozó intézményeket helyezi a vizsgálat

fókuszába. Az elemzés kiindulópontja a lehetséges alternatívák között saját preferenciarendezése alapján választó egyén, csoport, hivatal, illetve kormány.

A vizsgálat során nyomatékkal kellett figyelembe venni a szocialista környezetrendszerből, illetve annak változásaiból adódó determinációkat, úgymint:

- nem lehettek olyan tömeges ágazati, szektorális vállalkozói érdekek, amelyek rendszeresen eltértek volna az állam által megfogalmazottaktól (másképpen olyan, szintén tömeges „nem állami” tulajdoni érdekeltségek sem, amelyek ezt kitermelték, táplálták volna );
- 1968-as új gazdasági mechanizmus: kialakultak az ágazati, csoport – és szektorális érdekeket megjelenítő, önálló ( vagy csupán más, nagyobb és legális szervezetek keretében jelentkező ) formációk, mint az ún. „felépítmény” részei;
- e szerveződések beépülése a mindenkori állami-, kormányzati intézményrendszerbe, másképpen a „termelő” szférába és annak közvetlen kiszolgáló környezetébe;
- a létrejött mezőgazdasági szervezetek gazdasági, társadalmi és politikai szerepe;
- az államtól való függés következményei.

b) A kormányzati és politikai szervezetek közvetlenül is, de közvetetten a gazdasági szabályozórendszeren keresztül is irányították a vállalatot csakúgy, mint környezetének két legfontosabb elemét a tudományos-technikai szférát és ennek intézményeit, valamint a piacot. Ha a termelés helyzetét a műszaki fejlesztéssel összefüggésben kívánjuk minősíteni, akkor egy lehetséges közelítési mód az, hogy a fejlesztéssel kapcsolatos bemeneti tényezők változását viszonyítjuk a kimeneti tényezők változásához. A fejezetben ezt néhány tényszerű elem rendszerbe foglalásával végezzük el.

Ennek során rendelkezésre álló adatok és a történelmi háttér együttes tanulmányozásával vonok le következtetéseket a gazdaságra nézve. Az elemzés második felét a szorosabb állami gazdasági, valamint a tágabb nemzetgazdasági adatokkal történő összehasonlítás jelenti. Az állami gazdaságok szintjén az összehasonlítási alapot legtöbb esetben az összes állami gazdaság rendelkezésre álló adataiból számolt átlagok adják, így az elemzés a Bábolna helyzetét mutatja be az átlagos szinthez képest. Az összehasonlítás célja, hogy bemutassa a Bábolnai ÁG súlyát, eredményességének alakulását és összetevőit.

c) A vállalat szervezeti, vezetési struktúrája az egyik olyan tényező, amelytől nagymértékben függ az innovációk megvalósulása, ezért ezt külön is tárgyalom a második fejezetben. Az innováció piaci környezetben sem problémamentes a szervezetben. Részben



azért, mert minden változás (változtatás) valami meglévőt túlhaladottá (inkurrensé) tesz, részben pedig azért, mert a változások más változtatásokat is szükségessé tesznek.<sup>14</sup> A vezetés olyan strukturáltabb aspektusait vizsgálja mint a tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés. A fejezet célja feltárni azt a vezetésszervezeti, tervezési, feladatmeghatározási, munkaszervezési kapcsolatrendszert és törvényszerűségeket, amelyek a szocialista mezőgazdaságban érvényesültek. Rá kívánok mutatni a szervezeti rendszer alkalmazkodási problémáira, azokra a hiányosságokra (adatszolgáltatási, értékelési rendszer fogyatékoságai), amelyek nem csak összgazdasági, de vállalati szinten is nehezítették a tisztánlátást.

A legfontosabb kérdések a következőkben jelölhetők meg:

- Hogyan kerültek kialakításra a vállalaton belüli termelőegységek?
- Hogyan alakult ezen egységeknek a hatásköre és a felelőssége?
- A vállalaton belüli tervezés és elszámolás milyen megoldása valósult meg, s ez hogyan biztosította a decentralizált hatáskörök megfelelő gyakorlását?

d) Befejezésként, az innovációs folyamat humán összetevőit kíséreltem meg összefoglalni. A műszaki, gazdasági innováció sikerességének fokát determinálja a társadalom innovációs képessége.<sup>15</sup> A gazdasági szervezetek társadalmi viszonyaival foglalkozó kutatások fontos területe a motiváció és ezen belül is a munkával való elégedettség, vagy elégedetlenség okainak vizsgálata. Nyilvánvaló ugyanis, hogy a beosztottak munkával való megelégedettségének mértéke igen jelentős befolyással van a munkavégzés színvonalára. A munkával való elégedettséget, illetve elégedetlenséget előidéző faktorok (jövedelem, nagyobb önállóság, felelősség, előmeneteli lehetőség) hatásai természetesen nem általános érvényűek. Így azok a társadalmi–gazdasági környezettől, kulturális hagyományoktól, a műveltségi szinttől stb. és általában az egyének szükségletstruktúrájától függően különbözőek.

A magántulajdon megszűnése, az ún. közösségi tulajdon létrejötte, s a „magasabb rendű” társadalmi érdek előtérbe kerülése megpróbálta kikapcsolni az egyéni érdeket a munkafolyamatból. A teljes foglalkoztatottság és a nem megfelelő bérezés pedig kontraszelekciós folyamat felerősödésének irányába hatott. Ez a realitás az alkalmazotti szférában pedig mint az üres általánosságok, a felületi megnevezések, a „széjjelmázolt” felelősség, a mellébeszélés, másra hárítás, ködösítés fejtette ki demoralizáló hatását. A zárt

---

<sup>14</sup> Szűcs Pál: A vállalati belső irányítási rendszer reformja. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1989. 45. o.

<sup>15</sup> Farkas János: Az innováció társadalmi-gazdasági akadályai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1984. 8. o.

termelési rendszer bevezetésével az egyik legfontosabb feladat az elégedettség felszámolása volt. A termelésnek ez az objektív zárt rendszere ugyanis nem működtethető közömbös vagy ellenséges dolgozói érülettel, mivel egyéni akciókkal is tönkretelhető vagy komoly zavarok idézhetők elő benne. A fejezet célja bemutatni azokat az erőfeszítéseket, amelyeket a gazdaság vezetése tett az a dolgozói érdekeltség megteremtésére.

Az érdekeltségi rendszer vizsgálatánál figyelembe kell venni, hogy a dolgozói elégedettség, elégedetlenség, érdekeltség, cselekvési motiváció sokkal tágabb összefüggések eredője, mint a közvetlen jövedelmi szint és jövedelmi mozgások. Valamint, hogy a vállalat nem csupán gazdasági, gazdálkodó egység, hanem a társadalmi lét "csomósodási pontja", ahol a tisztán gazdasági tevékenységek mellett alapvető szerepet kaptak az egyéb társadalmi, szociálpolitikai és emberi tényezők.<sup>16</sup>

Ily módon az érdekeltségi-ösztönzési rendszer elemeit a következő három fő csoportban fogom tárgyalom:

- A „klasszikus érdekeltségi tényezők”: a bér, a közvetlen jövedelem.
- A közvetett anyagi juttatási rendszer (lakásépítési támogatás, természetbeni juttatások, üdülés, kulturális és sportolási lehetőségek stb.).
- A társadalmi és az emberi oldal (a munkakörülmények, a kollektíva, a munkahelyi környezet, a beleszólás, a döntésben való részvétel lehetősége, a presztízs, humanizáció, stb.).

A fejezet célja továbbá annak bemutatása, hogy melyek voltak azok a kritériumok, amelyek a humán dimenzióban segítették a babilnai innovációt. A másik oldalon mennyire tudott a közösség alkalmazkodni a változó külső és belső körülményekhez, mennyire tudta a folyamatban keletkező konfliktusokat kezelni, megoldani, és mennyire volt képes megújulni. Ez komplex vizsgálatot és elemzést igényel, mivel a kutatás, a fejlesztés, a termelés az értékesítés részfolyamatát is társadalmi tényezők határozzák meg, és a benne résztvevők értékrendszerét, motivációit, magatartását helyzetük alakítja ki.

---

<sup>16</sup> Práger László: Gazdaságon innen és túl. Bp., 1986. 24. o.

## II. Termeléstörténet

### II/1. Történeti előzmények

#### A Bábolnai Állami Gazdaság<sup>17</sup> története 1960-ig

Bábolna alapítási dátuma 1789. október 7.<sup>18</sup> II. József császár ekkor kiadott diplomája utasította Csekonics József vértés alezredes mezőhegyesi méneparancsnokot, hogy a 6600 holdnyi Bábolnapusztát vásárolja meg a kincstár részére Gróf Szapáry Józseftől, hogy a hadsereg számára lóutánpótlásról gondoskodjon. A birtok 450.000 aranyforintért került a kincstár tulajdonába. Bábolnát, mint a Mezőhegyes fiókintézményét képező ménesintézetet vette át a hadipénztár. A Bábolnai Magyar Királyi Állami Ménés-Intézetet eredeti célja, a lótenyésztés színvonalának emelésére szolgáló tenyészállatok nevelése volt. A lótenyésztés az első években még nem határozott tenyészirány szerint történt, jóllehet már 1816-ban a bécsi főméneparancsnokság rendeletet adott ki, melynek értelmében a kancák fedezésére keleti vérű ménnek voltak használandók.<sup>19</sup>

1806-tól az udvari haditanács rendelete szerint Bábolna önálló ménesintézetté vált. Az új, saját működéshez a kiinduló alapot a következő összetételű lóállomány adta: 16 fedezőmén, 96 tenyészkanca, 119 csikó és használatra való ló, 717 remonda.

A telep életében az első nagyobb esemény 1809. június 15-én Napóleon csapatainak megjelenése. Bár a ménes nagyrészét még érkezésük előtt sikerült Mezőhegyesre menekíteni, az épületeket a franciák felgyújtották. 1810-től a ménesek és a lóutánpótlás bécsi főfelügyelősége támogatta külön tenyészirány kibontakozását. Megindult a meglevő kancaállománynak keleti származású ménekkel való fedeztetése, ami sajátos jelleget kívánt adni az itteni ménesintézetnek. Ennek érdekében 1836-ban Eduard von Herbert, a Bábolnai Ménesintézet akkori parancsnoka Szíriába utazott, s Damaszkusz és Aleppo környékén beduin törzsektől vásárolt kilenc eredeti arab mént és öt kancát. Közülük legnagyobb nyereségnek a Shagya nevű csödör megszerzése bizonyult. Utódainak kitartása és teljesítőképessége

---

<sup>17</sup> Bábolna Komárom-Esztergom megye ÉNY-i sarkában, az Igmánd-Kisbéri-medence északi peremén fekszik. A gazdaság területe az északi szélesség 47-48°-a és a keleti hosszúság 17-18°-a között terül el. A terület domborzatilag hullámos felszínű medencesíkság. Tengerszint feletti magassága 130-150 m. Éghajlatilag a nedves kontinentális terület száraz és mérsékelt meleg változata jellemzi. Az évi középhőmérséklet 10,2 °C. Éves csapadéklága 590 mm – jelentős, 270 mm-es nyári vízhiánnyal. Az éves napfénytartam 2020 óra körüli, az uralkodó szélirány ÉNY-i. (Bábolna. In: Komárom-Esztergom megye kézikönyve. Magyarország megyei kézikönyvei 11. ALFADAT-CEBA, 1997. 397. o.)

<sup>18</sup> A település első írásos említése 1268-ban Babuna. A középkorban a Katapán nemzetség birtoka. A török időkben 1529-ben elnéptelenedett. 1635-ben a gróf Szapáry család birtokába került.

közmondásossá vált az egész Monarchiában. Ma is a ménes jelentős részét adják a leszármazottai. Bábolna így fokozatosan reményteljes arab telivér és félvér tenyészanyag birtokába jutott, s az erre történő építés határozta meg 1848-ig tartó fejlődését.<sup>20</sup>

Az 1848. április 11-én szentesített törvények értelmében az első független felelős magyar minisztérium hozzáfogott, hogy az ország kormányzását kezébe vegye. Mészáros Lázár honvédelmi miniszter felszólította a királyi ménesek fölöttes hatóságát, a magyarországi főhadparancsnokságot, hogy azok átvételének előkészítésére utasítsa mind a Bábolnai, mind a Mezőhegyesi Ménésintézet parancsnokát. A méneseket a Honvédelmi Minisztérium közvetlen felelőssége alá kívánta helyezni úgy, hogy rendeleteket a jövőben csakis ettől kaphassanak. A Főhadparancsnokság válasza szerint, mivel ez a Monarchia katonai kincstárának elidegeníthetetlen tulajdonát alkotja, az uralkodó kifejezett parancsa nélkül ezt nem teheti meg.

A szabadságharc kitörése azonban teljesen új helyzetet teremtett. Jelasics visszavonuló seregei elől még sikerült Ószőnybe menekíteni a ménest, de decemberben az előrenyomuló osztrákok a kelet felé vonuló ménest Gödöllőnél utolérték, és a hatalmukba kerítették. 1849. február 27-én visszaérkeztek Bábolnára, majd onnan Grácba vitték őket. Innen csak 1850-ben került vissza a ménes Bábolnára.<sup>21</sup>

A háborús károk mellett, amelyeket az áttelepítés, a visszaköltözés és az ezekkel elkerülhetetlenül együttjáró megbetegedések okoztak, tetemesen visszavetették a ménes fejlődését a különböző fertőző megbetegedések, s az ezekkel karöltve járó kiselejtezés. Így az osztrák katonai kormányzat 1850 után a korábbinál valamivel nagyobb ütemben fogott a bábolnai ménésintézet fejlesztéséhez. Újabb vásárlási célokat szolgáló expedíciókat vezettek, melyek során kivétel nélkül tisztavérű arab fajtájú lovakat vásároltak. Az osztrák katonai igazgatás utolsó évtizedeiben tovább növelték a ménésintézet mezőgazdaságilag hasznosított területéből a szántóföldek arányát. Ennek oka, hogy a megnövekedett lóállomány eltartásában fokozatosan tért nyert a termesztett takarmány, s visszaszorulóban volt a természetes legeltetés.

1867-ben a Kiegyezést követően Bábolnát a magyar kormány visszavásárolta. Ettől kezdve a Földművelésügyi Minisztérium a gazda. Az általa újra felmért birtok területe 7675 hold volt. Ebből 3863 hold szántó, 1769 hold rét és legelő, valamint 570 hold erdő. A terület többi részét az utak, a majorok belső udvarai, tavak, stb. foglalták el. 1867 után a tenyésztési

---

<sup>19</sup> A Bábolnai Magyar Királyi Állami Ménés-Intézet rövid leírása az 1896. évben. Bp., Nagy Sándor Könyvnyomdája. 5. o.

<sup>20</sup> Gunst Péter–Wellmann Imre: A 200 éves Bábolna múltjából. 1789-1945. Bábolna, 1989. 13-14. o.

<sup>21</sup> Bábolnai Lovas Múzeum dokumentumai

feladatokat kiterjesztettek a szarvasmarhákra, a juhokra és a sertésekre is. Ez a lépés a ménésintézet önálló pénzügyi alapra helyezését, és nyereségesse tételét kívánta szolgálni.<sup>22</sup>

Természetesen Bábolnán korábban is találunk szarvasmarhát, hiszen valamennyi szántóföld mindig volt, igásökrökre tehát szükség volt, s rendszeresen tartottak hízómarhákat is kisebb mennyiségben. Az ilyen irányú tudatos tenyésztés azonban csak 1873-ban kezdődött meg. Először mölltali és murbadeni fajtákkal próbálkoztak s miután ezek nem váltották be a hozzájuk fűzött reményeket, 1880-ban kezdődött a szimentáli fajta tenyésztésének a megalapozása. A szimentáli tehenészet létesítése azt a célt szolgálta, hogy a magyar szarvasmarha-tenyésztést átalakítsák, modernizálják, s a modern igényeknek megfelelő hármas hasznosítású (igavonás, hús, tej) fajtát tegyék túlnyomóvá a szürke magyar fajtájú szarvasmarhával szemben.<sup>23</sup>

A juhtenyésztés is hagyományos ágazatnak számított, de fordulatot ezen a téren is az állami tulajdonba vétel hozott. Az 1880-as évek elejétől kezdték meg a rambocillet fajtájú kosok használatát a nagytestű anyákhoz. Ez a testtömeg és a gyapjúhozam növelését eredményezte. Az első világháború előtt a juhállomány már 1200-1300 darabra nőtt. Sertésenyésztéssel is foglalkozott a ménesbirtok. A Kisbérről hozott Berkshire törzsanyaggal megkezdtek a kísérleteket. A század végén Magyarországon is nagy károkat okozó sertéspestis azonban Bábolnán is óriási pusztítást okozott, s így 1895-ben gyakorlatilag a teljes törzsanyag megsemmisült.

Ami a ménest illeti, e téren is gyökeres változás történt. Megkezdődött az áttérés a tiszta arab tenyésztésre. Kiselejtezték a ménesből mindazokat a lovakat, amelyek nem arab fajtájúak voltak, valamint az arab és arab félvér lovak közül is azokat, amelyeknek a minősége kifogásolható volt, s ezért nem voltak alkalmasak a továbbtenyésztésre. Az 1871-ben meginduló munkálatok terén azonban nem lehetett minden teljesen rendben, s valószínűleg ezért történhetett meg az, hogy 1875-ben Bábolnát az 1853-ban alapított, angol telivér lovak tenyésztésére szakosodott kisbéri ménésintézethez csatolták. Egészen 1883-ig közös volt a két ménes parancsnoka, s tulajdonképpen egy gazdaságként működtek.

Az arab lóvásárlási akciók közben tovább folytatódtak s célpontjuk továbbra is Szíria volt. 1885-ben sikerült megszerezni a híres O'Bajan nevű fekete arab mént, amely rendkívül jelentős tenyésztési eredményeket ért el.

Az 1890. évi népszámlálás adatai szerint Bábolnán 1490 személy lakott. A polgári állományba tartozók 1111-en voltak, ami azt jelentette, hogy a pusztai rangsorolásba tartozó

---

<sup>22</sup> A Bábolnai Magyar Királyi Állami Ménés-Intézet rövid leírása ... im. 15-16.

<sup>23</sup> uo. 22-23. o.

dunántúli helységek között Bábolna volt a legnépesebb. A civil lakosság a cselédségből tevődött össze.

A lakosság másik részét a méneskarhoz tartozó katonák és katonai alkalmazottak, valamint hozzátartozóik alkották. A polgári állományba sorolt személyek közül 534 volt a férfi, s 577 a nő. A méneskarhoz tartozó katonák és katonai alkalmazottak 359-en voltak. Ebből 320 férfi és 39 nő. A nők a katonai állományba sorolt tisztek és tiszthelyettesek asszonyai, lányai közül kerültek ki.<sup>24</sup>

Az első világháború pusztításai elkerülték Bábolnát. 1919 augusztusában azonban román intervenciós csapatok vonultak be, de a ménest és a többi állatállomány nagyobb részét még sikerült időben nyugatabbra menekíteni, ezért az nem szenvedett jelentős károsodást. A tiszta arabvérű tenyészet fenntartása ezért nem okozott gondot.

A ménesbirtokok szerepe a két világháború között a korábbi évekhez képest kiszélesedett, sokoldalúbbá vált. A birtokok ebben az időben a Földművelésügyi Minisztérium állami mezőgazdasági ménesbirtokok ügyosztálya felügyeletéhez tartoztak. A feladatok között alapvető változás a mezőgazdasági termeléssel összefüggő tevékenységek fejlesztése, különösen a növénynemesítés, a vetőmagvak, szaporítóanyagok előállítása, a tenyészállatok nevelése és köztenyésztésbe való átadása.<sup>25</sup>

A növénytermesztésben Bábolna alapvető stratégiája tehát nem változott, csupán új színfoltok jelentek meg rajta. Az alapcélja a növénytermesztésnek továbbra is a különböző állattenyésztési ágak takarmánnyal történő ellátása volt. Egyidejűleg megjelentek azonban a növénytermelés modernizálására irányuló agrárpolitika következményei is, konkrétan a vetőmag-termelés.

Az összesen 7123 hold 787 négyszögöl területű gazdaság (kerekén 4100 ha) nagy részét, 5334 holdat tett ki a szántóföld. A többiből 740 hold volt az erdő, 273 hold a legelő. 154 hold a rét, 16 holdnyi a szőlő és 600 hold a kert, a többi különféle egység: út, árok, udvartér, a ménes területe, stb.

A második világháború vége újabb mélypontot jelentett a gazdaság életében. 1944. október végén megkezdődött a ménes és a gazdaság evakuálása. Novemberben a ménes nagy részét Bergstettenbe menekítették, Donauwörtn mellé. Az állomány innét ismét jelentősen megfogyatkozva és leromolva került csak vissza.

1945-ben a birtok egy kisebb részét, mintegy 100 kh-t kiosztottak. Bábolnán 43 család

<sup>24</sup> Gróf Jánosné – Mészáros Éva: A két évszázados Bábolna. In: Lengyel Zsuzsa (szerk.): Bábolna. Budapest, 1988. 16. o.

<sup>25</sup> Klenczner András: Az állami gazdaságokról. In: Magyarország agrártörténete. Agrártörténeti tanulmányok. (szerk. Orosz István – Für Lajos – Romány Pál) 696. o.

lett újjazda, akik 8-12 kh termőföldet kaptak. Ez a terület később mint termelőszövetkezet működött. A nagyobbik rész azonban megmaradt állami tulajdonban.

A háború után az állami gazdaságokat arra kötelezték, hogy minden megtermelt árut jóvátételre, illetve a közellátásba szolgáltatassanak be. Az elszámolás viszont rendszerint késett, ráadásul a tomboló infláció miatt értéke sem volt.<sup>26</sup>

1948 végén a kommunista hatalomátvétel után megkezdődött a gazdaság átszervezése. Kimondták, hogy az állami gazdaságok szocialista nagyüzemek, amelyeket a hazai mezőgazdaság szocialista fejlesztésében élenjárónak kell tekinteni. A kormány 1948. december 23-án hozott rendelete döntött a Bábolnai Állami Gazdaság Nemzeti Vállalat létrehozásáról. Ennek területe a kisbéri állami ménesbirtok két kerületéből (Vasdinnye, Tarcs), a pannonthalmi apátság két pusztájából (Ölbő, Mihálypuszta), valamint a bábolnai gazdaság földjeiből tevődött össze. Területe így 9600 kh lett, a dolgozóinak létszáma pedig 1100 fő volt.

1945-től 1960-ig Bábolnai Állami Gazdaság jelentős nagyüzemi tradíciókkal rendelkező, pusztára települt, az átlagosnál nagyobb, veszteséges állami gazdaság volt. Évente 8–10 millió forintos veszteségeket regisztráltak. A vállalat dolgozói 1959-ben kaptak először prémiumot, mivel a veszteség ekkor csökkent először némileg, 7 millió forintra.

A tradicionális lótenyésztés, amely a háború előtt katonai üzemszervezés keretei között zajlott, elvesztette jelentőségét. Az átalakuló viszonyok között a gazdaság „vegyes” állami gazdasággá vált. Harmincnegy félé növényt termesztettek és sok állatfajjal foglalkoztak. A mezőgazdasági termelés kerületi üzemszervezetben folyt. Ezek a kerületek jelentős döntési és üzemszervezési önállósággal rendelkeztek, ahol hagyományos paraszti életet éltek az emberek. Ez a világtól több tekintetben elzárt, pusztákon lakó népesség jelentette a gazdaság dolgozói állományát.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Dancs József: Múlt időkben Bábolnáról (1268-1960). Budapest, 124. o.

<sup>27</sup> Magyar Országos Levéltár (továbbiakban: MOL) 288.f. 5/200 MSZMP PB ülés beszámolója. 102. o.

## **II/2. A Bábolnai Állami Gazdaság termeléstörténete 1960 és 1968 között**

### **Állami gazdaságok 1960 és 1968 között**

Az állami gazdaságok a magyar mezőgazdaságban már a második világháborút megelőzően is fontos szerepet játszottak. 1939-ben 153 ezer hektár, az ország földterületének 1,7 százaléka volt állami tulajdonban, amelyből mintegy 90 ezer hektár tartozott a Földművelésügyi Minisztériumhoz. Ezek az úgynevezett ménesbirtokok gazdálkodtak. Az ezen felüli állami földek más minisztériumok kezelésében álltak. A ménesbirtokok közül Mezőhegyest 1785-ben, Bábolnát pedig 1789-ben alapították.

A második világháború után a korábbi „kincstári birtokok” egy része újjáalakult. 1945 őszén összesen 25 ezer hektáron 68 gazdaság működött, többségük néhány száz hektáron, a lótenyésztésükről híres mezőhegyesi, bábolnai és kisbéri gazdaságok azonban több ezer hektáron gazdálkodtak. Az ötvenes években a korábbiaknak a többszörösére növekedett az állami gazdaságok területe. Az elhagyott („felajánlott”) termőföldek megművelésének feladata jobbára a „mezőgazdasági nemzeti vállalatokra” – a későbbi állami gazdaságokra – hárult. A kisebb gazdasági egységeket rendszeresen egyesítették, tagosítást is végeztek nagyobb birtoktestek kialakítása céljából.<sup>28</sup>

Az ötvenes évek elején a gazdaságok egy részében a nagyüzemi termelés feltételeinek lassú térnyerése figyelhető meg. A tagosított nagy táblákon mind nagyobb számban jelentek meg a traktorok, és szaporodtak az új, nagyüzemi gazdasági épületek. Ugyanakkor a gazdaságok nagy többségét kisüzemi módszerekkel folyó termelés, alacsony színvonalú gazdálkodás jellemezte. A gazdaságok nem érték el a háború előtti nagybirtokok termelési színvonalát.<sup>29</sup>

Az állami gazdaságok helyzetét nehezítette, hogy az adózás, a beszolgáltatás, majd a 15 holdon felüli birtokokra kivetett különadó a „mezőgazdasági fejlesztési járulék” szempontjából nagybirtokként kezelték. Így adójukat magasabb adókulcs szerint fizették, s a beszolgáltatási kötelezettség is keményebben sújtotta őket. Ráadásul az államnak kötött áron

---

<sup>28</sup> Romány Pál: Reform az agrártermelésben. In: Gunst Péter (szerk.): A magyar agrártársadalom a jobbágyság felszabadításától napjainkig. Napvilág Kiadó, Budapest, 1998. 391. o.

<sup>29</sup> Csizmadia Ernő: A vállalati struktúra alappillérei: az állami gazdaságok és a termelőszövetkezetek. In: Csizmadia Ernő válogatott művei. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1988. 201. o.



átadott termékeket sem számították be a beszolgáltatásba. Mindezek következtében az állami gazdaságok már az indulás után nem sokkal jelentős adósságokat halmoztak fel.<sup>30</sup>

#### Az állami gazdaságok száma és területe

Év	A gazdaságok száma	Összes területe, 1000 kh
1950	316	826
1956	446	1681
1958	417	1738
1960	333	1686

*Forrás: Romány i.m. 391. o.*

A magyar állami gazdaságok szervezeti felépítése a világháború után sokszor változott. Az állami gazdaságok üzemi és munkaszervezetét első ízben 1952-ben szabályozták központilag. A vonatkozó miniszteri utasítás önelszámoló brigádok és farmok kialakítását írta elő. Ezzel elválasztották az állattenyésztést a növénytermeléstől, a foglalkoztatottak a gazdaság egészének érdekeire való tekintet nélkül, kizárólag saját főágazatuk érdekében munkálkodtak. Az egységes központi irányelvek nem tették lehetővé, hogy a gazdaságok szervezetük kialakításánál helyi viszonyaik lehetőségeit érvényesíthessék. 1954-től kezdve a gazdaságok szervezetük kialakításához nagyobb önállóságot kaptak. Általánossá vált az üzemegységekre épített üzemi szervezet. A gazdaságokon belül egységes szakmai irányítás alakult ki.<sup>31</sup>

Az állami gazdaságok feladatairól, tevékenységéről számos párt- és kormányhatározat látott napvilágot. A Magyar Dolgozók Pártja, illetve a Magyar Szocialista Munkáspárt, kongresszusi határozatai kiemelten foglalkoztak az állami gazdaságok működésével.<sup>32</sup> A különböző párt- és állami határozatok többször is megfogalmazták: a példamutatás, az élenjárás, a kezdeményezés, a kockázattal járó feladatok vállalása és végrehajtása, az a szerepkör, hogy az állami gazdaságok legyenek a magyar mezőgazdaság formálásának, fejlesztésének és előrehaladásának aktív cselekvői.

A forradalom leverését követően 1957-ben a Magyar Szocialista Munkáspárt agrárpolitikai tézisei a következőképpen foglalták össze az állami gazdaságok feladatait: „Az állami gazdaságok legyenek a korszerű, szocialista nagyüzem mintagazdaságai. Magas

<sup>30</sup> Szakács Sándor: A földreformtól a kollektivizálásig 1945-1956. In: Gunst Péter (szerk.): A magyar agrártársadalom a jobbágyság felszabadításától napjainkig. Napvilág Kiadó, Budapest, 1998. 324-325. o.

<sup>31</sup> Szederkényi Henrik: Az állami gazdaságok szervezetének helyzete és fejlődése. Gazdálkodás. 1971.3. sz. 15-16. o.

<sup>32</sup> Dr. Molnár István – Szabóné Dr. Medgyesi Éva: Az állami gazdaságok Magyarországon. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1987. 55. o.

*termelési eredményeikkel, modern gazdálkodásukkal mutassanak példát az egyénileg dolgozó parasztságnak és a termelőszövetkezeteknek. Emellett a termelőszövetkezeteket lássák el minőségi vetőmagvakkal, tenyészállatokkal és egyéb segítséggel.*”<sup>33</sup>

1956 után jelentős változások történtek a mezőgazdaság irányításában, tervezésében. Az addig túlközpontosított modell legkirívóbb elemeit – mint a kötelező beszolgáltatás, kötelező vetésterv – megszüntették.

Az MSZMP 1957. júniusi Országos Értekezlete (június 27–29) is érintette az agrárpolitikát. Folytatni kívánták a téteszesítést, ami „*a szocializmus további építésének központi kérdése – a mezőgazdaság általános fejlesztésével egyidőben és ennek érdekében – a mezőgazdaság szocialista átalakítása. (...) A termelőszövetkezeti mozgalom a mezőgazdaság igazi fellendülésének, a falu felvirágzásának és a nemzet szocialista fejlődésének nagy kérdése...*” – olvasható a határozatban.<sup>34</sup> Megfigyelhető volt a „*mezőgazdaság szocialista átszervezésének*” kiemelt kezelése. Már ekkor felbukkantak a szótárban olyan új kifejezések (a vállalati önállóság növelése; nyereségérdekeltség; a teljesítménybérezés kiterjesztése), melyek a későbbiekben meghatározóvá váltak. A konklúzió pedig, hogy „*felemelkedésünk egyedüli helyes útja: áttérés a fejlett nagyüzemi gazdálkodásra*”.<sup>35</sup>

A Központi Bizottság 1959. okt. 22-i határozata pedig nyomatékosan aláhúzta, hogy a termelőszövetkezeti mozgalom előrehaladásának együtt kell járnia a mezőgazdasági árutermelés fejlődésével. Amint Fehér Lajos egy hónappal később megfogalmazza: „*Minden termelőszövetkezeti községben, járásban és megyében már az átszervezést követő első esztendőben a termelőszövetkezetekből több mezőgazdasági árut kell az államnak kapnia, mint az átszervezés előtti évben.*”<sup>36</sup>

A mezőgazdaság fellendítésében fontos szerepet szántak az állami gazdaságoknak. Legfőbb feladatuk az új termelési módszerek alkalmazása, és terjesztése a környékbeli termelőszövetkezetek felé, és, hogy megtanítsák a szövetkezeti parasztságot „*az eredményes, korszerű nagyüzemi szocialista földművelésre*”.<sup>37</sup> Az állami gazdaságok tehát a

<sup>33</sup> A Magyar Szocialista Munkáspárt határozatai és dokumentumai 1956-1962. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1964. 108. o.

<sup>34</sup> Az MSZMP Országos Értekezletének jegyzőkönyve. 1957. június 27-29. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1957. 266-272. o.

<sup>35</sup> A Magyar Szocialista Munkáspárt VII. kongresszusának jegyzőkönyve, Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1960. 113. o.

<sup>36</sup> Fehér Lajos: Felszólalás a Magyar Szocialista Munkáspárt VII. kongresszusán, 1959. dec. 2. In: Fehér Lajos: A szocialista mezőgazdaságért. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1963. 94-95. o.

<sup>37</sup> Fehér Lajos: A mezőgazdaság helyzetéről és a további feladatokról. Beszámoló a Központi Bizottság ülésén. 1962. márc. 28. In: Fehér Lajos: A szocialista mezőgazdaságért. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1963. 228-229. o.

termelőszövetkezetek megszilárdításának is fontos eszközei, – s ahogy Fehér Lajos koncipiálja: „*mint valami mozdonyok húzzák maguk után az egész mezőgazdaságot*”<sup>38</sup>

Az nyilvánvaló volt, hogy komoly fejlődés, az ellátás biztosítása, az életszínvonal növelése az új feltételek között csak teljes technológiai rekonstrukció révén valósulhat meg. Ezért igyekeztek meghonosítani az olcsó állattermék-előállítás követelményeinek megfelelő, korszerű tenyésztési módszereket. A baromfitartásban megkezdték a nagyüzemi módszerek mellett a gyárszerű baromfihús- és tojástermelő üzemek kialakítását.

A növénytermesztésben is jelentős változások történtek. Az 1960-as évektől a szántóföldi növények egyik csoportja, általában a jobban gépesített és nagy hozamú fajtákkal bírók vetésterületének növekedése mellett, a fennmaradók területe számottevő csökkenést mutat. A búza, a kukorica, a lucerna és a napraforgó területe 1961-1970 között együttesen 2,5-szerese volt az egyéb növények termelési területének. Ez az arány 1972-re már 4,3-szeresére növekedett, ami gazdaságokra vetítve jelentős vetésszerkezet-egyszerűsödést jelentett. A folyamatban jelentős szerep jutott az egyes ágazatok gépesítésének, valamint annak, hogy ekkorra tevődött a mezőgazdasági munkaerő-csökkenés intenzív időszaka. A munkaerő-csökkenést, ha fáziskésésben is, de hűen követte a túlzott munkaigényes, illetve a még nem kellően gépesített növények termőterületének számottevő csökkenése, ill. termesztésüknek megszűnése.

---

<sup>38</sup>uo. 234. o.

A fontosabb szántóföldi növények vetésterületének alakulása, %  
1961-1970=100%

Megnev.	1931-1940	1951-1960	1961-1970	1967	1968	1969	1970	1971	1972
Búza	139,2	111,3	100,0	100,5	115,1	114,5	110,4	110,3	114,1
Rozs	294,9	209,4	100,0	94,9	88,4	85,1	69,3	59,1	55,3
Árpa	101,5	100,4	100,0	98,0	84,5	83,4	62,1	65,2	63,7
Zab	344,7	211,9	100,0	82,0	80,5	71,6	65,6	67,1	71,6
Kukorica	93,2	99,4	100,0	98,8	100,5	100,2	95,0	95,0	111,2
Cukorrépa	42,0	102,7	100,0	93,7	93,7	87,4	68,5	65,8	71,2
Napraforgó	-	-	100,0	83,0	78,0	85,0	91,0	118,0	108,0
Lucerna	37,9	69,5	100,0	92,1	96,9	110,4	111,6	109,9	116,9
Vöröshere	123,2	131,3	100,0	83,8	137,3	92,9	94,9	88,8	88,8
Burgonya	153,4	120,6	100,0	89,4	79,4	74,1	72,5	68,2	62,4

*Forrás: KSH évkönyv, 1971.*

Mindez összhangban volt a nagyüzemek kialakulását követő specializálódási folyamattal, és mintegy egymást erősítve jutott el az ágazatkoncentráció olyan szintjére, melyben a gépesítettség meghatározó szerepet kapott. Úgy a gépesítés mint a specializáció előrehaladása a termesztéstechnológia radikális korszerűsítését igényelte. A néhány növényre épített gazdálkodásban ugyanis számottevően nőtt a kockázat. Ezen túl, a termesztés során elkövetett tévedések, hibák a megnövekedett területtel arányosan éreztették hatásukat, amelyeket még fokozott az egyre újabb fajta hibridek és vegyszerek gyakorlati alkalmazása. Ehhez járult a jelentősen felfejlesztett géppark, amelynek szervezési és ellátási szintje körütekintőbb és kvalifikáltabb irányítást igényelt. Így elengedhetlenné vált a minél részletesebb és pontosabb technológiai tervek készítése.

Az állami támogatásokra, az új technológiák mielőbbi sikeres adaptálására égető szükség volt, mert a szövetkezetesítés következményeként (a tagok érdektelensége, gépek és tapasztalt vezetők hiánya) mintegy 10%-kal csökkent a mezőgazdasági termelés. Munkacsúcsok idején gyakran katonákat, diákokat kellett kiveényelni a termés betakarítására, de még így is jelentős gabona- és kukorica-behozatalra került sor 1960-62-ben, ami jelentősen rontotta a külkereskedelmi mérleget. Az átszervezéssel a mezőgazdaság eszközigénye nagymértékben megnövekedett. 1958 és 1968 között a mezőgazdasági beruházásoknak csaknem kilenctizedét kellett pusztán a kiesett kisüzemi termelőerők

pótlására fordítani. Ugyanakkor biztosítani kellett az újonnan létrejött nagyüzemek magasabb működési költségeit.<sup>39</sup>

Jogos aggodalmak merültek fel, hogy a termelőszövetkezetek képesek-e a lakosság kielégítő ellátására. A Kádárék által felvállalt életszínvonal-politika teljesülése főleg az élelmiszer-ellátáson volt mérhető, hiszen az emberek jövedelmük döntő részén akkoriban még élelmiszert vásároltak. Az ellátási nehézségek elkerülése végett élelmiszerimportra szorult az ország, ennek pedig komoly devizavonzata volt. Ráadásul a mezőgazdaság az exporttervét sem tudta teljesíteni, pedig a devizaszerzés s így a fizetési mérleg egyensúlyban tartása terén komoly feladatok hárultak volna rá.<sup>40</sup>

Nem csak a rossz terméseredmények aggasztották a pártvezetést: felgyorsult a falusi lakosság migrációja a fejlettebb településekre. A hatvanas évek első felében évente mintegy 250 ezer paraszt választotta ezt az utat. Az elvándorlás döntően a legmunkabíróbb fiatal korosztályokat, s azon belül is a férfiakat érintette. Az agráriumban dolgozók kor és nem szerinti összetétele egyre kedvezőtlenebbé vált.<sup>41</sup> Bebizonyosodott, hogy nem elégséges az agráriumban csupán újabb beruházásokat eszközölni, biztosítani kell a terület szakemberellátását is. A nagyüzemi állattartás, a specializálódó növénytermesztés ugyanis újfajta követelményeket állított az állathigiénia és a növényegészségügy elé. Korábban a termelésben alig éltek a külföldön már ismert biológiai, kémiai, technikai újításokkal, termelési módszerekkel.<sup>42</sup> Tömegessé vált a szakmunkásképzés, felsőfokú technikumokat szerveztek, újjáélesztették a korábban megszüntetett agrár felsőoktatási intézményeket (Debrecen, Keszthely, Óvár). A változásokat tervező-levezénylő apparátus élére Fehér Lajos került (a PB és az Elnökség tagja, 1962-től miniszterelnök-helyettes). Titkárságát Csizmadia Ernőre a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem tanárára bízta, a Központi Bizottság Mezőgazdasági Osztályát pedig Dimény Imrére, aki korábban az Országos Tervhivatal helyettes elnöke volt.<sup>43</sup>

Az új szervezeti megoldások is segíteni próbálták a létrejövő agrárstruktúra szolgálatát. Az állami gazdaságok üzemszervezési kérdéseivel foglalkoztak az 1958 és 1962 között megszervezett ún. Bábolnai Ankétok.<sup>44</sup> Itt vitatták meg először az új technológiának

<sup>39</sup> Dr. Szakács Sándor: Gazdaságtörténet II. Főiskolai Jegyzet, Számalk Kiadó, Budapest, 1999. 322. o.

<sup>40</sup> Varga Zsuzsanna: Mezőgazdasági reformmunkálatok (1961-1964). Múltunk (XLV. évf.) 2000. 2. sz. 254. o.

<sup>41</sup> Mezőgazdaságunk a szocialista átszervezés idején, 1958-1962. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 1963.

<sup>42</sup> Romány Pál: Reform az agrártermelésben, reform az agrárpolitikában. In: Gunst Péter (szerk.): A magyar arártársadalom a jobbgáyság felszabadítáától napjainkig. Napvilág Kiadó, Budapest, 1998. 384. o.

<sup>43</sup> Előterjesztés a lakosság élelmiszerellátásának problémáiról a második ötéves terv időszakában. 1960. IX. 13-i PB ülés. MOL. 288. f. 5/200. ö.e.

<sup>44</sup> Az állami gazdaságok termelési ankétja, Bábolna (1958, 1959, 1960, 1961, 1962), FM Állami Gazdaságok Főigazgatósága

jobban megfelelő ágazati szervezet kialakításának szükségességét, a vállalati önállóság kérdését, sőt Burgert Róbertnek köszönhetően szóba került az üzemegységek gazdasági önállósága is, ami nem jelentett mást mint a tervezés, a termelés és a gazdasági elszámolások (pl. bérgazdálkodás) feladatainak az üzemegységek számára történő átadását, és a belső érdekeltségi rendszer megteremtését.<sup>45</sup> Az új módszerek célját abban jelölték meg, hogy előre lépjenek a mezőgazdasági nagyüzemek pénzügyi és gazdálkodási önállósága felé.

Az új mechanizmus előszeleként a reformkísérletek a mezőgazdaságban már korábban megkezdődtek. 1964-től kezdetét vette a gépállomások felszámolása, ezzel az eszközpark az évtized végére teljes egészében a szövetkezetekhez került. Fokozatosan könnyítették a szövetkezetek és állami gazdaságok helyzetét, a központi tervezés lebontásával lehetővé tették az üzemi önállóság kialakulását. Felemelték az agrárszférára szánt beruházások összegét, megnövelték a termelői árakat (1966-ban 10 százalékkal, 1968-ban további 10 százalékkal). Az agrárirányítás fontos akciója volt az új szervezetű és feladatkörű mezőgazdasági minisztérium létrehozása. A Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium (MÉM) több főhatóság szervezeti fúziójából született – hosszas viták után – 1967 tavaszán. A széttagolt irányítást felváltó új szervezet ezután hatékonyabban képviselhette az agrárium érdekeit.<sup>46</sup>

A hatvanas évek közepe már az állami gazdaságok megszilárdulásának időszaka. 1957 és 1967 között fokozatosan kibontakozott a gazdaságok nagyüzemi jellege, 1967-től kezdve pedig gazdasági önállósága is, és vertikális irányba bővült gazdálkodásuk. Az új gazdasági mechanizmus bevezetésével formailag megszűnt a központi tervutasítás, de informális úton még csaknem egy évtizedig tartott. A gazdaságok számát és területét illetően lelassult „mozgás” megkönnyítette a gazdaságok szervezetének megszilárdítását, a belső irányító- és munkaszervezet kiépítését. A termelés színvonala növekedett, és ennek következtében megnőtt az állami gazdaságok árutermelése.

---

<sup>45</sup> Uo. (1958) 726-731. o.

<sup>46</sup> Romány Pál i.m. 390. o.

Állami gazdasági beruházások volumenindexe

Év	Beruházás
1960	100,0
1961	89,0
1962	122,0
1963	153,0
1964	153,0
1965	128,0
1966	118,0
1967	157,0
1968	117,0
1969	161,0
1970	215,0

*Forrás: Dr. Molnár István – Szabóné Dr. Medgyesi Éva i.m. 325.*

## A Bábolnai Állami Gazdaság 1960 és 1968 között

1960-ban új időszámítás kezdődött a Bábolnai Állami Gazdaság történetében. Ekkor került minisztériumi intézkedés alapján a gazdaság élére igazgatónak Burgert Róbert, aki egy központi támogatással megvalósítandó baromfiprogram vezetését kapta feladatul. Ehhez a munkához a Központi Bizottság mezőgazdasági részlegétől politikai, a Földművelési Minisztériumtól gazdasági támogatást kapott. Erre a központi támogatásra támaszkodva kellett a bábolnai viszonyokat átalakítani. A felettes hatóságok a 3 éves baromfiprogramra 50 millió forint beruházási keretet irányoztak elő.

Dancs József<sup>47</sup> Fehér Lajos kérésére újságírói minőségben, a bábolnai állapotok felmérésére ment a gazdaságba 1960 elején. Az akkori igazgatóval, Ádám Andrással történt találkozását így örökítette meg: „Ádám András részletes tájékoztatást nyújtott, aminek az volt a végső kicsengése, hogy Bábolna éghajlati viszonyai és talajai kimondhatatlanul rosszak. A gyenge termőképességű talajokat – szántóföldi művelésben gyakran csak a vetőmagot adja vissza a föld – fűvel kellene bevetni, de erre nem kapott engedélyt. Az volt az elgondolása, hogy a legeltetésre alapozott állattartást kell szorgalmazni, azaz vissza kell kanyarodni a régi módszerekhez. Panaszkodott, hogy Bábolnát törzstenyésztő gazdaságnak jelölték ki, holott a savanyú szénán – ami terem – nem lehet tenyészállatot nevelni. Még keserűbb szóra váltott, amikor azokról az ágazatokról beszélt, amelyek szerinte semmiképpen sem illenek bele a gazdaság profiljába. Ilyen a baromfi, ami van, de jobb lenne, ha nem volna. A lótenyésztésben jeleskedő bábolnai emberektől nem várhatja el senki, hogy most csirkepásztornak szegődjenek. Mindenki tudja, hogy aki egyszer nyeregbe vagy gyeplőbe kapaszkodott, az a lóról még a traktorra is nehezen vált át. Hát még a tyúkokra. Azokra semmiképp”.<sup>48</sup>

Az új vezérigazgató 1960. május elsején került a vállalat élére. Az első három hónap a szemlélődés és az ismeretszerzés jegyében telt, majd szeptember elejére összeállított egy konkrét programot.

A program lényegét a következő néhány pontban lehet összefoglalni:

– A mintegy 24 000 m<sup>2</sup> üres istállóban 1963 -ig kb. 100-130 ezer tyúkot kell elhelyezni. Ez lesz Bábolna fő tevékenysége.

---

<sup>47</sup> Dancs József Ácsról (Bábolna mellett) elszármazott újságíró. A K.B. mezőgazdasági referense, majd a Bábolnai Híradó gazdasági lap felelős főszerkesztője.

<sup>48</sup> Dancs József: Ez történt a kulisszák mögött. Bábolna 1983. okt. 8. o.



- A csirketenyésztéshez át kell alakítani a növénytermesztést. Harmincnyolc féle növényből hármat kell termesztetni: nagy hozamú olasz búzát, őszi árpát és kukoricát. Ennek következtében fogatra egyáltalán nem lesz szükség, élő munkára az előző évinek a negyedrésszére lesz igény. Ezen belül is egészen új szakmákat kell Bábolnán meghonosítani (pl. keltető, takarmánykeverő, baromfigondozó stb.)
- Át kell alakítani az üzemi szervezetet és vezetést.<sup>49</sup>

A program 1960 szeptemberében előbb a megyei pártbizottság, majd a Földművelésügyi Minisztérium mezőgazdasági osztálya elé került jóváhagyásra. A pártközpontban levő mezőgazdasági részleg hathatósan támogatta a programot. A politikai vezetésben fő támogatója Fehér Lajos volt. Ő személyesen jól ismerte Burgert, hisz mind a ketten állami gazdasági igazgatók voltak. Fehér Lajos Balaton–Nagyberekén, Burger Róbert pedig a Pécsi Állami Gazdaságban.

Burger a program indulásakor az egész vezetőgárdát lecserélte. 23 vezető beosztásban levő embertől vált meg; azoktól, akik nem voltak hajlandók részt venni a program megvalósításában. Ugyanakkor a törzsgyökeres bábolnaiak között kereste azokat az embereket, akikre közvetlen munkatársként támaszkodhatott, *„akik nem áthelyezéssel, netán jó politikai kapcsolataik révén kerültek pozícióba, hanem a rátermettséjük, helyismeretük révén szereztek már korábban is megbecsülést,”*<sup>50</sup> s – tegyük hozzá – akikre kinevezésük után az új igazgató biztosan számíthatott. Így a gazdaság átalakuló, kiépülő vezetését a baromfiprogrammal egyetértő emberek alkották

Az irányítási rendszer átszervezésével a kerületi irányítást az ágazati váltotta fel. Ennek következtében a szervezet feladatstruktúrájának és hatalmi, felügyeleti környezetének megváltozásával, az akkori hazai viszonylatban is, egy kemény függőségben levő, centralizált követelmények által alakított és irányított funkcionális struktúra jött létre.

A program beindulásakor elsődleges fontosságú volt a munkafegyelem és a rend helyreállítása. Az 1960-at megelőző években a termelési fegyelem és a munkafegyelem lazulása volt a jellemző. A laza munkafegyelem és az italozó életmód a vezetőktől sem volt idegen, sőt a gazdaság vezetői a külső kapcsolattartás egyik fontos formájának tekintették az evés–ivással összekötött baráti találkozók szervezését. A „rendcsinálás” keretében 1960

<sup>49</sup> MOL XIX-K-1ae.d. Keserű János miniszterhelyettes iratai (oldalszám nélkül). A GB 1960. dec. 3-i ülésén született 10.283/1960. sz. határozat

<sup>50</sup> Interjú Dancs Józseffal a gazdaság volt újságírójával

őszétől megkezdődött a munkaidő alatti italozás és a lopás felszámolása, valamint intézkedések történtek a munkafegyelem helyreállítására.<sup>51</sup> Akit lopáson vagy italozáson értek, azt azonnali hatállyal elbocsátották. Az intézkedések hatása hamar jelentkezett, s a munkafegyelemben jelentős javulás mutatkozott. A gazdaság elleni vétségek megítélése országos viszonylatban végig a legszigorúbb maradt.

## Állattenyésztés

### Baromfitenyésztés

A második világháború után a fizetőképes keresletet leggyorsabban kielégítő baromfihús és tojástermelés kivételes gyorsasággal fejlődött és iparosodott a nyugati országokban. A lendületes biológiai ritmus, a gyors generációváltás és a nagy szaporaság, a műszaki–tudományos haladással karöltve a leggyorsabb, legtömegesebb, legolcsóbb és legegyszerűsebb minőségű hústermelést eredményezte. Egységnyi takarmányból az összes haszonállat közül –a halat kivéve – a baromfifélék termelik a legtöbb húst. Így az ágazat alkalmas arra, hogy egyik évről a másikra nagy tömegű húst produkáljon.

Magyarországon ebben az időben a csirke ünnepi eledel volt, sőt szezonális, ritka csemege. A baromfihús és a tojás viszonylag csekély kalóriatartalma, de nagy biológiai értéke és könnyű emészthetősége miatt a modern ember táplálkozási igényét a leginkább kielégíti. A baromfitermékek előállítása, a takarmányértékesülés, a munkaerő és a beruházások megtérülése szempontjából, egyaránt igen gazdaságos.

A baromfitenyésztésben az 50-es években világszerte óriási változás következett be. Az ágazat elsőnek alkalmazta az ipari megoldásokat, amelyek ezek a baromfitenyésztést nagy termelési értéket produkáló szintre emelték. Megteremtődtek a gazdaságos termelés feltételei. Magyarországon és Kelet-Európában először Bábólnán jött létre iparszerű baromfihús– és tojástermelési rendszer. Ennek keretében „zárt termelési rendszerben” foglalták össze a baromfi termelésének valamennyi biológiai, technikai és szervezési elemét, kezdve a kutatástól egészen az árutermelésig.<sup>52</sup>

1960-tól Bábólnán elsőként kezdtek kialakítani iparszerű baromfihús– és tojástermelési rendszert Magyarországon. Kezdetben egy Szolgagyőr nevű majorban állították fel az első

---

<sup>51</sup> Dancs József: Feljegyzések. 1960. (Kézirat) 4. o.

<sup>52</sup> Uo. 3. o.

csibenevelő telepet, a Darányi telepen levő ménesiszállót pedig tojótyúk tartására rendeztek be. A kezdeti tapasztalatokat 1963-ban foglalták össze. Ekkor még „zárt láncolatról” beszéltek, ez később bizonyos mértékben módosult, mivel a rendszerek sokoldalú fejlesztése több szempontból feloldotta ezt a szigorú zárttságot. A rendszerek a tudományok termelésbe történő közvetlen beáramlását tették lehetővé, sőt az idő folyamán ez vált az egyik első számú követelménnyé. Később iparszerűségről beszéltek, ami arra utal, hogy nem tisztán ipari termelésről volt szó, hiszen ennek korlátai vannak. Így például a biológiai korlátok közül megemlíthetők: állatoknál a vemhességi idő, a fajok különféle szaporasága, a tojás kikeléséhez szükséges napok száma, a növény tenyészideje, hő vagy fényigénye, stb. De nem független a mezőgazdaság egyéb tényezőktől sem, mint pl. az időjárás, a földterület korlátozottsága. Az iparszerűség viszont annyiban hasonlít az iparhoz, hogy a termelés rendszerezettebb, a termelési folyamat meghatározott technológia szerint megy végbe, az egyes termelési fázisok, a termékek mennyisége rotáció szerint programozható.<sup>53</sup>

A termelési rendszer tehát a biológiai és műszaki tudományok, valamint a rendszerszemlélet eredményeinek a gyakorlatban létrehozott szintézise, amelynek célja a növénytermelés és állattenyésztés fajlagos hozamainak gyors, jelentős és gazdaságos növelése. Ehhez szükséges volt a termelés minden tényezőjének magas fokú precíz összehangolása és folyamatos megújítása. A fejlődésben ugyanis az egyre gyakoribb új biológiai, technikai és szervezeti elemeket kellett állandóan újraötvözni, és hatékony gazdasági cselekvéssé formálni a termelési rendszerekben.<sup>54</sup>

A zárt termelési rendszer szükségességét Burgert esetében egészen közvetlen tapasztalatok is alátámasztották. Pécsi kísérlete nyomán a baromfik ismeretlen körülmények között elhullottak. Erről 1967-ben a következőképpen emlékezett meg: „... az éppen rendelkezésre álló eszközökkel akartam a nagyüzemi baromfitartást megvalósítani a hagyományos fajtákkal, tartási és takarmányozási eljárásokkal”.<sup>55</sup>

Bábolnán nagy volt tehát a tét, mivel még egyszer ugyanabban az ügyben nem hibázhatott. Ezért a cég vezetősége sorra kereste fel azokat a baromfis cégeket, amelyek a legjobbak a világon, hogy fejlett technológiát importáljanak. A baromfitenyésztés know-how-t kezdetben három nyugati cégtől (Shawer, kanadai; Landersmann, osztrák és Lohmann,

<sup>53</sup> Iparszerű baromfihús- termelés Bábolnán. Tatabánya, 1963. 2. o.

<sup>54</sup> Burgert Róbert: Új utak a baromfitenyésztésben. A bábolnai baromfihús- és tojástermelésről. In: Magyar Mezőgazdaság, 1962. március 21. (XVII. évf. 12. sz.)

<sup>55</sup> Burgert Róbert: Üzemvezetési problémák az állami gazdaságokban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1967. 179. o.

NSZK) vette a gazdaság. A legjobb tenyészállatot a Lohmann-cég szállította, ezért 1969 -ig kizárólag tőlük vásárolták. Ezen felül a bábolnai szakembereket is a német üzemben képezték ki, így az építészeket, gépészeket, állatorvosokat, vegyészeket, állattenyésztőket, takarmányosokat.

Először a régi nagyméretű ló- és tehénistállók átalakítására került sor, majd a baromfiistállók is átalakultak, s végül nyugati technológia alapján új tojótelepek is épültek. Ezek a gazdaság területén 2–3 km -re egymástól az uralkodó szélirányt figyelembe véve kerültek megépítésre. Így próbálták kikapcsolni az esetleges fertőzések átterjedését egyikről a másikra. Ezáltal megvalósult, hogy egy óriási koncentrációt egyidejű decentralizációval oldottak meg. Szintén a fertőzések kiiktatása végett a gazdaság 1962-től megtiltotta a dolgozók otthoni baromfitartását, és ennek ellentételezéseként havi rendszerességgel kártalanítást fizetett.<sup>56</sup>

Az újonnan létesített egyszerű konstrukciójú épületek baromfival való hasznosítására az 1961–63-as években 50 millió forint központi támogatást kapott a vállalat. Csak ezáltal jöhetett létre kapcsolat a fentebb említett fejlett nyugati cégekkel, s kerülhetett sor a tapasztalatok és a fejlett technológiák átvételére. 1962-ben a Nyugat-Németországból importált Lohmann-féle tyúkokkal kezdték meg a tojástermelést, és elkészült a gazdaság első keltető üzeme is. 1963-ra a tyúktenyésztési ágazatban 18 792 ezer db tojást termelt a gazdaság és 2 326 ezer db naposcsibét keltetett ki. Így a hároméves baromfiprogramot a gazdaság sikeresen befejezte.<sup>57</sup>

Ezt követően megkezdődött az új típusú baromfiistállók építése a gazdaság területén. Az új típusú istállók a kialakuló zárt termelési rendszernek megfelelő konstrukcióban épültek. Valamennyi termelési tényező minden időben való mérhetősége és szükség szerinti szabályozhatósága lehetővé vált a természetes környezet elemeinek a kikapcsolásával, illetve iparszerű adagolásával. Az új rendszer a napfényt, a levegőt, a hőmérsékletet mesterséges úton helyettesítette, illetve szabályozta. Az állatok biológiai ritmusát és az évszakok változását ily módon szétválasztották egymástól, és a telepeken mesterséges módon befolyásolták az állatok biológiai ciklusait. A nyugati technológia felhasználásával készült részben saját fejlesztésű ún. „Bábolnai AC baromfiistálló” előállítás 40%-kal volt olcsóbb a Földművelésügyi Minisztérium által ajánlott istállók áránál és 30 nap alatt üzembe lehetett helyezni. Ezen típusú istállók nagyüzemi gyártását és értékesítését 1966-ban kezdték meg.

---

<sup>56</sup> Burgert Róbert: Új utak...im. 14. o.

<sup>57</sup> Iparszerű baromfihús-termelés Bábolnán. Tatabánya, 1963. Irattár, Bábolna Rt.

Ezzel egy időben olajtüzelésű kályhák gyártása kezdődött a baromfiistállók fűtésére.<sup>58</sup>

1963-ban 1 árutojást termelő tojóhibrid tyúkra 262 db tojástermelés, 1 tojásra 19,2 dkg takarmány jutott. Egy pecsenyecsirke 63 nap alatt 1,31 kg súlygyarapodást ért el, 1 kg súlygyarapodáshoz pedig 2,79 kg takarmányt használtak fel. A gazdaság baromfiállományának 52%-a tenyészanyag volt, amelynek 64. évi szaporulata kb. 771 vg baromfihús és 250 millió tojástermelésre volt képes. A gazdaság baromfitenyésztési ágazata 1963-ban 18 175 millió Ft nyereséget realizált.

A rendszert úgy alakították ki, hogy magába foglalja mindazokat a fő területeket, melyek munkája egészében vagy részfolyamataiban a baromfihús, illetve tojás termelésére, mint végtermékre irányul. Így: a tenyésztés, a szaporítás és az árutermelés a termelő állatállományok különböző fokozatait jelentik. Ide tartozik a keltetés és a szaktanácsadás a rendszer partnergazdaságaival. Ez utóbbiak lehetnek belföldön és külföldön egyaránt, ezért ide kapcsolódik az export és a nemzetközi piac. A rendszer kiszolgáló egységei három fő részből állnak: a takarmányozás (elméleti receptek kidolgozása és gyártás), az istállógyártás és szervíz (férőhelyek létesítése, környezet kialakítása, karbantartás), valamint a nagyüzemi állategészségügy (megelőzés és gyógykezelés).

Pontos összhangot kellett teremteni a tartás, illetve szaporítás, keltetés, nevelés és tápházba–telepítés, továbbá a vágások között. Ezért az összes létrejövő üzem tevékenységét szorosan összefüggő program szerint szervezték meg.

A rendszer fő jellemzői:

1. Az egységesség elve arra utal, hogy a baromfirendszerekben az egész világon egységes fogalmak és nyelvezet uralkodik.
2. A rendszeren belül a termelési tényezők optimális összhangban vannak egymással (rotációs igények, termékek mennyisége, férőhelyek, takarmány, személyi és egy tárgyi feltételek, stb.).
3. A rendszerezettség azt jelenti, hogy a hagyományos gazdálkodási formák foltozottságát az agráripár váltotta fel. Ezáltal a rendszer a termelési integráció alapeszközzé vált.
4. A rendszerben fontos szerepet kapott a munkamegosztás és a specializáció. Erre a legjobb példa a hústermelés és a tojástermelés szétválása, szinte külön szakmaként való kezelése, szervezése.
5. Nagy hangsúlyt kapott a precizitás, amely a baromfival folytatott termelésnél azt jelentette,

---

<sup>58</sup> Bábolnai AC baromfiistállók. Irattár, Bábolna Rt. 1964.

hogy a termelőtevékenységet szigorú követelmények szerint végezték. Az alapvető mértékegységek a milliméter, a másodperc és a gramm lettek.

6. Az időtényezőnek rendkívüli szerepe lett a rendszerben, vagyis, hogy az egységnyi terméket mennyi idő alatt termeltek meg, és fordítva, egy év, hónap vagy hét alatt mennyi terméket hoztak létre. Az idő kihasználás is első helyre került (munkaidő, hízalási idő, nemzedékek hossza, állományforgó stb.).<sup>59</sup>

A termelésben élesen elhatárolták a hús- és a tojástermelést. A baromfihús és tojástermelési rendszert pedig az árutermelés, a szaporítás és a tenyésztés három egymást követő szakaszában alakították ki.

A tenyésztés során állították elő a korszerű, nagy termelőképességű hibrideket. Fő feladat a genetikai programok kidolgozása, gyakorlati végrehajtása, tesztállományok teljesítményeinek kiértékelése útján a tisztavonalú tenyészállományok szelekciója. A tenyésztés ily módon évről-évre értékesebb, a termelőképesség tekintetében javított szaporító anyagot bocsáthat a szaporító ágazat rendelkezésére.

A szaporítás feladata a legkorszerűbb technológia alkalmazásával a nagyüzemi keltetőtojás termelése. Ezt a szülőpárokkal végezték.

Az árutermelés tulajdonképpen a végtermékekkel folytatott termelés, melynek eredménye a fogyasztásra szánt baromfihús és étkezési tojás (broiler, tojóhibrid).

Bábolnának a csirkeprogram kezdetekor rendkívüli előnyöket biztosított a gesztorgazdasági<sup>60</sup> szerepkör engedélyezése, ami egyben a profilkötöttség alóli egyedi mentességet is jelentett. 1969-ig a vállalat önálló tenyésztést nem folytatott, hanem a németországi Lohmann-cég szállította a tenyészanyagot. A szaporítási szakasz 1964-ben kezdődött a baromfiprogram első szakaszának lezárulását követően. Ennek értelmében a partnergazdaságokkal különféleképpen működtek együtt. Az egyik lehetőség, hogy a broiler naposcsibét adták el, biztosítva a takarmányt és az ipari rendszert. Ilyenkor a felhízalt végterméket a győri baromfifeldolgozó vette át. Ebben az esetben az átvételi ár és a ráfordítások különbözete adta a partnergazdaságok nyereségét. A másik lehetőség volt, amikor tojóhibrid végterméket adtak el, s volt egy magasabb szintű együttműködés, amikor

<sup>59</sup> Kállai Béla szakágvezető előadása. Kézirat, 1977. április. Irattár, Bábolna Rt.

<sup>60</sup> Iparszerű baromfihús-termelés Bábolnán. Tatabánya, 1963. Irattár, Bábolna Rt.

nem végterméket, hanem húshibrid szülőpárokat értékesítettek. Itt Bábolna a keltetőtojáást vásárolta vissza.

Bábolna az együttműködésben szaktanácsadást és szervezési szolgáltatásokat nyújtott a legkedvezőbb árutermelési és jövedelmezőségi eredmények elérése végett. A gazdaság szaporító tevékenységével az árutermelő partnergazdaságok kooperációs központjává vált. A kooperációs központ a műszaki tervezést, a racionális gyártást, a kereskedelmi tevékenységet kölcsönösen kedvező árakon (szolgáltatási díjért) végezte a partnergazdaságok megrendelése szerint.<sup>61</sup>

A termelési rendszerek lehetővé tették, hogy a „nem tőkeerős” gazdaságok is nagyobb mértékben fejleszthessék műszaki színvonalukat a legfejlettebb termelőeszközökkel, gépekkel, pontosabban használatukkal. Így a gyengébb gazdaságok a fejlesztési alap helyett termelési költségekből fedezték az új és fejlett termelőeszközök igénybevételének kiadásait. Azáltal, hogy valamely gazdaság partnerévé vált a termelési rendszer irányítójának, egyszersmint magára vállalta annak a kötelezettségét, hogy követi azokat a termelési eljárásokat, amelyek feltételét jelentik a termelés technikai–műszaki és gazdasági színvonala emelésének. Így lehetőség nyílt arra, hogy a tudomány és a technika eredményei az eddigieknél jóval gyorsabban terjedjenek. A partnergazdaságok általában az anyagilag stabil gazdaságok közé tartoztak, hisz a nagyvállalat árnyékában nagyon jól prosperáltak.

A termelési rendszerek bevezetését követően a vállalatok között egy sajátos horizontális integráció jött létre. Az együttműködésben részt vevő gazdaságok közötti sajátos munkamegosztás egyfelől a rendszergazda, másfelől a társgazdaságok között alakult ki. A rendszergazda a termelés–technológiával, a gépek, anyagok, vetőmagvak beszerzésével, különféle vizsgálatok végzésével, a szaktanácsadással, a dolgozók képzésével, a szervízhálózat megszervezésével foglalkozott. A társgazdaságok feladata lényegében a termelésnek a technológiai utasítások szerinti végrehajtására összpontosult.

Ez az együttműködési forma, melyben a vállalatok megtartották teljes önállóságukat több előnnyel járt. Az előnyök közül a legjelentősebbek: a műszaki fejlesztéssel, kísérletezéssel, kutatással csak a központnak kellett foglalkoznia. A közös fellépéssel a beszerzési és értékesítési tevékenység eredményesebben volt megoldható, és a taggazdaságok teljes energiájukat a termelés zavartalan lebonyolítására fordíthatták.

A taggazdaságok legfontosabb feladata a termelés, amelyet a rendszergazda útmutatásai alapján végeztek. A taggazdaságok kutató, kísérletező tevékenységet nem

---

<sup>61</sup> A bábolnai integrációk fejlesztési kérdései. Irattár, Bábolna Rt. 1971.

folytattak, de azáltal, hogy termelési tapasztalataikat megosztották a rendszerközponttal segítették annak kutatómunkáját.

A rendszerközpont felügyeleti szervként működött, amely szolgáltató tevékenysége fejében bevételhez jutott. Ebből fedezte fejlesztési kiadásait, bővítette szolgáltatásait és tett szert nyereségre.<sup>62</sup>

Kimutatás a broilerhízlalás főbb mutatóiról  
(Partnerektől átvett adatok alapján)

	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
Partnerek száma	62	74	85	156	217	189	276
Broilerkihelyezés Össz. (millió db.)	1,2	3,4	4,9	8,0	18,7	27,9	33,7
Hízlal. idő (nap)	64,9	63,0	61,1	60,8	58,3	54,9	53,4
Éves hízlalási forgók száma	4,5	4,5	4,5	5,1	5,1	5,7	5,8
Átlagsúly (kg)	1,19	1,30	1,33	1,31	1,31	1,30	1,29
Takarm. Értékesítés 1 kg élősúlyra (kg)	3,1	3,05	2,82	2,72	2,62	2,47	2,47
Elhullás (%)	3,14	1,9	1,92	1,9	1,88	0,93	0,75

Forrás: Irattár, Bábolna Rt.

A fejlett nyugati cégekkel a szaporítási kooperációk létrejöttét nagyban megkönnyítette, hogy a Gazdasági Bizottság 1968. január 1-ei hatállyal engedélyezte Bábolna számára a külkereskedelmi tevékenység folytatását. Ez alapján a vállalat export–import joga az alábbi termékekre terjedt ki: tenyészló, sportló, naposbaromfi,. Majd a külkereskedelmi miniszter a külkereskedelmi jogot kiterjesztette a baromfitermelési rendszer exportjára.<sup>63</sup> Így a hagyományostól eltérő módon kerülhetett sor több nemzetközi kooperációs együttműködés kialakítására, s közvetlenebb lehetőség nyílt az élenjáró nemzetközi tapasztalatok megismerésére, hazai adaptálására. Az önálló tenyésztés és a külpiaci szervező tevékenység az első években rendkívül kritikus és nehéz volt. A cég két közös vállalatot is létesített. Az egyiket a Lohmann–cég szakembereivel, genetikusával, műszaki vezetőivel (1968), a másikat a Protimas AG Triburg, (Svájc) céggel, az állattenyésztés, a hústermelés, valamint az értékesítés területén történő együttműködésre (1969. március) . Ez a szerződés 10 évre szólt. Ezzel indult a TETRA tenyésztési kooperáció. Az elnevezés arra utal, hogy négyes

<sup>62</sup> Az IKR Közös Vállalat Évkönyve 1973-74. 66. o.

<sup>63</sup> 36/1967./IX.17./6.B. ill. 26411. 1968. KKM határozat. Irattár, Bábolna Rt. 1967-68.



keresztelés útján jött létre a hibrid végtermék naposcsibe.<sup>64</sup>

A külföldi közös vállalatok fontossága – önálló jövedelmezőségük mellett – abban állt, hogy információs bázisul szolgáltak a tenyésztés, a műszaki fejlesztés, a piaci változások felderítésében. Hasonlóképpen pótolhatatlan volt a szerepük a legújabb eszközök, eljárások, fajták beszerzésében és kipróbálásában, a bábolnai szakemberek képzésében.<sup>65</sup> A közös vállalatok megkönnyítették az integrálódást a nyugati piaci viszonyokhoz, s ezáltal segítették a helytállást a kezdeti kritikus időszakban. Ennek jelentőségét növelte, hogy 1969-től Bábolna az NSZK-beli Lohmann-céggel fenntartott kapcsolat felbontását követően önálló baromfitenyésztői programot indított el.<sup>66</sup> A genetikai munka a húshibrid, valamint a barna és fehér héjú tojást termelő hibridekre irányult. A tenyésztői munka eredménye lett a Tetra SL, a Tetra-1 tojóhibrid és a Tetra-B húshibrid.

A baromfihús és tojástermelési rendszer megszervezését követően, ennek termelésszervezési tanulságait más ágazatokban is felhasználva fejlesztették ki a sertéshús-termelési, a kukoricatermelési, és a bárányhús-termelési rendszert.

## Sertéstenyésztés

Az iparszerű sertéstelepek építése 1967–1968-ban kezdődött Magyarországon. Ez időben nem állt rendelkezésre kipróbált, termelési eredmények alapján jónak minősített, komplett nagyüzemi tartástechnológiai rendszer. Így kész, komplett megoldás átvételére nem volt lehetőség. Néhány nyugati országban többféle megoldás volt kialakulóban, de ezek sem ölelték fel a termelés teljes körét, alkalmasak voltak azonban arra, hogy egyes résztechnológiai elemeket a hazai tervezők egy-egy új telep létesítésénél felhasználjanak. Így került sor a bábolnai rendszerű telepek kialakítására. A beruházások 70 százalékos állami támogatása pedig kellően ösztönözte a nagyüzemeket az iparszerű telepek építésére. A megvalósulás gyorsaságát jelzi, hogy amíg 1968-ban egy iparszerű telep sem üzemelt, addig 1970-ben már 60, 1975-ben pedig 283 részben vagy teljesen termelt.<sup>67</sup>

1964-ben még tartottak sertést a gazdaságban, majd három éven keresztül nem. Az iparszerű baromfihús- és tojástermelési rendszer megvalósítása után a baromfitenyésztésben szerzett tapasztalatok elemzését követően került sor a zárt rendszerű sertéshús-termelési rendszer kialakítására. Az első iparszerű telep 1966 végén épült Bábolnán, majd 1968 és 1972

<sup>64</sup> TETRA tenyésztési kooperációs szerződés. Irattár, Bábolna Rt. 1969.

<sup>65</sup> Burgert Róbert: A bábolnai iparszerű termelési rendszerekről. Bábolna, 1975. 14. o.

<sup>66</sup> A bábolnai baromfitenyésztési programról. Irattár, Bábolna Rt. 1969.

<sup>67</sup> Dr. Csomós Zoltán: Az iparszerű sertéshústermelés fejlesztésének eredményei Magyarországon. In: Vágóállat és hústermelés 1982/10. 10-11. o.

között nyolc tenyésztelep épült fel.<sup>68</sup> Itt külön kell szólni a piaci viszonyoknak és a tenyésztőigenetikai tevékenységnek a baromfi ágazathoz viszonyított fontos sajátosságairól. A fogyasztás, a kereslet és a termelés – Kínán kívül – lényegében Európa néhány országára összpontosult, ugyanakkor Magyarországon a sertéstartásnak és –húsfogyasztásnak voltak a legnagyobb tradíciói.

A termelés és a kínálat nagyobb hányadát a viszonylag kis méretű üzemek képviselték. Az iparszerű telepek építésével összhangban, a kutató és oktató intézmények kiemelt kutatási feladatként kapták meg olyan hibridek és egyszerű haszonállatok keresztezéssel történő előállítását, amelyek a telepeken eredményesen tarthatók. A sertésnél sokkal több tényezőt kellett figyelembe venni: legyen szalonna, sonka, karaj; a gyengébb húsok: fej, fül, láb ne legyenek túl nagyok; a jó hús ízletes legyen; gazdaságos legyen a tartás. Mindezeknek megfelelően kellett kidolgozni az új rendszert.<sup>69</sup>

A tenyésztési munka szigorú genetikai program alapján a fajták beszerzésével kezdődött. Bábolna a legnevesebb amerikai és európai tenyésztőktől vásárolt meg nagy létszámban kilenc fajtát. A fajtánként más-más kiváló tulajdonságokkal rendelkező állatok nagyarányú felszaporítása egyúttal szigorú szelekcióval párosult.<sup>70</sup> Egyedi teljesítményeket vizsgáló istállókat létesítettek és megvásárolták a megfelelő objektív adatokat rögzítő mérőműszereket (húsvastagság-, szalonnnavastagság-vizsgálók). A következő évek folyamán a szelekció alapján különböző kombinációkból keresztezésekkel próbálták elősegíteni az iparszerű termelés igényeihez való alkalmazkodást.

Bábolna sertéstenyésztési programja a TETRA nevet kapta, amely arra utal, hogy a saját tenyésztésű húshibrid nagyszülői szinten négy vonalas. A tenyésztési cél az volt, hogy egy szapora fajtát egy nagyon jó húsformákat mutató fajtával keresztezzenek. Emellett fontos követelmény volt, hogy jó lábszerkezetű állat legyen, ami elviseli a zárt rendszerű tartást. A program 14 fajtával indult, ezekből végül négyet választottak ki. Az angol nagy fehér (szapora fajta) /anya/, a duroc /apa/ az USA-ból származott. Ezek keresztezéséből lett az ún. F1 anyai vonal. Apai vonalként holland és belga lapájt alkalmaztak.<sup>71</sup> A kapott ún. TETRA S hibridnek a fajtaelismerésére 1973-ban került sor.

Míg a baromfinál az ellenállás kezdetben a gazdaságon belül a szakemberek és dolgozók részéről jelentkezett. A sertésnél viszont az új rendszer bevezetését kezdetben még a felügyeleti szervek (ÁGOK, MÉM) is határozottan ellenezték. Később a szakmai

<sup>68</sup> Almási István: Egy állami gazdaság átalakulása. In: Gazdálkodás. 1970/3. sz. 51-52.o.

<sup>69</sup> Burgert Róbert: A bábolnai iparszerű termelési rendszerekről im. 16. oldal

<sup>70</sup> Tetra sertéstenyésztési technológia. Üzemi nyomda Bábolna, 1974

<sup>71</sup> Interjú Bajmóczy Miklóssal (BMK igazgatója 1973-1983)

közvélemény, a felügyeleti szervek és a vállalati dolgozók a baromfit elfogadták, azzal a fenntartással, hogy ez a mezőgazdasági üzemben valójában idegen test. Az azonban, hogy a sertéshústermelést is iparszerű rendszerezettséggel, ún. zárt technológiával lehetne megvalósítani a hatóságok és a szakmai közvélemény széles körű nemtetszését váltotta ki.<sup>72</sup>

Az első zárt rendszerű telep 1968-ban német licensz alapján épült meg Bábólnán. Az istállókat négy egységre osztották, és egy ún. középfolysós rendszerben illesztették össze a fűtő, a takarmányozási, a szellőztető és a világításvezérlő berendezéseket. A négy egységben először egyenként 16, majd később 20 kocát helyeztek el. Ilyen területi elrendezéssel minden területi egységet és benne az egyedeket is jól szemmel lehetett tartani, s ugyanakkor a célszerű koncentráció előnyeit is kihasználták. Az alapegység 420 kocás telep lett évi 81000 hízó kibocsátással.<sup>73</sup>

1969-ben Bábolna 9 modern sertéstelep felépítését indította be az ország különböző termelőszövetkezeteiben és állami gazdaságaiban, és 1970-re hét darab ugyanilyen hízlalda felépítésére kötöttek szerződést.<sup>74</sup> A beruházások állami dotációjával párhuzamosan azonban a végtermék dotációja nem valósult meg, így az átvételi árak a hagyományos termelési módnak kedveztek. A másik eltérés, hogy itt a rendszer adaptációját és elterjesztését nem előzte meg egy kísérleti fázis, melyben a zárt tartásnak legmegfelelőbb fajtákat kiválaszthatták volna és a technológiai hibákat kiiktatták volna. Így a problémák akkor jöttek elő, amikor a rendszer elterjesztése a partnergazdaságokban is részben megtörtént. A rendszer hiányosságai már a kezdeteknél felszínre kerültek, s így minden energiát azok megoldására kellett mozgósítani. Végül 1972-re emelkedett a rendszer olyan szintre, mely a hagyományos termelési mód eredményeit megközelítette.<sup>75</sup>

## Lótenyésztés

Az 1950-es években a lótenyésztés irányvonalát is a politika határozta meg. A mezőgazdaságnak erős igavonó lovakra volt szüksége, a katonaságnak pedig már nem voltak ilyen irányú igényei. *„Nem lehet cél többé az úgynevezett sivatagi típusú arab lovak tenyésztése, amelyek igen tetszetős lovak ugyan, de komoly mezőgazdasági munkára nem használhatók. Tömegesebb arab lovak tenyésztésére kell irányt vennünk”* -hangzik a korabeli

<sup>72</sup> Burgert Róbert: A bábolnai iparszerű termelési rendszerekről im. 16. o.

<sup>73</sup> Zárt rendszer kifejlesztése a sertéstenyésztésben. (Kézirat) Irattár, Bábolna Rt. 1968. nov. 11. 3. o.

<sup>74</sup> Tetra sertéstenyésztési technológia. Üzemi nyomda Bábolna, 1974 Irattár, Bábolna Rt.

<sup>75</sup> interjú Bajmóczy Miklóssal

megfogalmazás.<sup>76</sup> Még tovább romlott a helyzet az 1957-től 1959-ig terjedő időszakban: a mezőgazdaság gépesítésével párhuzamosan elkezdődött a „lóirtás” korszaka. Ezzel egyidejűleg a parasztokat termelőszövetkezetekbe kényszerítették, s ezekben aztán kiváltképp gondot okozott a ló, hiszen ameddig a parasztnak lova volt, addig független volt és meg tudta őrizni önállóságát.<sup>77</sup>

Bábolnán is csökkent az állomány. 1958-ra már csak 15 telivér arab és 67 arab fajta kanca volt a gazdaságban. 1960-tól a ménes körül egy modern mezőgazdasági nagyüzem jött létre. 1960–1961-ben még csökkent a lóállomány, majd 1963-tól az országban fellelhető értékesebb egyedeket visszavásárolták, és a kis létszámú arab telivér felszaporítását tűzték ki célul.

Bábolna újkori lovastörténetének egy külön fejezete, hogy 1962. január 1-jén a magyar-angol telivértenyésztő méneseket területi tagoltságuk ellenére vállalati gazdálkodásba vonva Bábolnához csatolták, ahol körültekintő tenyésztése indult meg a versenyló fajtának is. Ilyen versenyló–telepek voltak a Kisbér melletti Apáti és Nyeszkenye, a Tata melletti Dióspusztá és Remeteség, a Veszprém melletti Porva, valamint a kerteskői ménes. Ezek fejlesztését indokolta, hogy a lovassportok terjedésével és népszerűsödésével a kereslet is mind nagyobb lett a lovak iránt a nemzetközi piacon. Az eredmények pedig jó cégérnek bizonyultak.

A bábolnai tenyésztésű mének sorra nyerték a hazai és a nemzetközi díjakat, a gazdaság nem kis büszkeségére. A legsikeresebb és egyben legismertebb ló Imperiál, olyan nemzetközi karrierrel, melyben 25 indulásból 20 győzelmet ért el. 1971-től a Magyar Lóverseny Vállalat tagjaként igyekeztek jövedelmezővé tenni az ágazatot. Ilyen és ehhez hasonló eredmények mellett a bábolnai lótenyésztés jó híre nemhogy fennmaradt, hanem sorra vonzotta a külföldi látogatókat.

Közben az arab ló tenyésztése sem állt egyhelyben. 1968-ban történt Bábolna történetében az első afrikai import (korábban főleg Szíriából vásároltak arab lovakat). A Kairó melletti El-Zahraa-i ménesből sikerült öt arab csikót behozni, melyek nagy hasznára váltak a célirányú tenyésztésnek. 1969-ben és 1971-ben újabb lovak érkeztek Egyiptomból, összesen 10 kanca és 3 mén. Így az 1970-es évek közepére megfelelő törzsménekkel, 50–60-as törzskanca létszámmal és annak megfelelő évjáratú állománnyal sikerült a bábolnai arabot a korábbi szintjére emelni, és szép mozgásának, acélosságának, nemességének megtartásával a tradíció ápolása mellett, a hazai köztenyésztés ménszükséglétét biztosítani és az

---

<sup>76</sup> Dr. Hecker Walter: A bábolnai arab ménes. ISG -Verlag 1994. 159. o.

<sup>77</sup> Uo. 160. o.

exportigényeket kielégíteni.<sup>78</sup>

A lótenyésztés, jóllehet a vállalati tevékenység 1 % -át sem érte el, mégis óriási reprezentatív szerepet kapott. Koronás fők, államfők, politikusok látogatásának a színtere lett a gazdaság, akik a modern termelési rendszerek megtekintése mellett megtekinthették az arab ménest, a régi időket idéző fogatokat, valamint a lovas harsonások bemutatóját. Néhány név a vendégkönyvből: Nyikita Szergejevics Hruscsov, a Szovjetunió Kommunista Pártjának főtitkára (1964. április 3.); Hailé Szelasszié, Etiópia császára (1964); Josef Klaus, osztrák szövetségi kancellár (1967); Earl Butz, az USA mezőgazdasági minisztere (1975); Josef Ertl, az NSZK mezőgazdasági minisztere (1978); E. A. Sevarnadze, az SZKP PB tagja (1981); Mihail Gorbacsov, SZKP KB titkára (1983).<sup>79</sup>

A hagyományörzés más területeken is megmutatkozott. 1966-ban újjászületett az egykori tiszti kaszinó, amelynek egyik részében kapott helyet a régi időket idéző történeti és gazdasági múzeum. A község központjában pedig felállításra került a „leghűségesebb bajtárs” szobra.

### Növénytermesztés

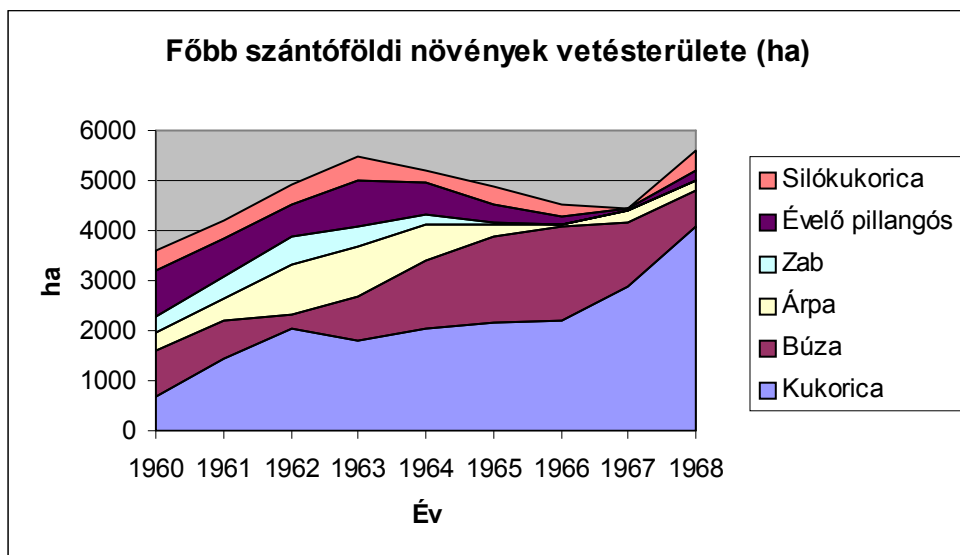
A mezőgazdasági termelés az adott korszakra legjellemzőbb sajátossága; a termelés koncentrálása és specializálása a növénytermelésben is végbement. A koncentráció együtt járt a nagyüzemek kialakulásával, az egyes termelési ágazatok növekedésével, a specializáció pedig a gazdaságok termelésszerkezetének egyszerűsítésével.

Bábolnán a gazdaságban a hagyományos gazdálkodási tradíciók mélyen gyökereztek. 1960 előtt a sokféle növény termesztésében látták az elemi csapások, a piaci változások kiegyensúlyozásának a lehetőségét és a vetésforgóban a hatékony talajerő-gazdálkodást, a kártevők elleni védekezést. A sokféle növény termesztésének egységes gépesítése lehetetlen volt. A hatvanas években a növénytermesztésben rohamos mértékben tört előre a kukorica. Míg a többi szántóföldi növény termőterülete egyre szűkült, - az zabtermesztés teljesen megszűnt, az árpa és az évelő pillangósok termőterülete minimálisra zsugorodott – 1968-ban már több, mint 4000 hektáron termesztettek kukoricát.

---

<sup>78</sup> Bábolna. Tények és adatok 1945-1989. Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát, Üzemi nyomda, 1989.

<sup>79</sup> Uo.



*Forrás. Irattár, Bábolna Rt.*

A nagyüzemi állattenyésztés jövedelmezősége legjobban a takarmánykukorica minőségétől függ. Különösen ott, ahol a gazdasági abrakot az üzem termeli és felhasználja. A kukorica a takarmánykeverékben 50–60%-ban van, s azt nem lehetett mellőzni anélkül, hogy a gazdaságosság jelentősen ne romlana. Az intenzív baromfi-, majd a sertésenyésztés megindulása után a rendkívül sok takarmányt kívánó rendszerek siettették az új módszer kialakulását. Egyre sürgetőbbé vált a természet adta lehetőségeken kívül az ipar, így a vegyipar által nyújtott erőforrások bekapcsolása. Az iparszerű termelési rendszer létrehozását többéves előkészítő, kísérletező munka előzte meg. Sokoldalúan vizsgálták a hozamnövelés lehetőségeit, a monokultúras termesztés kérdését, fajta-összehasonlító és műtrágyázási kísérleteket végeztek, tanulmányozták a különböző gyomirtó szerek hatását, a különféle külföldi cégek gépeit. Az USA-ban a helyszínen a kukoricaövezetekben tanulmányozták a különféle módszereket. Már 1960 tavaszán elkezdődött egy „kukoricakísérlet”. Egy táblán próbaképp újra kukoricát vetettek, így 1960-tól – először egész kis volumenben – megindult a monokultúras termelés Bábolnán. 1964-ben már viszonylag jelentős területen 2025 hektáron volt kukorica. 1969-re pedig a szántóterületet szinte teljesen kukoricával vetették be (6000 ha területen).<sup>80</sup> A tanulságok alapján kidolgozott technológiát 1970-ben 6000 hektáron nagyüzemi méretekben is kipróbálták. Ezt követően lépett ki a termelés a kísérletezés stádiumából, alakították ki az iparszerű termék-előállítás kereteit.

Akárcsak az állattenyésztésben, itt is a termelési rendszerek kialakulásának legfőbb jellemzője volt a termelés teljes skálájára kiterjedő organizálás. Ide értendő a

<sup>80</sup> Dancs József (interjú)

termőhely kiválasztástól, a talajvizsgálatokkal, fajtakísérletekkel, a tudomány legújabb ismereteivel kialakított termesztés technológián át az árukukoricáig terjedő teljes folyamat. Ezt szolgálta a gépesítés, melynek mintegy velejárójaként jelentkezett a termelési rendszerekben általánosan elterjedt termelési egység. A gépesítés ilyen értelmű blokkokra bontása segítette az áttekinthetőséget, ezáltal a munkaszervezés egyszerűsödését is szolgálja.

### Egyéb tevékenységek

#### Ipari tevékenység

A baromfiistállók, belső berendezések gyártására a program beindítása után létrehozták a szakipari részleget. Ezek különböző ipari üzemekkel kooperálva látták el a gazdaságot illetve partnereit fűtő, szellőző, itató és más berendezésekkel. A kialakított szaktanácsadói hálózat, szervízhálózat a termelés minden fázisára kiterjedt a fertőtlenítéstől a különböző betegségek elleni védekezésig. A műszaki állományba sorolt emberek csoportja tíz év alatt több mint megkétszereződött. 1960-ban 67, 1969 pedig 152 műszaki dolgozót tartottak számon.

A gazdaság tapasztalatai alapján ajánlatokat dolgozott ki partnerei számára, különböző baromfi-árutermelési rendszerekre, tojásgyárakra, szaporító–telep rendszerekre. Árajánlatokat adott a már meglévő üzemek fejlesztésére, bővítésére. A gazdaság takarmányozási, állategészségügyi, technológiai vizsgálatairól rendszeresen informálta partnereit, akiknek a legjobbnak tartott takarmányozást, megelőzési, gyógykezelési és technológiai módszert ajánlották. Ennek egyik gyakorlati formája volt az úgynevezett „*Levél partnereinkhez*” című havi rendszerességgel megjelenő kiadvány, mely a fenti célokon túlmenően bő informatív anyagot is tartalmazott.

A partnerekkel kiépített szerződéses kapcsolat azt is lehetővé tette, hogy az ott felhalmozódott tapasztalatokat is összegezzék, majd a saját ismeretekkel kiegészítsék.

#### Patkánymentesítési program

Nagy létszámú állat kis területen történő tartása esetén már rövid időn belül megjelennek a különféle rágcsálók. Bábolnán a legnagyobb károkat az egerek és a vándorpatkányok tömeges elszaporodása okozta. Szükségessé vált a mentesítés az állattenyésztésre különösen veszélyes patkányok gyors elszaporodásával járó fertőzések

(szalmonella) és egyéb károk megakadályozására. Bábolnán a baromfi program beindulását követően az első nagy kártevések után rögtön hozzáfogtak a patkányirtáshoz. A technológiát ismét az NSZK-ból importálták. A Bayer cég (Hamburg) irtószerének felhasználásával és technológiai útmutatásai alapján Bábolna 1965-ben megkezdte a baromfitelepek patkánymentesítését, amely 1966-ra fejeződött be.<sup>81</sup> A mentesség fenntartása folyamatos irtással történt.

Az irtórendszer adaptálásával – kiegészítve azt a saját tapasztalatokkal - kialakult a „*bábolnai patkánymentesítési rendszer*”, mely szerint a kártevők elleni intenzív védekezést a „biológiai egyensúly” hullámzó ritmusában biztosították. A cég megrendelések alapján szolgáltató jelleggel kezdte meg a patkánymentesítést más vállalatoknál is, és 1970-ig 248 mezőgazdasági üzemben irtották ki a patkányt. Ezzel párhuzamosan nagyszámú iparvállalat is megrendelte a mentesítést. 1966 és '69-es években Tatabányán észleltek patkánytúlszaporodást, ahol szintén Bábolna vállalta a deratizáció elvégzését. A gazdaság itt szerzett tapasztalatokat a városi méretben való munkához. Majd beterjesztették Budapest patkánymentesítésére az ajánlatukat, amit 1970 áprilisában a Fővárosi Tanács KB. Egészségügyi Főosztálya elfogadott. A szerződést 1971. január 21-én kötötték meg<sup>82</sup>

Bábolnai állategészségügyi szakemberek és szakmunkások települtek Budapestre és a várost, a nagy iparvállalatokat, kereskedelmi raktárakat, a perifériával együtt. A patkánymentesítéshez csalétekként véralvadásgátló szert (racumin) használtak. Ennek anyagát gazdasági abrakból és egyéb ízesítő adalékból megfelelő arányban keverték. A gazdaság a program beindulásával együtt racumin üzemét is felállította.

A gazdaság Fertőtlenítő Állomása 1972 december végén adta át Budapestet patkánymentesen a Fővárosi KÖJÁL -nak. Ezzel az 1971-ben kezdődött munka sikeresen lezárult. 1973-ban a gazdaság 5 évre szóló szerződést kötött Budapest patkánymentességének fenntartására érdekében.<sup>83</sup>

A főváros patkánymentesítése ugyanakkor felveti: miért kellett egy gazdaságnak a szakosított termelési struktúrájával párhuzamosan, széles körű kooperációk útján ehhez kapcsolódó szaktanácsadás és szervízzolgáltatás keretében a mezőgazdálkodást meghaladó ipari és egyéb „melléküzemági” tevékenységre is vállalkoznia. Hiszen a patkányirtást már évtizedekkel korábbról kezdve erre specializált vállaltok végezték. Mindenesetre itt különösen jól látszik a tendencia, hogy a gazdaság a kényszer szülte lépéseket hogyan tudta – jelentős

<sup>81</sup> Beszámoló a Patkánymentesítésről. In: Irattár, Bábolna Rt. 1967.

<sup>82</sup> Fővárosi Tanács VB. 357/1970. számú határozata. In: Irattár, Bábolna Rt. 1970.

<sup>83</sup> Budapest patkánymentes. Kézirat. Bábolna, 1972



politikai és gazdasági támogatással – az előnyére változtatni.

## **II/3. A Bábolnai Állami Gazdaság termeléstörténete 1968 és 1990 között**

### **Állami gazdaságok 1968 és 1990 között**

Az 1960-as évek végétől még hangsúlyosabbá vált a termelés minél nagyobb mértékű növelése két okból is: egyrészt a belföldi élelmiszer-ellátásnak a növekvő kereslettel szembeni stabilitása (előbb létrehozása, majd folytonos fenntartása) okán, másrészt a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek kiviteli többletének fokozása, a devizaegyenleg – kiváltképpen a konvertibilis valutában való – növelése érdekében. A gazdaságpolitikának alapvető célja volt annak a biztosítása, hogy a mezőgazdasági vállalatok olyan összegben jussanak bevételhez az áruértékesítésből és támogatásból, amely a fajlagos költségek növekedésére és a termelés növelését megalapozó felhalmozásra is fedezetet nyújt, továbbá lehetővé teszi a mezőgazdasági dolgozók reáljövedelmének az ipari dolgozók szintjére való felemelését, majd a kiegyenlített szint állandósítását is. Ezen alapvonásokból egyértelműen kitűnik, hogy a mezőgazdaságban a hatékonyságot a termelés növelésének alárendelő fejlesztési politika alakult ki. Ez érvényes volt a mezőgazdaság számára történő termelőeszköz-gyártásra és a mezőgazdasági termékek ipari feldolgozására is.

Az új agrárpolitika eredményei az élelmiszer-kínálat megjavulásában, az ipari módszerű mezőgazdaság anyagi-műszaki alapjai létrehozásában, valamint a mezőgazdasági dolgozók munka- és életkörülményeinek gyökeres átalakításában mutatkoztak meg.

Az új gazdaságirányítási rendszer az önálló gazdálkodás kialakításának a feltételeit azzal próbálta előmozdítani, hogy a termelés során képződött nyereségből a fejlesztéshez szükséges eszközök egy részét felhasználásra a vállalatoknál hagyta. A vállalatvezetésen múltott, hogy a rendelkezésre álló eszközöket hol használja föl. Így megteremtődött egy önállóbb vállalatpolitika kialakításának lehetősége. Az irányítás-reform a bővített újratermelés anyagi megalapozását, egyúttal a vállalati önállóság és érdekelttség fokozását szolgálta a többszöri és jelentős termelői áremelés, a fejlesztést és üzemelést egyaránt segítő támogatási rendszerrel, a hitelrendszerrel, a vállalati jövedelem keletkezését és felhasználását befolyásoló pénzügyi szabályozó rendszerrel (adózás, vállalati alapképzés, bérezési rendszer) és a termékforgalmazás szabályozásával. A termelői árakat egyre több termék esetében minőségtől függően differenciálták, a támogatókat és a hitelezést a többtermeléshez, ill. a

megtérüléshez igyekeztek kötni. A dolgozók és a vezetők bérezése, anyagi ösztönzése szorosabban kapcsolódott a termelés és gazdálkodás eredményeihez.<sup>84</sup>

A gazdaságirányítás 1968-ban kialakított rendszerének ugyanakkor kezdettől fogva alapvető fogatékossága, hogy nem hozott létre valóságos piacot. Nem alakította ki azt a piacot, ami úgy hatott volna vissza a gazdálkodásra, hogy a gazdasági hatékonyságnak a fejlődésben, a fejlesztések kijelölésében és megvalósításában szelektáló ereje legyen. Ez közvetlenül az árrendezéshez kötődik, tekintettel arra, hogy a piaci viszonyok leginkább az árviszonyokban fejeződnek ki és léteznek. A reformmal szembeni elvárások az árrendszer tekintetében sem valósultak meg. A reform ugyanis azt ígerte, hogy olyan árrendszert léptet életbe, amely eligazítást nyújt a termelés összetételének változtatására, megtérülési határokat szab a termékek költségeire, egyszóval piaci impulzusokat közvetít a vállalatokhoz. Ezekből a bevezetett árrendszer szinte semmit sem valósított meg. Nem valósult meg az orientáló szerep azért, mert az árak „az autarkias fejlesztés igényei” szerint igazodtak a költségek szintjéhez és növekedéséhez is. Azaz nem az ár szabott határt a költségeknek, a költségek megtérülésének, hanem fordítva: a költségek emelkedését követte az árak emelkedése, biztosítva bárminő költségnek, költségnövekedésnek a megtérülését – indokoltságától függetlenül.

A mezőgazdaságban az áraknak a költségekhez való igazítása időszakos áremeléseken keresztül valósult meg. Ennek következtében ismételten jelentkezett az ipari és mezőgazdasági árak aránytalanságának kiéleződése. A mezőgazdaságban az árak orientáló szerepét tovább gyengítette az ipari és mezőgazdasági árak túlzott diszparitása. Ebből az árdiszparitásból kiindulva, már kezdettől fogva jelentkezett az árkiegészítők alkalmazásának az igénye. Ez részben az üzemviteli támogatások, benne az ipari eredetű termelési eszközök árkedvezményei, részben beruházási árkiegészítés révén történt meg.<sup>85</sup>

Ezen termelési támogatások szerepe a fejlesztési források képződésében tetemes volt. Nagysága az 1970-es évtized java részében abszolút összegében és az erőforrásokból való részesedésében is növekedett. 1978 táján aztán a kialakult kedvezőtlen gazdasági helyzet megálljt parancsolt, s a támogatások – mindenekelőtt a beruházási árkiegészítések – abszolút összegükben és viszonylagos súlyukban is csökkentek.<sup>86</sup> Ez azonban a finanszírozási rendszeren, annak alapállásán nem változtatott. A fejlesztési források tekintélyes része az árbevételektől függetlenül alakult ki. Ehhez járult még, hogy a támogatások, kiváltképpen a beruházási árkiegészítések folyósítását a vállalati önállóságot korlátozó feltételekhez kötötték.

<sup>84</sup> Csizmadia Ernő: A gazdaságirányítás rendszere a mezőgazdaságban Magyarországon. In: Csizmadia Ernő válogatott művei. Akadémiai Kiadó, Bp., 1988. 398-399. o.

<sup>85</sup> Vági Ferenc: Vállalatiság és gazdaságirányítás. In: Gazdálkodás, (XXX. évf.), 1986/4. sz. 66. o.

<sup>86</sup> Támogatások és elvonások a mezőgazdaságban, 1975-1982.; In: KSH, Budapest, 1983.

Mindezek jól érzékeltetik, hogy a mezőgazdasági nagyüzemek piaci orientáltsága nem vált eleven hatóerővé. Mivel az árak nem támasztottak költségmegtérülési korlátot, nem állítottak hatékonysági követelményt sem. S hozzátehetjük: nemzetközi versenyképességi követelményt sem, mivel a mezőgazdasági termékek termelői ára teljességgel izolált volt a külpiaci értékesítési áráktól. Sőt, tekintettel arra, hogy a jövedelemrealizálás és fejlesztési forrásképződés a támogatási rendszer folytán alaposan eltávolodott egymástól, a pótlási és fejlesztési források költségvetési újraelosztása eleve leszállította és alacsonyra szabta a vállalati fejlesztések hatékonysági követelményét, jövedelmezőségi mércéjét.

A hetvenes években nagyarányú vállalati egyesítések történtek a mezőgazdaságban. 1970 és 1979 között az állami gazdaságok száma 184-ről 131-re csökkent, átlagterületük pedig 5 548 hektárról 7 598 hektárra emelkedett.<sup>87</sup> Sor került kombinátok szervezésére is. A kombinátok esetében a fő profilt jelentő tevékenység nem korlátozódott a mezőgazdasági termelés egyes szakaszaira. Átfogták a termék-előállítás korábbiakban elkülönült szakaszait, mint a termelőeszköz-gyártás, a mezőgazdasági alapanyag-termelés, feldolgozás és az értékesítés, s egyazon vállalati keretben érvényesítették azokat. Az így kialakult és felépített vállalati szervezetnek működési körében a komplex fejlesztést is magára kellett vállalnia. Ez széles körű kutató-, a tudományos eredményeket felhasználó fejlesztő munkával, a termelés nagyfokú koncentrációjával, partneri kapcsolatokkal volt elérhető.<sup>88</sup>

Magyarországon soha nem látott méretű mezőgazdasági vállalatok jöttek létre, melyek termelési értéke vetekedett az ipari nagyvállalatokkal is. A gazdaságokon belül több nagyméretű ágazat alakult ki, és a mezőgazdasági termeléshez ipari és kiegészítő tevékenység is kapcsolódott. Szinte minden mezőgazdasági nagyüzem tevékenységének egyharmada nem szorosan a mezőgazdasági termeléshez kötődött. A mezőgazdasági nagyvállalatok és ezen belül az első ún. kombinátok az 1970-es évek elején alakultak ki Bábolnán, Agárdon, Bólyban, Mezőhegyesen.

A kombinátok és állami gazdaságok egyre nagyobb területeket integráltak, hatalmas termelési volumeneket hoztak létre, úgy a mezőgazdaság, mint az élelmiszeripar és különféle ipari tevékenységek fejlesztésével. Nagy szerepet vállaltak a termelési rendszerek kialakításában. A létrejövő termelési rendszereken keresztül biztosították a korszerű technika és technológia széles körű elterjedését.

---

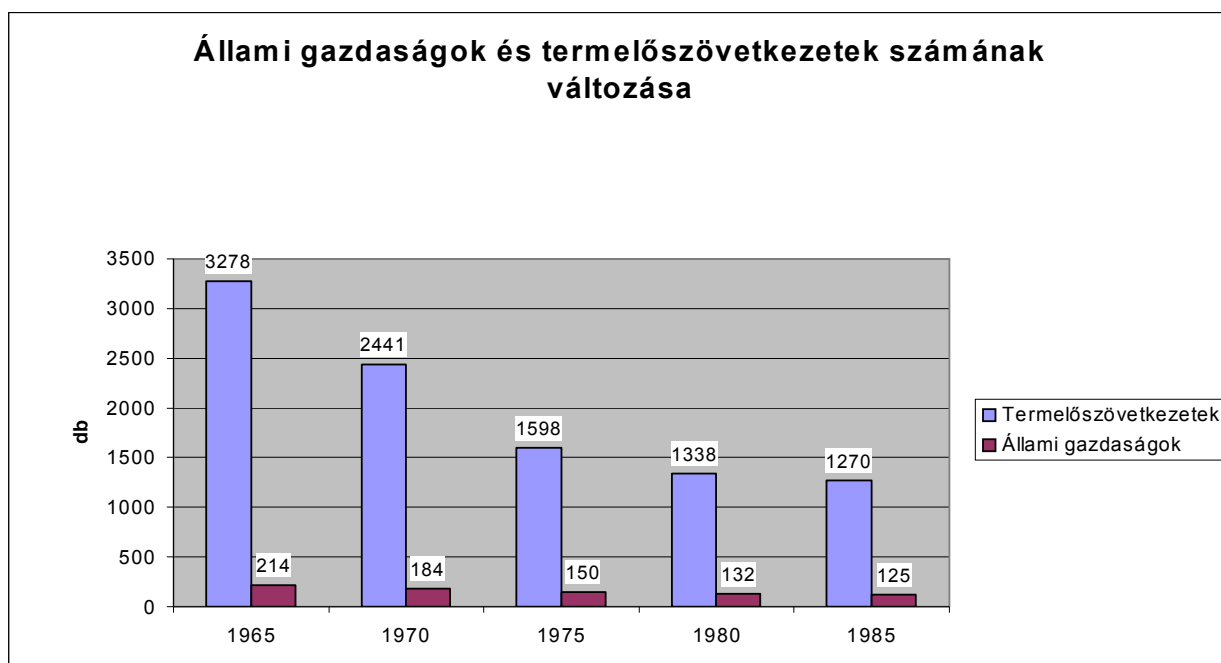
<sup>87</sup> Csizmadia Ernő: Folytonosság és változások agrárfejlődésünkben a nyolcvanas évek elején. In: Agrártudományi közlemények. 1981. 40. 113. o.

<sup>88</sup> Klenczner i.m. 27. o.

A méreteket jól mutatja, hogy a bábolnai iparszerű baromfihús- és tojástermelési rendszerhez 1987-ben 195 gazdaság tartozott, melyek együttesen 162 ezer tonna baromfihúst és 1650 millió darab tojást állítottak elő. A növénytermelésben az Iparosított Kukoricatermelési Rendszer 264 taggazdasága 1987-ben összesen 220 ezer hektár területen kukoricát és 349 ezer ha területen kalászos gabonát és más növényeket termelt.

A termelési rendszereken túl társulások létrehozására is sor került, melyek valamelyik nagyüzem gesztorságával működtek. Ilyen volt például a BMK gesztorságával működő Takarmánytársulás, amely a nyolcvanas évek közepére a hazai keveréktakarmány előállításának a 44 %-át integrálta.

A termelés növekedése, a megfelelő belső információ, a vállalatirányítás, a szervezet, a tervezés és az érdekeltség rendszerének átalakítását igényelte. Az információs rendszer korszerűsítésének követelményét leginkább a belső irányítás és az ehhez kapcsolódó érdekeltségi rendszer fejlődése váltotta ki. Az állami gazdaságok és kombinátok igyekeztek a nagyvállalati szervezet kisebb irányítási és érdekeltségi egységekre bontani, hogy ezáltal a termelés irányítását könnyebben átfoghatóbbá tegyék és az egységekben dolgozók érdekeltségét megfoghatóbb célok eléréséhez kössék.



Az agrárpolitika megvalósításában 1976-ig komoly fogyatékoságok nem váltak nyílttá. Már 1975-től elkezdődött és 1978-at követően felerősödött a mezőgazdaság terhelése – többek között az agrárrolló kinyílása, az üzemviteli, kiváltképpen a beruházási támogatások

visszafogása, továbbá a különféle jövedelem elvonások, benne az adók növelése révén. Ennek következményeként a termelés némileg csökkenő, de továbbra is gyors, évi 2,5–3,0%-os növekedése dacára nem növekedett a vállalatok felhasználható bruttó-, és a benne dolgozók személyes jövedelmének reálértéke.

A fejlesztések és az ehhez kapcsolódó termelésnövelés anélkül történt, hogy a fejlesztések kiválasztásában és megvalósításában a költségeket mérlegelték volna. Sok olyan, ipari módszereket megalapozó termelési objektumot építettek ki, és technológiai eljárásokat vezettek be, amelyek üzemeltetése eleve csak magas költségekkel volt lehetséges. A mezőgazdasági vállalatok a nagy fejlesztések és termelési célok jegyében születtek és szilárdultak meg, miközben a költségérzékenységre nem kényszerültek rá, s ebbéli készségük és lehetőségük sem fejlődött ki. A mezőgazdasági vállalatok széles köre a hetvenes évtizedben kialakult termelési struktúrájával és technológiájával lényegében válságos helyzetbe került, azaz (az adott költségmegtérülési feltételek között) termelési struktúrája és technológiája kisebb vagy nagyobb mértékben annyira előnytelené vált, hogy a felhasználható jövedelem növekedése megszűnt.

A hetvenes évektől a mezőgazdaságra nézve is alaposan megváltoztak és kedvezőtlené váltak a világpiaci körülmények. A világgazdasági kihívás az élelmiszergazdasággal szemben is a gazdaságosság fokozására kellett volna, hogy ösztönözzön, legfőképpen a termékek előállítási költségeit tekintve. Ebben a tekintetben ugyanis kiváltképpen súlyos és erősödő hatás érvényesült, mert a tőkés országokba történő eladásokban az élelmiszerek ára évek óta csökkent, és bekövetkezett az élelmiszerek viszonylagos leértékelődése. A feltételek megváltozása s a nem megfelelő reakciók következtében egyre inkább viták pergőtüzébe került a mezőgazdaság fejlődése s ezen keresztül a gazdaság növekedésében való részvétele. Az élelmiszer-gazdaságunk nemzetközi versenyképességének alakulására vonatkozó konklúziót Varga Gyula, az Agrárgazdasági Kutatóintézet igazgatója a következőképpen vonta le a 1980-as évek közepén: *„elhibáztuk agrárpolitikánkat, drágán termel a magyar mezőgazdaság, ráfizeteses az élelmiszer-gazdasági export, tehát nem érdemes az agrárkivitelt fenntartani.”*<sup>89</sup>

A nagyüzemi mezőgazdaságban kialakított iparszerű termelés és technológia erősen energia- és iparianyag-igényes módszernek bizonyult. Ez is közrejátszott abban, hogy a

---

<sup>89</sup> Varga Gyula: Élelmiszer-gazdaságunk nemzetközi versenyképessége. In: Gazdálkodás, (XXIX. évf.), 1985/7. sz. 39. o.

termelői felhasználás gyorsabb ütemben növekedett, mint a bruttó termelés, és így a mezőgazdasági nettó termelés aránya – és sokszor értéke is – csökkent.<sup>90</sup>

Az energia– és nyersanyag–árrobbanás gyökeresen átrendezte a magyar külkereskedelem árviszonyait. A világpiaci ármozgások, ha késleltetve is, de a rubelelszámolású forgalomba is begyűrűztek (ez az ötéves, csúszó árbázisra való áttérés következménye). Ennek nyomán 1975-ben ebben a relációban az import árszínvonala több mint 25 % -kal nőtt, az energiahordozóké pedig megkétszereződött.<sup>91</sup> Ez jelentősen kihatott az energiaigényes mezőgazdasági rendszerek költségigényére.

A mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek konvertibilis valutaszerző ereje legyengült. A MÉM-ben készült kimutatás szerint a nem rubel–elszámolású külpiazi forgalomban a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek kivitelében keletkezett árveszteség 1984-ben az 1982. évi szintről dollárban számolva mintegy 3,4-szeresre, forintban kifejezve 4,4-szeresre nőtt meg. Az árveszteség az élőállatok és a feldolgozott állati termékek vonatkozásában jobban nőtt, mint az összes nem dollár–elszámolású kivitelben. Az e termékek kiviteli gazdaságosságában és devizahozamában rejlő feszültség nemhogy nem enyhült, inkább tovább fokozódott. (Az árveszteség a megjelölt két évben előbb 10, majd 12, a kiviteli ártámogatás pedig 3,5, illetve 6 milliárd Ft volt a nem rubel–elszámolású forgalomban!)<sup>92</sup>

Míg tehát a hatvanas évek növekedési feltételeit a viszonylag olcsón és bőségesen rendelkezésre álló termelési tényezők megléte, akkumulálódása, a nemzetközi kapcsolatok kiszélesedése, az ebből adódó piacbővülés jellemezte, a '70-es és '80-as évek világgazdasági változásai felnagyították és láthatóvá tették a gazdálkodási rendszerek gyengeségeit.<sup>93</sup> A nagyüzemi mezőgazdaságban kialakított iparszerű termelés és technológia erősen energia– és iparianyag–igényes módszernek bizonyult. Ez is közrejátszott abban, hogy a termelői felhasználás gyorsabb ütemben növekedett, mint a bruttó termelés, és így a mezőgazdasági nettó termelés aránya csökkent. A mezőgazdasági termelés növelésében alkalmazott befektetések hatékonysága egyre kedvezőtlenebbé vált. A gazdaságpolitika intézkedéseiben mindennek ellenér nem jelent meg a nagyobb hatékonysági követelmény, miközben az egyensúlyi helyzet helyreállításának kényszerítő hatása érvényesült.

---

<sup>90</sup> Klenczner András: Új vonások az állami gazdaságok gazdálkodásában. In: Gazdálkodás. (XXVI. évf.) 1982/11. sz. 28. o.

<sup>91</sup> Barát Mária (szerk.): A magyar gazdaság vargabetűje. Aula, Bp., 1994. 157. o.

<sup>92</sup> Vági i.m. 32-33. o.

<sup>93</sup> Bekker Zsuzsa: Rendszerválság. Alkalmazkodási folyamatok a kelet-európai országokban 1970-1990 között. Aula, Bp., 1995. 147. o.

Az adók és az elvonások összege a 70-es évek közepétől 1989-ig a mezőgazdaságban háromszorosára, az élelmiszeriparban két és félszeresére emelkedett. A növekedés csak részben tulajdonítható a termelés bővülésének, hiszen a bruttó termelési érték ugyanezen idő alatt csak 2,3 illetve 1,9-szeresével nőtt, nagyobb részben a költségvetés szigorodásából adódott. Az elvonások üteme a támogatásokénál is jobban emelkedett, ezért ha az összes támogatást és az összes elvonást figyelembe vesszük, az élelmiszergazdaság 1980 óta nettó befizető volt.<sup>94</sup>

Eközben párt- és kormányhatározatok egész sora szögezte le, hogy a mezőgazdaság fejlesztése jól bevált agrárpolitika alapján folyt. A kibontakozó adósságválság miatt mégsem került sor a szerkezet átalakításához szükséges lépések megtételére. Néhány piackonformnak gondolt szabályozási változás volt hivatva arra, hogy kedvezőbb folyamatokat indítson el a későbbi szerkezetátalakítás felé. E lépéseket azonban háttérbe szorította az importvisszafogás kényszere és az a kényszer, hogy – függetlenül egy-egy tevékenység gazdaságosságától és szerkezeti hatásától –, ami konvertibilis valutáért eladható, azt kell termelni. Így volt ez az agrártermékek esetében is.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Borszéki Éva–Mészáros Sándor–Spitálszky Márta: Az agrárarak és támogatások kapcsolatának nemzetközi és hazai helyzete. Bp., 1990. 53-54. o.

<sup>95</sup> Fertő Imre–Juhász Pál–Mohácsi Kálmán: Az agrárrendszer válsága és a kibontakozás lehetőségei. Jelentések az alagútból. Bp., 1991. dec. 14. o.



## A Bábolnai Állami Gazdaság

A vállalati koncentráció folyamatában az ötvenes évektől jelentős szerepet játszott a mezőgazdasági vállalatok összevonása, egyesítése. Az állami gazdaságok száma 1950-ben 375, 1960-ban 333 volt. A folyamat újabb lendületet kapott az új gazdasági mechanizmus bevezetését követően. 1967-ben az ÁGK irányítása alá 204 állami gazdaság tartozott, az átlagos nagyüzemi földterületük 4 887 ha volt. 1977-re a gazdaságok száma 133-ra (34,8 százalékkal) apadt, az egy gazdaságra jutó nagyüzemi földterület viszont 7286 ha-ra (49,1 százalékkal) nőtt.<sup>96</sup>

1976-ban a hat legnagyobb<sup>97</sup> gazdaság, Bábolna, Baja, Agárd, Bóly, Mezőhegyes, Hortobágy állította elő a szektor termelésének 20 százalékát. A földterület 14 százalékán az állóeszközök és a munkaerő 13–14 százalékaival a nyereség több mint negyedrészt realizáltak.<sup>98</sup>

A Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium 35-555/1/1973-as határozatával megszüntette a Szendrői, az Uraiújfalui és a Putnoki Állami Gazdaságot és azokat a Bábolnai Állami Gazdasággal összevonta. A szervezeti változások miatt a Bábolnai Állami Gazdaság nevét Mezőgazdasági Kombinát, Bábolna névre változtatta.<sup>99</sup>

A kombinát lényeges sajátosságai a következőkben határozhatóak meg:

- az átlagos vállalati nagyságot számottevően meghaladó méret;
- valamely nyersanyag (vagy homogén nyersanyagcsoport) kitermelésének és feldolgozásának egy folyamatként való irányítása;
- jelentős koncentráció;
- legkorszerűbb termelési és szervezési eljárások alkalmazása;
- rendszeres kapcsolat a tudományos és kutatóintézményekkel, a hazai és külföldi kutatási eredmények kipróbálása és bevezetése érdekében;
- kezdeményező szerep a termelésben.<sup>100</sup>

A kombinátok ezek alapján olyan nagyvállalati szervezetek, amelyek a termelési tényezők, a mezőgazdasági és ipari termelés, a szolgáltatás és a forgalmazás nagyfokú koncentrációjának eredményeként jöttek létre. Műszaki–technológiai, valamint gazdálkodási,

<sup>96</sup> A vállalati koncentráció az állami gazdaságokban. Állami gazdaságok tapasztalatai. Bp., 1980/1. 11-12. o.

<sup>97</sup> A vállalati méretet a termelés értékével mérve.

<sup>98</sup> A mezőgazdasági vállalatok gazdálkodása. Budapest, KSH, 1983. 34. o.

<sup>99</sup> Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium 35-555/1/1973 sz. határozata. Irattár, Bábolna Rt. 1973.

<sup>100</sup> Major Lajos: A mezőgazdasági, élelmiszeripari és fagazdasági kombinát létrehozásának feltételei. (Kézirat.) MÉM, Bp., 1976. 3. o.

és egyúttal irányítási és érdekeltségi egységgé is váltak. Romány Pál már 1960-ban a bábolnai ankétokon felvillantotta e forma közeli megteremtésének jövőjét<sup>101</sup>, az első kombinátok megalakulására azonban csak egy bő évtized múlva a hetvenes évek elején került sor. A változás jogi következményei nem voltak jelentősek, és a szabályozás sem vette tudomásul ezt az új vállalati formát.

Az iparszerű baromfitermelés elindításában és megszervezésében Bábolnán elért eredmények elismeréseként Burgert Róbert még 1970-ben vezérigazgatói címet kapott, az ágazati vezetők pedig igazgatók lettek.

A Kombinát három új gazdasága:

A Szendrői Állami Gazdaság Borsod megyében, Bábolna területének mintegy 55 %-át kitevő 5 822 ha-on, kedvezőtlen adottságok között gazdálkodott, 450 fős dolgozói állománnyal. Állóeszköz értéke 92 millió Ft volt. Ebből 40 millió Ft épület, 3 millió Ft egyéb ingatlan, 29 millió Ft gép és felszerelés, 12 millió Ft jármű, 8 millió Ft üzemkörön kívüli állóeszköz. Gyenge minőségű földjei főleg lejtős dombokon fekszenek, ezért szántóterületük alig érte el az összes terület felét. Rét- és legelőterületük kiterjedése nagy volt, nem sokkal maradt el a szántóterület nagysága mögött. Szántóin mintegy tízféle növényt termeltek. A nagy, szétszórt legelőterület az állattenyésztési ágazatok közül a juhászatnak kedvezett. Az 1972. év végén a gazdaság juhállománya 15 577 db volt és ebből 8 624 db az anyajuh. A juhtenyésztés, tartás színvonala és eredménye elérte azt a szintet, amely a hagyományos termelés mellett várható volt.

A gazdaság 1972-ben +189 ezer Ft vállalati eredményt és 51,8 millió Ft termelési értéket ért el. A kedvezőtlen adottságokat az Állami Gazdaságok Országos Központja is figyelembe vette azzal, hogy az eredmény kialakításához 3,4 millió Ft támogatással hozzájárult.

A kitűzött cél, hogy az elkövetkező időszakban a termelést a Bábolnán már bizonyított eredményes módszerekkel magasabb szintre emeljék. A terv szerint 1974. évtől a növénytermelés szerkezete leegyszerűsödik a juhászat számára szükséges takarmánybázis megtermelésére. A juhállomány fajta-átalakításának és a tartás technológiájának korszerű megváltoztatása megteremtette a lehetőséget, hogy a kombinátnak egy gazdaságosan üzemelő részlegét alkossák.

---

<sup>101</sup> Az állami gazdaságok termelési ankétja. Bábolna, 1960. FM Állami Gazdaságok Főigazgatósága.

Az Uraiújfalui Állami Gazdaság Vas megyében, Szendrőnél kisebb (3 544 ha), de szántóterületét illetően azzal közel azonos nagyságú területen gazdálkodott. Szántóterületének jobb minőségét a szendrői 1 ha-ra jutó 8 aranykoronás földekkel szemben a 18 aranykorona is mutatja. Az Uraiújfalui Állami Gazdaság állóeszköz értéke 175 millió Ft volt. Ebből 106 millió Ft az épület, 3 millió Ft az egyéb ingatlan, 48 millió Ft a gép és berendezés, 11 millió Ft a jármű, 6 millió Ft az üzemkörön kívüli állóeszköz. A gazdaság termelési szerkezete nagyon hasonlított Bábolnához, mert fő termelési ágai a kukorica és a baromfi volt. Önálló baromfitenyésztést nem folytatott. A Franciaországból importált Sex-Sal-Link fajtát tartotta és szaporította. A kombinát kialakításával az import fajtára nem volt tovább szükség, hiszen a nemzetközi tesztek alapján a bábolnai tojóhibrid fajták jobbnak bizonyultak.

Az Uraiújfalui Állami Gazdaság 1972-ben +18,4 millió Ft vállalati eredményt és 142,5 millió Ft-os termelési értéket ért el. A Kombinát vezetősége az 500 fős dolgozó kollektívára támaszkodva a Kombinát nagyobb anyagi lehetőségeivel élve az eddigi irányba, de nagyobb ütemben kívánták a termelés gazdaságosságát és hatékonyságát emelni.

1974. január 1-jétől még egy borsod megyei gazdaság, a Putnoki Állami Gazdaság is a Kombinátba olvadt. Putnokon a termelés méretei lényegesen kisebbek (2 067 ha) voltak, mint a másik két gazdaságban. Területi adottságai, termelési szerkezete és elért eredménye Szendrőhöz hasonlított. A cél az volt, hogy a putnoki gazdaság tevékenységével a Szendrőn elindított juhászati programba illeszkedjen.<sup>102</sup>

A Putnoki Állami Gazdaság állóeszköz értéke 33 millió Ft volt. Ebből épület, építmény 14 millió Ft, egyéb ingatlanok 1 millió Ft, gépek és berendezések 11 millió Ft, járművek 5 millió Ft, üzemkörön kívüli állóeszköz 2 millió Ft.

A Bábolnai Állami Gazdaság területe 10 559 ha-ról (1972) 21 775 ha-ra növekedett, állóeszköz értéke pedig 1 452 millió Ft lett. A Bábolnához csatolt gazdaságok közül Uraiújfalu a baromfitenyésztést, Szendrő és Putnok a juhtenyésztést bővítette.<sup>103</sup> A négy gazdaság egységes irányítás alá kerülésével az átlagos állami gazdaság szerkezetét, tevékenységet messze meghaladó baromfi, sertés- és juhtenyésztő központ jött létre.

---

<sup>102</sup> Tetra Híradó 1973 dec. 22. 2. o.

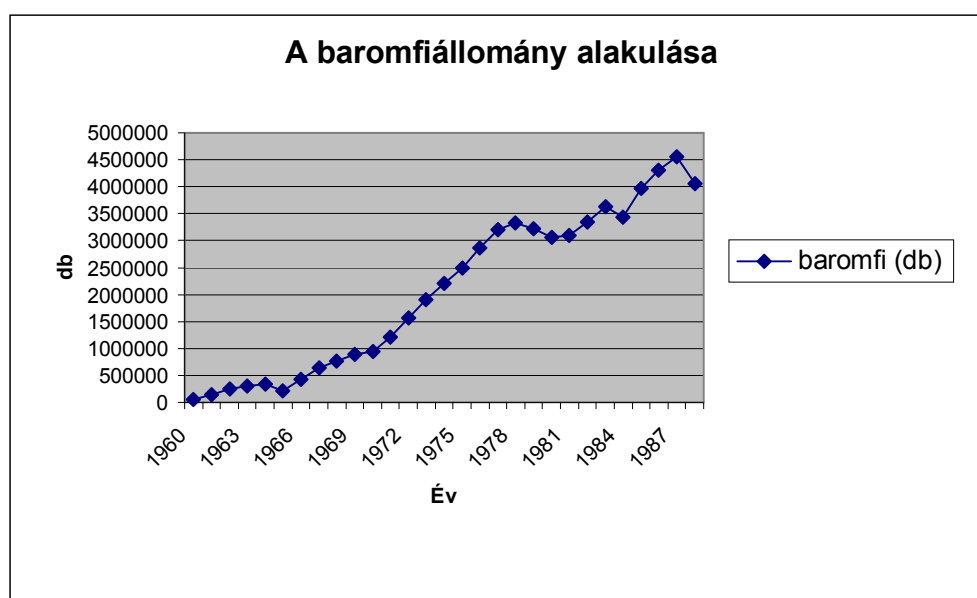
<sup>103</sup> Uo.

## Állattenyésztés

### Baromfitenyésztés

A fő ágazat továbbra is a baromfi maradt, melyben a tenyésztés, a szaporítás és a végtermék termeléssel összefüggő technológiai rendszer fejlesztését fokozatosan magasabb színvonalra emelték. A kereslet növekedése újabb beruházásokra sarkallta a cég vezetőségét. A kombinát az export gyors ütemű növekedése miatt két fejlesztési programot indított. A baromfifejlesztési program 255 millió Ft fejlesztést irányzott elő 1976–77 évekre, a II. program pedig 466 millió Ft értékű beruházásra vonatkozott az 1976–77–78-as évekre. A két program 118 baromfiistálló építést, valamint baromfitechnológiai berendezések beszerzését tartalmazta.<sup>104</sup>

Még 1973-ban az Országos Mezőgazdasági Fajtaminősítő Tanács a Bábolnán kitenyésztett Tetre–B húshibrid tyúkfajtát államilag elismert fajtának nyilvánította. A fajta a legfontosabb termelési mutatók (49 napos élősúly, fajlagos takarmány-felhasználás és elhullás vonatkozásában) alapján az NSZK-beli Stuttgart–Hohenheim-i Egyetemen végzett broiler összehasonlító vizsgálaton az első helyre került, nyugati tenyésztéseket (Hybro, Hubbard, Pilch) előzve meg.<sup>105</sup> Az állomány 1970-től 1980-ig több mint megháromszorozódott és több mint 3 millió darabot tett ki. Ezzel a vállalat tenyésztőbázisa világviszonylatban az egyik legnagyobb méretűvé vált.



*Forrás: Tények és adatok Bábolnáról. Irattár, Bábolna Rt.*

<sup>104</sup> A bábolnai baromfiprogramról. Irattár, Bábolna Rt. 1975.

<sup>105</sup> Tetra B. In.: *Bábolna*, A Bábolnai Állami Gazdaság üzemi lapja, 1973. dec.

Az ún. szovjet–baromfi-program keretében került sor bábolnai rendszerű üzemek megépítésére és exportjára. A szovjet élelmezési gondok orvoslására átfogó program beindítását határozták el az SZKP XXVI. Kongresszusán. Nem sokkal később a Szovjet–Magyar Kormányközi bizottság határozatot hozott, hogy a kombinát a Szovjetunió négy különböző területén létesítsen négy bábolnai iparszerű broilerhústermelési rendszert. A program keretében került sor Kijev, Jeszentuki, Dnyeprodzserzsinszk és Baranovicsi környékén 2–2 broiler– és tenyésztójas–termelő üzem megépítésére és felszerelésére. Az istálló építési és szerelési anyagainak a szállítása 1979 májusától kezdődött és két éven át tartott. Az istállóelemek és más berendezések gyártása az ipari üzemek gyártó kapacitásának nagy részét lekötötte.<sup>106</sup>

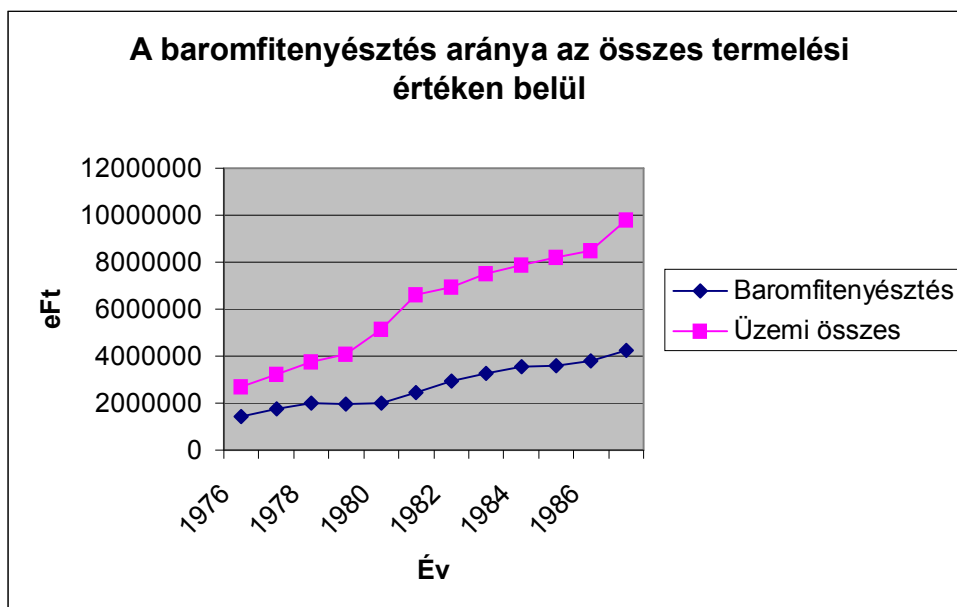
A nyolcvanas években a tenyésztés újabb eredményeként könyvelték el a Tetra-H háztáji hibrid valamint a Tetra–726-os húshibrid, valamint a Tetra–81 húshibrid kitenyésztését. Ezek közül a Tetra–726-os húshibrid a KGST Ivánkai Nemzetközi Tesztállomásán (Csehszlovákia) végzett összehasonlító tesztvizsgálaton a termelés és a vágás mutatói alapján az első helyre került, mivel 49 napos hizlalási idő alatt 1 987 g testsúlyt ért el 2 158 g/kg takarmányértékesítés mellett.<sup>107</sup>

Bábolnán a baromfiállomány 1980-tól 1988-ig, 3 068 552-ről 4 062 180 darabra, tehát 1 millióval emelkedett. A baromfitermelés (vágóállat) 4 459 tonnáról 13 775 tonnára emelkedett.

---

<sup>106</sup> Szovjet program. Irattár, Bábolna Rt. 2. o.

<sup>107</sup> Tenyésztési eredményeink. Bábolnai Állami Gazdaság üzemi lapja 1982. dec. 3. o.



*Forrás: Mérlegadatok. 1987. Irattár, Bábolna Rt.*

A baromfihús és tojástermelés lett az első olyan nagyüzemi állattenyésztési ágazat, amelyet bármely nagyüzem megfelelő adaptációs feltételekkel, a termőhelytől gyakorlatilag függetlenül, sikeresen, pontosan előre tervezhetően, nagy biztonsággal állíthatott elő. A komplex tenyésztés- és tartástechnológia kialakítása és elterjesztése széles körű nemzetközi és hazai munkamegosztást követelt, nagy mozgásteret és sok szempontból szabad kezet kívánt. A magyar mezőgazdaság külföld felé nyitása is lényegében ehhez az ágazathoz és Bábolnához kapcsolódott.

A magyar nagyüzemi állattenyésztésben a legprogresszívebb szerepet a vizsgált időszak végéig a baromfitartás töltötte be, színvonalában legközelebb került a termelésben élenjáró országokhoz. A baromfitartás révén világméreteken is számottevő szerephez jutottunk a mezőgazdaság innovációjában. Az intenzív tojástermelésre kifejlesztett Bábolnai Tetra tojóhibridet a világ három legsikeresebb hibridje között tartották számon a nyolcvanas években. A termelés gyorsuló ritmusának követelményéhez ez az ágazat tudott a legjobban igazodni. A jelentős belső kínálat és az aránylag olcsó ár következtében a hazai baromfihús-fogyasztás ugrásszerűen emelkedett, s 1985-ben az egy főre jutó baromfihús-fogyasztásban Magyarország a világ első öt országa között foglalt helyet. A termelés bőséges exportot is lehetővé tett. Az 1980-as években a világkereskedelmi forgalomba kerülő összes baromfihúsnek mintegy 10 százalékát hazánk adta. Bábolnán a termelési értéknek mindvégig a baromfiból származó jövedelem tette ki a legnagyobb arányt (1976: 56%, 1982: 41%, 1986:

48%). Bábolna évről évre jelentős tenyésztója, tenyész- és haszoncélú élőbaromfit, valamint komplex baromfifarmokat exportált.<sup>108</sup>

### Sertésenyésztés

Bábolna az iparszerű sertéshústermelés gyakorlati megvalósításában is úttörő szerepet vállalt. A program megindítása idején a fejlett tőkés országokban léteztek már zárt technológiai elven működő sertésfarmok, de ezek mérete nagyságrendekkel kisebb volt, mint a hazánkban felépített (általában 600–750 kocás, 9–12 ezer hízó kibocsátású) telepek kapacitása.

Az 1970-es években meghirdetett sertésprogram fontos célkitűzése volt a sertésenyésztés és –tartás korszerű alapokra helyezése, és az új szakosított telepek megépítésével az iparszerű sertéshústermelés megvalósítása. A hústermelés „iparszerűsítésére” irányuló törekvéseket a baromfitartásban elért kétségtelenül jelentős sikerek is motiválták. A baromfitenyésztésben szerzett tapasztalatok rávilágítottak, hogy a szelekciós bázis nagyságrendje határozza meg a világpiaci versenyképességet. A szelekciós bázis nagysága pl. a TETRA–tenyésztés baromfitenyésztési rendszerében olyan mértéket ért el, hogy a gazdaságos kihasználáshoz messze a vállalati kereteken túl az ország felvevő piacát kielégítve a KGST–országok baromfiprogramjában vett részt. Ezenkívül igen jelentős tőkés relációjú exportot eredményezett. A nagyüzemi sertésenyésztés területén a versenyképességet a baromfihoz hasonló nagyüzemi feltételek megteremtésével kívánták elérni.

1976-ra a tenyésztésben véglegesítésre került a tenyésztési irány. A továbbiakban csak a Duroc, Large white, Holland lapály, Belga lapály és a Hampshire fajtákra alapozva folytatta a gazdaság a tenyészállat előállítását. A bábolnai tenyésztés eredményei lettek a TETRA–S sertéshibrid és a TETRA–Duroc sertés. Az előbbit az Országos Fajtaminősítő Tanács 1978-ban utóbbit 1980-ban államilag elismert fajtának minősítette.

A kitenyésztett ún. TETRA–S nagyszülőállományt az ún. „nagyszülőtenyésztő” gazdaságokba helyezték át. E gazdaságok kooperációs szerződés alapján szülőpárokat tenyésztettek, amit részben saját végtermék termelésükhöz használtak és részben környezetük sertéshizláló üzemének adtak el. Ily módon térségi integrációk jöttek létre, amelyekben az épületek tervezése és előregyártása, a berendezések gyártása és a termelési technológia a

---

<sup>108</sup> Bábolna exporttevékenységével a „Nemzetközi kapcsolatok” alfejezetben foglalkozom részletesen.

baromfinál bevált rotációs program szerint szerveződött.<sup>109</sup> Ezek jó eredményeket értek el, elsősorban a húsmínőség területén. Ezzel párhuzamosan a tenyészállatok exportja is megvalósult elsősorban az NSZK-ba, Franciaországba, Spanyolországba és Csehszlovákiába.<sup>110</sup>

1981 májusában indították el az ún. SPF–programot, amely a sertések meghatározott kórokozóktól való mentességének elérését célozta. Az SPF (Specific Pathogen Free, rövid magyar megfelelője: kórokozómentes) technológiája üzemi gyakorlatának kialakítására. A Nyugat-Németországban működő közös vállalat sok információt gyűjtött össze és a bábolnai szakemberek a gyakorlati megvalósítás különböző fázisaiban is részt vettek. Bábolnán felépítettek egy SPF laboratórium, ahol császármetszéssel hozták világra a malacokat, amelyeket teljesen steril körülmények között, négyhetes korukig inkubátorban neveltek. A cél az olyan idült fertőző betegségek kiküszöbölése volt, amelyek hagyományos módszerekkel (gyógyszerezés, vakcinázás) nem küszöbölhetőek ki, s ezeket az utód születése pillanatában megkapja az anyától. A fertőző láncot úgy szakították meg, hogy a műtőben a kocából kivették a malacokkal teli méhet. A méh egy légmentesen záródó zacskó szerepét tölti be, ami egy fertőtlenítő fürdőn keresztül jutott az izolátorba. Itt vették ki a méhből a malacokat, ahonnan inkubátorba kerültek és 28 napos korukig steril körülmények között nevelkedtek. Innen hagyományos sertéstelepre kerültek az utódok, ahol az átlagosnál sokkal gondosabb higiénias feltételek betartásával a kórokozóktól való mentességet kívánták biztosítani.<sup>111</sup>

A csíramentes állomány létrehozása a cég exportlehetőségeinek jelentős kibővítését célozta. Az első SPF–tenyészállományt, 220 darabot Kínába exportálták. Hasonló méretű, hosszú távú együttműködést hoztak létre a spanyolországi partnerekkel, valamint Japánban és Nyugat-Európában – ahol a kórokozóktól mentes sertéshús piaca ekkor kezdett kialakulni.<sup>112</sup>

Bábolnán az SPF–program rendkívül költséges beruházásai 84 369 000 Ft-ba kerültek. A program részeként minden olyan disznót vágóhídra küldtek ami veszélyeztette volna a kihelyezésre kerülő SPF minőségű sertések egészségügyi státuszát. Ez az állomány rohamos csökkenését eredményezte. A kórokozómentességet azonban a sertések kihelyezése után így sem tudták biztosítani.<sup>113</sup>

---

<sup>109</sup> Burgert R.: im. 20. o.

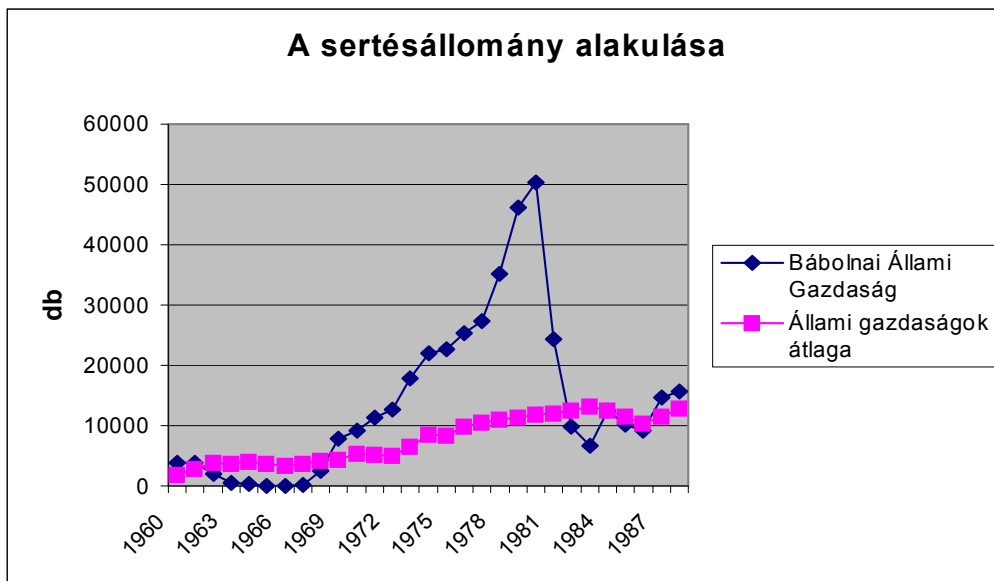
<sup>110</sup> A Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát VI. ötéves terve. Bábolna 1981. 9-10. o. Irattár, Bábolna Rt.

<sup>111</sup> Honvári János: A Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát fejlődése a hatvanas évek elejétől. In: Lengyel Zsuzsa (szerk.): Bábolna (műhelytanulmányok) Budapest, 1988. 35. o.

<sup>112</sup> Interjú Bajmóczi Miklóssal (BMK igazgatója 1973-1983)

<sup>113</sup> Uo.





*Forrás: Tények és adatok Bábolnáról. Irattár, Bábolna Rt.*

Az új módszerű termelés – jóllehet az széles kutató-fejlesztő és termelőbázison indult és amelyhez számos külföldi tapasztalatot és innovációs eredményt is felhasználtak – mindvégig problematikus maradt. A tervezett beruházások során gyakran 40–60 százalékkal lépték túl a pénzügyi előirányzatokat. Az épületek és az új tartástechnológia nem felelt meg az állatok természetének. A termelés a tervezettnél sokkal anyag- és energiaigényesebbnek bizonyult, ezért a névleges kibocsátást a telepek döntő többsége nem tudta realizálni.

A rendszer bevezetésénél a legfőbb hiba az volt, hogy a megvalósítás során lemásolták a baromfiprogramot, s ennek megfelelően Bábolnán történt a kezdeti fázis, – elletés, korai választás (28 nap) stb. –, amely a sertés esetén a legkritikusabb rész. Hízlatásra pedig kihelyezték őket a környező szövetkezetekhez. Kiderült, nem lehet mindent átvenni a baromfiprogramból, mert a baromfinál a folyamat legnehezebb része a keltetés rendkívül jól megoldható volt, a sertésnél viszont mindvégig komoly nehézségekkel küzdött.<sup>114</sup>

A program sikertelenségét jelzi, hogy a tenyésztési és tartási eredményekkel nem sikerült felzárkózni a nemzetközi élményhöz, a húsminőség is lényegesen elmaradt például a dán vagy a holland standardoktól. Rendkívül magasak voltak az elhullásból és az ún. technológiai selejtekből adódó veszteségek (100 db élve született malacból gyakorlatilag csak 68-71 érte el a vágóhidat). Az iparszerű tartás országos elterjesztése, az eredmények nemzetközi viszonylatban gyenge közepes szinten történő stabilizálódása a magyar

<sup>114</sup> Interjú Bajmóczi Miklóssal (BMK igazgatója 1973-1983)

mezőgazdaság legnagyobb potenciális veszteségét eredményezte. Bábolnán a kezdeti felfutást követően a sertéstermelés alacsony szinten stabilizálódott. A vállalat termelési értékében csekély százalékot (1976: 4 %, 1986: 1%) képviselt.

## Juhászat

Bábolnán 1973-tól foglalkoztak kiemelten a juhászat fejlesztésével, mikor központi döntés révén a vállalathoz került a folyamatosan csőd közelében lévő Szendrői- és Putnoki Állami Gazdaság Borsod-megyéből. E gazdaságokhoz tartozó földterületek jelentős része hagyományosan legelő volt. A fejlesztést motiválta, hogy a pecsenyebárány jelentős exportlehetőséget kínált Itália valamint az iszlám országok piacai felé. A hetvenes évek hazai árintézkedései és a szabályozók változása is a húsirányú hasznosítást tették jövedelmezőbbé.<sup>115</sup>

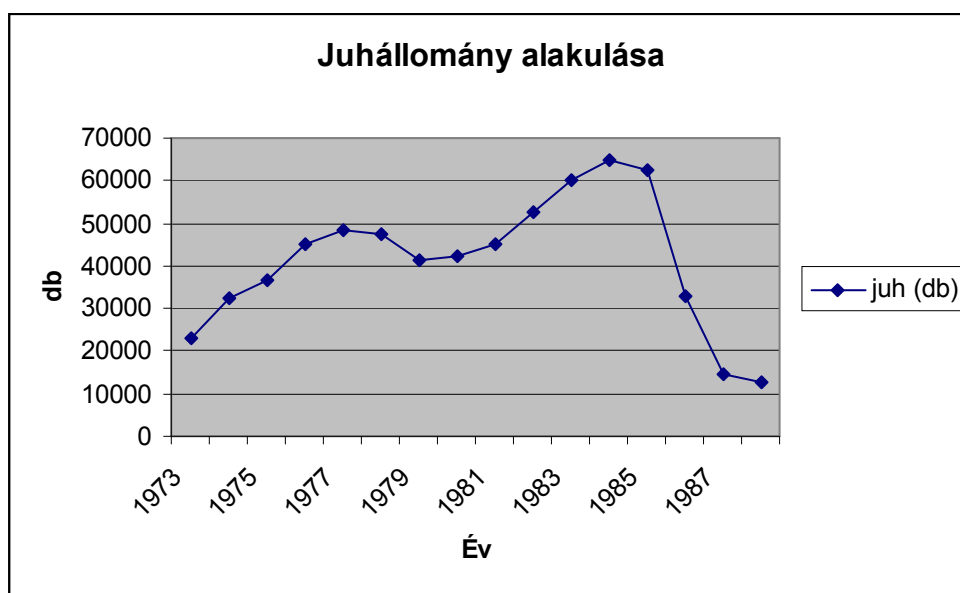
1974-re elkészült a kombinát juhtenyésztési programja az 1974–1980 közötti évekre. A juhtenyésztés célja az volt, hogy egy jó takarmányhasznosítású, kedvező húsformákat mutató hibridet állítsanak elő, lehetőleg minél több ikerelléssel.<sup>116</sup> Ehhez apai vonalként Nagy-Britanniából származó nagy testű jó húsformákat mutató Suffolk fajtát, anyai vonalként az itthon is széles körben ismert és tenyésztett Merinó fajtát használták fel a különböző keresztezési formációkban. A kapott szülőpárt „Tetra szapora” néven tették védetté. A végtermék pecsenyebárányokat választás után zárt tartásban taposórácson intenzív abrakolással hizlalták. Ez utóbbi kísérlet kevésbé vált be, mert a birka ősi ösztönéből eredően „menetben legelő” jószág, s így az egyhelyben történő ácsorgás súlyos lábproblémákat és lesántulást okozott, már rövid idő után is. A bárányokat a későbbiekben hagyományos körülmények között, de intenzív takarmány-kiegészítéssel hizlalták. A piacra kerülést pedig a nagy olasz és iszlám ünnepek idejére időzítették, az egy tömegben való értékesíthetőség és a jó eladási ár érdekében.<sup>117</sup>

Az ágazatban a más állattenyésztési ágakhoz képest rossz jövedelmezősége miatt a hetvenes évek második felétől országos szinten ismét előtérbe került a hármas hasznosítás.

<sup>115</sup> Dr. Molnár István – Szabóné Dr. Medgyesi Éva: Az állami gazdaságok ... im. 186. o.

<sup>116</sup> TETRA juhtenyésztési program. Irattár, Bábolna Rt. 1974. 2-4. o.

<sup>117</sup> A Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát V. ötéves terve. 14-15. o. Irattár, Bábolna Rt.



*Forrás: Tények és adatok Bábolnáról. Irattár, Bábolna Rt.*

## Lótenyésztés

A rohamosan növekvő intenzív termelés mellett az arabló–tenyésztés tradícióit is ápták a gazdaságban. 1978-ban az Arabló-tenyésztők Világszövetségének (World Arabian Horse Organisation , WAHO) végrehajtó bizottsága Hamburgban határozatot hozott, amely szerint azok a bábolnai arab fajták, amelyek a Shagya-, Gazal-, O'Bajan-, Siglavy-, Dohoman-, Koheilan-, Jussuf- és a Kemin törzsekből származtak „Shagya-Arab” néven önálló fajtaként ismerték el. Ezt a határozatot a WAHO elnöke Mr. Stream hivatalosan ismertette a kongresszus plenáris ülésén. Ezzel a világszervezet a bábolnai arab fajtát önálló fajtaként ismerte el.<sup>118</sup>

Az angol telivér tenyésztésében nagy szelekciókat hajtottak végre, ilyen a tenyésztés történetében meg nem fordult elő. Egyidejűleg importáltak új tenyészanyagot, és ezzel a versenylótenyésztést is tovább javították.

A lótenyésztés tradíciójának ápolásaként 1981-ben a bábolnai központi ménesudvarban elhelyezték „Bábolnai csődör” bronzszobrát, ifj. Vastagh György alkotását. Az 1945 előtt készült gipszalkotást a Mezőgazdasági Minisztériumban helyezték el, mert nem volt anyagi lehetőség a bronzba öntésre. Bábolna megvásárolta a jogot és a múzeum beleegyezésével bronzba öntötte. 1986-ban az 1964-es sikertelen kísérlet után Csekonics József bronz mellszobrát, amely Máté István alkotása a ménesudvarban állították fel, az

<sup>118</sup> Bábolnai Híradó, 1978. okt. 2. o.

alapító korábbi szobrának a helyén.

### Növénytermesztés

Az iparszerű árutermelés zárt rendszere a baromfitermék termelésében bontakozott ki először, annak ellenére, hogy a hibridizációt mint az egyik legfőbb indítékot a kukoricából vették át a baromfitenyésztők. A szocialista mezőgazdasági termelés az adott korszakra legjellemzőbb sajátossága; a termelés koncentrációja és specializálása a növénytermelésben is végbement. A koncentráció együtt járt a nagyüzemek kialakulásával, az egyes termelési ágazatok növekedésével, a specializáció pedig a gazdaságok termelésszerkezetének egyszerűsítésével.

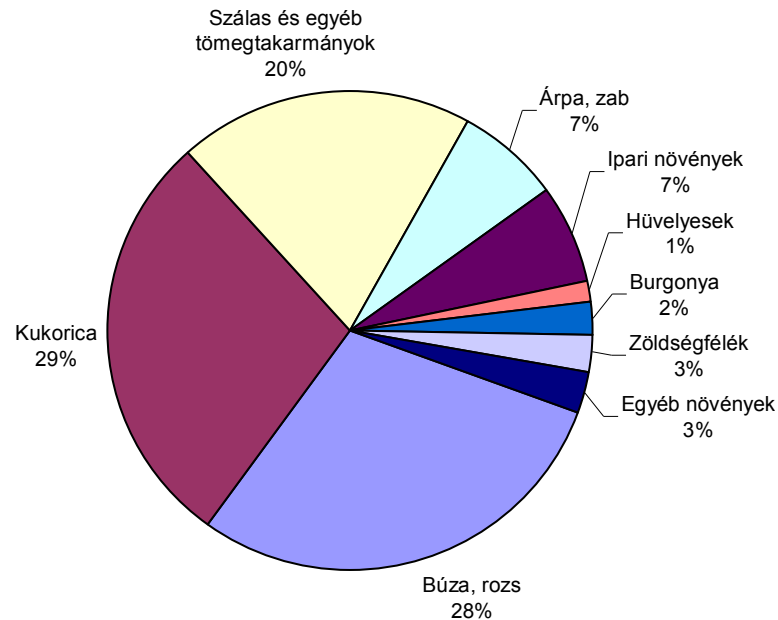
A magyar kormány határozata alapján 1969 őszén mezőgazdasági szakküldöttség utazott az Amerikai Egyesült Államokba és Kanadába. A deklarált cél a technikai forradalom pozitív hatásainak vizsgálata mezőgazdaság különböző szakterületein, különös tekintettel a termelésfejlesztésre, a kutatás gyakorlati kihatására, az új növény és állatfajtákra, a gépesítésre és kemizálásra. A küldöttség, – mely tagjainak sorában tudta Burgert Róbertet is – néhány napot Roswell Garst kukorica-övezetben fekvő birtokán is eltöltött. Roswell Garst még az ötvenes években azzal tette magát ismertté, hogy meghívta magához az Egyesült Államokba látogató Nyikita Szergejevics Hruscsovot.<sup>119</sup>

Az iparszerű növénytermelési rendszerek létrejötte és elterjedése az 1970-es évekre esett. Kialakulását az ország mezőgazdasági termelésének nagyüzemivé válása sürgette. Ezt megelőzően Magyarország vetésszerkezetében kultúrnövények sokasága volt megtalálható, illetve jellemző. A fontosabb szántóföldi növények című 1972-es KSH csoportosítás alatt 21 növény található. Az összes termesztett növény ennek többszöröse volt, ugyanakkor a szántóföldi terület több mint 90 %-át csupán néhány növény foglalta el.

---

<sup>119</sup> Sárközy Péter: Szemtől szembe Amerika mezőgazdaságával. Mezőgazdasági Kiadó, Bp., 1970. 59-60. o.

**Vetésszerkezet a szántóföldi növénytermelési rendszerek indulásának  
évében (1972)**



*Forrás: A kukoricatermelési rendszerek ökonómiai értékelése. AKI, Bp., 1974. 9-10. o.*

Az ábrán látható, hogy a gabonafélék, a kukorica, az ipari növények, a szálás és tömegtakarmányok tették ki az ország szántóterületének 91 %-át.

A kukorica már a hatvanas években az intenzív, iparszerű termelés lehetőségeit vizsgáló szakemberek érdeklődésének a középpontjába került. A gabonafélék közül ez a növény rendelkezik a legnagyobb termőképességgel, egységnyi mennyiségben a legtöbb energiát tartalmazza, és e két tulajdonsága miatt a leginkább alkalmas volt a kormány által meghirdetett gabona- és húsprogram célkitűzéseinek a megvalósítására. A hazai termelési színvonal ugyanakkor rendkívüli mértékben elmaradt a kukoricatermelésben élenjáró országok (Egyesült Államok, Franciaország) mögött.<sup>120</sup> Bábolnán már a hatvanas évek elejétől folytak különféle kísérletek. Sokoldalúan vizsgálták a hozamnövelés lehetőségeit, a monokultúras termesztés kérdését, fajta-összehasonlító és műtrágyázási kísérleteket végeztek, tanulmányozták a különböző gyomirtó szerek hatását, a különféle külföldi cégek gépeit. A genetika és a termeléstechológia területeire kiterjedő kutató-fejlesztő munkával kidolgozták

<sup>120</sup> Tompa Béla: Innováció a mezőgazdaságban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1988. 142-143. o.

azokat a megoldásokat, illetve meghatározták azokat a feltételeket, amelyek együttes alkalmazása lehetővé tette a kukorica terméshozamának ugrásszerű növelését.

A komplex üzemi fejlesztési technológia korszerű gépek alkalmazását kívánta meg. Az USA-ban a bábolnai szakemberek az ottani traktorgyáraktól kértek és kaptak ajánlatokat. A vezetés közös döntése a JOHN DEERE-re esett, ettől várták a leggazdaságosabb, legkonstruktívabb munkát.

1970-re megkezdték a hazai és az USA-ban szerzett tapasztalatok alapján kialakított termelési rendszer tesztelését.

- A fajta összehasonlításban többszörösen ismételt 311 kisparcellás és 79 nagyüzemi területen végeztek vizsgálatokat.
- A műtrágyázás hatását száraz és folyékony formában kísérletezték.
- Feltérképezték a gyomosodás mérvét és gyomok terjedését.
- A gép-összehasonlításokat végeztek: a JOHN DEERE – CLAAS – FORD márkájú legfejlettebb amerikai gépeket versenyeztették.
- A Gépkísérleti Intézetnél tesztelték a legújabb szovjet Kirovec, az J.H.C. ekék és traktorok összehasonlítására.
- Megállapodtak a Fortschritt (NDK) gyár vezetőivel, hogy részt vesznek a CPS gépesítési programjában.<sup>121</sup>

Bábolnára 1970 tavaszán érkeztek meg az első erő- és munkagépek az Iparszerű Kukoricatermelési rendszerhez: 13 db John Deere 520-as traktort, 8 db JD 1300-as vetőgép, 8 db ID 4520-as eke, 8 db ID 23-as permetező, 8 db RG 1230-as sorművelő kultivátor, 6 db D10e szántóföldi kultivátor, 8 db kombajn (gabonaadapterrel) és 2 db műtrágyázási autó. A gépek ára összesen 39 900 000 Ft volt.

A kukoricatermelési rendszerek működését a MÉM 1971-ben engedélyezte. A szükséges gépsorok importjában devizakonstrukciós hitelformát alkalmaztak. E szerint a többlettermés egy részének az exportjával kellett megteremteni a kukoricatermelés fejlesztésének feltételeit. A CPS (Corn Production System, Bábolna–Chicago), alapvetően tőkés géprendszerrel kezdte meg működését, bár a későbbiekben néhány géptípus sikerült hazai előállításúakkal helyettesíteni. 1972-ben 60 000 ha-on, 1973-ban 124 000 ha-on alkalmazták a CPS technológiai rendszerét. A rendszer központja az első évben a Bábolnai Állami Gazdaság volt. 1972 márciusától a partnergazdaságok határozatlan időre szóló közös

vállalatot létesítettek. A rendszer központja a Bábolnai Kukoricatermesztő Közös Vállalat (Nagyigmánd) lett.<sup>122</sup>

A vállalati eredmény már 1970-ben 57,79 t/ha volt, ami az állami gazdaságok átlagának 131,6%-a. Az eredmények láttán nagy volt az érdeklődés a bábolnai rendszer iránt, így kooperációs programot dolgoztak ki. Ennek értelmében az őszi betakarításokig terjedően olyan együttműködési szerződést kötöttek a következő évekre egyes gazdaságokkal, hogy azok a bábolnai rendszer szerint termelnek, és az igénybe vett szolgáltatásokért (modern gépek, műtrágyázás stb.) az előző években elért termésátlagokat meghaladó többletből 40%-ot Bábolnának engednek át. A többlet kiszámításához az előző 5 évi átlagtermést vették alapul; ez akkor Bábolnán 4 t/ha, a környező gazdaságokban 3,6–4,3 t/ha volt.

1972-ben az IKR keretében 21 állami gazdaság és 15 termelőszövetkezet 60 529 hektáron termelt kukoricát. Ezt csak újabb gépvásárlással lehetett növelni. 1972-ben 117 IHC kombájn, 38 IHC traktor, 40 IHC eke, 3 önjáró ammóniaszózó, 17 teher- és személygépkocsi megvételére került sor. Majd újabb 5,8 millió dolláros devizahitelt kapott Bábolna, gépek további vásárlására, abból a célból, hogy a következő évben újabb 60 000 hektárra terjessze ki az iparszerű kukoricatermelési rendszert.<sup>123</sup>

A következő évben tovább bővítették a kooperációt, és a szükséges eszközök (gépek, vetőmagok, herbicidek) beszerzésének devizahiteleit a többlettermelésből 1 év alatt visszafizették. A vállalatok között egy sajátos horizontális integráció. Az együttműködésben részt vevő gazdaságok közötti sajátos munkamegosztás egyfelől a rendszergazda (gesztor), illetve a közös vállalat, másfelől a társgazdaságok között alakult ki. A rendszergazda foglalkozott a termelés–technológia kidolgozásával, a gépek, anyagok, vetőmagvak beszerzésével, a különféle vizsgálatok végzésével, a szaktanácsadással, a dolgozók képzésével, a szervízhálózat megszervezésével. A társgazdaságok feladata lényegében a termelésnek a technológiai utasítások szerinti végrehajtására összpontosult.<sup>124</sup>

A kezdeti években a partnerkapcsolatokat a rendszergazda részéről meglehetősen merev szabályozások, szigorú kikötések jellemezték. Az, hogy a rendszergazda egy-egy gépegységben határozta meg az együttműködés lehetséges szintjét, a gyakorlatban azt jelentette, hogy a társulni kívánt nagyüzem 790 hektár területen, vagy ennek pontos többszörösén alkalmazza a CPS–technológiát. A Bábolnán végzett kísérletek azt mutatták, hogy a rendszertechnológiának legjobban megfelelő géptípusok, illetve az azokból

---

<sup>121</sup> A Bábolnai Ipari Kukoricatermelési Rendszer technológiája. Nagyigmánd, 1972. 4. o.

<sup>122</sup> A kukoricatermelési rendszerek ökonomiai értékelése. AKI, Bp., 1974. 9-10. o.

<sup>123</sup> Devizahitelt kapott Bábolna. Bábolna, 1972. nov. 2. o.

<sup>124</sup> Burgert Róbert: Termelési rendszerek műszaki fejlesztése. Gödöllői Agrártudományi Egyetem. Kézirat. 18. o.

összeállított gépegység helyi viszonyok között 790 hektár kukoricaterület gépi munkáit tudja kockázat nélkül ellátni. Azok a gazdaságok, amelyek földterületi korlátok miatt ekkora kukoricaterületet nem voltak képesek kialakítani, kezdetben nem csatlakozhattak a rendszerhez. Más nagyüzemek viszont a 790 hektár feletti területrészt voltak kénytelenek hagyományos technológiával művelni. Az együttműködés gépegységben történő meghatározását más oldalról a technológiai fegyelem szigorú betartására, valamint a korrekt információkra, visszajelzésekre és tapasztalatcserére irányuló törekvések indokolták.<sup>125</sup>

A kukoricatermelés hozama robbanásszerűen növekedett (1967-ben 3,1 t/ha; 1968 4,31 t/ha; 1969 5,29 t/ha; 1970 5,79 t/ha; 1971 5,98 t/ha, 1972 6,42 t/ha). Ez már olyan volumenű termést eredményezett Bábólnán (1973: 53 087 t), amelyet egy állami gazdaság nem tud gesztorálni. Ezért szükségessé vált, hogy a kukoricatermelésnél legyen egy külön vállalat. Így Burgert kezdeményezésére 1973. március 30-án megalakult a Bábolnai Kukoricatermelő Közös Vállalat CPS (Corn Product System). A Közös Vállalat a Bábolnai Állami Gazdaságból vált ki, és 528 994 millió Ft bruttó értékű állóeszközt kapott. Tagjai az akkor együttműködő 34 állami gazdaság és 36 termelőszövetkezet, valamint az Intercooperation Külkereskedelmi Rt. lettek. Az igazgatóság elnökévé Izinger Pált, elnökhelyettesévé Baksai Antalt választották. A Közös Vállalat igazgatója Tóth János lett.<sup>126</sup>

1973 nyarán érkeztek meg az első nagy teljesítményű 320 LE-s STEIGER típusú traktorok a gazdaságba, ahol azokat elsőként próbálták ki Magyarországon, de egész Európában is. A STEIGER USA-beli összeszerelő-üzemmel még egy évvel korábban ismerkedett meg a vállalat vezetősége egy szakmai úton. Jellegzetességük, hogy egy kis összeszerelő-üzemben mindig az aktuálisan legjobbnak tartott alkatrészekből szerelték össze a szerelőüzem vezetőjének nevével fémjelzett márkát.<sup>127</sup> A traktorok bábolnai bemutatására meghívták a Rába Vagon és Gépgyár vezetőit is. A bábolnai elképzelésben egy magyarországi összeszerelő-üzem felépítése szerepelt. Az új traktor a Rába vezetését is ebbe az irányba inspirálta. Így néhány hónapon belül Horváth Edének, a Rába vezérigazgatójának a vezetésével megkezdtek a tárgyalásokat a Steigerrel, és sikerült is megegyezniük. Eszerint a Steiger tengelyeket vesz a Rábától, az pedig a traktorokat fogja építeni. A Rába piaca ezt követően robbanásszerűen nőtt, jó például szolgálva arra, hogy a magyar iparnak hogyan lehet

---

<sup>125</sup> A kukoricatermelési rendszerek ökonómiai értékelése. AKI, Bp., 1974. 13. o.

<sup>126</sup> Megalakult a Bábolnai Kukoricatermelő Közös Vállalat. Bábolna, 1973. április. 1-2. o.

<sup>127</sup> Dr. Tóth János – Dr. Bodor Pál: A Bábolnai Iparszerű Kukoricatermelési Rendszer kialakulásának körülményei. A közös vállalat tevékenysége. Fejlesztési, termelési eredmények. Bábolna, 1983. 40. o.



jó referenciája a mezőgazdaság.<sup>128</sup>

A termelés hozamának növelése folytán a növénytermelésben fokozatosan lerövidültek az optimális idők. Ez alatt pedig megállás nélkül dolgozni kellett a gépeknek, nem lehetett, hogy akár egy is néhány napig álljon meghibásodás miatt, mert az veszteséget jelentett volna.

Az egységes talajvizsgálati rendszer bevezetésével, valamint a termelési adatok feldolgozásával lehetőség nyílt a tápanyag-gazdálkodási gyakorlat nyomon követésére, s az adaptáció állandó kontrollálására. A tápanyag-visszapótlással kapcsolatos technológiafejlesztés eredményeként dolgozták ki a folyékony műtrágyák gyártási és kijuttatási technológiáját.<sup>129</sup>

Az eredmények 1975-ben: 188 taggazdaság; 216 014 hektár területén 65,47 mázsás hektáronkénti termés. Az átlagos terméshozam 21,67 mázsa kukorica volt hektáronként. A legjobb gazdaságok 105–108 mázsás hektáronkénti termést produkáltak. Összehasonlításképpen: 1970-ben még a 40 mázsás hektáronkénti átlagtermés igen jó eredménynek számított.<sup>130</sup>

A közös vállalat az iparszerű kukoricatermelés hazai úttörőjeként így a növénytermesztésben elsőként igyekezett megteremteni a biológiai, a műszaki és az emberi tényezők összhangját. A tagvállalatok szövetkezésének előnye és ereje elsősorban abban volt, hogy olyan fejlesztőbázis megteremtésére és működtetésére volt képes, amelyre egy-egy gazdaságnak nem volt lehetősége. Azokat a fajtákat, hibrideket, vegyszereket és eljárásokat, gépeket vitték a nagyüzemi termelésbe, amelyek a többlépcsős kísérletek alapján a legalkalmasabbnak bizonyultak a termelési színvonal fejlesztésére.<sup>131</sup>

Bábolna, mint rendszerközpont szolgáltató tevékenységet végzett a taggazdaságok részére meghatározott térítés fejében:

- szakmai tanácsadást szervezett részükre, kiképezte, ill. továbbképezte dolgozóikat;
- vállalta a termeléshez szükséges gépek beszerzését, karbantartását, javítását, gondoskodott pótalkatrészekről;
- beszerezte a vetőmagokat, növényvédőszereket, a szükséges műtrágyákat;
- fontos teendője volt a terv- és kalkulációkészítés.

Hazánkban a kukorica, a szántóföldi növénytermesztésben is meghonosodó termelési rendszerek elsőszámú növénye lett. A legfőbb tulajdonsága amely erre alkalmassá

---

<sup>128</sup> Uo. 40. o.

<sup>129</sup> Burgert. R. – Fekete F. – Tóth J.: Az iparszerű kukoricatermelési rendszer születése Bábolnán. Budapest, 1989. 62. o.

<sup>130</sup> Gazdaság '76 például: Bábolna. Im: Magyar Hírek, 1976. február 14.

<sup>131</sup> Burgert – Fekete – Tóth: im. 52. o.

tette, a jó monokultúra-tűrés. Ennek okán a világ élelmiszer-ellátásában betöltött szerepe is jelentősen megnövekedett a XX. sz. második felében, s ennek következtében a kukoricaövezetekben a vetésterület legnagyobb hányadát tette ki.

A tapasztalatok azonban azt mutatták, hogy viszonylag rövid idő eltelte után a monokultúra különféle természetű problémákat eredményezett, amelyek közömbösítése tekintélyes anyagi áldozatokat követelt. Ilyen volt a talajok kedvezőtlen fizikai-kémiai és biológiai elváltozása. Sok gondot okozott az egyes monokultúrával összefüggő rezisztens gyomok (pl. fénycirok)<sup>132</sup> gyors terjedése, továbbá vegyszermaradványok halmozódása. Magyarországon a kukorica monokultúras termesztésének további hátránya, hogy a búza önmaga után termesztése nem volt megoldott. Termőterületük ugyanakkor csaknem azonos volt: búzát 1972-ben 1 317 000 ha-on; kukoricát 1 392 000 ha-on termeltek, és a két növény az ország szántójának több mint 50%-át foglalta el. A monokultúra terjedésével együtt járt a világviszonylatban is túltengő technikai és vegyi szemlélet adoptálása Magyarországon a hetvenes években.

A termelést a Bábolnai IKR keretében végezték. Az átlagtermés 1970-től 1980-ig 25%-kal emelkedett hektáronként. A termelési rendszert kiterjesztették az egyesített gazdaságokra is. A kedvezőtlen termőhely, Szendrő és Putnok is a környékének termését jóval túlhaladó mennyiséget ért el.

A traktorgyártásban a Rába gyár lett a partner. 1975-től elsőként az IKR-be került 70 db, licenc alapján gyártott 180 kW motorteljesítményű Rába–Steiger nehéz szántótraktor. Új típusú, nagy munkaszélességű talajművelő gépek (tárcsák, ásóboronák, közép- és mélylazítók, 7-8 vasú ekék) üzemeltetése vált lehetővé, megnövekedtek az üzemi teljesítmények. A betakarítógépek esetében is szükség volt fejlesztésre, amelyben legintenzívebben a Claas cég vett részt. A növelt teljesítményű Claas Dominator és kombájnok szintén nagyobb munkateljesítményre voltak képesek.<sup>133</sup>

Az új gabonatermelés-fejlesztési program (GFP) 1980. évi megindítása kapcsán a tőkés importból származó gépek mellett megjelentek a hazai gyártású erő- és munkagépek. 1983-tól a Világbank finanszírozásában további lehetőség nyílt a géprendszerek megújításához, illetve továbbfejlesztéséhez. A bábolnai fejlesztőmunka eredményeit is figyelembe vették a beszerzésre kerülő gépek követelményrendszerének az összeállításához. Ily módon valóban a világ legkorszerűbb gyártmányai kerültek a taggazdaságokhoz, magasra emelve a gépesítési színvonalat. Ennek során az IKR partnere a Fiat, Mengel, a Kleine és sok

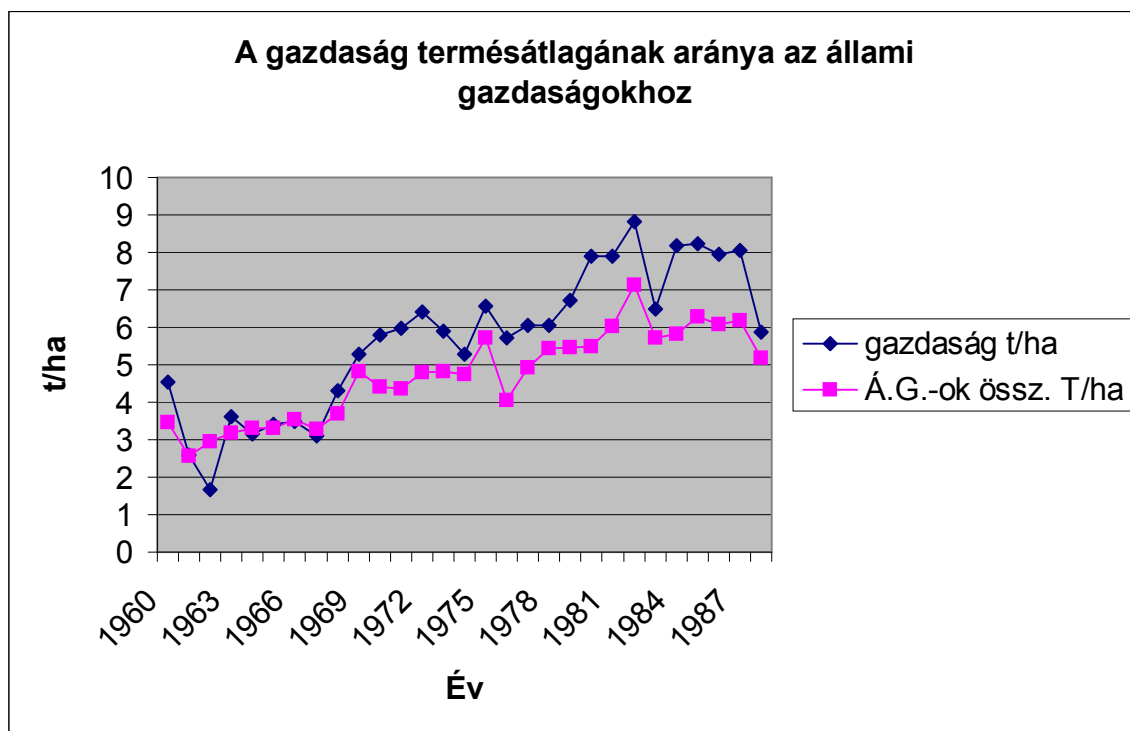
<sup>132</sup> A '90-es évektől pedig a kukoricabogár okoz jelentős kártételeket.

<sup>133</sup> IKR beszerzései. Bábolnai Híradó, 1975. február 2. o.

más külföldi cég lett.

A gépsorok elterjedésével kialakult az országos szervízhalózat, amelynek telephelyeit a termelésszervező körzetek központjában alakították ki. Ugyancsak ezeken a helyeken létesültek a körzeti raktárak, főleg a karbantartáshoz, az üzemeltetéshez nélkülözhetetlen alkatrészek és a gyorsan kopó–fogyó gépelemek.<sup>134</sup>

A közös vállalat információs rendszerének szerves részét képezte a termelési tapasztalatok „visszacsatolása” a kutatóintézetekhez és gyártó iparvállalatokhoz azzal a céllal, hogy ösztönözze a korszerű agrártermeléshez szükséges eszközök és anyagok hatékony kifejlesztését, előállítását.<sup>135</sup>



Forrás: Tények és adatok Bábólnáról. Irattár, Bábolna Rt.

Az IKR létrejötte előtt a kukorica termésátlaga 3 t/ha volt. A hetvenes évekbe a termelés ugrásszerűen megnőtt, s a nyolcvanas évek elejére a hozamok már duplájukra emelkedtek a megalakulás előtti időszakhoz képest.

<sup>134</sup> Burgert–Fekete–Tóth: im. 65-66. o.

<sup>135</sup> Uo. 97. o.

## Egyéb tevékenységek

### Takarmánygazdálkodás

Az egyre növekvő állatállomány a kukoricán kívül a takarmánykeverékek<sup>136</sup> fontosságát is fokozta. A takarmány mennyisége és minősége közvetlenül hat az állati termékek hozamára, minőségére és az előállítás jövedelmezőségére. A takarmánygazdálkodás színvonala tehát meghatározó tényező az állattenyésztés fejlesztésében, mivel az állattenyésztés termelési költségeinek 60-70 százalékát a takarmányozási költségek adják. Ezek a felismerések adtak lendületet az ipari keveréktakarmány-gyártás gyorsütemű fejlesztésének.

Magyarországon a hatvanas évek végén még központi takarmányelosztás volt. Az állami takarmányipar mellett a mezőgazdasági nagyüzemek és társulásaik több olyan integrációt alakítottak ki, amelyek a világ vezető takarmányozási cégeihez kapcsolódva, korszerű keveréktakarmány-sorok és premixek előállítását célozták meg. E területen vezető helyet foglalt el a Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát, illetve a BCR (Bábolna-Chinoin-Richter).

Bábolnán 1968-ra épült fel az első központi keverő, 1971-72-ben pedig megvették a Kollmann szárítók licencét, melynek alapján két év múlva elkészült az első terményszárító. A takarmánykeverő üzem termelése 1975-re 78 000 tonnát tett ki. A takarmánytermelési rendszeren belül kifejlesztették a takarmány- és premix ipart. A változatosabb takarmány előállításának céljából zöldszáritó üzemet is építettek a szendrői és kerteskői ménesben. A partnergazdaságok is átvették a takarmányozási módszereket és 1975-ben már 35 bábolnai rendszerű baromfi és sertéstelepen takarmányoztak a rendszer szerint.<sup>137</sup>

1976-ban az Agárdi, a Környei és a Bábolnai Mezőgazdasági Kombinátok létrehozták a takarmánytársulást, hogy az alapanyag beszerzéseket közösen végezzék, s az addig elterjedtnél hatékonyabb, jobb takarmány-értékesülést garantáló takarmánytápokat gyártsanak és forgalmazzanak. Ezt megelőzően a monopolisztikus helyzetű hazai takarmánygyártók (szervezetük a Gabonaipari Tröszt) „az ellátási felelősség” jelszavával a mezőgazdasági termelőüzemektől féltették a saját takarmányipar létrehozását. 1976-tól azonban a MÉM is

---

<sup>136</sup> Keveréktakarmány összetevői: premix (vitaminok, ásványi anyagok) 1,5-3%, koncentrátum (premix + fehérje /szója vagy halliszt esetleg húsliszt/ 40 %, gabona (kukorica, búza, árpa, napraforgó, repce) 60 %.

<sup>137</sup> Bábolnai takarmánygazdálkodási program 1976-1980. Előterjesztés Dr. Romány Pál miniszter részére. 1975. okt. 25. 2-5. o.

támogatta a nagygazdaságok törekvését elsősorban a földrajzi és szervezeti távolság hátrányait felmérve. A létrejött társulás résztvevői önállóan, saját takarmányreceptjeik szerint és eltérő értékesítési feltételekkel dolgoztak.

1980-ra üzembe helyezték a 11. számú takarmánykeverőt. A gépeket az NSZK-beli Senbeck cég szállította. A kapacitása 42 t/óra. Ezzel együtt üzembe helyezték a későbbi fejlesztéseket szolgáló energiaellátó rendszert, szociális épületet, vízhálózatot, út- és térburkolást is. Míg a takarmánykeverésből származó bevétel 1976-ban még csak a termelési érték 11%-át tette ki, ez az arány 1982-re már 25%-ra módosult.

A mezőgazdaság iparosodása, a termelés koncentrációja és szakosodása megváltoztatta a mezőgazdasági termelés kapcsolatait. A termelési és forgalmi kapcsolatok új rendszere a termelés új szervezeti formáit hozta létre. A kombinát két gyógyszergyárral együttműködve hozta létre a BCR Művek, premix-előállító és koncentrátumgyártó közös vállalatot 1976-ban.

Az induló vagyon 90 millió Ft. A vagyoni részesedés: Bábolna 51% (46 millió Ft), Chinoin Gyógyszer és Vegyészeti Termékek gyára 24,5 % (22 millió Ft), Kőbányai Gyógyszerárugyár (Richter Gedeon) 24,5 % (22 millió Ft) 1976-ban. A cél premixüzem építése volt, mely az 1977. év végétől 30 ezer tonna premixgyártást végez, és ezzel párhuzamosan a takarmányozás korszerűsítésében és az állatgyógyászati anyagok kipróbálásában közös kutatásokat folytat, és az exportot növeli.<sup>138</sup>

Konstruktív közös kutatásfejlesztési programot fogadtak el, melynek a mezőgazdasági termelőbázisra épülő széles körű fermentációs ipari kultúra létrehozása – ezen belül fermentációs kapacitás kiépítését – volt a célja. Ennek során a Takarmánygazdálkodási Társulással szerves kapcsolatot építettek ki. A BCR Művek premixüzemének átadására – mely a svájci Bühler cég tervei alapján és gépi berendezésével készült – 1978 februárjában került sor.

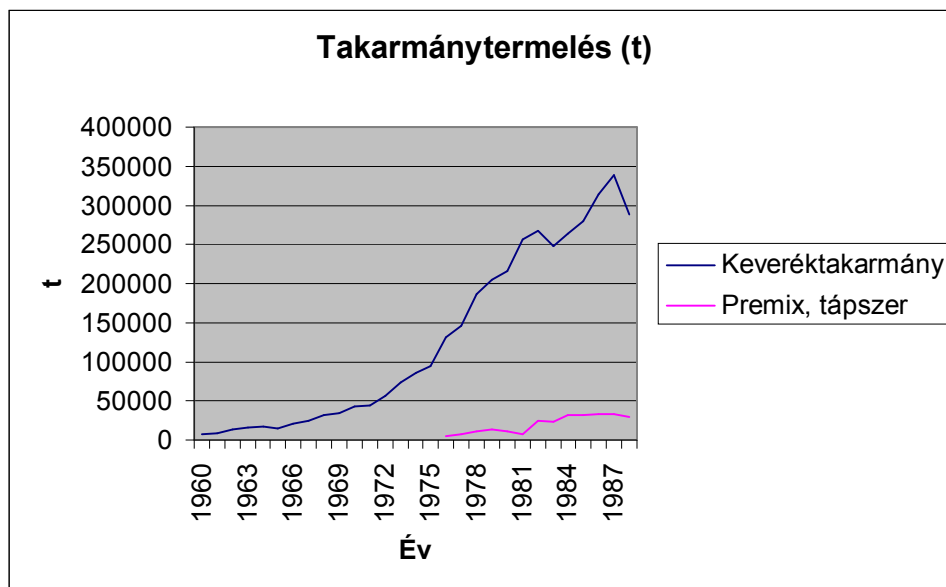
A BCR Művek termelése további 2 millió (összesen 4 millió) tonna takarmánytáp előállítását tette lehetővé, ami az országos termelésnek majdnem a felét jelentette.

Az iparszerű hústermelés növelésével párhuzamosan fokozni kellett a nagy biológiai értékű fehérjetakarmányok hazai előállítását és importját. A hazai fehérjetermelés növekedése ellenére 10 év alatt jelentősen, mintegy 50 százalékkal emelkedett a fehérjehordozók – szója, húsliszt, halliszt stb. – importja.

---

<sup>138</sup> Alapítási okirat. Irattár, Bábolna Rt. 1976.

A hetvenes évek óriási fehérjeár-robbanást hozott, amit az állam sokáig „lenyelt”, de az évtized második felétől a költségek egyre nagyobb része terhelte a vállalatokat, rontva a jövedelmezőséget.



*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*

## Külkereskedelem

A vállalat már 1963-tól jelentős mennyiségű broiler- és tojóhibrid-végterméket exportált Csehszlovákiába, később pedig a Szovjetúnióba. 1968-tól önálló külkereskedelmi jogot kapott tenyész-, sport és hátszló, valamint baromfi forgalmazására. Az önálló export–importjog lehetőségeivel élve rohamléptekkel növekedett a tevékenység bonyolítására létrehozott Külkereskedelmi Iroda forgalma. Korábban a gazdaság ezt a tevékenységet a Terimpex Külkereskedelmi Vállalaton keresztül folytatta, és ebben a termékcsoporthoz 1967. évi forgalma 972 ezer dollár volt. A későbbiekben a külkereskedelmi jog kiegészült a baromfihús és tojástermelési-, sertéshús-termelési és bárányhús-termelési rendszerek (kulcsrakész épületek, technológiai berendezések, premixek, koncentrátumok és takarmánykiegészítők), valamint kártevőirtási rendszerek tőkés viszonylatú export jogára is. A gazdaság külkereskedelmi irodáját, 1973-tól Agrária Külkereskedelmi Iroda, Bábolna néven működött tovább.

A külkerekedelmi tevékenységet folyamatos expanzió jellemezte, melynek eredményeként 1978-ban az export 27 828 ezer \$ és 8 758 ezer Rbl volt.<sup>139</sup> A számszerű eredményeken túl az önálló külkereskedelmi tevékenység a vállalatfejlesztés hajtóerejévé vált. A bábolnai iparszerű termelési rendszerek fejlesztéséhez nagyban hozzájárult a különböző külső piaci kapcsolatok folytán összegyűjtött ismeret, módszer, tenyésztési és termelési eljárás, amely az állattenyésztés és az árutermelés különböző fázisaiban a külföldi partnereknél elsősorban az üzleti együttműködés mindennapi gyakorlatában volt megszerezhető. Fontos megemlíteni a nemzetközi piaci versenyből eredő kritikai nyomást, amelynek révén Bábolnán egyre inkább előtérbe került a minőségi szemlélet. Az export célterülete, volumene és időbeli szekvenciája termékenként jelentős különbségeket mutatott.

A vizsgált három évtizedben, de különösen az 1970-es években az egész világon, így nálunk is, a legdinamikusabban fejlődő állattenyésztési ágazat a baromfitenyésztés volt. A magyar vágottbaromfi kivitele 1970 és 1979 között megduplázódott: 1970-ben kivitelünk megközelítette az 56 ezer tonnát, 1979-ben 128 ezer tonna volt, 1982-ben pedig több, mint 178 ezer tonna. A mennyiségi növekedéssel párhuzamosan jelentős szerkezeti változások is lezajlottak a termékcsoport összetételében. A gyorsan meghonosodott iparszerű broilercsirke (húshibrid) előállítása következtében megnőtt a vágott csirke aránya. A termékcsoportnak sajátossága, hogy összes kivitelének mintegy 80 százaléka az 1970-es években nem rubel-elszámolású üzlet keretében talált vevőre. A nem rubelelszámolású export nagy arányában szerepe van annak is, hogy a hetvenes évektől legnagyobb vásárlóvá előlépett Szovjetunió nagy mennyiségben vásárolt dollárelszámolás ellenében is. Összességében az 1970-es évek második felében a vágottbaromfi-exportnak mintegy 40 százalékát a Szovjetunió, 21 százalékát a közel-keleti és 17 százalékát a közös piaci országok vették fel. 1983-ban ez az arány 57,2%, illetve 4,3 és 13,5% volt.

Bár a sertéshúsból lényegesen differenciáltabb termékválaszték állítható elő, mint egyéb húsokból, ennek ellenére a sertéshús fogyasztásának világméretű elterjedtsége mérsékeltebb, mint a marha- és baromfihúsé. Csak viszonylag kevés olyan ország van, ahol a sertés a legfontosabb húsféleség. A legtöbb húst fogyasztó országokban jelentősége kisebb, mint a marhahúsé, a vallási tilalmak miatt pedig nagy területeken egyáltalán nem fogyasztják.<sup>140</sup> A fő felvevőpiacot a nyugat európai országok jelentették, ahol a vizsgált időszakban a sertésbehozatal fokozatosan növekedett. Jellemző, hogy az első közösségi szintű

<sup>139</sup> Jelentés a Mezőgazdasági és élelmezésügyi Minisztérium Miniszteri Értekezlete részére az Agrária Külkereskedelmi Iroda tevékenységéről. Mezőgazdasági Kombinát, Bábolna. Irattár: Bábolna Rt. (1979). 2. o.

<sup>140</sup> Dr. Éliás András: Mezőgazdasági és élelmiszeripari termékeink a külpiaci versenyben. Mezőgazdasági Kiadó, Bp., 1985. 143. o.

gazdasági megállapodását is a hasított félsertés-behozatal kapcsán kötötte Magyarországgal az EK. A szocialista országok közül a Szovjetunió, Csehszlovákia, Lengyelország és Románia vásároltak sertést.

A vágójuh és juhhús exportnak fő piaca Olaszország, de az 1970-es évek közepétől az olajexportáló országokkal (elsősorban Líbia, Libanon, Tunézia) szélesedett az eladások köre. Az értékesítésnél fontos szerepet játszik, hogy a szállítások nagyobb része a jobb árfekvésű időszakokra essen, alkalmazkodva a külső piaci igényekhez.<sup>141</sup>

A vállalat három fő piacra építette fel üzletpolitikáját.

A gazdaság külkereskedelmi kapcsolata a szocialista országokkal évről-évre bővült, elsősorban a Szovjetunióval, Csehszlovákiával, az NDK-val és Lengyelországgal. A Szovjetunióval 1968-ban vették fel a kapcsolatot és egy évvel később írták alá a kooperációs szerződést baromfigyár létesítésére Ungváron. Csehszlovákiával 1964-ben létesítettek kapcsolatot, míg az NDK-val 1965-ten, Lengyelországgal pedig 1971-ben.<sup>142</sup> A szocialista országokkal ötéves tervciklusokra alapozott államközi szerződések határozták meg a fejlesztési lehetőségeket. Ezek évenkénti realizálódása során azonban nehézséget okozott a kontingensek megállapításának elhúzódása, mely a már letelepített szülő- és nagyszülő-állományok miatt bizonytalanságot teremtett az egyébként jól tervezhető baromfiágazatban.

1963 januárjában tartotta Budapesten munkacsoport ülését a KGST Mezőgazdasági Állandó Bizottsága, amely az érdekelt tagállamok (Bulgária, NDK, Mongólia, Lengyelország, Románia, SzU, Csehszlovákia) közös hibridbaromfi-tenyésztő üzemének létesítésével foglalkozott a baromfihús és tojástermelés növelése érdekében. Az ülésen a magyar delegációban szerepelt Burgert, aki előadást is tartott „A bábolnai állami gazdaságban alkalmazott korszerű hibridbaromfi-tenyésztési módszerek” címmel. Mivel a tagállamok érdeklődtek a magyarországi új módszerek iránt, programjaik közt szerepelt január 15-én a BÁG-ban a baromfiüzemek tanulmányozása.

Az ülés határozata szerint két nemzetközi törzsbarmfi-tenyésztő üzem szervezését tervezték. A törzsbarmfi-tenyésztő és szaporító gazdaság Magyarországon lenne, míg a hibridbaromfi ellenőrző állomás a SzU-ban. A magyar FM levelet küldött a többi ország FM minisztereinek, miszerint ha kijelölnek egy tsz-t vagy ág-t, ott magyar szakértőkkel, a tőlünk szállított hibridbaromfikkal kezdenék meg a termelést. Ennek lett következménye a Csehszlovákiával kötött elvi megállapodást a 2 ország FM-e között, hogy a BÁG-ból Burgert

---

<sup>141</sup> Uo.155. o.

<sup>142</sup> KEML XXXV. 4 fond 3. cs. 34. ő.e.



2 munkatársával Xaverovba látogat, ismerteti eddigi tapasztalataikat és megteszik észrevételeiket az ottani rendszerre vonatkozóan. Burgert szerint a kölcsönös együttműködés csak úgy lehetséges, ha a bábolnai termelési rendszert programszerűen bevezetik, míg a csehszlovák fél úgy gondolta, hogy saját rendszerüket egészítik ki néhány bábolnai tapasztalattal, mivel minden változtatás nagy költséget jelentene. Tibor Bohdanovski Csehszlovákia FM helyettese 1964 januárjában 10 000 db broiler csirkét vásárlásáról tárgyal a BÁG-gal, és 1 bábolnai dolgozó állandó ottani munkálkodásáról és néhány specialista szaktanácsadásáról. Xaverovból pedig 5 broilerhízlaló munkás jöhet tapasztalatcserére.<sup>143</sup> Kiemelkedő jelentőségű volt a szovjet baromfiprogram, melybe számos belföldi alvállalkozó partnergazdaság is bekapcsolódott, mint például a RÁBA Mosonmagyaróvári Gépgyár, vagy az Ikladi Ipari Műszergyár. Az NDK-ba az 1976-80-ra szóló 5 éves szerződés alapján szállított broiler nagyszülőpárok az ország piacának 80 %-át látták el. Más szocialista országokkal (Csehszlovákia, Lengyelország) változó intenzitású volt a külkereskedelmi kapcsolat. Elsősorban kontingens problémák nehezítették az exportot. Az ún. szovjet baromfiprogram keretében került sor bábolnai rendszerű üzemek megépítésére. A szovjet élelmiszer gondok orvoslására átfogó program beindítását határozták el az SZKP XXVI. Kongresszusán. Ennek a programnak a keretében került sor Kijev, Jeszentuki, Dnyeprodzserzsinszk és Baranovicsi környékén 2-2 broiler- és tenyésztó- és termelő üzem megépítésére és felszerelésére. 516 istálló építési, szerelési anyagainak a szállítása 1979. májusától kezdődött, és két éven át tartott. Istállóelemek és más berendezések gyártása az ipari üzemek gyártó kapacitásának nagy részét lekötötte.<sup>144</sup>

A tőkés viszonylatú export fejlesztése és az önálló tenyésztés kialakítása érdekében kooperációk jöttek létre európai tőkés országok egyes vállalataival.<sup>145</sup> A kooperációs kapcsolatok előtérbe kerülésének fő oka a hetvenes években, hogy a tőkés relációjú élelmiszertermék-kivitelünk jelentős részét felvevő Közös Piac-ban alkalmazott kvóták, megkülönböztető vámok mellé újabb „diszkriminatív” törekvések is beléptek, s ezek az agrár-

<sup>143</sup> MOL XIX-K-1-ae 77d. Keserű János miniszterhelyettes iratai, Feljegyzés a BÁG által Csehszlovákiának szállítandó broiler naposcsibék pénzügyi elszámolásáról.

<sup>144</sup> Szovjet baromfiprogram. In: Bábolna. 1981/9. 5. o.

<sup>145</sup> A nemzetközi mezőgazdasági vállalatokkal való együttműködési formáknak különféle fokozatai különbözteti meg a szakirodalom. Az ilyen együttműködési formák fejlődése a lazább kapcsolatoktól a szorosabbak felé halad. Az első fokozatot a szerződéses kapcsolatok képezik. Ide sorolhatók többek között az értékesítési, a termelési, a bér munka- és a licenc-megállapodások. A kooperációkat jórészt ilyen szerződéses megállapodások előzik meg. A kooperációs kapcsolatok a szerződéses kapcsolatoknál szorosabbak; kritériumrendszerükbe a tartós és folyamatos termelési kapcsolat is beletartozik. A kooperációs partnerek létrehozhatnak a kooperációs termelés lebonyolítására is közös vállalatot. A vállalatok közötti együttműködés legintenzívebb formája az integrációs kapcsolat. Az integráció szorosabbá válása során a vállalatok egyre több funkciója kerül az egységes irányítás rendszerébe. Dr. Gábor Judit-Sugár Péterné: Tőkés vállalatokkal folytatott élelmiszer-termelési kooperációink AKI 1981/7. 7. o.

protekcionista intézkedések veszélyeztették az ezen országokba irányuló exportot. A kooperáció révén ugyanis lehetőség kínálkozott a hazánkat súlytó intézkedések legalábbis részbeni elhárítására, a frekventált piacokra való bejutásra.

A tőkés exportban alapvető fejlődést hozott a nyugatnémet Protinas céggel kooperációban kialakított saját tenyésztésű tojó- és húshibridekkel való versenyképes megjelenés. Az együttműködés következtében 1971-72-ben több, mint 1 millió dollár értékben szállítottak saját tenyésztésű baromfi tenyészanyagot tőkés piacra.<sup>146</sup> Bábolna 1969-ben kooperációt hozott létre a TETRA-ZUCH (NSZK) céggel, amely genetikai tanácsadást valamint piacszervezést nyújtott. Az együttműködés eredményeként a baromfi és sertés tenyészállatok a tőkés országokban is széles körben elismertek lettek. Nagyszülő- és szülőpárok szállítására került sor Angliába, NSZK-ba, Franciaországba, Hollandiába, Spanyolországba, Olaszországba. Elsősorban az olajtermelő arab országokban jelentkező expanzió miatt 1973 októberében közös vállalatot hoztak létre az NSZK-ban PROTINAS és a TETRA ZUCH GmbH közös vállalatokat hoztak létre az NSZK-ban, 1973-ban 50 % magyar részesedéssel hozták létre azzal a céllal, hogy egyrészt a baromfi-, a sertés-, és a juhállományok genetikai képességeit tovább fokozzák, másrészt, hogy az ezen fajtákhoz tartozó rendszereiket elsősorban a fejlődő országokba értékesítsék.<sup>147</sup> A komplett üzemek szállításával megfelelő piaci előkészítést biztosítottak a baromfi-, sertés-, és bárányhibridek exportjához. A Protinas első teljesítéseit Irakban egy 10, egyenként évi 70 millió étkezési tojást termelő üzem kulcsra kész szállítása; Szaúd-Arábiába két komplett tojófarm szállítása; Szíriában egy 50 millió étkezési tojást termelő üzem szállítása és kivitelezése.<sup>148</sup>

A kapcsolatok további célja a termelés technikai, technológiai szintjének emelése, s ezáltal az élelmiszertermelő ágazatok exportjának nagyobb versenyképesség biztosítása. A fejlesztések megvalósításában a kooperációk jelentős szerepet játszottak, hiszen az együttműködés keretében sor került a korszerű technika adaptálására. A kooperációk nagy része fejlett technika vagy technológia adaptálásával járt együtt, amely vagy új termék, illetve eljárás meghonosítását, vagy pedig a meglévők műszaki színvonalának növekedését eredményezte. A tőkés cégekkel folytatott kooperációk szigorúbb műszaki-gazdasági következményei serkentő hatást gyakorolhattak a hazai termelés más területére is. Ezek a magasabb igényvel megszilárdíthatták a technológiai fegyelmet, a minőségi előírások betartását. Ezáltal nőhetett a gyártás kultúráltsága, emelkedhetett a termék minősége és

<sup>146</sup> KEML XXXV. 4 f. cs. 3 cs. 34. ő.e.

<sup>147</sup> Uo.

<sup>148</sup> Dr. Darabant András: Az AGRÁRIA Külkereskedelmi Iroda Bábolnán. In: Állami Gazdaság, (XV. évf.) 1982/1. 20. o.

versenyképessége.<sup>149</sup>

A licencek, know-how-k kooperációk keretében történő átvételének pozitív hatása volt a fejlesztésre. A kapcsolatokkal Bábolna konkrét piaci ismerete bővült. A vállalat termelési szerkezete is megváltozott, és meghatározott piacra irányuló termékek előállítása vált lehetővé. A különböző országokban számos élelmiszerrel szemben speciálisak voltak a fogyasztói igények, melyek kielégítése közvetlen kapcsolatok nélkül akadályba ütközhetett volna.<sup>150</sup>

A legdinamikusabban fejlődő és devizavolumenét tekintve a legjelentősebb exportpiaccá a közel-keleti országok váltak. A kőolaj egyre fontosabbá válásával a közel-keleti térség gazdasági jelentősége és súlya növekedett. 1960-ra az összes energiafelhasználáson belül már a világon átlagosan 40% származott kőolajból, 1977-re ez az arány 50%-ot is megközelítette. A Közel-Keleten nemcsak az olajjövedelmek nőttek gyors ütemben, hanem a népesség is. E térségben 1950-ben csak alig több, mint 110 millió ember élt, 1975-ben már 300 millió embert kellett ellátni. A népesség száma és a rendelkezésre álló jövedelmek tehát jelentősen megnövekedtek, de ugyanakkor a mezőgazdasági és azon belül is elsősorban az élelmiszertermelés nem tudott lépést tartani ezzel a változással, ami azt eredményezte, hogy a térség egyre nagyobb mértékben kényszerült élelmiszert külföldről beszerezni.<sup>151</sup> A Közel-Keletre irányuló magyar mezőgazdasági termék és élelmiszer-kivitelen belül a legnagyobb részt az élőállat és húskivitel adta. Így 1977-ben a térségbe irányuló mezőgazdasági és élelmiszeripari termék kivitel közel 70%-a volt élőállat, hús és tojás (összesen 2727 millió Ft értékben). Ezen belül a legnagyobb tételt a vágott baromfi (1482 millió Ft), vágómarha (600 millió tonna), valamint tojás (575 millió Ft). A Közel-Kelet összes baromfihús-importja 1978-ban 242 ezer tonna volt, ebből 80 ezer tonnát Franciaország, 50 ezer tonnát Brazília, 34 ezer tonnát pedig Magyarország szállított. Az összes magyar baromfihús export (1977-ben 118.611 tonna, 1978-ban 120.856 tonna) csaknem 30%-a a Közel-Keletre irányult.<sup>152</sup> A kapcsolatok 1968-ban kezdődtek, és 10 év alatt elérte a 20 millió dollárt. A piaci árústruktúra bővítése érdekében kidolgozták a programozott légiszállítás gyakorlatát valamint hatékony szaktanácsadó hálózatot építettek ki.

---

<sup>149</sup> Dr. Gábor Judit – Sugár Péterné: Tőkés vállalatokkal folytatott élelmiszer-termelési kooperációink. AKI, Bp., 1981/7. 13. o.

<sup>150</sup> Uo. 14. o.

<sup>151</sup> Dr. Árva László: Új lehetőségek a közel-keleti és észak-afrikai gabona és húspiacon. AKI, Bp., 1980. 11-12. o.

<sup>152</sup> Uo. 44-45. old.

Bábolna fő célpontjai Irak, Szíria, Algéria, Jordánia, Kuwait voltak.<sup>153</sup> A közel-keleti keltetőtojás export 1968-ban hetenként egy repülő különjáráttal indult. A cég 1970-ben a MALÉv-vel együttműködve – Európában elsőként – kidolgozta az előnevelt jérce légiszállítási gyakorlatát. Ezt követően lebonyolították az első jérceexportot a Közel-Keletre (Abu Dhabi, 15 ezer db). A hetvenes évek közepétől gyors előrehaladás figyelhető meg a bábolnai iparszerű termelési rendszerek fejlődő országokba történő exportjában.

A Protinas Szíriában 230 ezer, Irakban pedig 3700 ezer korszerű ketreces tojó-, illetve növendék férőhelyet lékésített. Az Irakban létrehozott telepek évi 1000 millió étkezési tojás termelésére voltak képesek. A Protinas 1982-ben elnyerte az addigi legnagyobb értékű megbízást, az iraki állami szektor részére 3 év alatt mintegy 160 millió USA dollár értékű baromfitelep-beruházásra. A beruházáshoz a szellőző- és hűtőberendezések, ketrecek, elektromos berendezések Bábolnán készültek. Bábolnán a kiemelt iraki gazdasági együttműködés, a dinamikus növekvő megrendelések méltánylásaképp az egyik baromfitelepet „*Babilónia*” névre keresztelték.

A bábolnai export volumene szempontjából a szocialista országok (Szovjetunió, Csehszlovákia, NDK, Lengyelország) és a fejlődő észak- és fekete-afrikai, valamint közel-keleti országok (Irak, Algéria, Líbia, Egyiptom, Angola, Libanon, Irán) voltak meghatározóak. Az európai fejlett tőkés országok (Ausztria, NSZK, Franciaország, Svájc, Olaszország) esetében a piaci jelenlét, a legigényesebb piacok értéktételének a megismerése, az állandó naprakészség és informáltság volt a fő cél. A nyugati import célja a hazai szaporítás egy részének, illetve a fajtaválasztéknak a folyamatos fenntartása, kereskedelmi, szakmai kapcsolattartás, egyes esetekben kooperáció a világ legjobb tenyésztő cégeivel (Shaver és Hybrid Kanada, Euribrid Hollandia, Cherry Valley és BUT Anglia stb.).

Az exportból a legnagyobb mennyiséggel a nyolcvanas évek elején a broiler keltetőtojás részesedett, amelyből évi 140-145 millió darab került az Iroda forgalmazásában a külföldi partnerekhez. Jelentős volt a broiler naposcsibe exportja (évi 30-40 millió db), a broiler szülőpár naposcsibe (évi 2 millió db), valamint a tojóhibrid naposcsibe (évi 2-3 millió db) és a tojóhibrid előnevelt jérceexport (évi 1,5 millió db) is. A lóexport évente 900 ezer USA-dollárt képviselt, amely az összes forgalomnak csak a 2 %-a, de eszmei jelentőségénél fogva mégis fontos szerepet játszik.

A keltetőtojás- és élőállat-export mellett nagy jelentőségűvé vált a rendszerexport, a kulcsrakész komplett telepek, kiegészítő technológiák szállítása. A bábolnai szakemberek

---

<sup>153</sup> Beszámoló az Agrária Külkereskedelmi Iroda tevékenységéről. Irattár Bábolna, 1979. 3. o.

pedig a telepek beüzemeléséhez nyújtottak segítséget. Az exportorientáció az egész kombinát tevékenységét áthatotta és meghatározta, hiszen a külkereskedelmi munkában részt vettek a vállalat keltetői, tojásosztájozó, ipari és szállítási üzemei, a közvetlenül bonyolítással foglalkozókon kívül több ezer dolgozó.<sup>154</sup>

A kezdeti évi egy-két millió dollár, illetve rubel értékű export 1980-ra szerződéses paritáson számolva 40 millió USA-dollár és 48 millió rubel, azaz közel 2,7 milliárd Ft értéket képviselt. Az import 2,2 millió USA-dollár, azaz mintegy 72 millió Ft volt, tehát a külkereskedelmi tevékenység szaldója abszolút pozitív volt.<sup>155</sup> Az agrárágazat külkereskedelmi mérlege ugyan nem tartalmazta az élelmiszer-gazdaság számára nélkülözhetetlen külföldön beszerezhető gépek, berendezések, felszerelések, valamint az energiahordozók importját; ezeket sem lehet számításon kívül hagyni az agrárszektor devizakitermelő képességének megítélésénél. Bábolna esetében különösen látványos az a törekvés, hogy hogyan igyekezett a saját szükségletét maga számára biztosítani, majd a kifejlesztett termékeket mind a hazai, mind a külföldi piacokon értékesíteni. Ennek fontossága azért jelentős, mert a korszakban mindvégig erőteljesen növekedett a mezőgazdasági gépek, berendezések, felszerelések, valamint technológiák beszerzési ára, jóval meghaladva az élelmiszer-exportárakat.

A vállalat számára súlyos veszteséget jelentett az Irakba történő export politikai okokból történő országos leállítás 1986-ban.<sup>156</sup> A vállalat AGRÁRIA Külkereskedelmi Irodája 1972. óta exportált folyamatosan Irakba keltetőtojást, naposcsibét, előnevelt jércét és technológiát. 1986-87. évi szállításokra az alábbi megkötött szerződésekkel rendelkeztek:

- 71 millió db TETRA broiler keltetőtojás, 14,5 millió USD értékben.
- 1,2 millió db tojóhibrid naposcsibe 830.000 USD értékben.

Ebből a gazdaság jelentős erőfeszítések árán is csak 400 ezer darab keltetőtojást tudott, áron alul értékesíteni Egyiptomba és Algériába.<sup>157</sup>

## Kooperáció

A szocialista viszonyok között az állami gazdaságoknak végig kiemelt, elsőrendű feladata volt az új termelési eljárások kipróbálása a bevált módszerek bevezetése és

<sup>154</sup> Dr. Darabant András: Az AGRÁRIA Külkereskedelmi Iroda Bábolnán. In: Állami Gazdaság 1982/1. sz. 20.

o.

<sup>155</sup> Uo. 19. o.

<sup>156</sup> KKM 0174/7/1986. számú körlevele. Irattár, Bábolna Rt. 1986.

<sup>157</sup> Levél Melaga Tibor elvtársnak. Külkereskedelmi Minisztérium miniszterhejjettesének, Irattár, Bábolna Rt. 1986.

elterjesztése.<sup>158</sup> Az 1957-ben kiadott – a termelés fokozását célzó – ún. agrárpolitikai tézisek kimondták, hogy az állami gazdaságok legyenek a korszerű szocialista nagyüzem mintagazdaságai, a termelészövetkezeteket lássák el minőségi vetőmagokkal, tenyészállatokkal.<sup>159</sup> A szocialista átszervezés befejeztével az állami gazdaságok mintaadó funkcióját a termelészövetkezetek felé hangsúlyozták. Ezt mutatja, hogy egy 1962-ben kiadott párthatározat szerint az állami gazdaságok feladata az, hogy „*tanítsák a kipróbált új módszerekre a környékükön lévő termelészövetkezeteket, a gyengébbeket pedig lássák el rendszeresen szaktanácsokkal. Neveljenek a szocialista mezőgazdaságnak jó gyakorlati szakembereket.*”<sup>160</sup>

A centralizációs folyamat mellett – a hetvenes évek elejétől – jellemző fejlődési irányná vált a nagyüzemek integrációs tevékenysége. A vállalati méretek növekedését egyre inkább horizontális és vertikális kapcsolatok váltották fel.<sup>161</sup> Új típusú együttműködési formák alakultak ki, s új tartalommal telítődött a termelési koncentráció és a szakosodás folyamata is. A mezőgazdaságban sok funkciójú és gazdag profilú vállalatrendszerek alakultak ki. A vállalati keretek mellett kialakultak a vállalat fölötti szervezettípusok (rendszerek, társulások). Történelmi példa nélkül álló, nyitott oldalági társas kapcsolatrendszer jött létre, alapvetően eltérve a magyar iparvállalatok lényegében vertikális, metavállalati betagozódásától.<sup>162</sup>

A folyamat 1960-tól a bábolnai nagyüzemi csirkehús- és tojástermeléssel indult el, majd folytatódott az iparszerű sertésenyésztés bevezetésével az évtized végén. A hetvenes évek elején a szántóföldi növénytermelésben is tért hódított a termelési rendszer. 1974-ben a nagyüzemek szántóterületének körülbelül 1/6-át ilyen rendszerben művelték. 1981-ben 72 termelési rendszer működött (21 a szántóföldi növénytermesztés, 30 a kertészet és 21 az állattenyésztést és termelést szervezte).

<sup>158</sup> Izinger Pál: Az első évtized (az állami gazdaságok 1945-1956 között). Valóság, (XXXIV. Évf.) 1981. 6. sz.

<sup>159</sup> Steinbach Antal: Az állami gazdaságok gazdaságpolitikájának átalakítása 1957-ben. In: Agrárpolitikai és agrárátalakulás Magyarországon, 1944-1962. Akadémiai Kiadó, Bp., 1979.

<sup>160</sup> Idézi: Klenczner András: Az állami gazdaságok feladatai a hatékony termelési módszerek terjesztésében. Gazdálkodás, 1981/1. sz.

<sup>161</sup> A horizontális kooperációt és integrációt a társadalmi munkamegosztásban azonos szerepet betöltő gazdasági egységek hozták létre egy sajátos szervezet formájában, viszonylag egynemű gazdasági tevékenységek egyesítésével. A vertikális kooperációkban és integrációkban különböző, de egymást feltételező, egymásra épülő tevékenységi szakaszok szervezeti egybefoglalását valósították meg.

<sup>162</sup> Papp Zsolt: 40 év-avagy a szocialista magyar út és néhány sajátossága. Szociológiai Szemle. 1992/3. 103. o.

Az iparszerű termelési rendszerek<sup>163</sup> a hatvanas évek közepétől fontos szerepet töltöttek be a szocialista mezőgazdaságban, s a mezőgazdaság iparosodásának előmozdítói voltak. Sajátos termelési keretet biztosítottak a termelési folyamat különböző tényezőinek összehangolásában. A rendszerben a szervező szellemi központok biztosították a technológiát. Korszerűsödött a műtrágya és növényvédőszer használat, növekedett a gépesítés, gyorsult a fajtaváltás és a nagyobb hozamú növény- és állatfajták elterjedése. A komplex termelés és fejlesztés különösen a baromfi és kukorica-termelésben eredményezett gyors és kiemelkedő fejlődést.<sup>164</sup>

A termelésnek fizikai, biológiai, kémiai, technikai és az emberi komponensekre épülő összhangja jött létre. A termelési rendszerek vállalatok közötti kooperációra alapították működésüket és szervezett munkamegosztás kapcsolta össze a rendszerközpontokat és a taggazdaságokat egymással. A részt vevő vállalatok megtartva önállóságukat, meghatározott ágazatokkal vettek részt a termelőmunkában. A mezőgazdasági vállalatok egyenként nem rendelkeztek sem elegendő anyagi eszközzel, sem szellemi kapacitással ahhoz, hogy meghatározott ágazatokban saját erőből megvalósíthassák a műszaki-technikai fejlesztéseket, megteremthessék az iparszerű termelésre jellemző infrastruktúrát.

A kooperációs folyamat legjellemzőbb vonása, hogy az egyes korábbi vállalati funkciók gyakran kiváltak a vállalati keretből és az integráció más szervezeti lépcsőjén helyezkedtek el. A termelési rendszerek technológiai és szervezési innovációt képviseltek, és legtöbbjük innovációt terjesztő szervezetként is működött. A mezőgazdasági ágazatban működő különféle társulások pedig mint szervezeti innovációk helyezkednek el az innovációs láncban, s gyakran szolgálták innovációk mozgósítását.<sup>165</sup>

A vállalatközi szervezetek kialakulása több okra vezethető vissza:

- a fejlett technológiákhoz való hozzáférés biztosítása ott is, ahol azt a vállalati méretek nem vagy kevésbé teszik lehetővé,
- a fejlesztési eszközök szűkösen állnak rendelkezésre az egyes vállalatoknál,

---

<sup>163</sup> A termelési rendszer olyan kooperáció és integráció, amelyben a mezőgazdasági vállalatok meghatározott köre egy-egy termelési ágazat gazdaságos fejlesztésére vállalkozik úgy, hogy a biológiai, műszaki és szervezési tudományok és eljárások mindenkor legújabb eredményeit egységes termelési technológiává ötvözi, folyamatosan továbbfejleszti, s azok üzemi alkalmazását különféle szellemi-anyagi szolgáltatásokkal párhuzamosan szervezi és a vállalati önállóságot erősíti. Célja, hogy az integrációba vont területen a nemzetközi mércével mérve is élenjáró termelési technológia alkalmazásával, a külföldi fajták adaptálásával az átlagosnál gyorsabb ütemű növekedést valósítsanak meg, s egyúttal húzó hatást gyakoroljanak az egész mezőgazdasági termelés fejlesztésére. Magyar Gábor: A termelési rendszerek szerepe a magyar mezőgazdaság fejlődésében. In: Gazdálkodás, 1982. 11. sz.

<sup>164</sup> Bethlendi-Kerékgyártó-Vági: Vállalati koncentráció az állami gazdaságokban (1967-1977). Agroinform, 1980.

<sup>165</sup> Uo. 126. o.

- kedvező gazdasági lehetőség kiaknázására nyílik alkalom.

A mezőgazdaságban kialakult különféle vállalatközi szervezeteknek több típusa jött létre. A kutatás-fejlesztés típusú feladatok megoldására a termelési rendszerközpont vállalkozott, jelentős állami támogatást élvezve. A kutatómunka keretében kidolgozták a termelés új komplex rendszerét (technikát, technológiát, munkaszervezést), amelyet a saját gazdaságban a gyakorlatban is kipróbáltak. A központok és a társult vállalatok szerződésben meghatározott anyagi kötelezettségvállalással működtek.

Magyarországon a rendszerközpontok kétféle jogi formában működtek:

1. Az alapító szervezet (gesztorgazdaság) keretében több-kevesebb vállalati önállóság birtokában;
2. Önálló jogi személyű közös vállalatként.

Bábolna története mindkét típusra szolgáltat példát. A rendszerközpontok többsége az első típushoz tartozott, így Bábolnán az iparszerű baromfi- ill. sertéstermelési rendszerek. Közös vállalatként az Ipari Kukoricatermelési Rendszer működött. Ez elsősorban abban különbözött a gesztorrendszertől (egyszerű társulásoktól), hogy önálló jogi személyiséggel rendelkezett. A termelési rendszer másik fontos jellemvonása, hogy azon belül a taggazdaságok közötti kapcsolatok (kooperációk) nem voltak jellemzőek, hanem a termelés valamennyi fontos tényezőjének folyamatszervező koordinálása a rendszerközpont és a taggazdaságok között valósult meg.

A két jogi forma különbsége nem a termelési rendszerek célját, hanem gazdálkodását, tulajdon és elosztási viszonyokat érintő tényező. Míg az első esetben a gesztor teremtette meg – állami segítséggel – a rendszerközpont működési alapjait, közös vállalat esetén a taggazdaságok teremtik meg – szintén állami segítséggel – a működéshez szükséges pénzügyi alapokat.

Bábolna gazdasági kapcsolatai széles skálán húzódtak.

- Szolgáltatásként nyújtott rendszerszerű tevékenységre, amikor az igénybe vevő a rendszer egy vagy több elemét, díj ellenében, alkalomszerűen vette igénybe.
- Más esetekben a gazdasági kapcsolat egy vagy több évre kötött szerződésekre alapult. Az igénybe vevő mindenért megállapított díjat fizet. Az ebből eredő haszon az állami gazdaságban maradt, míg az igénybe vevő a költségcsökkentés vagy bevételnövelés előnyét élvezte.
- Önálló közös vállalat keretében létrejött tevékenység (IKR).



Természetesen nem hagyható figyelmen kívül az, hogy a különböző ágazatok biológiai, technológiai feltételei erősen különbözhetnek. Bábolnán mind a baromfi, mind a kukorica esetében a fejlesztés alapja egyértelműen a legkorszerűbb külföldi fajtákra és technológiákra alapozódott. A sertéságazatban hazai nemesítő munkára támaszkodtak. A létrejött termelési rendszerek képesek voltak igen jelentős előrelépést, termelésfelfutást lehetővé tenni, fejlett agrárgazdasági technológiákat céltudatos munkával viszonylag nagyon rövid idő alatt igen széles körben elterjeszteni, meghonosítani, valamint biztosítani a mindezekhez szükséges műszaki és fejlesztő szolgáltatásokat.

A taggazdaságok legfontosabb feladata a termelés, amelyet a rendszergazda útmutatásai alapján végeztek. A taggazdaságok kutató, kísérletező tevékenységet nem folytattak, de azáltal, hogy termelési tapasztalataikat megosztották a rendszerközponttal, és segítették annak kutatómunkáját. A rendszerközpont mint szolgáltató szervezet működött, amely szolgáltató tevékenysége fejében bevételhez jutott. Ebből tett szert nyereségre és fedezte fejlesztési kiadásait.<sup>166</sup>

A termelési rendszerek lehetővé tették, hogy a „nem tőkeerős” gazdaságok is nagyobb mértékben fejleszthessék műszaki színvonalukat a legfejlettebb termelőeszközökkel, gépekkel, pontosabban használatukkal. Így a gyengébb gazdaságok a fejlesztési alap helyett termelési költségekből fedezték az új és fejlett termelőeszközök igénybevételének kiadásait. Azáltal, hogy valamely gazdaság partnerévé vált a termelési rendszer irányítójának, egyszersmint magára vállalta annak a kötelezettségét, hogy követi azokat a termelési eljárásokat, amelyek feltételét jelentik a termelés technikai-műszaki és gazdasági színvonala emelésének. Így lehetőség nyílt arra, hogy a tudomány és a technika eredményei az eddigieknél jóval gyorsabban terjedjenek.

A termelési rendszerek gesztorálása olyan bevételi csatorna, amely évről-évre biztonságosan hozzájárult a gazdaság mérleg szerinti eredményének növekedéséhez. A gazdaság technikai-technológiai fejlődése időbeni előnyeit kamatoztatva, gazdasági-pénzügyi előnyhöz jutott a gesztorálással, mégpedig nemcsak a befektetésre osztott nyereség után, hanem a gesztorálásért elszámolt központi irányítási költségek révén is, amely csökkentette a vállalat általános költségeit. A szaktanácsadás, a szolgáltatások és egyéb tevékenységek további bevételekhez juttatták a gesztort. Nem volt lebecsülhető előny az sem, hogy mindez növelte a gesztorgazdaság termelési méreteit, csökkentette a bizonytalanságból származó kockázatot, s mindez növelte a vállalat tekintélyét. Az először 1977-ben megrendezett

---

<sup>166</sup> Az IKR Közös Vállalat Évkönyve. Üzemi Nyomda, Bábolna, 1975. 66. o.

gazdanapok az idők során az ország egyik legrangosabb, nemzetközileg is elismert mezőgazdasági seregszemléjévé vált.<sup>167</sup>

A termelési rendszerek bevezetését követően a vállalatok között egy sajátos horizontális integráció jött létre. Az együttműködésben részt vevő gazdaságok közötti sajátos munkamegosztás egyfelől a rendszergazda, illetve a közös vállalat, másfelől a társgazdaságok között alakult ki. A rendszergazda a termelés-technológiával, a gépek, anyagok, vetőmagvak beszerzésével, különféle vizsgálatok végzésével, a szaktanácsadással, a dolgozók képzésével, a szervízhálózat megszervezésével foglalkozott. A társgazdaságok feladata lényegében a termelésnek a technológiai utasítások szerinti végrehajtására összpontosult. A vállalatok megtartották teljes önállóságukat, ami több előnnyel járt. Ezek közül a legjelentősebbek: a műszaki fejlesztéssel, kísérletezéssel, kutatással csak a központnak kellett foglalkoznia. A közös fellépéssel a beszerzési és értékesítési tevékenység eredményesebben volt megoldható, és a taggazdaságok teljes energiájukat a termelés zavartalan lebonyolítására fordíthatták.

#### Melléküzemági tevékenység<sup>168</sup>

A gazdasági reformot előkészítő években már széles körben foglalkoztak annak lehetőségével, hogy a mezőgazdasági üzemek kiegészítő tevékenységét kiszélesítsék. Az 1967. évi III. sz. törvény, valamint az annak végrehajtására kiadott 35/1967. (X. 11.) sz. Kormányrendelet és a 6/1967. (X. 24.) sz. MÉM-rendeletek mind ebben az irányban intézkedtek.

A mellék- és ipari üzemek csíráját az 1951. évi ÁGESZ „egyéb ipari üzemek” gyűjtőszámlán nyilvántartott tevékenységek között lehetett megtalálni. Mégpedig ezekből is a nem mezőgazdasági alapanyagot feldolgozó tevékenységek között. Az összevont nagygazdaságok megszervezéséig (1962) a nagyüzemi gazdálkodás alapjainak a lefektetése folyt. A nagyüzemi gazdálkodás kereteinek biztosítására új épületeket (mind állattartási, mind üzemeltetési) kellett emelni, vagy a régieket átalakítani, s e munka jó részét a gazdaságoknak saját „rezsiben”, azaz saját építőbrigádjaikkal, szerelőbrigádjaikkal kellett megoldaniuk. Az

---

<sup>167</sup> Csete László: A termelőszövetkezetek és az állami gazdaságok fejlődése (1976-1985). AKI, Bp., 1985. 16-17. o.

<sup>168</sup> **Melléküzem:** a mezőgazdasági nagyüzemek minden olyan kisebb vagy nagyobb mértékben elkülönült áruterelő vagy szolgáltató egysége, amely nem hagyományos értelemben vett mezőgazdasági termeléssel foglalkozik, üzemi szervezete és gazdálkodásának alapfeltételei eltérnek a hagyományos mezőgazdaságtól, foglalkoztatottjai ipari jellegű munkát végeznek. (Az állami gazdaságok mellék- és ipari tevékenységének alakulása az új gazdasági mechanizmus első éveiben. In: Totth Jenőné: A mellék- és ipari tevékenység kialakulása és helyzete az állami gazdaságokban. AKI, Bp., 1971/1. 37-38. o.).

építkezések során sokszor ütköztek olyan nehézségekbe, hogy hiányoztak vagy nehezen voltak beszerezhetők az építkezések alapanyagai, így ha mód volt rá, saját üzemen belül termelték ki a homokot, kavicsot, égették a téglát, állítottak fel fűrészüzemet, hogy a megfelelő épületfát – saját fakitermelésüket feldolgozva – előteremtsék. Később az épületek belső felszerelésére raktári, magtári, állattartási gépeket szerkesztettek, irodai berendezési tárgyakat gyártottak.<sup>169</sup>

Természetes, hogy amelyik gazdaság e kisebb, de ipari jellegű tevékenységre saját beruházásai során brigádot, műhelyt szervezett, az a meglévő szakembergárda és a beruházás, felszerelés kihasználása érdekében – amennyiben a készített termékre más gazdaságokban is kereslet mutatkozott – értékesítésre is gyártott. Így kialakultak a gazdaságokban az „egyéb ipari üzemek”. Ezeknek az üzemeknek a termelvényei legtöbbször hiánycikkek pótoltak. Olyan szükségleteket elégítettek ki, amelyek több gazdaságban jelentkeztek, de az ipar (azok speciális természeténél és általában kisebb volumenénél fogva) gyártásukra nem rendezkedett be.

A mezőgazdasági termékek ipari jellegű feldolgozásának igénye csak később jelentkezett, amikor a kialakult nagygazdaságok a koncentráció és a szakosítás előrehaladtával már olyan egyöntetű és olyan nagy tömegű terméket állítottak elő, amely önként adta a lehetőséget és a kívánságot, hogy ezen a területen is előbbre lehessen lépni. Az egyes termékek tekintetében a termelés korszerűsítése, a műszaki fejlesztés, a technológia változása vont maga után a tevékenység kialakulását, s így jelentek meg a hibridüzemek, a vetőmagtisztító telepek, a zöld takarmányliszt-készítő üzemek, majd a takarmánykeverő üzemek.<sup>170</sup>

A mezőgazdasági vállalatokban a kiegészítő tevékenység lehetőségének megteremtése, a melléküzemágak bővítése, fejlesztése tulajdonképpen nem jelentett mást, mint a termelési profil vertikális és horizontális irányú kiszélesítését. Tehát egyrészt az élelmiszer-gazdasági (élelmiszer-feldolgozás, kereskedelem), másrészt az azon kívüli gazdasági ágazatokban jelentek, jelenhettek meg a mezőgazdasági vállalatok kiegészítő üzemágai, másrészt földrajzilag is egyre szélesebb területen folytathatták tevékenységüket. Természetesen attól függően, hogy a szabályozás engedélyezte, megtűrte vagy támogatta azokat. Az ideológia és az ideológiában legtöbbször érveket sem kereső politika a fenti kordinátarendszerben próbálta elhelyezni a mezőgazdasági vállalatok kiegészítő üzemágait.

---

<sup>169</sup> Az állami gazdaságok mellék- és ipari tevékenységének alakulása az új gazdasági mechanizmus első éveiben. In: Totth Jenőné: A mellék- és ipari tevékenység kialakulása és helyzete az állami gazdaságokban. AKI. Bp., 1971/1. 14. old.

<sup>170</sup> Uo. 37-38. o.

Az 1970-es évek elejétől az állami ipar nem kívánatos konkurenciát kezdett látni a mezőgazdasági üzemek ipari tevékenységében. Az ipari tárcák nyomására több olyan jogszabály is napvilágot látott, amelynek lényege a gazdaságok gyorsan bővülő ipari tevékenységének a visszaszorítása volt. A tiltott tevékenységeken kívül 20 tevékenységcsoport folytatását miniszteri engedélytől tették függővé. Ilyenek voltak pl. gépjárműkölszönzés, vegyipari termékek, nyomdaipari tevékenység.

A hetvenes évek második felére kiderült, hogy az iparvállalatoknak szükségük van a mezőgazdasági üzemek kiegészítő tevékenységére, így érthető, hogy az ipari tárcák bár hosszú, kényelmetlen engedélyezési eljárás után, de szinte minden esetben kiadták a felmentéseket.

Az 1979 végén kezdődő új reformhullám a mezőgazdasági üzemek kiegészítő tevékenységét sem hagyta érintetlenül. A jogi szabályozás rugalmasabbá vált, csökkent a kööttségek száma. Így az 54/1980. Mt. rendelet már nem tiltott a mezőgazdasági üzemek számára semmilyen tevékenységet. Ez esetben végül is az új gazdaságirányítás egyik fontos alapelvét sikerült érvényesíteni: ugyanis míg a direkt irányítású szocialista gazdaságokban "minden meg van tiltva, ami nincs kifejezetten engedélyezve", addig a reform utáni Magyarországon "ami nincs tételesen megtiltva, az meg van engedve".<sup>171</sup>

Fontos érve volt az alaptevékenységen kívüli ágazatok kialakítása során, hogy csak ilyen módon lehetett az évközi munkacsúcsokhoz igazodó munkaerő-állomány foglalkoztatását az egész évben biztosítani. A hatvanas évek végétől lejátszódó koncentrációs folyamatok, a fokozódó gépesítés révén felszabadult munkaerő egy része munkahelyén, vagy annak közvetlen közelében kívánt tovább dolgozni. Az alaptevékenységen kívüli ágazatok, de különösen az ipari üzemegységek által megtermelt többletjövedelem egy része átáramlott az alaptevékenységbe, gyorsította – a kedvezőtlen adottságú üzemeknél pedig egyáltalán lehetővé tette – a mezőgazdaság fejlődését.

A kiegészítő tevékenységből származó folyamatos bevételek eredményeként javult a vállalatok likviditása, egyúttal csökkent a rövid lejáratú hitelek iránti igény, még nagyobb összegű alkalmi kiadások esetén sem kellett kölcsönért fordulni a bankhoz (pl. váratlan időjárás okozta kár esetén), ily módon időt lehetett megtakarítani és csökkenteni lehetett a veszteségeket.

---

<sup>171</sup> Ezt a gondolatot a 11/1967. V.B. / Korm. sz. a vállalati tevékenységről szóló rendelet fogalmazta meg elsőként, bár teljesen egyértelmű kifejtése csak az 1977. évi 6. törvényben (vállalati törvény), illetve ennek 1981. évi 20. tvr.-ben történt módosításában található meg.

A kiegészítő tevékenységek létrejöttét számos vállalaton kívüli okra is vissza lehet vezetni. A falvak szolgáltatási és szociális infrastruktúrája az 1970-es évek elején igen fejletlen volt. A mezőgazdasági üzemek tehát a helyi lakossági elvárások nyomására, saját építőbrigádjaikkal (és természetesen anyagi hozzájárulásukkal) vettek részt a kereskedelmi és szervízhálózat kiépítésében, a szociális beruházásokban.

Az ipari ágazatok térhódítását egyéb fontos makrogazdasági tényezők is segítették. Ezek közül a legfontosabbak az ipari-vállalati méretstruktúra, a háttérpar hiánya és a mezőgazdaság sajátos elhelyezkedése a szabályozás rendszerében. Az 1968-as gazdaságirányítási reform után kialakult mezőgazdasági szabályozórendszer is – az alkalmazott árképzési elvek alapján keletkezett árdiszparitás következtében – az alaptevékenységen kívüli ágazatok és különösen a magasabb jövedelmezőségű ipari üzemek létrehozására kényszerítette a mezőgazdasági termelőszövetkezeteket és állami gazdaságokat.<sup>172</sup>

A termelési rendszerek létrejöttével egyes járulékos ipari termékek, alkatrészek gyártásának a megszervezése folytán kulcsszerep jutott Bábolnának mint az iparszerű rendszerek bevezetésében úttörő szerepet játszó állami gazdaságnak. Bábolna vállalta azoknak az ipari termékeknek az előállítását, amelyeket ipari vállalatok nem gyártottak, és beszerzésük körülményes volt. A kombinát istállóépítési programjának keretében faipari üzemet hozott létre Ácson, fűrészáru és fából készült épületszerkezeti elemek gyártására. Kiemelkedő jelentőségű volt a B1-15 jelű gabonaszárító kifejlesztése, amivel ezután a cég látta el Magyarország és a környező KGST-országok agrárgazdaságait.<sup>173</sup> Jóllehet az olajárrobbanás időszakában az USA-ban például a kukorica 1%-át nem szárították gázolaj-üzemű szárítókban, Magyarországon ez az arány 80-% volt. A kombinát takarmánygazdálkodási tapasztalatai és eredményei lehetővé tették az e téren történő kooperáció jelentős bővülését.

Lépések történtek az 1980-ig kizárólag tőkés importból beszerezett papír tojástálcák hazai gyártás alapján történő helyettesítése is. Ennek eredményeként Bábolna 20 évre szóló társasági szerződést kötött a Lignimpex Fa-, Papír- és Tüzelőanyag Külkereskedelmi Vállalattal évi 72 millió db kapacitású tojástálcagyár közös megépítésére és a termékek forgalmazására. A beruházás értéke 126, 7 millió Ft volt, melyből 90 %-os mértékben a

---

<sup>172</sup> Teknős Péter: A kiegészítő tevékenység szerepe a mezőgazdasági vállalatok gazdálkodásában. AKI, Bp., 1987. 17. o.

<sup>173</sup> Így fejlesztettük ipari termékeinket. Bábolnai Híradó, 1977. dec. 5. o.

kombinát részesedett, 10 %-ot pedig a Lignimpex viselt.<sup>174</sup> A tojástálcagyár az addig kizárólag tőkés importból beszerezett papírtálcákat váltotta ki hazai alapanyagból (használt újságpapír) készült tálcákkal. A beruházást 1980. augusztus 10-én helyezték üzembe Ács község határában.

Az állami gazdaságokban 1970-ben azössztevékenységen belül még csak 18% volt a kiegészítő ipari tevékenység aránya a termelőszövetkezetek 24%-os arányával szemben; 1980-ban már mindkét szektorban azonos részarányt, 28 százalékot képviselt.<sup>175</sup>

1980-ban felépült az első hazai tojástálca gyártó üzem. Korábban tőkés behozatalból származó tojástálcák helyettesítésére. A beruházás jelentősége, hogy úgy takarított meg jelentős tőkés valutát, hogy hulladék anyagot dolgozott fel. A baromfitartó épületek technológiai felszerelésére az 1980-as évek elején megkezdtek különböző elektronikus vezérlő és szabályozó berendezések gyártását. Az energiahordozók árának állandó növekedése miatt változtattak az állattartó telepek fűtési rendszerében. A rendkívül olajpazarló légfűtéses helyett kifejlesztették a „villamos–sugárzó” berendezéseket, amelyeket elsősorban az előnevelő telepeken alkalmaztak, csökkentve az üzemelési költségeket.<sup>176</sup>

Bábolna az ipari termékek gyártásának és értékesítésének során azt hangsúlyozta, hogy az ilyen típusú termékek tervezésének és előállításának rendszerelvű megítélését, az elterjedt iparszerű növény- és állattenyésztési rendszerek fő követelményeihez való igazítását. A kombinát iparitermék–előállító tevékenységének az volt a jellemzője és az volt a kivételesen nagy előnye, hogy e termékeket a termelési rendszerek fontos, kapcsolódó elemeként tervezték, és elsősorban a partnergazdaságokban szervezetter, a piaci kilengésektől többé-kevésbé elszigetelten alkalmazták.<sup>177</sup>

Az iparszerű rendszerek terjedésével párhuzamosan mutatkozó nagy lemaradás a mezőgazdasági gépgyártás részéről felvetette a kezdeményezőkészség átvételét ezen a területen is. Ennek az volt az oka, hogy a szétforgácsolt technikai eszközgyártói többnyire a saját jövedelmezőségükhöz igazított gépkonstrukciókhoz kívánták alakítani a termelést, holott éppen fordítva, az eszközöket kellett volna úgy gyártani, hogy azok az állatok legjobban termelői kondícióját segítsék elő.

<sup>174</sup> Szerződést a Lignimpex Fa-, Papír- és Tüzelőanyag Külkereskedelmi Vállalattal és a Mezőgazdasági Kombinát, Bábolna között. Irattár/ 1980.

<sup>175</sup> Klenczner András: Új vonások az állami gazdaságok gazdálkodásában. In: Gazdálkodás (XXVI. évf.) 1982/11. 24. o.

<sup>176</sup> Ipari üzemeink új termékei. In. Bábolna. 1983. okt. 6. o.

<sup>177</sup> A Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát 1976 évi gazdálkodásának értékelése. Bp., Irattár, Bábolna Rt. 1977. márc. 20. 8. o.

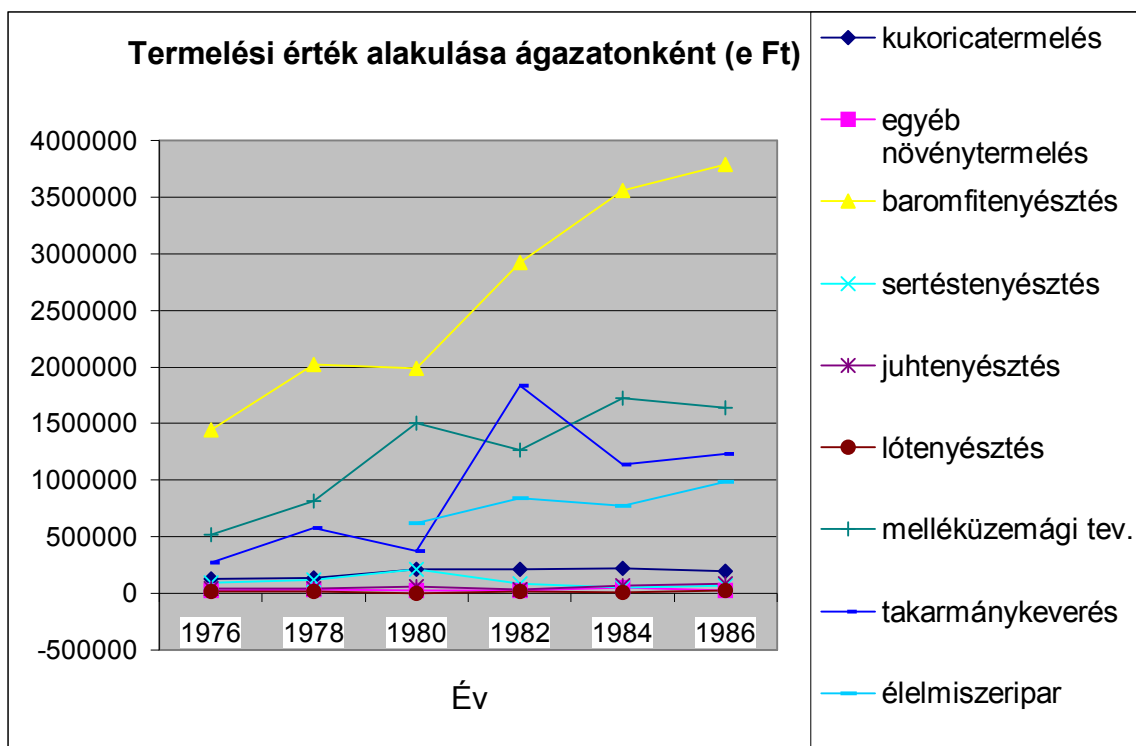
A baromfi termékpálya vállalaton belüli meghosszabbításának folyamatában az utolsó lépés volt a Győri Baromfifeldolgozó Vállalat kombinátba integrálása 1980. január 1-jétől. A Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium határozatának végrehajtásaként a Baromfifeldolgozó vállalatok Trösztje és a kombinát megállapodást kötött a Győri Baromfifeldolgozó Gyár 1980. január 1-jei megszüntetéséről és az egyes szervezeti egységeknek az elcsatolásáról. A baromfifeldolgozó üzem a kombináthoz, illetve a tranzithűtőház a budapesti Baromfiipari Nagykereskedelmi és Szolgáltató Vállalathoz került. Így a baromfitermelés egész folyamata a tenyésztéstől a feldolgozásig a vállalat kezébe került.<sup>178</sup> Az élelmiszertermelés teljes folyamatára kiterjedt a vállalat illetékessége.

A rekonstrukciót követően szeptember elején kezdődött meg az új technológia beszerelése. A berendezéseket részben a monori MEZŐGÉP Vállalattól, részben pedig a holland STORK cégtől vásárolták. Kialakítottak egy csomagoló-daraboló üzemrész, valamint egy hűtőgépházat is. Így a kombinát termelési rendszerében a tojástermeléstől a vágott baromfi előállításáig az egész termelési folyamat átfoghatóvá vált. A tenyésztési munkát is megkönnyítette, hogy a kísérleti vágások eredménye közvetlenül mérhető, s az ott szerzett tapasztalatok könnyebben visszavezethetők a tenyésztéshez.<sup>179</sup>

Bábolna esetében jól kirajzolódik a tendencia, hogy a kombinát inputok előállításával is igyekezett megalapozni agrártermelését, majd az erre szolgáló ipari kapacitásaikat tovább bővítette, hogy mások számára is termelőeszközöket gyárthasson, műszaki szolgáltatásokat nyújtson, hogy ezáltal is megszilárdítsa gazdasági pozícióját. Ez a vertikális termelésbővítés, a rendszertevékenység, a partnereknek nyújtott szellemi és materiális értelemben vett szolgáltatások előmozdították a gazdaság expanzióját és részben lehetőséget biztosított a más szervezetek tevékenysége során realizált jövedelmek integrációjára is. Dinamikus gazdasági fejlődés lehetővé tette, hogy a nemzetközi piacokon is eredményesen szerepelhessen.

<sup>178</sup> Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium 45859/1979. számú határozata. Irattár, Bábolna Rt. 1979.

<sup>179</sup> Megújult a baromfifeldolgozó Győrben. In: Bábolna. 1981. szept. 3. o.



*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*



### III. Egy sikertörténet anatómiája

#### III/1. Politikai háttér

A szocialista rendszerben az események, folyamatok menetét, egy-egy vezető helyét, állami kedvezmények odaítélését legalapvetőbben a hatalmi viszonyok határozták meg. Így az egyes vállalatok sikeressége is jelentős mértékben az állami terepen zajló lobbizástól függött, s jelentős különbségek alakultak ki a versengő vállalatok között.

A „kedvezményezettséget” az egyes ágazatok abból fakadóan élvezték, hogy az uralmi hierarchia csúcsán lévő pártvezetés, ideológiai vagy személyes okokból preferálta az adott területeket. Ezt az ágazati támogatást, illetve támogatottságot részben lehet magyarázni a csúcson levők ideológiájával (ebből fakadt a nehézipari, a bányászat fejlesztése), amikor az uralmi rend fontos eleme az, hogy mely területeknek van prioritása a többiekkel szemben, ám létezett olyan támogatás, amely már a felső pártvezetés által önkényesen hozott döntés eredménye volt. Ez utóbbival állunk szemben Bábólnán is.

A fejezetben azt vizsgálom, hogy az innováció milyen politikai körülmények között valósult meg, valamint hogy mekkora mozgásteret, milyen anyagi eszközöket, jogosultságokat, kedvezményeket kapott a Bábolnai Állami Gazdaság a központi politikától és ez mennyire volt a sikeresség kulcsa. Érdekes figyelemmel kísérni azt is, hogy a politikai vezetés különböző szintjeivel (járási-, megyei pártbizottság) hogyan alakul a gazdaság kapcsolata, hiszen ez a vállalat az országostól eltérő politikát folytatott, ami több ponton sértette a helyi pártszervezet érdekeit, és a politikai struktúrát.

#### Menekülés előre: az indulás

A Bábolnai Állami Gazdaság 1945-től 1960-ig az átlagosnál nagyobb állami gazdaság volt, és veszteséges, akárcsak a többi. A II. világháború után a tradicionális lótenyésztés elvesztette jelentőségét. Külön gondot jelentett, hogy az országos lótenyésztési értekezlet az ún. heverő ménrendszer megszűntetése, így a lovakat kemény fizikai munkára is befoghatták. Az 1948-as FM per<sup>180</sup> keretében – az FM osztályvezetőin kívül- az akkori bábolnai jószágigazgatóság vezetőjét és a gazdaság lótenyésztési felügyelőjét is elítélték.<sup>181</sup>

---

<sup>180</sup> A Földművelési Minisztérium egyes tisztviselői ellen lefolytatott per, melynek célja a minisztérium megtisztítása volt a „reakciós” elemektől. A per a Jugoszláviát megbélyegző, s az új agrárpolitikát célzó KOMINFORM határozat nyomán indult.

<sup>181</sup> Budapesti Fővárosi Levéltár Nb. 3417/1948 Perneczky Béla és társai pere, Nb. IX. 3417/1948/30 számú ítélet

Az ötvenes évek végén központi szinten sokat foglalkoztak azzal, hogy miként lehetne az állami gazdaságokat nyereségessé tenni. Javasataik között szerepelt az állami gazdaságok vezetésében a központi szemlélet erősítése, a termelés szerkezetének javítása, a tervezés, finanszírozás, vállalati gazdaság és nyilvántartás rendszerének tökéletesítése.<sup>182</sup> „Szakosított bázisgazdaságokat! Azok élére pedig jól képzett és kezdeményezésekre kész gazdákat, akik nem a szavak, hanem a tettek emberei.” – adta ki a jelszót 1960. február 12-i beszédében Fehér Lajos, az MSZMP Központi Bizottságának tagja, pártvonalon a mezőgazdaság első felelőse.<sup>183</sup>

Izinger Pál<sup>184</sup> a bábolnai „profilváltásra” így emlékezett vissza: „Úgy emlékszem, 1958-ban a bábolnai ankétok alkalmával az egyik este beszélgetésre hívtam a nagyszentjánosi, a mezőhegyesi, a bábolnai és a bajai állami gazdaságok igazgatóját. Arról folyt a szó, hogy az előbb–utóbb üresen maradó lóistállókat jó lenne Bábolnán és Mezőhegyesen nagyüzemi baromfitartással hasznosítani. (...) Bábolna – már ami a gazdaságot illette – csak nyögve-akarva csinálta. Az akkori igazgató, Ádám András nem értette meg a dolog jelentőségét, akik pedig megérthették volna, azokat visszahúzta a lovas tradíció. Lépten–nyomon hatalmi szóval kellett közbelépni.(...)”<sup>185</sup>

Ez a huzavona addig tartott, míg 1960. május elsején Burgert Róbert került a vállalat élére. Bábolna felemelkedése és Burgert Róbert hírneve az 1960-ban indított központi baromfiprogramban gyökerezik.

Burgert előző munkahelyén a Pécsi Állami Gazdaságban már kísérletezett a baromfitenyésztés intenzifikálásával, ez azonban teljes kudarccal, a baromfiállomány nagy részének az elhullásával végződött. Burgert ellen 1960-ban még folyt a fegyelmi eljárás a bekövetkezett nagyarányú veszteségek miatt. Az ügyet 1961-ben lezáró „Fegyelmi biztosi jelentés” a következőket állapította meg:

„– (Burgert Róbert, a Pécsi ÁG igazgatója) Nem teremtette meg az összhangot a szállítási feladatok megnövelése és a rendelkezésre álló szállítási kapacitás között. (...);

– A baromfiállomány fejlesztésében a kezdeti eredmények hatására túlzott mértékben ment előre. Hiányos feltételekből eredő tartási hibák, takarmányozási problémák miatt a felfejlesztés nagyfokú eredményromláshoz vezetett. (...)”<sup>186</sup>

<sup>182</sup> Magyar Országos Levéltár (továbbiakban: MOL) 288.f. 5/200 MSZMP PB ülés beszámolója 102. o.

<sup>183</sup> Fehér Lajos: A mezőgazdaság helyzetéről és a további feladatokról. Beszámoló a Központi Bizottság ülésén. 1960. febr. 12. In: Fehér Lajos: A szocialista mezőgazdaságért. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1963. 220-224.o.

<sup>184</sup> Izinger Pál az 1960-as években az FM Növénytermesztési Főigazgatóságának vezetője volt.

<sup>185</sup> Izinger Pál: A harmadik évtized. Valóság, (XXVI. évf.) 1983. 3.sz. 40. o.

<sup>186</sup> Fegyelmi biztosi jelentés. 1961. Irattár, Bábolna Rt.

Az ötvenes évek végén már a központi vezetés is foglalkozott a baromfitartás nyugat-európai tapasztalataival és rohamos fejlődésével, valamint jártak a Moszkva mellett már üzemelő baromfigyárban, illetve a Szlovákiában folyó munkát is ismerték. Ahogy a KB Mezőgazdasági Osztálya írta az Államgazdasági Bizottság számára: A mezőgazdasági termelésnek kevés olyan ága van, „*amely olyan hatalmas perspektíva előtt állna, s amelynek éppen a jelenlegi időszakban oly számos problémája volna, mint a baromfitenyésztés.*”<sup>187</sup>

Mivel azonban a korszerű baromfigyárak berendezésére, üzemeltetésére nem volt elegendő hazai tapasztalat, külföldi segítség igénybevételével kellett megtenni az első lépéseket. A központi vezetés Bábolnát, s Burgertet jelölte ki a program megvalósítására. A Gazdasági Bizottság 1960. december 3-i ülésén született 10283/1960 sz. határozata értelmében Bábolnán 50,122 m Ft beruházással megkezdődött a baromfigyár építése, melynek kapacitása évi 17,1 millió tojás, 1800 ezer naposcsibe és 4967 q hús.<sup>188</sup>

A nagy gründolás időszakában, a hatvanas évek elején különösen létfontosságú volt a Bábolnai Állami Gazdaság számára a központi szervek támogatása. A központi politikáról, a támogatásokról Keserű János miniszterhelyettes iratai adnak képet, de a politika más szintjein is sokat foglalkoztak Bábolnával, főleg 1960-65 között.

Kezdetben gátolta a további fejlődést, hogy a meglévő istállók átalakítása és a berendezések drágának bizonyultak. 1 törzstyúk férőhely költsége: 150-160 Ft-ot tett ki, mert a berendezéseket kisüzemi módszerekkel készítették. Ezért határozat született, hogy a korszerű nagyüzemi baromfihús és tojástermelést nagyobb egységekben koncentráltan kell megoldani. A beruházás koncentrálása érdekében 1962-63-ban Bábolna, Mezőhegyes, Boly és a Lajta hársági állami gazdaságokban 100-200 ezres tojótyúkállománnyal modern baromfigyár létesítéséről döntöttek.<sup>189</sup>

A központi programhoz Bábolna minden segítséget és politikai támogatást megkapott. Burgert fő támogatója a politikai vezetésben Fehér Lajos volt, aki személyesen jól ismerte Burgertet, mivel korábban mind a ketten állami gazdasági igazgatók voltak. Fehér Lajos Balaton-Nagyberekben, Burgert pedig a Pécsi Állami Gazdaságban. Az 1958-60-61 évi bábolnai ankétokon mind többször esett szó az ágazati, területi és kombinatív vezetés

---

<sup>187</sup> MOL XIX-K-1- ae. 76. d. Keserű János miniszterhelyettes iratai. (oldalszám nélkül) KB Mezőgazdasági Osztály Javaslat az Államgazdasági Bizottság számára, 1960.

<sup>188</sup> MOL XIX-K-1- ae. 76. d. Keserű János miniszterhelyettes iratai. (oldalszám nélkül) A GB 1960. december 3-i ülésén született 10.283/1960 sz. határozat

<sup>189</sup> MOL XIX-K-1-ae. 76. d. Keserű János miniszterhelyettes iratai (oldalszám nélkül) Az FM Állattenyésztési és Állategészségügyi Főigazgatóság 1961. márc. 3.

módozatairól. Ahogy Izinger Pál visszaemlékezik: „*Burgert kemény – de mindig jól felkészült, szakmailag kitűnő – tárgyalópartnernek bizonyult, aki a saját feje után ment.*”<sup>190</sup>

Burgert a program végrehajtásához jó partnerre talált az állami gazdaságok főigazgatóságában, amely szintén úgy vélte, hogy mindig a legjobb gépeket és eszközöket kell felhasználni, függetlenül attól, hogy az hazai, tőkés vagy szocialista származású.

A Külkereskedelmi Minisztérium a Bábolnai Baromfigyár létrehozásához szükséges feltételek (baromfitáp, berendezés, naposcsibe import) mielőbbi megvalósításához segítséget adott a gazdaságnak, cserébe a gazdaság exportra adta át a termékeit. Az állam pozitív beavatkozás formájában támogatta a bábolnai termelési rendszerek (csirke, kukorica, stb.) kialakítását, terjesztését, új tevékenységek bevezetésének engedélyezése (pl. tápszergyártás, keltetés beindítása), bizonyos monopoljogok biztosítása (pl. gépek behozatalára, önálló tenyésztési–szaporítási tevékenységre, termék előállításra) formájában.<sup>191</sup>

Bábolnán a gazdaság rendkívül fontos kedvezménye volt, hogy 1968-ban megkapta a nyugati import lehetőségét. Ez a legfelső szinten elérhető kedvezmények egyik legfontosabbika volt, hisz az erőforrás korlátolt gazdaságban a konvertibilis devizáért vásárolt nyugati technológiák és gépek óriási előnyhöz segítették a gazdaságot. Így történhetett, hogy Bábolnára Nyugat-Németországból került behozatalra a technológia és a termelésbe befogott Lohmann-féle tyúkok. Az előzményeket Keserű János NSZK-beli útja adta, amelyen a kormány képviselői a Lohmann cég baromfitartási tevékenységét tanulmányozták. Lohmannék ajánlata után 1960 október utolsó napjaiban került sor szerződéskötésre. A magyarokat érdekelte egy 20–50 ezer baromfi egy helyen való elhelyezésére szolgáló hús- és tojástermelő üzem, eddig más célokat szolgáló épületekben (lóistálló, magtár stb). Abban állapodtak meg, hogy 1 évig a Lohmann szakemberei irányítják a termelést, saját takarmánnyal, saját baromfiállománnyal.<sup>192</sup> Állami szinten 1965-ben is folytak tárgyalások a Lohmann céggel, és sor került keretszerződés kötésére is.

Ugyanez a folyamat figyelhető meg a hetvenes évek elejétől a növénytermesztésben is, ahol a hozamok radikális növekedése szintén csak az állam anyagi támogatásával megvalósult Iparszerű Kukoricatermelési Rendszer nyomán jöhetett létre. Ehhez ugyanis szintén nyugati technológiára volt szükség (John Deere, Claas márkájú gépeket vásároltak, ezen kívül megkezdődtek a tárgyalások az amerikai Steiger céggel). Előzményként 1969-ben népes

---

<sup>190</sup> Izinger Pál: A második évtized. Valóság (XXV. évf.) 1982. 5.sz. 50. o.

<sup>191</sup> Szakadát István: Vörös bárók. In: Tamás Pál (szerk.): Modernizációs szigetek: A siker szerkezete a késői államszocializmusban. Budapest, 1990. 236-237. o.

<sup>192</sup> MOL XIX-K-1-ae. 76. d. Keserű János miniszterhelyettes iratai, Beszámoló a Lohmann céggel történt tárgyalásokról. (oldalszám nélkül)

delegáció készült az Egyesült Államokba Gergely István akkori miniszterhelyettes vezetésével, ahová Burgertet is meghívták. Ő John Deere gépsort vásárolt 6000 hektár kukorica műveléséhez, amihez 3 éves devizahitelt vett igénybe. 1970-től pedig ez a termelési forma lett rövid időn belül az uralkodó az egész országban.

Az új, korszerű, külföldi rendszerű sertéstelepek bevezetését is kiemelten kezelték, amelyek termelési színvonalára a takarmányozási és technológiai előírások betartása mellett a külföldi cégek garanciális kötelezettséget vállaltak. A sertések 30 %-a intenzívebb, speciális takarmányellátást igényelt. Bábolna esetében egy Lohmann rendszerű 720 kocás sertéstelepről volt szó, ahol 14 000 választott malac és 1 000 hízottsertés kibocsátására 26 vagon állati fehérje sertés koncentrátumra lett volna szükség. Ez 46475 \$ devizaigényt jelentett. Mivel központi keretből nem volt lehetőség a deviza biztosítására, a Takarmánygazdálkodási Bizottság úgy határozott, hogy *„a saját forrásból nem fedezhető részt deviza biztosítása érdekében a Bizottsághoz elő kell terjeszteni”*<sup>193</sup>

Bábolnán a csirketenyésztés kezdetekor rendkívüli előnyöket biztosított a gesztorgazdasági szerepkör engedélyezése, mivel ez a profilkötöttség alóli egyedi mentességet is jelentette. A „partnerkapcsolati rendszer” lényege, a gesztor által kidolgozott iparszerű termelési technológia bevezetése volt más gazdaságokban. Ez nemcsak anyagi juttatást jelentett, hanem szaktanácsadást is. Bábolnának megvolt a felvevő „antenna-rendszere” és megvolt a leadó rendszere is. Kezdetben a Lohmann cégen keresztül később a saját információs hálózat által gyűjtötték össze a világban fellelhető új ismereteket. Ugyanígy a kukoricatermelésnél is széles partnerkapcsolati rendszert hoztak létre. A nagy „kukoricások” (Boly, Hajdúszoboszló, Felsőnyomás) is elfogadták integrátornak, mivel ekkor még csak egyedül Bábolnán volt hozzáférhető a legkorszerűbb technika (traktorok, vetőgépek, kombájnok).<sup>194</sup>

Most nézzük meg egy konkrét esetben, hogy milyen szervek nyújtottak támogatást a Bábolnai Állami Gazdaságnak! 1964. november 12-én zajlott egy FM-megbeszélés Bábolnán<sup>195</sup>, a következő személyek részvételével: Fehér Lajos, a Minisztertanács Elnökhelyettese, Dr. Dimény Imre, az MSZMP KB Mezőgazdasági Osztály vezetője, Nemeslaki Tivadar, az MSZMP Komárom megyei Bizottságának első titkára, Havasi Ferenc,

<sup>193</sup> MOL XIX-A-48-a 2.d./94. Az állami gazdaságok importkoncentrátum szükségletének beszerzéséhez devizakeret igénylése 1969-ben

<sup>194</sup> Izinger Pál: A harmadik évtized. Valóság, (XXVI. évf.) 1983. 3.sz. 42. o.

<sup>195</sup> MOL XIX-K-1-ae 77. d. Keserű János miniszterhelyettes iratai, Emlékeztető a Bábolnán tartott megbeszélés megállapodásairól, 1964. november 12.

az MSZMP Komárom megyei Bizottságának mezőgazdasági titkára, Keserű János FM miniszterhelyettes, Lada Lajos FM ÁGF főigazgató és Burgert Róbert, a BÁG igazgatója.

A megbeszélésről jegyzőkönyv készült, ez alapján tudjuk rekonstruálni, hogy az egyes központi szervek milyen segítséget nyújtottak a BÁG-nak. Eszerint az FM és a Külkereskedelmi Minisztérium biztosították, hogy a baráti országokkal kötött éves és hosszú lejáratú külkereskedelmi szerződésekben és árulistákban szerepeljenek a bábolnai termékek. Bár a Bábolnai Állami Gazdaság külkereskedelmi vonatkozású kérdésekben önállóan nem tárgyalhatott, de az exporttal kapcsolatos bonyolítás ellátását (szállítások szervezése) megengedték neki. Az Állami Gazdaságok Főigazgatósága látta el a gazdaságot a szükséges gépekkel, mivel gazdasági abrakszükségletét maga termelte meg. Az FM tehergépkocsikat biztosított a BÁG-nak, és azt is szabályozta, hogy mi tekinthető licencnek. Az FM Szakoktatási Főigazgatósága és a Művelődésügyi Minisztérium gondoskodott az új technológia oktatásáról és elterjesztéséről. Mindezen túl felvetődött, hogy az FM Mezőgazdasági Tervező vállalatnál külön tervező részleget kellene létrehozni, amely csak a baromfitartás létesítményeivel foglalkozna. Munkájában a BÁG és a külföldi tapasztalatokat az iparszerű baromfihús és tojástermelés vonatkozásában korlátozottan érvényesíthetné. Az Országos és Megyei Állattenyésztési Felügyelőségek kellett gondoskodnia a gesztorálási rendszer szerződésbe foglalásáról, az Élelmezésügyi Minisztériumnak pedig kijelölni a keveréktakarmány gyárakat és vágóüzemeket. Az Építésügyi és a Kohó- és Gépipari Minisztériumok az FM illetékes főigazgatóságaival együtt megállapodást kellett létesíteni a nagyüzemi baromfitartáshoz szükséges épületek előregyártásának megszervezésére, és a baromfieszközök gyártására. A Nehézipari Minisztériummal is megállapodás született a villamosenergia-ellátás zavartalan biztosítása érdekében, hogy a baromfiüzemeket a népgazdaságilag fontos felhasználók közé sorolják.<sup>196</sup>

Pozitív állami segítségnyújtást jelentett egyes cégek életében a különféle külkereskedelmi tárgyalások során biztosított állami részvétel, illetve bizonyos tárgyalásokra való meghívás. 1963 januárjában tartotta Budapesten munkacsoport ülését<sup>197</sup> a KGST Mezőgazdasági Állandó Bizottsága, amely az érdekelt tagállamok (Bulgária, NDK, Mongólia, Lengyelország, Románia, SZU, Csehszlovákia) közös hibridbaromfi-tenyésztő üzeleinek létesítésével foglalkozott a baromfihús és tojástermelés növelése érdekében. Az ülésen a magyar delegációban szerepelt Burgert, aki előadást is tartott „*A Bábolnai Állami*

---

<sup>196</sup> uo.

<sup>197</sup> MOL XIX-K-1-ae 77. d. Az ülésről készült jegyzőkönyv Keserű János miniszterhelyettes iratai. (oldalszám nélkül)

*Gazdaságban alkalmazott korszerű hibridbaromfi–tenyésztési módszerek*” címmel, mivel a tagállamok érdeklődtek a magyarországi módszerek iránt. Programjaik közt szerepelt január 15-én a BÁG-ban egy baromfiüzem megtekintése és tanulmányozása.

Állami szinten döntöttek a BÁG megnövekedett feladataihoz 1965-re a személyi és tárgyi feltételek biztosításáról is. Mivel a gazdaság általánosan kihelyezett naposcsibék mennyisége jelentősen meghaladta az 1964-es mennyiséget, további szaktanácsadók, személygépkocsik és csibeszállító gépkocsik biztosítása vált szükségessé. A határozati javaslatban 1 igazgatóhelyettesi, 2 szaktanácsadói, 2 állatorvos szaktanácsadó, 1 gépészmérnöki és 1 építészmérnöki státus, valamint 5 személygépkocsi, 3 csibeszállító gépkocsi biztosításáról született döntés. A szaktanácsadók prémiumát beleépítették a pénzügyi tervbe.<sup>198</sup>

### **Ellenállás helyi szinten: a '60-as évek**

Burgert pécsi kísérlete komolyabb anyagi lehetőségek híján eleve kudarcra volt ítélve. Mivel tudta, hogy még egyszer „ugyanabban az ügyben” nem hibázhat, ezért nagy hangsúlyt fektetett az állategészségügyre, a minőségellenőrzésre és a munkafegyelemre. Ehhez jelentős alapul szolgált a programra elfogadott támogatás, időközben ugyanis központi szinten is rájöttek a prevenció fontosságára, és arra, hogy minőségi változás kell a termelés növekedéséhez.

Burgert a program indulásakor az egész vezetógárdát lecserélte, így a gazdaság vezetését a továbbiakban a baromfiprogrammal egyetértő emberek alkották. A fegyelemteremtéssel az illetékes pártszervek káderekinevezési jogkörét sértették. Az intézkedések megvédése, az általában érvényes munkaerő–foglalkoztatottsági, munkaerő–fegyelmelési normák figyelmen kívül hagyása a helyi, megyei vezetés támadásaival szemben csak a „felsőbb hatalmak” támogatásával volt véghezvihető.

A 34/1967. /X.8./ sz. Korm. rendelet elrendelte a kollektív szerződések készítését, amelyet az igazgató tanács, majd a szakszervezeti tanács is megvitatott. Ebben irányelvnek mondták ki, hogy a vállalat csak nagyon indokolt esetben mond fel, bár az új Munkatörvénykönyv ezt lehetővé teszi.<sup>199</sup> Ez azt sugallja, hogy ekkorra már bejáratott, jól bevált munkaerő állt rendelkezésre.

---

<sup>198</sup> MOL XIX-K-1-ae 77. d. Az egyhasznú tojó és húsbaromfi–állomány szervezett elterjesztésére teendő intézkedések 1964 július 17.

<sup>199</sup> Komárom Esztergom Megyei Levéltár (továbbiakban KEML) XXXV. 4 f. 3 cs. 306. ö.e. Jelentés az új üzemi kollektív szerződés végrehajtásának tapasztalatairól a BÁG-ban, 4-9. o.

Munkaerő–politikájában Bábolna azt az elvet vallotta, hogy nem a felkészültség a döntő – mivel azt lehet pótolni –, hanem a fegyelmezett, sok munka, a feladat bármi áron való végrehajtása. A cég saját embereit szakmailag folyamatosan továbbképezte. Már a Lohmann-nal kötött szerződésben biztosították, hogy a bábolnai szakemberek továbbképzésre rendszeresen járhattak a céghez, de gyakran látogattak az Egyesült Államokba is. A nagyüzemek dolgozóira is hatással voltak a rendszerek. Szaktanfolyamokat tartottak a baromfiágazat dolgozói részére, majd az IKR megszületésével a gépkezelőknek tartottak speciális oktatást. Bábolnának erre a célra külön iskolája és munkásszállása is volt. Telente folyt a baromfigondozók tömeges oktatása, hasonlóan a legkorszerűbb technológiákkal dolgozó állami gazdaságokhoz. Egy 1962 október 20-i jelentés szerint Bábolnán a szeptember 3-án kezdődött tanfolyamon 212 fő vett részt.<sup>200</sup>

A vállalat mindennapos működésében fontos szerepet töltött be a minőség–ellenőrzés, amely szintén központi támogatást élvezett. A múltbeli sikertelen baromfitenyésztésre vonatkozóan a központi szervek is elismerték, hogy *„Az elmúlt években a baromfibetegségek nagy veszteségeket okoztak. Ma már ismeretes, hogy ezek zöme tartási és takarmányozási okai voltak.”*<sup>201</sup>

A szocialista gazdálkodás sajátossága, hogy a mennyiségi szemlélet általában a minőség romlásával járt együtt. Ez alól kellett kibújni Bábolnának. Kezdetben még sok probléma adódott. 1961-ben a magyar hatóságok a Bábolnai ÁG húsüzemének ellenőrzésekor hibákat találtak, pl.: nem minősítették a levágásra kerülő állatokat, többször már hullát vittek a vágóhídra, nem mérlegeltek, kb. 8 q hússal nem tudtak elszámolni.<sup>202</sup>

A Bábolnai Állami Gazdaság ezért nagyon szigorú rendszert vezetett be. Amennyiben valaki nem teljesítette a vállalt kötelezettségeket, Bábolna azonnal kizárta a partnerek köréből. *„Különösen az elején kellett nagyon következetesnek lenni, és szerencsére ebben Bábolna nem volt szívбайos. Pedig néhány ilyen eset után vagy egy–egy élesebb kritikai megjegyzés után Burgert is olyan népszerűtlenné vált kollégái körében, hogy néhány évvel később az állami gazdaságok igazgató tanácsába a választások tisztaságának sérelme nélkül már nem választották volna be.”* – írja Izinger Pál.<sup>203</sup>

A minőség–ellenőrzés terén nagy segítséget nyújtottak a Lohmann cég szakemberei, akik többször is a helyszínen vizsgálták többek között a takarmány minőségét. Ennek

<sup>200</sup> MOL XIX-K-1-ae. 76. d. Keserű János miniszterhelyettes iratai (oldalszám nélkül)

<sup>201</sup> MOL XIX-K-1-ae. 76. d. Keserű János miniszterhelyettes iratai 1962 július 11 A baromfitenyésztés helyzetéről és javaslataink továbbfejlesztése

<sup>202</sup> MOL XIX-K-1-ae. 76. d. Keserű János miniszterhelyettes iratai (oldalszám nélkül) 1961. május 8 ÁGF 6/61/V. 8 sz. főigazgatósági tanácsülés jegyzőkönyve



fontosságát bizonyítja, hogy Dr. Gramatzki, a Lohmann & Co KG mb-től 1962-ben Bábolnán a Farkaskúti húsbaromfiállományban 1 000 db Nichols–Lohmann húscsibével kísérletet végzett a Lohmann receptúra és a szokásos Magyarországi takarmányozás eredményességét tesztelve. Az előbbieknél 6 hetes korban 100 g-mal nagyobb élősúlyt értek el.<sup>204</sup>

1963. szeptemberében is folyt egy helyszíni vizsgálat, amelynek jelentését az FM tisztviselőinek is megküldték.<sup>205</sup> Dr. Gramatzki Bábolnán járt és mintát vett az alapkomonensekből készült takarmányból és a kielői Állami Mezőgazdasági Kísérleti és Kutatóintézetben megvizsgálta tisztaságra, gombafertőzöttségre és a lényeges tápanyagok tartalmára vonatkozóan. Ugyanezt elvégezte Dr. Dierchen úr is Cuxhavenben, mikrobiológiai laboratóriumukban. Mind a ketten arra a megállapításra jutottak, hogy a bábolnai kukorica penészes, még az I. rendű kukorica sem tekinthető alkalmasnak baromfitakarmányozásra, s ugyanez volt a helyzet a ciroknál. A tojótyúktakarmánynál is erős gombafertőzöttséget észleltek. Egyedül a búza minőségét találták jónak. A magyar szójapacsirta túlpörköltnek bizonyult, így a szójafehérje nem volt teljes értékű. Pozitívként értékelték ugyanakkor, hogy az embereket baromfitenyésztőknek képezték ki, és hogy az egész állatállomány jó benyomást kelt. A tartósítás érdekében Burgert berendezett egy kukoricaszárítót, amely óránként 10 tonnát volt képes szárítani, bár Bábolnán már ekkor 10 000 tonnára lett volna szükség. Megemlézték, hogy kellene egy prés a szemcsézett takarmányok miatt, gőzsugárzó készülék. Dr. Koch vezetésével egy kísérleti és kutató laboratóriumot létesítettek Bábolnán az állandó ellenőrzés érdekében.

A program végrehajtásának kezdetén felmerült a kérdés, hogy nem fogja-e veszélyeztetni az importállományt a dolgozók háztáji állománya. Az Állami Gazdaságok Főigazgatósága azt javasolta, hogy ki kell terjeszteni Bábolnán a háztáji intenzív baromfi ellátási akciót azokból a hibridekből, amelyeket Bábolna tart, ugyanakkor meg kell tiltani minden más fajtájú baromfi tartását.<sup>206</sup>

1964. február második felében, illetve március elején a Bábolnai Állami Gazdaság igazgatója felsőbb szervekre hivatkozva tehát utasítást adott ki az ÁG dolgozóinak felé, hogy Bábolna község területén a baromfitartást szüntessék meg. A nem gazdasági dolgozók felé pedig kérelemszerűen fordult ugyanebben az ügyben. A Bábolnai Községi Végrehajtó Bizottsághoz és Sipos József járási tanácstaghoz sokan fordultak panasszal, hogy sérelmesnek

---

<sup>203</sup> Izinger Pál: A harmadik évtized. Valóság, (XXVI. évf.) 1983. 3.sz. 42.o.

<sup>204</sup> MOL XIX-K-1-ae. 76. d. Keserű János miniszterhelyettes iratai (oldalszám nélkül) Gramatzki levele

<sup>205</sup> Uo.

<sup>206</sup> MOL XIX-K-1-ae 77. d. Keserű János miniszterhelyettes iratai, Emlékeztető a Bábolnán tartott megbeszélés megállapodásairól, 1964. november 12.

tartják baromfiállományuk megszüntetését.<sup>207</sup> Így a VB a járási tanács VB elnökének jelentette a kialakult helyzetet, majd közös megállapodás után megbeszélést tartottak az ÁG igazgatójával, amelyen Burgert anyagi kártalanítást helyezett kilátásba. Burgert – mivel tudta, hogy ez anyagi veszteséget is jelent a dolgozóknak – felterjesztéssel élt az FM illetékes szervei felé. Sikertelenül elérnie, hogy a dolgozók havonta 60 Ft pénzbeli kártalanítást, valamint egy Ft-os áron családtagonként 15 db tojást kapjanak. Ezen felül, ha további tojásigénye volt a dolgozónak, a gazdaság azt 1,20 Ft-ért biztosította a gazdaság. A lakosság húsellátására hasonló intézkedések történtek.

A Bábolnai vb ülésén parázs vita alakult ki. A tsz-tagok arra panaszkodtak, hogy a baromfi zárt tartásban is többet jövedelmez, mint a gazdaságtól kapott kártalanítás. Az egyik vb-tag kijelentette, hogy amennyiben van népgazdasági érdek, úgy községi érdek is van. A vita csúcspontjaként az a megállapítás is elhangzott, hogy a Lohmann cég tőkés, ezért nem is áll érdekében a magyarországi baromfiipar fejlesztése. Ezek után – nem meglepő módon – a VB 13:1 arányban elutasította a házi baromfiállomány megszüntetését célzó határozattervezetet.<sup>208</sup> Mivel azonban félő volt, hogy ha nem döntenek az eltiltásról, a gazdaság felsőbb szervekhez fordulhat, új határozattervezetet készítettett a baromfik zárt udvarú tartásáról, amelyet a Bábolnai Községi Tanács 3/1964. sz. rendeletével megszavazott.

A Bábolnai Községi vb ülés jegyzőkönyve politikailag több szempontból is különös figyelmet érdemel. Mivel Burgert Róbert feladata egy kiemelt ágazat fejlesztése volt, igazgatóként kiemelkedett a vezetési rendszerből, a hatalmi struktúrából. A fontos politikai harcokban biztosítani tudta a felemelkedéshez szükséges erőforrásokat, kedvezményeket. *„Mindig előrelátó következetességgel dolgozott azon, hogy a gazdaságilag és politikailag fontos szervek és személyek egyetértését és a mechanizmus adta keretek közötti támogatását biztosítsa.”*<sup>209</sup>

A jegyzőkönyvből az is kiderült, hogy Burgert szerepével mindenki tisztában volt, hiszen a végül el nem fogadott határozattervezetbe belekerült, hogy a kedvezmények addig maradnak érvényben, amíg az állami gazdaság azt biztosítja. Ez pedig az igazgató érdekérvényesítő képességétől függött. Nem véletlenül merült fel az a kérdés sem ezzel kapcsolatban, hogy meddig marad Burgert a vállalat vezetője.

Ugyanakkor a Községi Tanács ülése azt is jól mutatja, hogy Bábolna, éppen azzal, hogy a központi támogatást maga mögött tudhatta, és az országotól eltérő politikát

<sup>207</sup> KEML XXIII. Bábolnai Községi Tanács iratai 6. Kötet.

<sup>208</sup> Uo.

<sup>209</sup> Izinger Pál: A harmadik évtized. Valóság, (XXVI. évf.) 1983. 3.sz. 46. o.

folytathatott, kilógott a helyi politikai struktúrából. Ez állandó konfliktusokat okozott a vállalat és a regionális pártszervek vezetői között.

A politika elsődlegessége a gazdasággal szemben Lenin óta közismert tétel volt. Ennek megfelelően minden gazdasági döntésnél a politika érdekei voltak dominánsak. A pártirányítást a területi és a központi pártszervek végezték. Ők határozták meg a fő gazdaságpolitikai célokat, ezen kívül politikai elvárásokat is megfogalmaztak a vállalatok felé. Később ennek az általánosan megfogalmazott határozatoknak a végrehajtását számonkérték.

A szembenállás alapját strukturális ellentmondás jelentette. A személyes ellentétek mellett, a társadalmi struktúrában, a munkamegosztásban elfoglalt helyzetből fakadó vélemény- és érdekeltség mellett a résztvevők különböző értékek alapján szemlélték az eredményeket.<sup>210</sup>

A gazdaságvezetők csoportja a gazdasági racionalitást, a nyereségesség elvét tartotta szem előtt. Ennek következtében minden olyan tevékenység, amely nem járult hozzá a nyereség termeléséhez számára másodlagos volt. A pártszervezetet képviselők a politikai racionalitás alapján közelítették az eseményeket. Ezen gondolkodás központi eleme a politikai hatalom erősítése, annak „bővített újratermelése” volt. E tekintetben a nyereség realizálásának a szándéka került háttérbe. Nézetkülönbség volt abban is, hogy a párt vezető szerepe a gyakorlatban hogyan valósuljon meg. Mind a gazdaság pártvégrehajtó bizottsága, mind az alapszervezetek operatíván részt akartak venni a jóváhagyott tervek megvalósításában, a pártszervek vezetői úgy vélték, hogy a napi operatív ügyekbe való beleszólásuk mutatja vezető szerepüket.

A hatvanas évek elején a megyei, járási VB nézőpontjával szemben még sokszor volt szükség közvetlen állami beavatkozásra. 1964-ben az FM ÁGF szinten fölmerült, hogy a naposcsibe-keltetésre 1965-re Bábolna keltetőkapacitása nem lesz elég, sőt, az évi feladatát sem tudja teljesíteni, ha nem kapja meg sürgősen a bajai vagy kisújszállási keltetőállomást. Mivel az előzetes tárgyalásokon mindkét megye elzárkózott, a szükséges intézkedéseket elnöki vagy elnökhelyettesi szintre utalták.<sup>211</sup>

Bognár László „*A politika szerepe az innovációban*” című tanulmányában<sup>212</sup> részletesen foglalkozik a BÁG és helyi politikai környezete közötti viszonyal. Jelen

---

<sup>210</sup> Bognár László: A politika szerepe az innovációban: A gazdasági szerkezetváltás tanulságai Bábolnán. In: Tamás Pál (szerk.): Modernizációs szigetek im. 78-79. o.

<sup>211</sup> MOL XIX-K-1-ae 77. d. Az egyhasznú tojó és húsbaromfi-állomány szervezett elterjesztésére teendő intézkedések 1964. július 17.

<sup>212</sup> Bognár László: A politika szerepe az innovációban im. 62-102. o.

fejezetemben nem követem ugyanolyan részletességgel az eseményeket, hiszen itt egy központi program végrehajtásáról volt szó, amelyet a pártszerveknek is támogatniuk kellett. Éppen ezért nem meglepő, hogy Bábolna esete is – hasonlóan pl. A Rába Vagon- és Gépgyárhoz – azt igazolja, hogy központi támogatás mellett a helyi támadások nem lehettek sikeresek. A témának az áttekintését inkább azért tartom fontosnak, mert ezáltal szépen kirajzolódik az a folyamat, ahogyan a BÁG fokozatosan a környezete fölé emelkedik. A hetvenes évek már a nagy felfutás, a látványos növekedés korszakát jelentették hatalmas szovjet és hazai értékesítésekkel, és ekkor jutott ki a BÁG a konvertibilis elszámolású piacokra is.

Az 1950-es évek végén, 60-as évek elején a mezőgazdasági termelés irányításában a Járási pártbizottság töltötte be a vezető szerepet. Ekkorra alakult ki jó kapcsolat a helyi lakosság és a pártszervek között. A gazdasági vezetés első intézkedéseivel alapvetően sértette a Bábolnai Gazdaság és a pártszervezetek között kialakult viszonyt. A rendteremtéssel, az italozás megszüntetésével, a munkafegyelem javításával, valamint a munkaerő lecserélésével Burgert sok ellenséget szerzett.

A párhierarchiában a legalsó szint a gazdálkodó egységnél működő pártszervezet volt. Ez folyamatosan figyelemmel kísérte az eseményeket, valamint tájékoztatta a felsőbb pártszerveket (területi pártbizottságok, járási, megyei), amely erre alapozva meghozta az értékelést, az eseményeket befolyásoló döntést.<sup>213</sup> A vezetésben az igazgató igyekezett fegyelmet és rendet tartani, így az egyet nem értők számára az egyetlen akcióképes érdekvédelmi szervezet a pártszervezet volt.

A gazdaság pártszerveinél 8 alapszervezet létezett 1962-ben:

Traktorüzem-Növénytermelési alapszervezet	87 tag
Gépműhely-Építészet	50
Vasdinnyi szarvasmarha és sertésenyésztési alapszervezet	28
Csemerházi baromfitelep	7
Tarcsi növendéknevelő telep	8
Kisbábolnai növendéknevelő telep	10
Ölbői növendéknevelő telep	7
Farkaskúti broiler telep	14
Összesen:	221 tag

---

<sup>213</sup> Uo.

A gazdaság átszervezésével a szakszervezet érdekvédelmi szerepe kiszélesedett. A szakszervezeti bizottság Sárközi János, a gazdaság párttitkára szerint *„országosan a legjobb MEDOSZ szakszervezeti bizottságok közé tartozik, ez azt igazolja, hogy az szb munkája sok eredményt mutat, azonban Bábolna megnövekedett feladatai megkívánják, hogy munkája jóval fölülte legyen a többi hasonló taglétszámot felölő MEDOSZ SZB-nek.”*<sup>214</sup>

A pártszervezet kérésére 1962 tavaszán a Komáromi Járási Pártbizottság revíziós bizottsága pártvizsgálatot folytatott a Bábolnai Állami Gazdaságban. Ezen a végrehajtó bizottsági ülésen a járási revíziós bizottság jelentésére támaszkodva a Bábolnai Állami Gazdaság vezetőit elmarasztalták. Egyértelműen megállapíthatjuk, hogy a pártfelügyeletet ellátó járási pártbizottság egyoldalúan „pártpolitikai szempontból” vizsgálta a helyzetet. A fő támadási felületet a gazdasági pártélet „elsikkadása” jelentette az új gazdálkodási rend árnyékában. Az ütközési pontokat jól körülhatárolja, hogy a politikai vizsgálódásokat olyan bejelentések okozták, hogy Bábolnán kevesen olvassák a pártsajtót vagy, hogy nincs hangulatuk a pártgyűléseknek. A baromfi-program előterjesztését mind a megyei pártvégrehajtó bizottság, mind a gazdaságnál működő MSZMP végrehajtó bizottság támogatta, de a struktúraváltás személyi feltételeinek kialakításához szükséges konkrét lépéseket igen élesen ellenezte.

Az írásos előterjesztés<sup>215</sup> negatívan értékelte a szigorúan bizalmas és a bizalmas anyagok ügykezelésében levő hiányosságokat, mondván, 1960. április 20-tól 1961. szeptember 9-ig iktatás nem történt. További kritika tárgyát képezte, hogy bár a pártbizottság említette a felmerült problémákat, de sem a panaszról, sem annak elintézéséről nem vettek fel jegyzőkönyvet. A munka hiányosságának egyik fő okát abban látták, hogy nem ideális a végrehajtó bizottság összetétele, kevés benne a fizikai dolgozó.

A Revíziós Bizottság másik kritikáját az alkotta, hogy vezető beosztású dolgozóknál a párttagdíj fizetésének pontos összegét nem tudták megállapítani. Erre válaszként Sárközi János párttitkár a következőt mondta: *„Bár a Revíziós Bizottság itt is talált hiányosságokat, észrevételezése ellentétes a KB határozatával, amely megszabja, hogy a progresszív tagdíjat 8 órás munkaidőre kell megszabni. A mi dolgozóink, melyeknél kifogásokat találtak, zömben teljesítménybérben dolgoznak, és nyújtott műszakkal keresnek többet, 13-16 órával.”*<sup>216</sup>

Meg kell azonban állapítanunk, hogy a problémák nem voltak újkeletűek, és nem feltétlenül és kizárólagosan Burgert Bábolnára kerülésével függtek össze. A Bábolnai

<sup>214</sup> KEML XXXV. 4 f. 3 cs. 143. ö.e. Beszámoló a Bábolnai Pártbizottság munkájáról, 26-34. Az idézet 29. o.

<sup>215</sup> KEML XXXV. 4 f. 3 cs. 143. ö.e. Jelentés a BÁG PB munkájáról 22-25. o.

<sup>216</sup> KEML XXXV. 4 f. 3 cs. 143. ö.e. Beszámoló a Bábolnai Pártbizottság munkájáról 32. o.

Pártvezetőség munkában a járási párt vb már 1959. augusztus 26-án is hiányosságokat tapasztalt, pl. tagjelöltfelvételeknél sok olyan tagot is fölvettek, akiket a Járási VB nem fogadott el.<sup>217</sup>

Az előterjesztéssel kapcsolatosan 35 kérdés hangzott el a járási vb tagjai részéről, de egyetlen kérdés sem érintette a baromfiprogram végrehajtása során felmerülő gazdasági kérdéseket, az előbb felsorolt problémák voltak a döntők.

A pártszervezetek és a gazdasági vezetés között a legélesebb vitát – ahogy korábban már említettem – a „káderkérdések” váltották ki. A gazdaság átszervezésével ugyanis gyakoriak voltak a munkahely- és beosztásváltozások. Ezzel a pártszervezetek gyakran úgy érezték, hogy „káderhatásköri jogukat” a gazdaság vezetése megsérti. Ehhez járult még a társadalmi munka elhanyagolása is, amelyet a járási vb hevesen kritizált. Ugyanezt a problémát jelezte a gazdaság párttitkára, Sárközi János a megyei pb ülésen a fiatalok helyzetéről történő hozzászólásában. Szerinte a munkaerőhiány miatt sok fiatalot vettek föl. Sokan a közélet helyett magánérdeküket tekintik fontosnak, karrieristák. Nem érdeklik a pártgyűlések, pártmunka.<sup>218</sup>

A gazdaság pártszervezete az átalakulás során létrejött problémákat észlelte, az érdeksérelmeket politikai szintre emelte, mivel a Komáromi Járási Pártbizottság feljegyzése sokban megegyezett a gazdaság pártbizottságában kialakult véleménnyel.

A hatvanas évek közepén a gazdaságvezetés és a pártszervezet kapcsolatában némi változás következett be, amely valószínűleg összefüggésben volt a Bábolnai Állami Gazdaság sikereivel. 1965-re a csirkeprogram végrehajtása jelentős eredményeket hozott. Az iparszerű baromfihús és tojástermelés terén a Bábolnai Állami Gazdaság a legnagyobb volumenű és a legmagasabb eredményeket érte el. Az eredmények tojástermelésben 81%, hústermelésben 29%-kal magasabbak az országos nagyüzemi átlagnál.<sup>219</sup>

1966-ban több fontos esemény történt. Az MSZMP Komárom Megyei Bizottságának első titkárává Havasi Ferencet választották meg, aki elkötelezett támogatója volt a baromfiprogram megvalósításának.

1966. december 3-án a IX. Kongresszus Burgert Róbertet a Központi Bizottság tagjai közé választotta (680 szavazatot kapott a lehetséges 682-ből).<sup>220</sup> Ez a korábbi munka felső szintű politikai elismerésének következménye volt. Ezt bizonyítja az is, hogy 1971-ben egy MSZMP PB ülésen a gazdaságtalan termelés csökkentésére teendő intézkedéseket javasolt az

<sup>217</sup> KEML XXXV. 4 f. 3 cs. 143. ő.e. Beszámoló a Bábolnai Pártbizottság munkájáról, 26-34. Az idézet 29. o.

<sup>218</sup> KEML XXXV. 4 f. 2 cs. 4. d. 74. ő.e. Megyei PB ülés jegyzőkönyve.

<sup>219</sup> MOL XIX-K-1-ae 77. d. Keserű János miniszterhelyettes iratai. (oldalszám nélkül)

MSZMP KB Gazdaságpolitikai Osztálya. Különösen kiemelték, hogy az élelmiszeriparban a termelés több, mint 15 %-a gazdaságtalan. Ezek többsége a konzerviparban, illetve a baromfiiparban volt megtalálható.<sup>221</sup>

Burgert KB tagsága elsősorban a kapcsolat- és információszerzési lehetőségek miatt volt fontos. Ezzel ugyanis a BÁG több információhoz tudott hozzájutni, mint a kevésbé befolyásos gazdaságok. Az állami cselekvési tervekről, szándékokról beszerezhető információt – ahogy ez általában minden gazdálkodási mechanizmusban – könnyen gazdasági profittá lehetett változtatni. Az exportorientáció irányát, az esetleg szükséges irányváltást is a kellő időpontban lehetett meghatározni az országos gazdaságpolitikai tézisek ismeretében. KB tagként Burgert előzetes többletinformációval rendelkezett az országos hitelezési politika tendenciáira vonatkozóan, tudta, mikor lehet felvenni és mikor kell visszafizetni a hiteleket. Ez is jelentős volt a bábolnai hitelfelvételek, hitelgazdálkodás menetében.<sup>222</sup>

Ugyancsak 1966-ban kezdődött a gazdasági mechanizmus kidolgozásának felgyorsulása az ideológiai-politikai szférában, amely szintén javította a Bábolnai Állami Gazdaság vezetőinek helyzetét, mivel már eddig is alkalmazták néhány elemét a gyakorlatban – központi rendelkezések nélkül. Burgert mindig is hangsúlyozta: „*Ha mi tényleg versenyképesek akarunk lenni, akkor nekünk egy kicsit a tőkés piachoz is igazodni kell.*”<sup>223</sup>

Jelentős előrelépés volt a Bábolnai Állami Gazdaság életében, hogy a Gazdasági Bizottság 36/1967./T.27 számú határozata alapján önálló export- és importjoggal bízta meg őt az egész ország területére kiterjedően az alábbi árucikkekre vonatkozóan:

tenyészbarmfi (liba, kacs, gyöngytyúk stb.);

tenyész-tojás;

tenyész- és sportló.<sup>224</sup>

Ezt az exportjogot a külkereskedelmi miniszter 1969. január 1-ével kiterjesztette a komplett baromfitenyésztési és termelési rendszer tőkés viszonylatú exportjára, majd később 1970. január 1-jével pedig komplett sertéstermelési rendszerek – beleértve a tenyészállatokat is- tőkés viszonylatú exportjára.<sup>225</sup> 1969-ben a BÁG megtízszerezte termelési értékét, két évvel később pedig az exportból származó árbevétel az összes árbevétel 30%-a, tehát a gazdaság megkétszerezte exportvolumenét 1 év alatt.

---

<sup>220</sup> MOL M-KS 288. fond 3/67. ő.e. kongresszusi beszámoló.

<sup>221</sup> MOL M-KS 288. fond 5/566. ő.e. MSZMP PB ülés jegyzőkönyve.

<sup>222</sup> Szakadát István: Vörös bárók im. 238. o.

<sup>223</sup> KEML XXXV. 4 f. 2 cs. 4. d. 61. ő.e.

<sup>224</sup> KEML XXXV. 4 fond 3. cs. 293. ő.e. Jelentés az új gazdaságirányítási rendszer bevezetésének előkészületeiről a BÁG-ban.

1966-ra úgy tűnt, nyugvóponthoz érkezett a helyi szintű vita. A megyei revíziós bizottság sem említi Bábolnát, sőt, Burgert egy hozzászólásában dicsérő szavakkal illeti a megyei pb-t, mondván, hogy az a kezdeményezéseket széleskörben támogatja. *„S nemcsak általában, hanem akkor is, ha ezekkel a kezdeményezésekkel néha nehézségek is vannak.”*<sup>226</sup>

A javuló gazdasági eredmények és Burgert KB-ba való bekerülése dacára azonban helyi szinten újra kezdődtek vagy folytatódtak a piszkálódások, a pártvizsgálatok is keményebbek lettek. 1968. január 3-án a Komáromi Járási Pártbizottság Párt és Tömegszervezeti Osztálya *„Feljegyzés a tagkönyvkiosztó, ill. értékelő taggyűlések előkészítésének és megtartásának tapasztalatairól a komáromi járásban”* címmel tárgyalt előterjesztést. Ennek kulcsmondata: *„Más alapszervezetek tapasztalataihoz viszonyítva a Bábolnai ÁG területén működő alapszervezetek esetében több negatív jelenség volt tapasztalható.”*<sup>227</sup> Ennek fő okát abban látták, hogy *„Főképpen az adminisztrációs feladatok lebonyolításáról beszéltek és megfélekeztek a munka politikai jelentőségéről.”*<sup>228</sup> A BÁG gépműhely 62 tagjából 16 elvtárs hiányzott. A sok munka miatt nem tudtak nagyon párttagokat iskolára küldeni, nem vették komolyan a pártrendezvényeket az elfoglaltság miatt, valamint a VB nem kellően ellenőrizte a felkészülést. Az ülésen javasolják Sárközi Jánost figyelmeztetni, akik *„nem teremtettek megfelelő körülményeket a BÁG központi alapszervezet értékelő taggyűlésének megtartásáról.”*<sup>229</sup> Ezen az ülésen úgy döntött a járási végrehajtó bizottság, hogy brigádvizsgálat keretében tisztázza a bábolnai gazdaságban a politikai munkában meglévő problémák okait.

A Revíziós Bizottság szeptember 5-én és november 26-án járt kint a Bábolnai Pártbizottságnál. Jurián Aurél szerint nem sok javulás történt, *„elég furcsa hangnemet használt Sárközi elvtárs és Tóth elvtársnő.”*<sup>230</sup> A vizsgálat valószínűen nagyon elfogult volt. Sárközi János, a gazdaság párttitkára *„kijelentette először, hogy ő megyei pártbizottsági tag, el fog menni és megmondja, hogy nekünk nincs jogunk ilyen vizsgálatot tartani. Később tisztáztuk ezt a problémát.”*<sup>231</sup> Sárközi egyébként levélben tiltakozott a vizsgálati módszerek ellen Takács Lajos, Komáromi Járási első titkárnál. Levelében elmondta, hogy *„Az egész vizsgálat alatt igyekeztek a beszélgetésektől engem is távoltartani, mondván, ha van dolgom,*

<sup>225</sup> KEML XXXV. 4. fond 3. cs. 34. ö.e. Tájékoztató a járás ipari, mezőgazdasági üzemének exporttevékenységéről.

<sup>226</sup> KEML XXXV. 4. f. 1. cs. 1. d. 4. ö.e. Megyei PB ülés jegyzőkönyve.

<sup>227</sup> KEML XXXV. 4. f. 3. cs. 297. ö.e. Feljegyzés a tagkönyvkiosztó, ill. értékelő taggyűlések előkészítésének és megtartásának tapasztalatairól a komáromi járásban 19-22. o.

<sup>228</sup> KEML XXXV. 4. f. 3. cs. 14. d. 290. ö.e.

<sup>229</sup> KEML XXXV. 4. f. 3. cs. 14. d. 294. ö.e. Járási PB ülés jegyzőkönyve.

<sup>230</sup> KEML XXXV. 4. f. 3. cs. 159. ö.e. 12. Járási PB ülés jegyzőkönyve.

<sup>231</sup> Uo.



*csak nyugodtan menjek el. Közben különböző dolgokat kényszerítettek ki az elvtársakból és megjegyzéseket tettek személyemmel kapcsolatban. (...) Olyan megjegyzést tett Füstös elvtárs, hogy a Sárközi helyett olyan ember kellene aki beszorítaná Burgertot. Véleményem szerint a beszorítások korszaka lejárt, különben is egy központi bizottsági tagot nem kell beszorítani sem politikai, sem gazdasági, sem egyéb jellegű kérdéseknél.*<sup>232</sup> Kéri ezen kívül Takácsot, hogy a járási vb mérsékelje a vele személyeskedő káderek rosszindulatát, ahogy eddig is tette.

A konfliktusok megoldására nem volt esély, mivel mind a pártvezetés, mind a gazdasági vezetés jelentős pozíciókkal rendelkezett. Ekkor valószínűleg a gazdaság vezetői vagy a párttitkár jelezték a kialakult helyzetet a megyei pártbizottság vezetőinek, akik 1969. szeptember 9-én bejelentették, hogy a megyei pártbizottság munkatársai brigádvizsgálatot folytatnak a Bábolnai Állami Gazdaságban folyó pártpolitikai munka értékeléséről. Ez az írás 1969. október 31-én került önálló napirendként a megyei pártvégrehajtó bizottság elé. Az előterjesztés szerint azonban *„Itt Bábolnán nincs különösebb probléma. A párt irányító és politikai szerepe érvényesül, inkább a pártszervek munkájának színvonalának javítására kell törekedni.*”<sup>233</sup>

A következő néhány hónapban az is egyértelművé vált, hogy a helyi pártszervezet álláspontját megváltoztatni nem tudják, a pártszervezet az évek óta változatlan személyi összetételében nem alkalmas a gazdaság vezetésével való együttműködésre. Az 1970. október 10-én megtartott pártértekezleten a BÁC-ban új pártbizottsági titkárt választottak Záhonyi László személyében Sárközi János helyett, aki a gazdaság vagyonvédelmi osztályának vezetője lett. A pártértekezlet után Szakács Ferenc szb-titkár (Sárközi egyik legnagyobb befolyású támogatója) is megvált decemberben a szakszervezeti bizottság titkári funkciójától és személyzeti osztályvezetővé neveztek ki, majd később Bábolna községi tanács elnöke lett. Ehhez hozzá kell tennünk, hogy a párttitkár-választásnál nem is az a meglepő, hogy Sárközinek mennie kellett, hanem, hogy pont Záhonyi jött helyette, akit a központi alapszervezet titkáráként (a járási vb részéről) *„addig szorongatták, míg azt ki nem mondatták vele, hogy legyen más az alapszervezet titkára*”.<sup>234</sup>

Az 1970. évi választások előtt az alapszervezetek többnyire területi elrendezésűek voltak, alkalmazkodtak a régi üzemegységi szervezethez és a nagyobb majorokhoz. 1970 őszén átalakult a gazdaság pártszervezeti struktúrája. 10 alapszervezet alakult, most már ágazati rendszerben, az eddigi 9 alapszervezetből 3 megszűnt és 3 új alakult. A párttagok 40

<sup>232</sup> KEML XXXV. 4 f. 3 cs. 297. ö.e. Sárközi levele Takács Lajoshoz 23. o.

<sup>233</sup> Bognár László: A politika szerepe az innovációban im. 83-84. o.

<sup>234</sup> KEML XXXV. 4. f. 3 cs. 297. ö.e. Sárközi levele Takács Lajoshoz 23. o.

%-a új alapszervezethez került. A pártvezetőknek közel a felét újonnan választották meg, a titkárok 90 %-a kicserélődött, és a 48 vezetőségi tagból is 29 még nem volt vezetőségben. A PB tagokból 42 %, míg a vb tagjaiból 44% nem volt tagja az előzőeknek. Növekedett a gazdasági vezetésben részt vevő választott funkcionáriusok száma (pl. VB 9 főből 4 gazdasági vezető, 2 adminisztratív és 1 műszaki dolgozó), és az iskolai végzettség szintje is megnőtt.<sup>235</sup>

A személyi változásokkal párhuzamosan a pártszervezet megváltozott szemléletben kezdett dolgozni. Az alapszervezetek gazdaságpolitikai életben gyakorolt lecsökkent befolyását a Pártbizottság meg akarta változtatni. Első intézkedéseikkel csökkentették a pártszervezetek hatáskörébe és véleményezési jogkörébe tartozó gazdasági vezetők számát, valamint a napi operatív ügyek figyelemmel kísérése helyett az egész gazdaságot érintő, átfogó koncepcionális kérdéseket vitatták meg. Nagyobb figyelmet fordítottak a párt belső életének problémáira is, és cél volt, hogy az elvtársak felkészültségét politikai továbbképzésen tovább javítsák. Fokozottabb figyelmet fordítottak a pártélet rendszeresebbé tételére, valamint fontosnak tartották a vezetők marxista műveltségének fokozását, és a pártcsoportok helyzetének felülvizsgálatát.<sup>236</sup> Ezt a munkát a járási vb azzal segítette, hogy tagjai rendszeresen megjelentek a pártszervezet ülésein. Takács Lajos első titkár pedig levélben kérte Burgerttől, hogy minden pártszervezet részére biztosítson helyiséget, mivel jelenleg 6 nem rendelkezik ilyennel.<sup>237</sup>

A pártbizottság átalakulása után a viták mégsem értek véget. A BÁG vezetői és a pártszervek közötti nézetkülönbség fennmaradt, a Komáromi Járási Pártbizottság vezetői pedig újabb vizsgálat keretében 1971. november 3-án értékelték „*A Bábolnai Pártbizottság alapszervezeteket érintő, irányító, segítő és ellenőrző munkájáról*” szóló jelentést. A helyzetet a Komárom Megyei Pártbizottság oldotta meg, amely 1972. január 12. beszámolójában nem talál semmi problémát Bábolnával kapcsolatban.<sup>238</sup> Fél évvel később, 1972 őszén a Komárom Megyei Pártbizottság javaslatára a Komáromi Járási Pártbizottság első titkárát, Takács Lajost más munkakörbe helyezték. Helyére Havasi Ferenc egyik közvetlen munkatársát választották meg a Komáromi Járási Pártbizottság élére.

### **Változó széljárás: Bábolna és az országos politika a '70-es évektől**

A legfelsőbb szintű támogatás sem volt állandósult előny, hanem a politikai elit

<sup>235</sup> KEML XXXV. 4. f. 3 cs. 20. d. 22. ö.e. 9-20 A Bábolnai Pártbizottság alapszervezeteket érintő, irányító, segítő és ellenőrző munkájáról” szóló jelentés.

<sup>236</sup> KEML XXXV. 4. f. 3 cs. 20. d. 22. ö.e. 3-5. Járási PB ülés jegyzőkönyve.

<sup>237</sup> KEML XXXV. 4. f. 3 cs. 20. d. 22. ö.e. 25 Takács Lajos levele Burgert Róbertnek.

változásával a gazdaság lehetőségei is jelentős mértékben változtak. A hetvenes évek első felére a járási és megyei politikai vezetésben lezajlott személycserék következtében úgy látszott, hogy a gazdaság vezetői előtt egy nyugalmasabb időszak áll. Közben azonban változott az országos politika. A '70-es évek elején a reformmal szemben megindult a retrográd erők ellentámadása. Az országos fejlődés, a gazdasági mechanizmus megtorpanása és ennek következtében a párt felső vezetésében felerősödő vita újabb feszültséget hozott. Félő volt, hogy ezek az események Bábolna eredményeit is fölszámolják, különösen azért, mert Burgert a bukott reformpolitikussal állt jó kapcsolatban.

A 60-as években egy erőteljes gazdasági centralizáció ment végbe, aminek következtében, hatalmas mamut vállalatok és egy egyedülálló központosított vállalati szerkezet jött létre Magyarországon. Mivel ideológiai okokból születtek a központosító döntések, ezért gyakran ezen vállalatok léte nem egyezett a gazdasági racionalitással. Ennek ellenére az adminisztratív úton létrejövő nagyvállalatok a magyar gazdaság szerves, nélkülözhetetlen részévé váltak és vezetőik kulcspozíciókat szerezve nagy befolyásra tettek szert. E vezetők jelentős része az MSZMP legfelsőbb döntéshozó testületeiben ült, ami megmagyarázza azt a tényt, hogy hiába voltak tisztába a gazdasági szakemberek egyes vállalatok kártékony létével, nem lehetett őket felszámolni, vagy a termelési struktúrájukat átalakítani. A nagyvállalati létben érdekelt vállalati vezetők cégük érdekeit a legvégsőkéig védelmezték, még ha az a magyar gazdaság rovására ment is, sőt adott esetben mindent megtettek azért, hogy az esetleg felszámolásra váró, gazdaságtalanul termelő vállalatuk életét minél tovább kitolják.

Az 1968-as reform sem tudta jelentősen gyengíteni ezen vállalatok pozícióit, továbbra is rendelkeztek azokkal az érdekérvényesítési eszközökkel, amelyekkel közvetlenül tudták befolyásolni a gazdasági és pénzügy-politikai célkitűzéseket. Egyes nagyvállalatok tervei például a 4. és 5. ötéves terv készítése során közvetlenül az állami terv részévé váltak.<sup>239</sup>

Miután a reformerek igyekeztek a vállalatokat versenyhelyzetbe kényszeríteni, s ezért megkülönböztetett támogatási rendszert hoztak létre a piaci verseny viszonyaihoz alkalmazkodó vállalatok számára, a gazdaságtalanul termelő nagyvállalatok vezetői is a reformok ellen fordultak. A doktriner politikai vezetőkkel közös érdekük volt a nagyvállalatiság és a vállalati munkásság érdekeinek ideológiai összekapcsolása.

---

<sup>238</sup> KEML XXXV. 4. f. 3 cs. 21. d. 306. ö.e. Megyei PB-ülés jegyzőkönyve.

<sup>239</sup> Szalai Erzsébet: a reformfolyamat új szakasza és a nagyvállalatok. In: Gazdaság és hatalom. Aula Kiadó, Budapest, 1990. 288. o.

A 70-es évek elején a vezető gazdaságpolitikusok úgy értékelték, hogy az újratermelő fizetési gondok legyőzését és a társadalmi igények kielégítését csak a gazdasági növekedés ütemének fenntartásával lehet elérni.

1972. február 11-14. között Kádár János látogatást tett Moszkvában. Brezsnyev nehezményezte, hogy magyar növekedési ütem elmarad a KGST átlagtól, valamint azt is egyértelművé tette, hogy nem támogatja a 68-ban bevezetett gazdaságirányítási rendszert, s hogy szorosabb szovjet – magyar gazdasági kapcsolatokat akar kialakítani!<sup>240</sup> 1972 november 14-15-én az MSZMP KB határozatában a reformok ellen döntött. Megindult az újracentralizálás, Állami Tervbizottságot hoztak létre a központi vezetés erősítésére.

A KB 1972. november 14-15-i állásfoglalásáról a gazdaság dolgozói több helyről értesültek. Nemcsak a rádió útján, hanem 100 példányban eljuttatták a gazdaság vezetői az állásfoglalást a párttitkároknak, pártszervezeteknek, bizalmiaknak, szakszervezeteknek, KISZ alapszervezeteknek stb. Ehhez csatolták a megyei és járási pártbizottság anyagait is. December 4-én összevont taggyűlésen maga a vezérigazgató, Burgert tájékoztatta a megjelent elvtársakat, majd szabadpártnapokat tartottak. Pártoktatás, illetve szakszervezeti oktatás keretében is foglalkoztak a KB–anyaggal, amelyeken évente 550-600 fő vett részt.<sup>241</sup>

A visszarendező erőknek természetesen egyik fő célpontjuk Bábolna volt, amely ekkor élen járt az új gazdasági mechanizmus megvalósításában. A Központi Bizottságban levő reformpolitikusok révén itt lehetőség nyílt számos „szabálytalanságra”, amit a másik fél, mint „a kapitalizmus csíráit” igyekezett kiirtani. Számos vizsgálódás is folyt a gazdaság körül, amelyek elsősorban Bábolna amerikai kapcsolatait vették célba. Ebben az időszakban előfordult olyan, hogy Bábolna fő nyugati partnereit nem engedték be Magyarországra.<sup>242</sup>

A válságos helyzet megoldását Burgert személyes találkozása jelentette Kádár Jánossal. Kádárnak is létfontosságú volt, hogy a Brezsnyevnél őt állandóan támadó erőkkel (Biszkú Béla, Komócsin Zoltán) szemben gazdasági fejlődést mutasson fel.<sup>243</sup> Így Kádár „kompromisszum-játékában” felértékelődött Bábolna gazdasági alkotó ereje és termelésének súlya. Innentől nyilvánvalóvá vált, hogy a kapott sebek ellenére sem tudták kiütni Burgertet és háttérbe szorítani az általa képviselt nyereség- és teljesítményorientált szellemiséget. Az események minden esetre jól példázzák, hogy a gazdaság mennyire a politikai hatalom

<sup>240</sup> MOL 288. f. 5/575. MSZMP Politikai Bizottság ülésének jegyzőkönyve.

<sup>241</sup> KEML XXXV. 4. f. 3. cs. 23. d. 66. ö.e. A BÁG pártbizottság jelentése a KB 1972. november 14-15-i állásfoglalásának végrehajtásáról. 39-47. o.

<sup>242</sup> interjú Bajmóczy Miklóssal (telepvezető 1965-66, osztályvezető 1967-71, főosztályvezető 1972, igazgató 1973-1990).

<sup>243</sup> interjú Péter Elemérrel (üzemágvezető 1967-70, osztályvezető 1971-75, igazgató 1976-77, VSZB-titkár 1978-87)

függvénye volt, s a megszerzett előnyök sem voltak örök életűek. Külön problémát jelentett, amikor a „speciális” helyzet és elbánás nyíltan is megmutatkozott, mint például az állami gazdaság névváltoztatása<sup>244</sup> esetében 1973-ban. A „skizofrén” helyzet szemléltetésére álljon itt egy levél:<sup>245</sup>

*Kedves Havasi Elvtárs!*

*Tájékoztatás végett mellékelten küldöm a MÉM határozatát gazdaságunk névváltoztatására vonatkozóan.*

*Őszintén szólva gondban vagyok, hogy a névváltoztatás nem jár e több morális hátránnyal mint előnnyel. Különösen a „Kombinát”-tól tartok, mert esetleg félreértésre, vagy félremagyarázásra adhat alkalmat.*

*Nem szerencsés még csak a látszatát sem elősegíteni annak, hogy mi nem az évtizedes tapasztalatokra épülő szovhoz, illetve állami gazdasági rendszer további fejlesztésén dolgozunk, hanem alapvetően más utakon járunk. Ezt az aggályomat személyes beszélgetésünk során Dr. Dimény Imre és Kazareczki Kálmán elvtársnak is kifejtettem, ennek ellenére a névváltoztatásra határozat született. Mielőtt ezt használatba vesszük, szeretnék tanácsot kérni, nem lenne-e célszerű még egyszer felvetni. Amennyiben ez csak az én túlzásomnak tűnik, úgy természetesen nem szeretnék vitát provokálni felső szervünkkel.*

*Bábolna, 1973. Szeptember 21.*

*Elvtársi üdvözléssel: Dr. Burgert Róbert*

1966-os KB-ba kerülésétől Burgert Róbertet négy-ötévenként újraválasztották. 1970 és 1975 között volt a legnagyobb a „lemorzsolódás”. A régi tagok elég jelentős része kimaradt, s – bár a mechanizmus reform lendülete alábbhanyatlott – Burgert mégis töretlenül a helyén maradt.

<sup>244</sup> A Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium 35-555/1/1973-as határozatával a Bábolnai Állami Gazdaság nevét Mezőgazdasági Kombinát, Bábolna névre változtatta.

<sup>245</sup> Levél Havasi Ferenc elvtársnak, az MSZMP Komárom megyei Bizottsága első titkárának, (Tatabánya). Irattár, Bábolna Rt.

Kongresszusok	Év	KB-tagok száma	Előző KB-ben is tag
IX.	1966. december 3.	101	
X.	1970. november 28.	105	81
XI.	1975. március 27.	125	82
XII.	1980. március 27.	127	94
XIII.	1985. március 28.	105	79
Országos Pártértekezlet	1988. május 22.	108	71

*Forrás: A kongresszusokról készült MOL kimutatás (MOL MSZMP repertórium)*

Érdeemes megvizsgálni a KB összetételét is. Már említettem, hogy egyes nagyvállalatok képviselve voltak a KB-ben. A hatékonyabb, ún. élüzemek igazgatói általában személyes jogon voltak jelen, de általában minisztériumi tisztségviselők, illetve megyei PB első titkárok alkották a KB-t, hiszen a döntések többsége politikai indíttatású volt. A Nádudvari Vörös Csillag Termelőszövetkezettől Szabó István, a Bábolnai Állami Gazdaságtól Burgert Róbert, a Győri Magyar Vagon és Gépgyár vezérigazgatója Horváth Ede, Nógrádi Szénbányák Vállalat igazgatója Pothornyik József személyes jogon vettek részt, a többi vállalat tisztségviselői, első titkárai: Csepel Vas- és Fémművek PB 1. titkára, Vas, Fém és Villamosipari Dolgozók Szakszervezet főtitkára pedig tisztséghez kötötten, a vállalatnál történt tisztségváltások jól követhetőek a KB névsora alapján. A többi üzem, pl. Május 1 Ruhagyár PB titkára, a Dunai Vasmű főolvasztára, a Csepel Vas- és Fémművek PB 1. titkára, Vas, Fém és Villamosenergiaipari Dolgozók Szakszervezetének főtitkára általában egy-egy ciklusban voltak jelen.

Burgert életútja jellemző a korra, és többek között nagy hasonlóságot mutat Szabó Istvánéval, aki a Nádudvari Vörös Csillag Mezőgazdasági Termelőszövetkezet elnöke volt. Mindketten kaptak „Szocialista Magyarorszáért” kitüntetést, Szabó 1976-ban, Burgert pedig 1978-ban. 1980-ban az Állami és Kossuth díj Bizottság elnöksége állami díjra jelölte Burgertet. Az indoklás: „*az intenzív gazdasági módszerek kialakításában és elterjesztésében végzett két évtizedes kiemelkedő munkájáért*”.<sup>246</sup> Az Ipari, Mezőgazdasági és Közlekedési Osztály a díjat közösen és megosztva adta volna Szabó Istvánnal. Szerintük ugyanis mind a ketten azonos területen korszerű nagyüzemi gazdálkodási rendszerek és gazdaságközi integrációs kapcsolatok kifejlesztésében értek el kimagasló eredményeket. A PB 1980. február 19-i ülésén tárgyalta az előterjesztéseket, és javasolta, hogy Burgert és Szabó külön-

<sup>246</sup> MOL M-KS 288. fond 5/793. ö.e. MSZMP Politikai Bizottság ülésének jegyzőkönyve.

külön kapjon Állami díjat.<sup>247</sup> További hasonlóság a Központi Bizottsági tagság: Szabó 1962. november 24-étől KB-póttag, Burgert pedig 1966-tól lett KB-tag.

Magas állami és pártvezetők az egész korszakban folyamatosan látogattak el Bábólnára, amely egyébként több munkaversenyt is megnyert. Így kapott kongresszusi zászlót 1971. április 27-én, és 1975-ben Győri Imre adott át ismét egyet a kollektívának (ebben az évben a választási nagygyűlések miatt több üzem kap)<sup>248</sup>. 1972. május 4-én vándorzászló átadási ünnepségre került sor, amelyen a PB részéről Gáspár Sándor vett részt.<sup>249</sup>

A kongresszusi versenyek célja: a kongresszus alkalmából eredményes erőfeszítések a hozam emelése és a költség csökkentésére. A gazdaság gondoskodott ezek erkölcsi és anyagi elismeréséről, a részesedési alapból mintegy másfél millió forintot használtak fel a jutalmazásokra.<sup>250</sup> 1971-ben 65 brigád, 1972-ben pedig 83 brigád részesült kitüntetésben. 1973-ban pedig már 94 indult a szocialista munkaversenyben.

Magyarországra érkezett külföldi delegációknak is szívesen mutogatták Bábólnát (így pl. a X. Kongresszuson részt vevő jugoszláv delegáció programjában szerepelt egy Bábólnai üzemplátogatás). A Hagyományos Bábólnai Napok célja, hogy Bábolna a nemzetközi ismeretanyag átadás elismert európai fóruma legyen. A látogatók megismerkedhettek a termelési rendszer eredményeivel és a technológiában alkalmazott gépekkel.

1977. április 30-án tartotta a Bábólnai Állami Mezőgazdasági Kombinát élüzem ünnepségét, amelyen a KB képviselőjében Borbély Sándor vett részt. 1978. február 22-én Borbély Sándor ismét Bábólnára látogatott.<sup>251</sup>

Kádár János hivatalos látogatáson kétszer járt Bábólnán. Először 1971. október 21-én Nyers Rezsővel együtt.<sup>252</sup> Másodszor 1980. február 21-én egy népesebb küldöttséggel: elkísérte Katona István és Kovács Antal, a KB osztályvezetői.<sup>253</sup>

Burgert kezdetben a Bábólnai Községi Tanács tagja, majd járási– később megyei vb tag lett. Ahogy a Bábólnai Állami Gazdaság sikere nőtt, úgy jutott Burgert mind magasabb pozícióba, és nőtt Bábolna teljesen megyéje fölé. A sok tisztségből 1975-ben problémák is adódtak. A Központi Bizottság Párt és Tömegszervezetek Osztálya javasolta, hogy a

<sup>247</sup> MOL M-KS 288. fond 5/793. ö.e. MSZMP Politikai Bizottság ülésének jegyzőkönyve.

<sup>248</sup> Az előbbi esemény MOL M-KS 288. fond 5/553. ö.e., az utóbbi MOL M-KS 288. fond 5/662. ö.e. MSZMP Politikai Bizottság ülésének jegyzőkönyvei.

<sup>249</sup> MOL M-KS 288. fond 5/580. ö.e. MSZMP Politikai Bizottság ülésének jegyzőkönyve.

<sup>250</sup> KEML XXXV. 4 f. 3 cs. 23. d. 66. ö.e. 45. o.

<sup>251</sup> MOL M-KS 288. fond 7/524. ö.e., illetve MOL M-KS 288. fond 7/738. ö.e. MSZMP Titkárság ülésének jegyzőkönyve.

<sup>252</sup> MOL M-KS 288. fond 5/566. ö.e. MSZMP Politikai Bizottság ülésének jegyzőkönyve.

<sup>253</sup> MOL M-KS 288. fond 5/793. ö.e. MSZMP Politikai Bizottság ülésének jegyzőkönyve.

nagyfokú leterheltség miatt célszerűnek tartanak, ha több tisztséget betöltő elvtársaknál ésszerű változtatásokra kerülne sor. Így került szóba Burgert is, aki MSZMP KB tagi tisztsége mellett Komárom Megyei Pártbizottság-tag és üzemi pb-tag is volt. A PB 1975. április 22-ei ülésén szóba is került, hogy mérlegelni kellene Burgert Megyei PB-ből való visszahívását.<sup>254</sup>

Az 1970-es évek második felétől a BÁG helyi szintről „támadhatatlanná” vált. A gazdaság életében ez az időszak hozta a leglátványosabb növekedést óriási szovjet és hazai értékesítésekkel.<sup>255</sup> A hetvenes évek második felében a járási pártbizottság és a gazdaság között kialakult újabb feszültséget már az okozta, hogy mostanra a bábolnai kombinát – méreteiből, anyagi erejéből kifolyólag – egyre erősebb hatást gyakorolt közvetlen környezetére. Ezzel a környezetet politikailag irányító járási pártbizottság nehezen tudott azonosulni, de már védekezésre kényszerült. A politika mozgástere és hatása, főleg a párthierarchia alsóbb szintjén, jelentősen beszűkült. Bábolna helyzetét tovább erősítette, hogy Havasi Ferencet 1980-ban a XII. kongresszus PB-taggá választotta.

A kombinát pártbizottságát 1985 közepétől a Bábolnai Nagyközségi Pártbizottság irányította, a gazdaság pártszervezete egytestületi rendszerben dolgozott tovább. Ezzel az új, jól képzett technokrata vezetés átvette az irányítást, és a politikai funkciókat is ők töltötték be. A hagyományos értelemben vett pártirányítás tehát megszűnt Bábolnán. A gazdaság kezdett kiszabadulni a politikai kontroll alól.

Burgert karrierje közben töretlen volt. A KB 1988. július 13-14-i ülésén a Tudományos Politikai Munkaközösség tagjának választották meg, amelynek felállítását a KB 1988-ban fogadta el.<sup>256</sup> 1989. június 23-24-én a PB helyett megválasztott Politikai Intéző Bizottságnak is tagja lett, bár neve már 1984-ben is felmerült a PB-ben.<sup>257\*</sup>

Összegzésként elmondható, hogy 1960-ban, amikor Burgert Róbert Bábolnára került, a helyi pártszervezet kizárólagos lehetőséggel uralta a gazdaság minden területét. A gazdasági vezetés a baromfiprogram előrehaladásával igyekezett szabadságfokát, mozgásterét növelni, a társadalmi környezetét úgy átalakítani, hogy a magas szintű technika befogadására és eredményes működtetésére alkalmas legyen. A pártvezetés pedig régi, elveszített pozícióját próbálta visszaszerezni. A kialakuló konfliktus hosszú, több évtizedre elhúzódó hatalmi harcot eredményezett. A kezdeti időkben a megyei, járási VB nézőpontjával szemben még

<sup>254</sup> MOL M-KS 288. fond 5/662. ö.e. MSZMP Politikai Bizottság ülésének jegyzőkönyve.

<sup>255</sup> A gazdaság nyereségének és nettó árbevételének alakulását ld. melléklet.

<sup>256</sup> MOL M-KS 288. fond 4/240-241. ö.e. MSZMP Központi Bizottság ülésének jegyzőkönyve.

<sup>257</sup> Az előbbi MOL M-KS 288. fond 5/1065. ö.e., az utóbbi MOL M-KS 288. fond 5/902. ö.e. MSZMP Politikai Bizottság ülésének jegyzőkönyve.



sokszor volt szükség közvetlen állami beavatkozásra. A program sikerével párhuzamosan a helyi pártszervek befolyása a gazdasági vezetésre folyamatosan csökkent. Mivel itt egy központi program végrehajtásáról volt szó, nem meglepő, hogy Bábolna esete is azt igazolja, hogy központi támogatás mellett a helyi támadások nem lehettek sikeresek.

A nyereségorientált érdekeltségi rendszer megteremtése és működtetése a kor viszonyainak ismeretében politikai támogatás nélkül teljesen lehetetlen lett volna. A nyugati technológiák importja, a gesztorgazdaság engedélyezése, az önálló export-import joga, a siker fő kulcsát képezték a Bábolnai Állami Gazdaság történetében.

A korszak reformközgazdászai a „mindennek meg kell változnia, hogy minden változatlan maradjon” elvet hangoztatták az új gazdasági mechanizmus bevezetése mellett érvelve. Ezzel próbálták megnyugtatni a hatalmi központot. Az agráriumban sem volt ez másként. A hatékonyság növelésével az új innovációk nem ássák alá az állam befolyását, hanem éppen növelik azt.

Az új gazdasági mechanizmus bevezetésével nagyobb hangsúly került a vállalati vezetők, a kialakuló szocialista menedzserréteg szerepére. Nekik azonban végig számolniuk kellett a tulajdonos állam elvárásaival és közvetlen beavatkozásainak lehetőségével. Hátori Balázs írja a „*Sem terv, sem piac*” című 1991-ben megjelent könyvében, hogy a nagyvállalatok vezetőinek nincs módjuk elmenekülni, lehetőségük van viszont a központi hierarchia döntéseit közvetlenül és jelentősen befolyásolni, sőt diktáló pozícióba kerülni. Ebben az esetben ők maguk határozták meg a feljuk megfogalmazott elvárásokat. Máskor az előremenekülés lehetett a megoldás.<sup>258</sup>

Burgert vállalkozásaival igen gyakran az engedélyezés és tiltás határán mozgott, így nem véletlen, hogy a felső politikai vezetésben történt változások és hangsúlyeltolódások következtében, mindaz ami nemrég még a támogatott, vagy az „éppen tűrhető” kategóriába tartozott, később a konzervatív erők megerősödésével mint a kapitalizmus csíráit állították pellengérré. A támadások szociológiai tartalma abban írható le, hogy a retrográd erők a technokrácia ellen indított támadásokkal kívánták meggyengíteni a reformkommunisták és a technokrácia szövetségét. A technokrata gazdaságirányítási módszerek átvétele pedig valóban képessé tette a politikai rendet arra, hogy ne kövessen el kirívó gazdaságpolitikai hibákat. Így ideig-óráig elkerülte a gazdasági válságokat, biztosítani tudta az életszínvonal növekedését, az árualap és fizetőképes kereslet viszonylagos

---

\* Sajnos az anyagok jelenleg az adatvédelmi törvény előírásai alá esnek, így jelenleg nem kutathatóak.

<sup>258</sup> Hátori Balázs: „*Sem terv, sem piac*”: a korlátozott vállalati önállóságon alapuló tervgazdaság. Aula, Budapest, 1991. 3-4. o.

egyensúlyát és elkerülni, hogy a gazdasági elégedetlenség politikai megrázkódtatásokat eredményezzen.

## III/2. Gazdasági háttér

A következő gazdasági áttekintés a Bábolnai Állami Gazdaság eredményességét, annak változásait és összetevőit elemzi az 1960 és 1990 közötti időszakban úgy, hogy a fejlesztéssel kapcsolatos bemeneti tényezők változását viszonyítjuk a kimeneti tényezők változásához. Az elemzéshez a vállalat saját eredményeinek vizsgálatán túl – a tisztánlátás, és az objektivitás biztosítása miatt – szükség volt a makro- és mikrokörnyezet átfogó tanulmányozására is.

A fejezet első részében a Bábolnai Állami Gazdaság mutatóinak részletesebb vizsgálatára kerül sor, melynek során a rendelkezésre álló adatok és a történelmi háttér együttes tanulmányozásával vonok le következtetéseket a gazdaságra nézve.

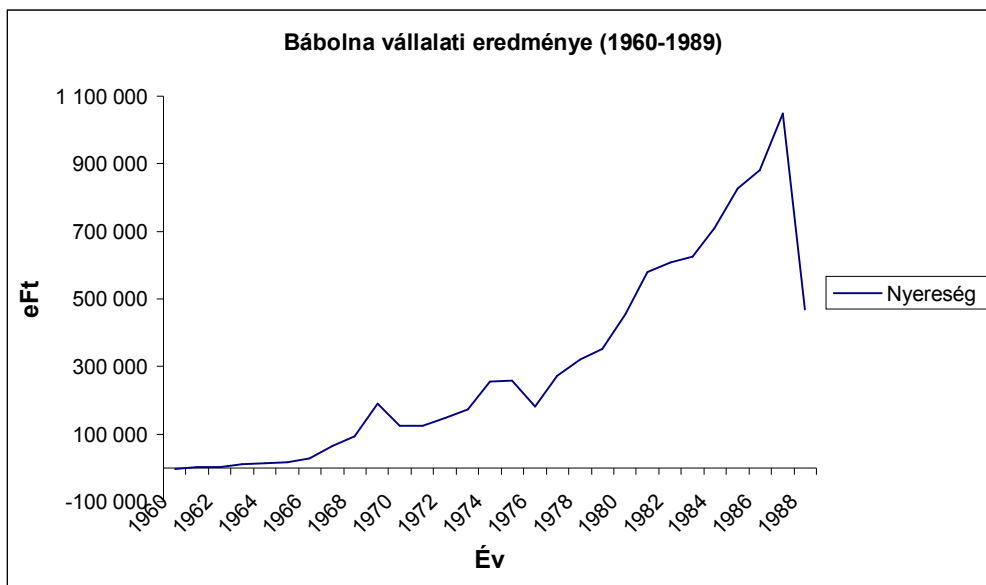
A fejezet második felét a vállalat mutatóinak szorosabb állami gazdasági-, valamint a tágabb nemzetgazdasági adatokkal történő összehasonlítása képezi. Az állami gazdaságok szintjén az összehasonlítási alapot legtöbb esetben az összes állami gazdaság rendelkezésre álló adataiból számolt átlagok adják, így az elemzés Bábolna helyzetét mutatja be az átlagos szinthez képest. Az összehasonlítás célja, hogy támpontul szolgáljon Bábolna eredményességének vizsgálatához.

Cél továbbá annak feltárása, hogy milyen gazdasági tényezők vezettek Bábolna kiemelkedő státusához és, hogy megmutassa a gazdasági összefüggéseket a szocialista rendszer gazdasági döntései, iránymutatásai és a gazdasági szereplők teljesítménye között. Így láthatóvá válnak a szocialista rendszerre, annak gazdaságpolitikájára jellemző hatásmechanizmusok, kihívásokra adott válaszok és azok következményei.

A fejlődés időben jól szakaszolható, s mind a kettő részben a következő három időszakra osztható:

- I. 1960-1969
- II. 1970-1979
- III. 1980-1989

A következő grafikon segítségével először is azt kívánom szemléltetni, miért döntöttem úgy, hogy az 1960-tól 1990-ig terjedő időszakot három részre bontom az elemzés szempontjából. A következő ábra jól szemlélteti a vállalat fejlődését. A grafikonon két fejlődő szakasz (1960 és 1969 valamint 1980 és 1989 között), valamint egy stagnáló időszak (1970 és 1979 között) rajzolódik ki.



*Forrás: Bábolnai ÁG gazdasági adatai. Irattár, Bábolna Rt.*

Ahhoz, hogy Bábolna ÁG gazdasági tevékenységének eredményességét elemezhessük, lényeges hogy azt összehasonlítsuk a makroszintű (nemzetgazdaság), valamint a mikroszintű (állami gazdaságok) adatokkal. Az összehasonlítás folyamán nehézséget jelentett, hogy a rendelkezésre álló adatok több tanulmányból és egyéb forrásból származnak, így azok kiszámításához alkalmazott módszertan gyakran eltérő. Mivel a tanulmány egy szekunder elemzés, így a rendelkezésre álló adatok többsége olyan, melyet egy adott témakör elemzéshez gyűjtöttek, vagy állítottak elő, így más fényben világítja meg a vizsgált kérdést. Ez magyarázza, hogy sok esetben bár úgy tűnt, hogy hatalmas adathalmaz áll rendelkezésre, mégis nehéz feladat volt a megfelelő adatokat kiszűrni.

## A gazdaság eredményességének alakulása és főbb összetevői

A Bábolnai Állami Gazdaság felfutása 1960-ban kezdődött a baromfiprogram beindításával, és jelentős technológiai beruházásokkal. Az ötvenes évek végén hazai kutatások eredményeként, valamint nyugati példák alapján megfogalmazódott, hogy a szakosodás, valamint termelőeszköz koncentráció segítségével az állami gazdaságok termelékenysége megnövelhető. A Bábolnán megvalósuló program az országos agrárpolitika számára kiemelt jelentőségű volt. Ez a kiindulópont Bábolnának részben előnyt, részben számos kockázatot jelentett.

A Bábolna ÁG 1960-tól kezdődően a baromfitartásra specializálódott. A kapott állami támogatások segítségével a bábolnai gazdaság lerakta az iparszerű baromfihús és a tojástermelés hazai alapjait. A bábolnai baromfiprogram megvalósítására 1961-1963 között az állam 50 millió forintot áldozott, két és félszer annyit, mint 1959-ben az állami gazdaságok baromfi ágazatának beruházási jellegű fejlesztésére.<sup>259</sup>

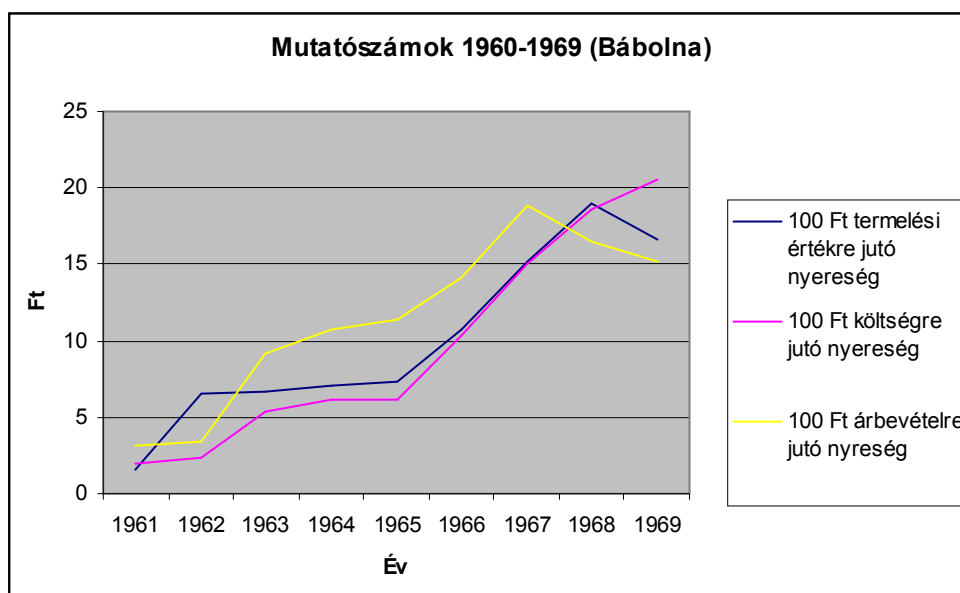
### A stabil növekedés időszaka (1960–1969)

Az 1960 és 1962 közötti időszak árbevételi mutatói jól mutatják, hogy a Bábolna jó kezdést tudhatott magáénak. Tevékenysége első évében 63 millió forint árbevételt realizált, és bár 4,3 millió veszteséggel zárta az évet, ez nem akadályozta meg abban, hogy egy évvel később az árbevételben 2%-os növekedést mutasson fel 2,01 millió forint nyereséggel. A Bábolna már működésének első évében az összes állami gazdaság termelési értékének 0,9 %-át adta, mely 1962-re 1,2%-ra növekedett. A vállalati eredmények tekintetében bár 1960-ban veszteséget könyvelt el magának, 1962-ben a 8,7 millió forint nyereséggel már 3,4 %-át adta az állami gazdaság által elért összes vállalati eredménynek.

A Bábolnai Állami Gazdaság 1963-tól kezdődően stabil fejlődésnek indult. 1967-re árbevételét ötszörösére (339,454 millió forint) növelte, 1961. évi nyereségét pedig meghatszorozta viszonylag változatlan termelői és felvásárlási árak mellett. 1967-ben a gazdaság a legmagasabb teljes termelési értéket elért gazdaság volt, és emellett a legnagyobb összegű nyereséget realizálta az állami gazdaságok között. Ugyanebben az évben az egy főre jutó halmozott termelési érték tekintetében szintén első helyezést ért el.

---

<sup>259</sup> Iparszerű baromfihús-termelés Bábolnán. Tatabánya, 1963. 2. o.



*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*

Az ábrán látható, hogy a Bábolna eredményeit demonstráló mutatószámok az említett időszakban folyamatos növekedést mutattak. A gazdaság nettó árbevételében és nyereségében ugrásszerű növekedés figyelhető meg 1968 és 1970 között. A kimagasló eredmények hátterében, az adatok mélyebb vizsgálata, s a gazdaságtörténeti áttekintés alapján a következő ok-okozati összefüggések mutathatóak ki:

1. Bábolna szinte változatlan költségek mellett 1968-ról 1969-re megdupláztatta nyereségét a támogatások és elvonások negatív egyenlege mellett. Ennek egyik legfontosabb oka, hogy 1968-ban elnyerte a külkereskedelemhez való jogot. A növekedéshez hozzájárult az 1968-ban végrehajtott 10%-os mezőgazdasági felvásárlási árnövekedés is.

Megjegyzendő, hogy a hazai termelői felvásárlási árak bár mozgásaikban követték a világpiaci árakat, de mivel ezek mesterségesen alacsonyan tartott árak voltak, mértékük jóval alacsonyabb volt, a nyugati árakhoz képest. 1968-ig változó külkereskedelmi árak álltak szemben a belső kereskedelmi forgalomban rögzített árakkal, és az árkülönbözetet az exportáló és az importáló vállalatok a költségvetéssel tételesen számolták el.

A magyar árfolyamrendszert 1968-ban alakították át, melynek eredményeként növekedett a nemzetközi kapcsolatokból eredő elszámolások egységessége. Az új rendszer megtartotta, és kiinduló pontnak tekintette az 1946-ban megállapított forint/dollár, valamint forint/transzferábilis rubel paritást.

2. Az ugrásszerű nyereségnövekedést az 1968-as gazdasági reform is elősegítette. Ennek keretében az állami gazdaságoknak lehetőségük nyílt melléktevékenységek

folytatására is, melyek keretében többnyire a mezőgazdaság járulékos ipari termékeit állították össze.

A Bábolnai ÁG, amely 1960-tól élen járt az újításban, az 1968-as reformot követően újabb lehetőséget látott a fejlődésre, melyet igyekezett kiaknázni. Bár a vállalat már az iparszerű termelési rendszer bevezetésével megkezdte bizonyos kiegészítő termékek (pl. istállóelemek) gyártását, 1968-tól ez a tevékenység rohamos fejlődésnek indult, s igen hamar rangos helyet vívott ki magának a bruttó termelési értéken belül. A létrehozott ipari üzemekben olyan termékeket gyártott, melyek gyártásával más iparágak nem foglalkoztak, de ugyanakkor nélkülözhetetlenek voltak a termelési rendszerek működtetéséhez. Ezáltal egy olyan szerepet alakított ki magának, mely nélkülözhetetlenné tette a gazdaságot mezőgazdasági életben.

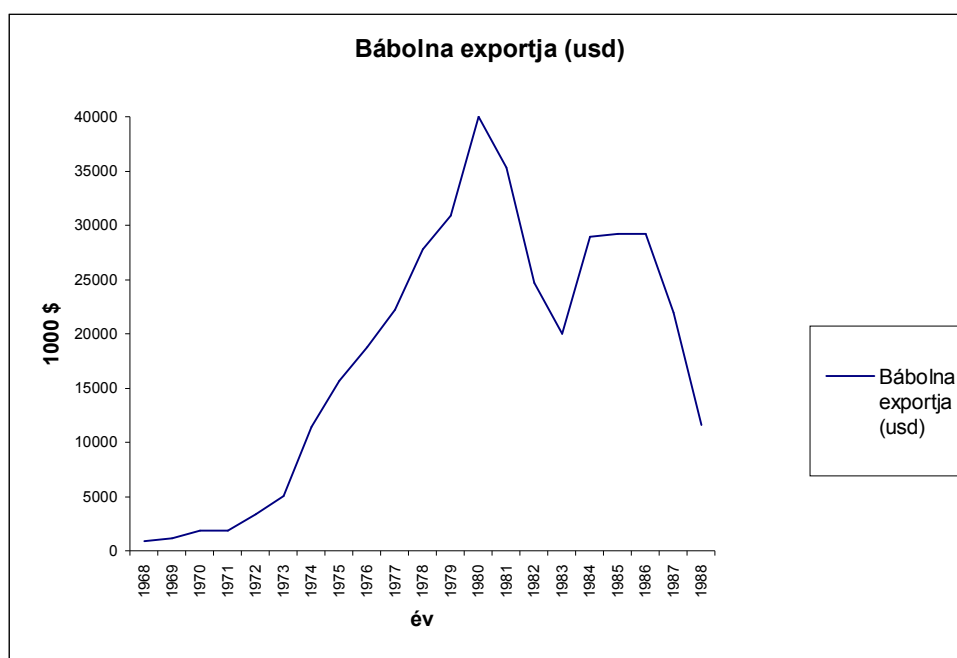
Bábolna 1970-ben az országos melléktevékenységből származó bruttó termelési érték 6 százalékát adta. A melléktevékenységből származó bevételnek két fő forrása volt, az ipari tevékenység, valamint a takarmánykeverés. A Bábolna újító tevékenységét a Magyar Forradalmi Munkás-Paraszt Kormány és a Szakszervezetek Országos Tanácsa Elnöksége 1970-ben kitüntetéssel díjazta

3. Harmadik oknak a devizahitel nyújtás rendjének 1968-ban történt megformálását tekinthetjük. Ennek célja a gazdaságok exportképességének a fejlesztése volt. A devizahitel segítségével korszerű, modern gépeket, technológiákat és know-how-kat lehetett vásárolni. A devizahitel felvételéhez a gazdaságnak olyan volumenű többlettermelést kellett vállalnia, hogy az egyaránt elegendő legyen az exportra, a belföldi fogyasztásra kerülő áruk devizatartalmának visszafizetésére, valamint az importra nyújtott devizahitel visszafizetésére is.

„A Bábolnai Állami Gazdasággal 1970-ben az MNB 350 ezer dollár nagyságrendben kötött devizahitel-szerződést, amelyből az keltetőgépet és más berendezéseket importált. A hitelt tenyésztojás és naposcsibe exportból fizette vissza.”<sup>260</sup> A beruházást követően a Bábolna baromfi és tojás termelése öt év alatt (1969 – 1973) több mint kétszeresére növekedett. Nagy részben az előzőekben említetteknek köszönhetően a Bábolnai Állami Gazdaság exportja a következőképp alakult:

---

<sup>260</sup> Dr. Krámer Béla – Takács Györgyné: Devizahitel az exportképesség fejlesztésének eszköze, Állami gazdaság (III. évf.) 1970/1. 7.o.



*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*

A támogatások összetételét tekintve 1960 és 1970 között a támogatások több mint 90%-át a beruházási támogatások tették ki. A támogatási kosár másik szereplője az árkiegészítés volt, melynek összege 1960-as és 1961-es évet leszámítva nem haladta meg az 5%-ot.

Tíz év alatt Bábolnán 390 millió forint értéket képviseltek a beruházások. Ez az ország összes állami gazdasági beruházásainak 2,1 százalékát tette ki. 1970-re az állami gazdaságok halmozott termelési értékének 2,2 százalékát Bábolna adta. A beruházások gazdagon kamatoztak, ha 1967, 1968, 1969 gazdálkodási eredményeit számítjuk, kiderül: e három esztendő során a vállalat 283 millió forint nyereséget ért el.

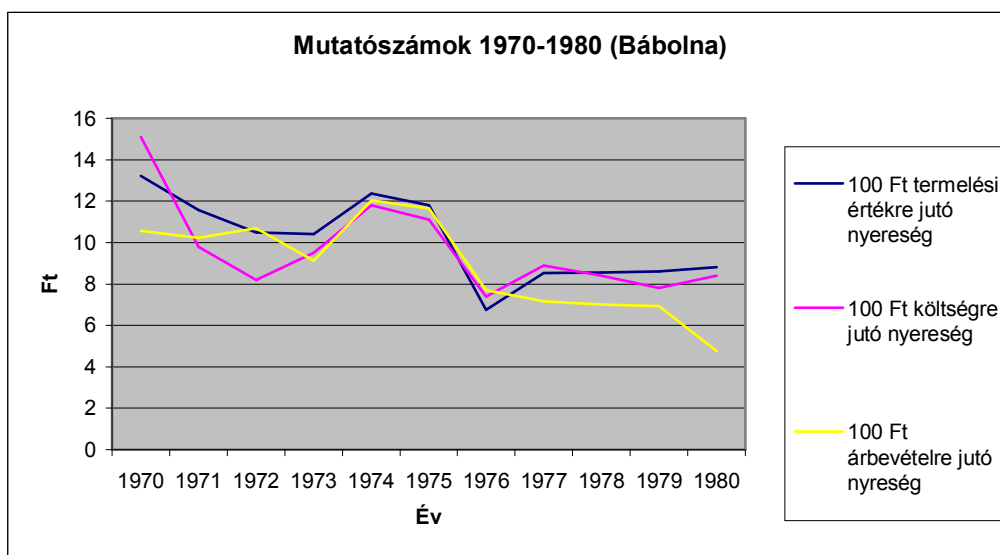
### 1970–1979:

Az 1970-es évek változatos eredményeket hoztak, melyek részben az 1973-as, 1976-os valamint az 1980-as áremelésekkel magyarázhatóak. Az 1970 és 1980 közötti időszakban a mezőgazdasági állami termelői /felvásárlási/ árak mintegy 43%-kal, a piaci termelői árak ennél nagyobb mértékben majdnem 70%-kal emelkedtek. A két árszint együttesen – az állami felvásárlások nagyobb mennyiségi részaránya miatt – mintegy 48%-kal növekedett.<sup>261</sup>

<sup>261</sup> Dr. Szollár Györgyi: A mezőgazdasági ár- és költségviszonyok alakulása az 1970-es évtizedben, összehasonlítva a világpiaci tendenciákkal. AKI., Bp., 1984/4.



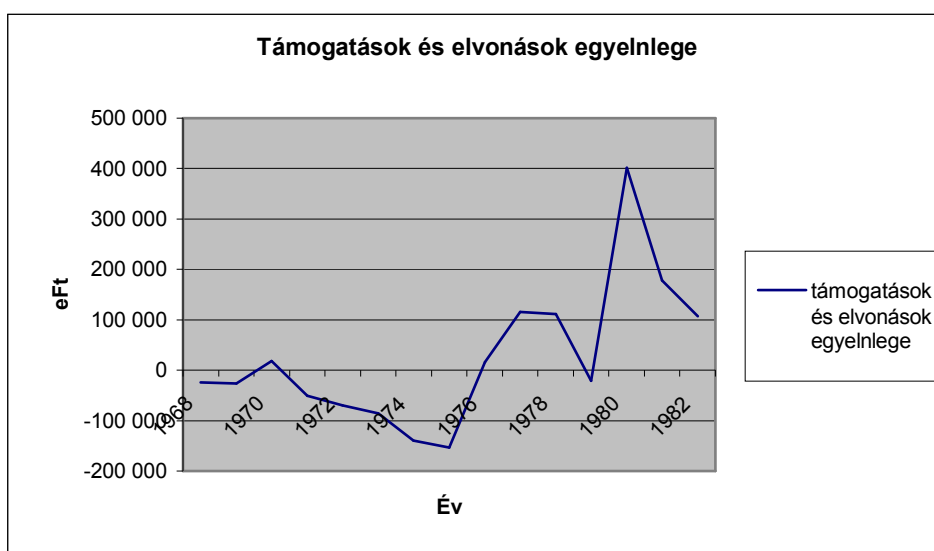
A már 1972-ben életbe lépett áremelkedés elsősorban az állattenyésztés fejlesztését célozta meg. A következő áremelkedés (1976-ban) a költségek növekedésének ellensúlyozását szolgálta. Ekkor az állattenyésztési ágazatra vonatkozó áremelkedések mértéke alul maradt az átlagos áremelkedéshez képest. Az 1980-as áremelkedés célja ismét az állattenyésztés helyzetének javítása volt.



*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*

A gazdaság mutatószámai az 1970 és 1980 közötti periódusban rapszodikusan alakultak, de a számadatokat ábrázolva, összességében az időszakban egy romló tendencia mutatkozik. A 100 Ft költségre jutó nyereséget ábrázoló grafikon jól szemlélteti a fentiekben említett áremelkedések hatásait: Az 1972-es áremelkedést követően a Bábolna esetében is jó látható az eredmények javulása. Ugyanakkor 1975-ről 1976-ra a mutatók csökkenő eredményességet tárnak szemünk elé, melyet tendenciájában az 1976-os termelői áremelkedés fordított meg.

A csökkenő tendenciához a támogatások és elvonások egyenlegét is érdemes közelebbről megvizsgálni. A Bábolnai Állami Gazdaság esetében a támogatások és elvonások egyenlege először 1968-ban fordult negatív eredménybe, és ez a tendencia egészen 1975-ig fennmaradt. Ekkor az egyenleg újra pozitív eredménybe fordult át, amely egy új támogatási fajta, az export támogatás megjelenésének volt köszönhető.



*Forrás: Bábolna termelési adatai. Irattár, Bábolna Rt.*

### 1980–1989

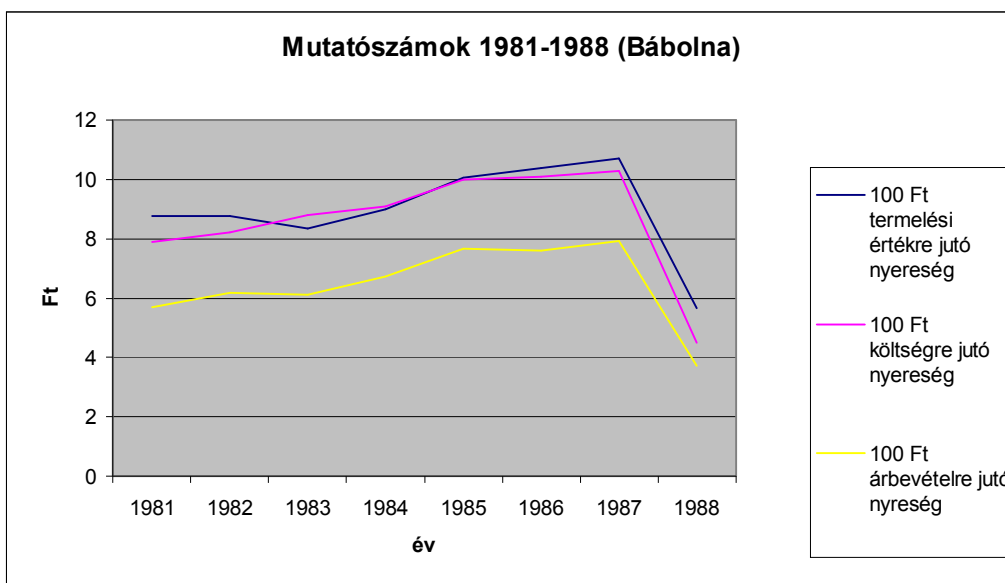
Az 1980 és 1989 közötti időszakot nemzetgazdasági szinten leginkább a növekedő állami elvonások, valamint a csökkenő állami támogatások jellemezték. Az állami gazdaságokban a nyereségarányos elvonás 1980 és 1985 között 37 százalékról 45 százalékra emelkedett.<sup>262</sup> Bábolna esetében ugyanakkor ezzel éppen ellentétes tendencia figyelhető meg. Míg ugyanis 1980-ban a nyereségarányos elvonás 31 százalék volt, addig 1985-ben ez 23 százalékra csökkent. A nagyüzemek felhasználásában maradó nyereség süllyedő trendet vett fel, s 1985-ben a nominálértékben is több mint 30 százalékkal kisebb volt, mint 1980-ban.<sup>263</sup> A gazdaság esetében 1987-ben nőtt meg kiugróan az említett mutató értéke (48%-ra). Ezt a tendenciát a már előzőekben használt mutatószámok is alátámasztják.

A gazdaság eredményeinek enyhe növekedéséhez a támogatások és elvonások pozitív egyenlege járult hozzá. Ebben az időszakban Bábolna támogatásai nagyobb mértékben növekedtek, mint a gazdaságot sújtó elvonások.

Az alábbi ábrán jól látható, hogy egy enyhe növekedés következett be 1987-ig.

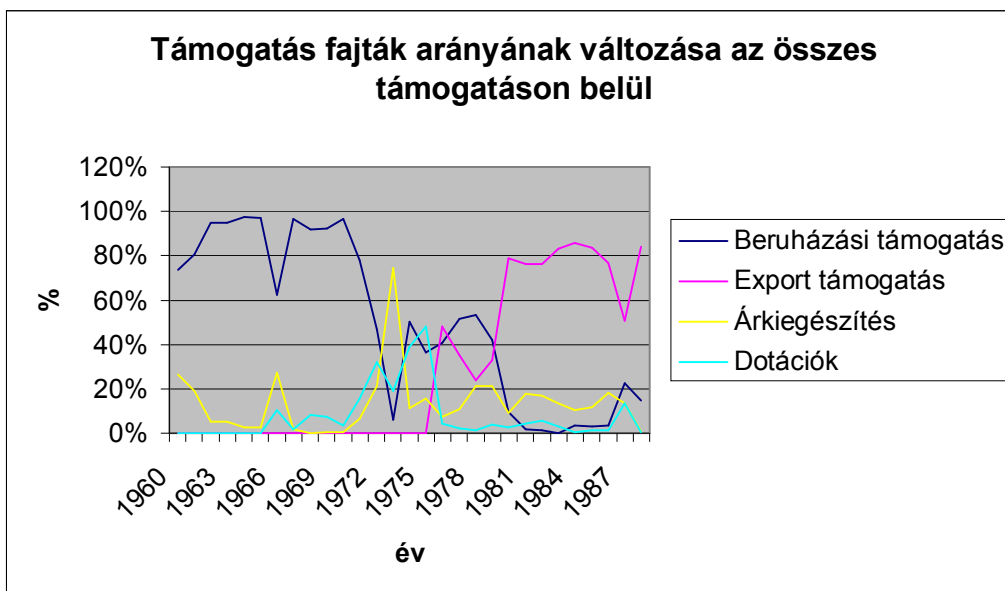
<sup>262</sup> Dr. Teknős Péter: A kiegészítő tevékenység szerepe a mezőgazdasági vállalatok gazdálkodásában. Gazdálkodás, 1988/9.

<sup>263</sup> Dr. Vági Ferenc: A mezőgazdasági nagyüzemek jövedelemtermelő képessége és növekedése. Állami Gazdaság, (XX. évf.) 1987/6. sz. 5. o.



*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*

Végül érdemes egy pillantást vetni a gazdaság által kapott különféle támogatások arányának a változására. Míg a hatvanas években a nagy beruházások állami támogatása volt a jellemző, a hetvenes évekre egyre többféle támogatás-fajta (árkiegészítés, dotáció) került előtérbe, hogy végül a nyolcvanas évekre az exporttámogatás váljon szinte kizárólagossá.



*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*

A beruházási támogatásokhoz hasonlóan alacsony szinten stabilizálódott az input árak támogatásának aránya. A nyíló agrárrollóhoz és a beruházási restrikcióhoz járult az export romló helyzete, az agrár világpiac romló árfeltételei. Az exporttámogatások növekedésének fő

okaként a csökkenő külpiaci árakból adódó nagyobb támogatás-igényt említhetjük, de a '80-as évek közepéig közrejátszott benne viszonylag kisebb súllyal az export volumenének növekedése is.

### Bábolna teljesítménye az állami gazdaságok tükrében

Az összehasonlítás szempontjából fontos megemlíteni, hogy az állami gazdaságok száma a vizsgált időszakban több mint a felére csökkent, míg 1960-ban 333, addig 1980-ban már csak 128 a számuk. Ezzel párhuzamosan a termelés volumenindexe folyamatosan növekedett, amely részben a koncentrációnak volt köszönhető, részben a különböző árindexváltozásoknak, amelyek szintén pozitívan befolyásolták az eredményeket.

A következő adatok jól szemléltetik, az említett koncentráció hatását, egyben jó alapot szolgáltatnak arra, hogy Bábolna növekedésének útját is bemutassák.

	Bruttó termelés millió Ft		Termőterület Ha		Állóeszköz millió Ft		Munkaerő fő	
	egy állami gazdaságra jutó	Bábolna	egy állami gazdaságra jutó	Bábolna	egy állami gazdaságra jutó	Bábolna	egy állami gazdaságra jutó	Bábolna
1960	24,1	75	2 664	7 273	33,9	89	500	1 303
1965	52,5	223	4 467	9 707	91,4	266	744	1 588
1970	108,5	930	5 286	10 632	154,6	401	822	2 409
1975	188,1	2 180	6 235	21 840	290,2	905	904	4 197
1977	307	3 198	6 680	21 736	359	1712	1 035	4 354

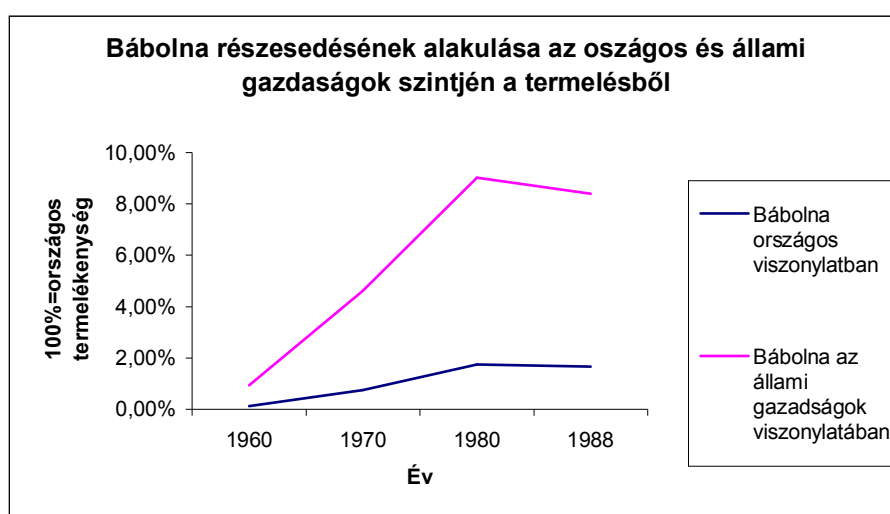
*Forrás: Állami gazdaságok tapasztalatai: A vállalati koncentráció az állami gazdaságokban 1980/1. 12.o., valamint a Bábolnai ÁG adatai. Irattár, Bábolna Rt.*

A táblázat adatai arról tanúskodnak, hogy a folyamatos összevonás, valamint a szakosodás következtében a termelési értékek megsokszorozódtak. Jól látható, hogy Bábolna minden szempontból az átlagosnál magasabb (háromszoros, de volt, hogy ötszörös) eredményt mutatott fel.

A fejlődés mind Bábolna, mind az állami gazdaságok esetben egyirányú növekvő tendenciát mutat, de ez a növekedés a Bábolna esetében jóval meredekebb görbét ír le. 1968-ban Bábolna volt a legnagyobb gazdaság 494 153 ezer forint termelési értékkel, mely 66-szor nagyobb volt, mint a legkisebb gazdaságé. 1977-ben a Bábolna 3 204 308 ezer forint

termelési értéket mutatott fel, mely 152-szerese volt a legkisebb gazdaság termelésének (21 029 ezer forint). A növekedéshez nagyba hozzájárult az a '70-es években felerősödő folyamat amelyben a kis veszteséges állami gazdaságokat beolvasztották a sikerebbebe. Bábolnához 1973-ban csatoltak három állami gazdaságot. Ezek közül a Szendrői Állami Gazdaság állóeszköz értéke 92, az Uraiújfalui Állami Gazdaság állóeszköz értéke 175, a Putnoki Állami Gazdaság állóeszköz értéke pedig 33 millió Ft volt.

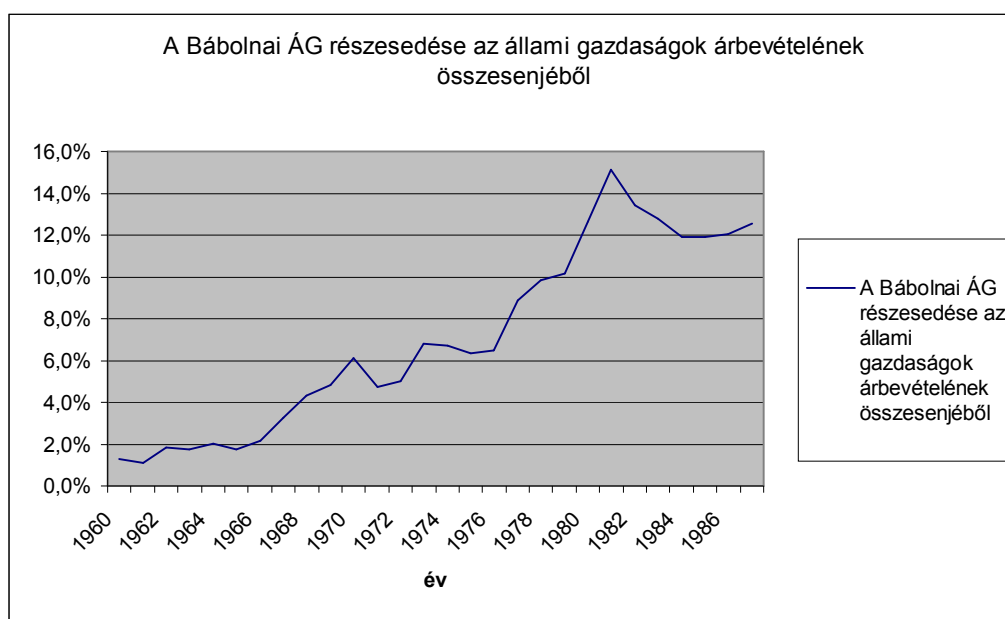
Az alábbi grafikon a Bábolna termelékenységet hasonlítja össze az országos termelékenységgel.



*Forrás: Állami gazdaságok tapasztalatai: A vállalati koncentráció az állami gazdaságokban.  
1980/1 12.o. Irattár, Bábolna Rt.*

Bábolna adatait az állami gazdaságok termelékenységi adataihoz viszonyítva jól látható vállalat jelentősége, valamint, hogy tendenciájában a gazdaság részesedése az állami gazdaságok bruttó termelésében 1960 és 1980 között folyamatos növekedést mutatott.

A Bábolnai Állami Gazdaság az állami gazdaságok termelésében is folyamatosan növelte súlyát. Míg 1960-ban bruttó termelése alig 1%-a volt az állami gazdaságok összes termeléséből, addig 1980-ban már elmondhatta magáról, hogy ezt az értéket 9%-ra növelte, ami 5 160 millió forintot jelentett. Ezt a növekedést az állattenyésztésben elért eredményeknek, valamint a melléktevékenység erőteljes fejlesztésének köszönhetette. Mindazonáltal, Bábolna szerepe még az adatokon is túlmutat azáltal, hogy jelentős szerepet vitt a termelési integrációk vezetésében és szervezésében.



*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*

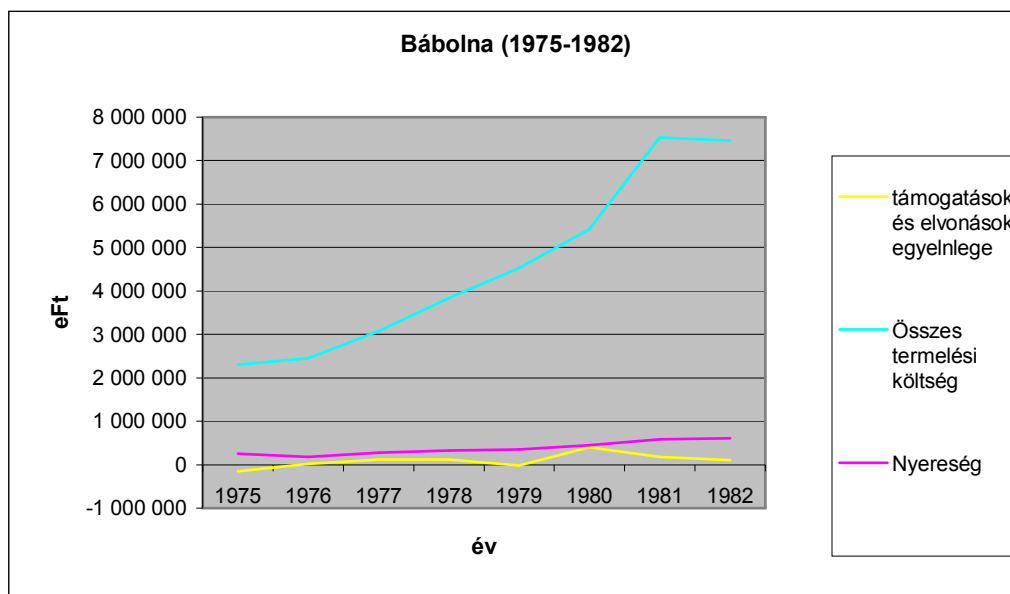
Az állami támogatások és az adók egyenlege nemzetgazdasági szinten 1975-től kezdődően romló tendenciát mutat a mezőgazdaságban. Ennek a hatása az állami gazdaságok eredményein is láthatóvá vált.

	Összes támogatás	Összes elvonás milliárd Ft	Egyenleg
1975	28,8	16,9	11,9
1976	25,2	18,5	6,7
1977	30,4	21,5	8,9
1978	32,4	24	8,4
1979	33	25,5	7,5
1980	30,3	26,1	4,2
1981	31,9	30,6	1,3
1982	31,7	37,3	-5,6

*Forrás: Dr. Borszéki Éva – Dr. Mészáros Sándor – Dr. Vajda Gyula:*

*Élelmiszergazdaságunk versenyképessége*

A mezőgazdasági vállalatok jövedelmi helyzete 1975-től kezdődően folyamatosan romlott, amely tendencia a Bábolnai ÁG esetében is megfigyelhető. Bár a gazdaság adataiból egy majdnem két és félszeres nyereségnövekedés olvasható ki 1975 és 1982 között, de a termelési költségek ugyanezen időszak alatt megháromszorozódtak, tehát a gazdaság fajlagos nyeresége csökkent.

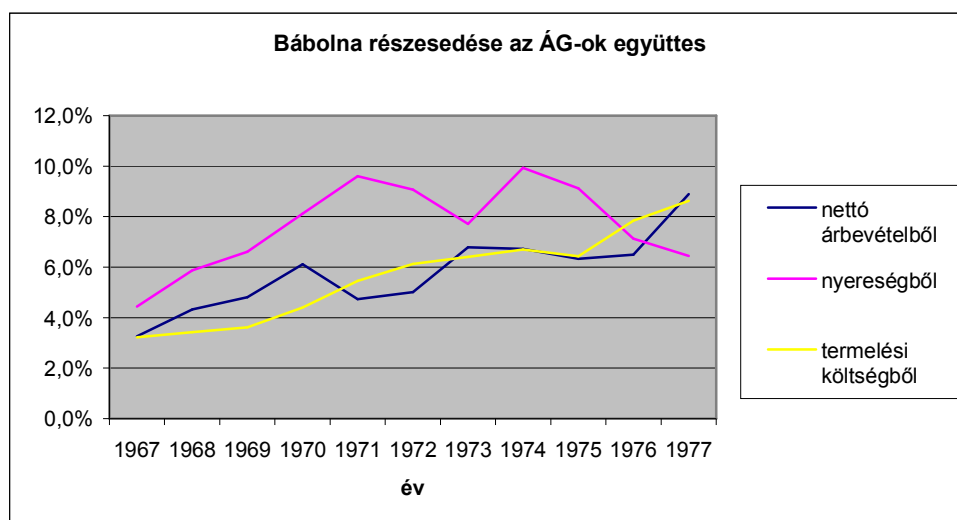


*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*

A fenti grafikonból jól látható, hogy a nyereség az időszakban szinte jelentéktelen mértékben növekedett, szemben a termelési költségekkel, melyet a meredeken felfelé ívelő egyenes mutat.

A vizsgált időszakban több tényező is hozzájárult a csökkenő eredményekhez. Mint ahogy azt már az előzőekben is említettem, a támogatások az állami gazdaságok szintjén folyamatosan csökkentek. További kedvezőtlen tényező volt, hogy 1976-ban az adó jelentős mértékben megnőtt.

Az 1976-os évet megelőzően Bábolna részesedése az állami gazdaságok együttes nettó árbevételéből, valamint a termelési költségéből alacsonyabb volt, mint a nyereségéből.



*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*

Az ábrán jól látható, hogy Bábolna részesedése az állami gazdaságok nyereségéből 1972-ig folyamatosan növekedett, valamint ez az érték meghaladta a termelési költségekből való részesedés arányát. A változás 1976-ban következett be, amikor a nyereségből való részesedés szintje a másik kettő alá süllyedt. Ez a tendencia később állandósult, s a gazdaság részesedése az állami gazdaságok termelési költségéből a '80-as évek végéig magasabb arányt képviselt, mint a nyereségből.

A Bábolnai Állami gazdaság egy nagy méretű gazdaságként kezdte meg működését. Ezt alátámasztják a következő táblázatban szereplő adatok.

	Egy gazdaságra jutó		
		Bábolna	
Földterület (Ha)	1960	2914	7273
	1970	5548	10632
	1980	7588	21807
Bruttó termelési érték (millió Ft)	1960	24	75
	1970	110	930
	1980	433	5160
Foglalkoztatott (fő)	1960	475	1303
	1970	848	2409
	1980	1092	5029
Egy foglalkoztatottra jutó bruttó termelési érték (1000 Ft)	1960	50	58
	1970	126	379
	1980	397	1026

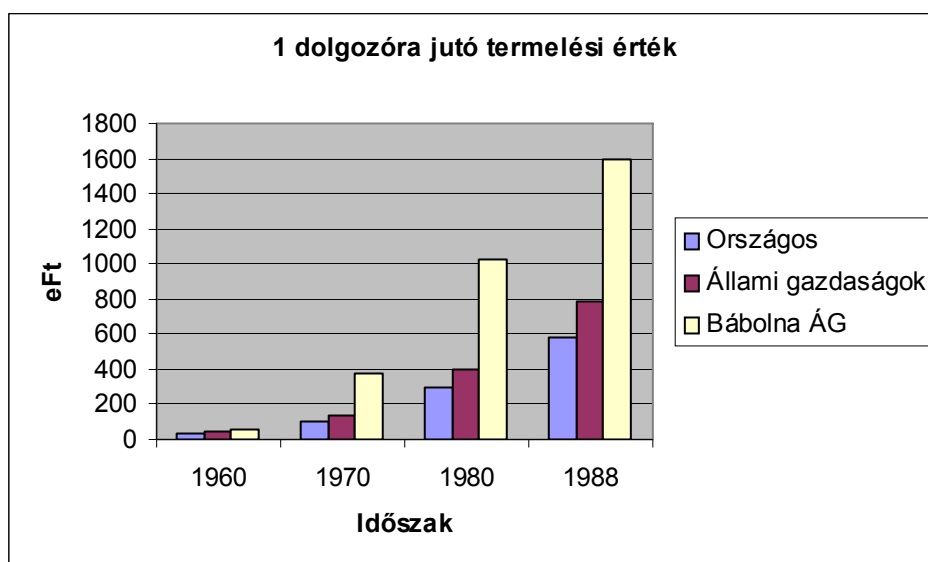
*Forrás: Csizmadia Ernő im. 79. o., valamint Bábolna üzemgazdasági adatai. Irattár, Bábolna Rt.*

A Bábolnai ÁG már megalapításának évében két és félszer akkora termőterülettel rendelkezett, mint az állami gazdaságok általában. Bábolnához 1980-ra már majdnem háromszor annyi termőterület tartozott, mint amekkora egy állami gazdaságra általában jutott.

A **bruttó termelési érték** növelésében a Bábolnai ÁG kiemelkedő eredményt ért el az állami gazdaságok átlagához képest. Ezt jól szemlélteti, hogy 1980-ban Bábolna bruttó termelési értéke közel tizenkétszerese volt az állami gazdaságok átlagához képest. Ez a növekvő tendencia az állami gazdaságok szintjén is jelentkezett.

A **munkaerő termelékenység**e 1970-es és 1980-as adatok alapján közel háromszorosa volt az átlagos állami gazdasági munkatermelékenységnek. Ez az érték a foglalkoztatott létszám magas arányú növelése miatt maradt el a bruttó termelési érték növekedési ütemétől. A munkaerő magas termelékenységét a következő ábra mutatja.





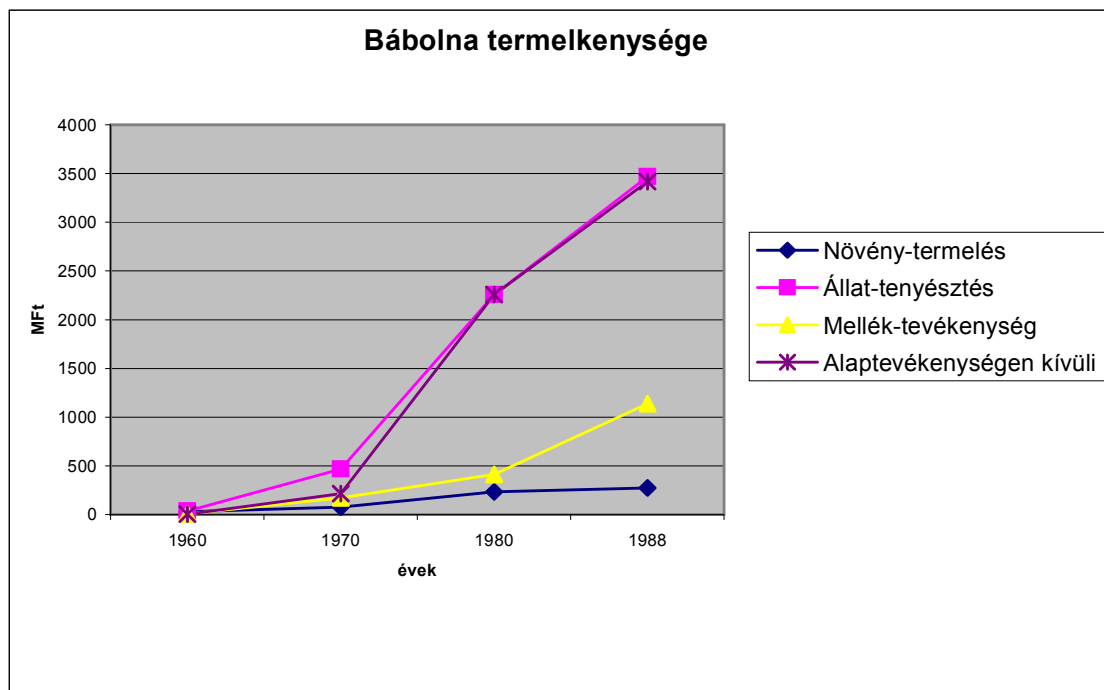
*Forrás: Állami gazdaságok adatai. KSH, 1989, valamint Irrattár Bábolna Rt.*

Bábolna esetében a magas termelékenység annak is köszönhető volt, hogy a lehetőségeken belül jó ösztönzési módszereket alkalmazott a dolgozókkal szemben. Többek között a meglévő korlátokon belüli magasabb fizetés, valamint egyéb motivációs rendszer is ilyen eszköznek számítottak. További előnye származott Bábolnának abból, hogy sok tevékenysége nem volt idényhez kötött, így ezek egész évben megközelítőleg állandó létszámmal üzemelhettek.

Az elemzésekből jól látható, hogy a Bábolnai Állami Gazdaság tevékenysége, valamint eredményei kimagaslóak voltak az 1960 és az 1990 közötti időszakban. A Bábolnai ÁG adatait önmagukban vizsgálva is jól kirajzolódott a növekvő tendencia valamennyi vizsgált területen. Ez önmagában nem szolgál mértékadó megállapításként, de az elemzés második részének összehasonlításai jó alapot szolgálnak arra, hogy láthatóvá váljék a Bábolna kimagasló teljesítménye. A gazdaság évről-évre nem csak saját eredményeit növelte, hanem hozzájárulását az állami gazdaságok összes termeléséhez.

A vállalat termelékenységének növekedésében az állattenyésztésen belül a baromfitenyésztés játszott a legnagyobb szerepet, amihez járult az alaptevékenységen kívüli tevékenység és a melléküzemági tevékenység (melléktevékenység) hangsúlyos volta. Bábolna mint rendszerközpont, fontos szerepet töltött be a termelési innovációk terjesztésében. Innovációs szerepkörét a genetikai, a technikai-technológiai és gazdálkodási komplex rendszer alapozta meg, ahol egyre nagyobb szerepet kapott a kutató-fejlesztő tevékenység. A jövedelmezőség szempontjából fontos feladat hárult a

melléktevékenységekre. A termelési rendszerek létrejöttével egyes járulékos ipari termékek, alkatrészek gyártásának a megszervezése folytán kulcsszerep jutott Bábolnának, mint az iparszerű rendszerek bevezetésében úttörő szerepet játszó állami gazdaságnak.



*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*

Bábolna kimagasló szerepének kivívásához olyan egyedi mentességek és lehetőségek vezettek, mint a profilkötöttség alóli mentesség, vagy az önálló exportjog megadása. Ezek tették lehetővé a gazdaság számára, hogy innovációs bázisként, rendszerszervezőként jelentős bevételre tegyen szert.

A kiemelkedő pozíció megtartása az 1980-as évek elejétől csak rohamosan növekvő támogatásokkal – ezek főleg exporttámogatások és árkiegészítések voltak – vált lehetővé. Ezt mutatja, hogy míg az állami gazdaságokban ekkorra fordult végleg negatívba a támogatások és az elvonások egyenlege, Bábolnán ez épp fordítva alakult.

### III/3. Szervezeti felépítés

Az állami gazdaságok szocialista nagyüzemi szervezete 1949 és 1959 között alakult ki, de annak felépítése az idő során sokat változott. Az állami gazdaságok üzemi és munkaszervezetét első ízben 1952-ben szabályozták központilag.<sup>264</sup> Az 1952. évi 66. számú miniszteri utasítás szerint a gazdaságok két egymástól független vezetési és termelési egységre tagozódtak: a növénytermelő üzemegységekre és az állattenyésztő farmokra. Az egységes központi irányelvek nem tették lehetővé, hogy a gazdaságok szervezetük kialakításánál helyi viszonyaik lehetőségeit érvényesíthessék. Elválasztották az állattenyésztést a növénytermeléstől, s a két főágazat a gazdaság egészének érdekeire való tekintet nélkül munkálkodott.<sup>265</sup>

Ebben a sematikus szervezeti formába némi változást jelentett, hogy az 1954-től kezdődő átmeneti politikai enyhüléssel a gazdaságok nagyobb önállóságot kaptak szervezetük kialakításához. 1955 elején az üzemi szervezetet újból szabályozták, s általánossá vált az üzemegységekre épített üzemi szervezet. A gazdaságokon belül pedig egységes irányítás alakult ki.

1958 januárjában – az állami gazdaságok első üzemstatisztikai megfigyelése idején – egy gazdaság átlagosan három üzemegységgel rendelkezett. Az üzemegységek a termelés sokféle ágával foglalkoztak, önálló gazdasági egységet képeztek, amihez sok esetben nem rendelkeztek a szükséges nagyságú és összetételű területtel, állatállománnyal, épületekkel és felszerelésekkel.<sup>266</sup> A következő években a vezetés új formáit keresték, melynek a fő fóruma az évenként megrendezett Bábolnai Ankétok lett.

Az 1958-60-61. évi bábolnai ankétokon mind többször esett szó az ágazati, területi és kombinatív vezetés módozatairól. „Burgert Róbert soha nem ment bele a vezetésszervezés körül dúló sarkított vitákba, inkább rendezte a főtevékenység érdekében a termelési szerkezetet, s egy pillanatig sem adta fel az ágazati elvek szerint kialakított vezetési és munkaszervezési gyakorlatát. Viszont mindig a változó igényekhez formálta azt. Sohasem engedett, mindig a maga útján járt.”<sup>267</sup>

---

<sup>264</sup> Szabóné dr. Medgyesi Éva: Az állami gazdaságok 1961. évi üzemi szervezete. Bp., 1984. A Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium Információs Központja, 10-11. o.

<sup>265</sup> Szederkényi Henrik: Az állami gazdaságok szervezetének helyzete és fejlődése. In: Gazdálkodás, (XV. évf.) 1971/3.sz. 15-17. o.

<sup>266</sup> Szabóné dr. Medgyesi Éva im.: 11. o.

<sup>267</sup> Izinger Pál: A második évtized. Valóság 1982. 5.sz. 50. o.

Ahogy Burgert fogalmazza: „Az első Bábolnai megbeszélésből is azért lett valami, mert volt politikai asztracsapás. Ütközött mindennel, ami fennállott. Most is magas szinten kell határozni ebben. Vertikális rendszerben kellene, de döntení kell, hogy lehet-e a mi rendszerünkben vagy nem! A csirkében rejlő lehetőségeket csak vertikális rendszerben lehet elérni. Ha nem tudunk vertikálisan üzemeltetni, akkor más módon kell megoldani. A kettőt egyeztetni nem lehet! (...) Ha nem az A variáció megy, akkor Bábolna kiadja rámpán az anyagot, s utána nem törődik vele. Ez az út azonban csődbe vezet!”<sup>268</sup>

A technikai és anyagi bázis jobb kihasználását hangoztatva 1959 és 1962 között több gazdaságot összevontak, a termelést és a termelőeszközöket kisebb-nagyobb mértékben koncentrálták és szakosították. A termelés ilyen jellegű átszervezése a termelés és a gazdasági tevékenység irányítása módszereiben és szervezetében is változásokat igényelt. Előtérbe került az ágazati alapon való szervezés kipróbálása.

### **Ágazati irányítási rendszer kialakítása**

Bábolnán 1960-ig a mezőgazdasági termelés kerületi üzemszervezetben folyt. A kerületek jelentős döntési és üzemszervezési önállósággal rendelkeztek. Harmincnégyféle növényt termesztettek, és sok állatfajjal foglalkoztak. A termelésszervezésben a gazdaság területileg elhatárolt termelési egységekből állt. Ezekben egységes irányítás alatt folyt a terület növénytermesztése és állattenyésztése. Az egységeknek saját gépeik, javítóműhelyeik, szállítóeszközeik voltak. A kerületek magukba foglalták az ott lévő összes ágazatokat, általában önálló tervvel rendelkeztek, és bizonyos önelszámolást folytattak. Nagyságuk attól függött, hogy milyen nagy volt az a munkaterület, amelynek vezetését, szakmai irányítását és ellenőrzését a kerületvezető – a beosztott szakemberek és az ágazatvezetők segítségével – maradéktalanul el tudta látni, illetve amely méreten belül a rendelkezésre bocsátott termelési eszközök működtetése megvalósítható volt.<sup>269</sup>

A kerületeknek önálló gépesítési szervezete (a termelési szerkezetnek megfelelő géppark, a kerület szállítási feladatainak megfelelő szállítóeszközök) volt, továbbá kisebb javító és karbantartó szervezettel is rendelkeztek. A nagyobb javításokat pedig a központi javítóműhelyben végezték. Hasonló jellegű kooperáció volt még a raktározás, épületkarbantartás, szociális ellátás (üzemi konyha, munkásszállás stb.) terén is.

A profilváltással megkezdődött a gazdaságirányítás rendjének az átszervezése. A

<sup>268</sup> MOL 1 ae. 77. d. Keserű János miniszterhelyettes iratai (oldalszám nélkül) Burgert hozzászólása Gödöllőn. 1964.

<sup>269</sup> Szederkényi Henrik im. 19-20. o.

korábbi kerületi (területi) irányítást központosították, ágazati irányítási rendet alakítottak ki. Az átszervezés jelentősen megváltoztatta a helyi döntési és hatalmi viszonyokat. Az addig bizonyos önállóságot élvező kerületek vezetői a központi döntések végrehajtóivá váltak. A szervezet feladatstruktúrájának és hatalmi, felügyeleti környezetének megváltozásával egy kemény függőségben levő, centralizált követelmények által alakított és irányított funkcionális struktúra jött létre, amely nagyjából felülről kapott céljait az ezekhez létrehozott, illetve fejlesztett eszközrendszerével, magas szervezettségével, technológiai fegyelmevel, utasításos engedelmisségi kultúrájával valósította meg.<sup>270</sup>

Az új termelési struktúrának megfelelően 1961-ben átalakították a gazdaság szervezeti felépítését.

*A növénytermelést három üzemágra osztották:*

a) abraktermelés

Ide tartozott a kukorica, a takarmánybúza, az őszi árpa termelése és betakarítása. Ezt egy agrármérnök egy ún. üzemeltetővel (technikusi színvonalon) irányította.

b) terméstakarmány termelés

Ide tartozott a legelők szakaszos hasznosítása, az öntözés, zöldtakarmányok, silók megtermelése, amelyet a terméstakarmányt fogyasztó (szarvasmarha, ló, sertés) üzemek körül egy tagban alakítottak ki. Ide tartozott továbbá a lucernaliszt előállítása. Ezt ugyancsak egy agrármérnök irányította két üzemeltetővel.

c) erdő-, vad- és útgazdálkodás

Ide 1300 kh saját meglévő 600 kh új telepítés alatt álló és az erdőgazdaságtól átkerülő 2000 kh erdő, továbbá 37000 kh vadgazdaság tartozott. Ugyancsak ide osztották be a gazdaság belső úthálózatának az új tábla-beosztás szerinti és a gépi igényeknek megfelelő kialakítását és karbantartását. Ezt az üzemágot egy erdőmérnök 7 vadőrrel, egy fővadással irányította.

*Az állattenyésztést négy üzemre osztották:*

a) szarvasmarha-tenyésztés

---

<sup>270</sup> A Bábolnai Állami Gazdaság szervezeti felépítése. Irattár, Bábolna Rt., 1961 ápr. 15. 1-2. o.

A korábban hét helyen lévő 650 db tehenet két egymás mellett lévő majorba osztották be. Ugyanezen majorok mellett fekvő, ún. Közép-Vasdinnyére telepítették a bikanevelést s ugyanide, az ún. Ürgemajorba a szarvasmarha-hízalást, a karabukai öntözhető legelőre pedig az üszőnevelést. A szarvasmarha-tenyésztés üzemé alakítása csak úgy volt lehetséges, hogy az összes szarvasmarha-állományt egy térségben, a terméstakarmány-termelésre legalkalmasabb, öntözhető területekre telepítették.

b) sértéstenyésztés

A korábban már kialakult sertéstenyésztés is a vasdinnyi térségbe került. Ez az üzletág malacnevelési (tenyésztőanyag-előállítás) és hízalási feladatot látott el.

c) Lótenyésztés

Ez az üzemág történelmileg ugyancsak ebben a térségben alakult ki, ami egybeesett a terméstakarmány-termeléssel.

d) Baromfitenyésztés

Mivel a fent említett állattenyésztési üzemeket mind a vasdinnyi területen helyezték el, a többi felszabaduló és részben üres majorokat baromfival telepíthették be. Ez lehetőséget adott arra, hogy a 35 000 db-os tojóállományt 200 ezer db-os tojóállományra futtassák fel. 16 tojóüzem, 2 törzstelep, egy keltető üzem és egy hízalóüzem, valamint 2 növendéknevelő üzemre tagolódott. Az egész baromfiüzemet egy állatorvos, öt egyetemet végzett tenyésztő, két technikus és három gyakorlati tapasztalattal rendelkező szakember vezette.<sup>271</sup>

A gépesítést teljesen központosították egy gépüzembe, amely egy javítóműhelyből, egy beruházási eszközöket előállító műhelyből, egy szállítási részlegből, s egy üzemanyag, alkatrész és egyéb raktározási részlegből állt. A gépek üzemeltetését egy agronómus végezte két üzemeltető segítségével. Ez 70 fő helyi állandó és 60 fő időszakos munkásból állt. Őket két üzemeltetőn keresztül centrálisan irányította, ill. foglalkoztatta.

Takarmánygyár

Ide tartozott az összes magtártárolóhely, idekerültek centrálisan feldolgozásra az állattenyésztés által megadott technológiai rend szerint a különböző takarmánykeverékek, melyeket a különböző felhasználó üzemek nem a korábbi rend szerint igényeltek, hanem a technológiai előírás szerint meghatározott menetrendben történt a takarmányok kiszállítása. Ide került beosztásra a húszüzem és a tojástároló, mert a takarmányok kiszállításával egyidejűleg, visszafuvarban ide gyűjtötték be az összes megtermelt tojást, húst.

---

<sup>271</sup> A Bábolnai Állami Gazdaság szervezeti felépítése. Irattár, Bábolna Rt., 1961. ápr. 15. 1-2. o.

### Főkönyvelőség

A főkönyvelőséghez a számvitel tartozott, amelyet teljesen központosítottak. Az üzemek havonkénti elszámoltatása, bérelszámolás, pénzügyek stb. tartoztak ide.

#### Az igazgatóhoz tartozott közvetlen:

- a) egy üzemgazdász, aki a tervek fölépítését, összehangolását és azoknak havi bontásban az üzemek felé történő kiadását végezte;
- b) a belső revizor, ki évente egyszer minden üzemág ún. dokumentális, tételes revízióját végezte, és esetenként ellenőrzést tartott az igazgató utasításának megfelelően;
- c) a jogász, a gazdaság jogi képviselőjét látta el, és tanácsot adott az egyes üzemek vezetőinek, elsősorban munkaügyi kérdésekben;
- d) a személyzeti osztályvezető, aki a négy kommunális körzet gondnokát irányította. A kommunális körzeteket irányító gondnokok tartoztak felügyelni a gazdaság szolgálati lakásaira és ezekhez tartozó egyéb épületekre. Felelősségi körükbe tartozott területükön a rendtartás, és a dolgozók különböző ügyeinek (orvoshozvitel, piacraszállítás) elintézése;
- e) beruházás: egy fő irányítása alatt állt, akihez az építési részleg tartozott mint önálló részleg, valamint az összes beruházási elszámolások.<sup>272</sup>

A koncentrált és specializált termelés megkívánta az ágazati szervezési elv alkalmazását. Az egyes ágazatok vezetését teljes felelősséggel az ágazatvezetők látták el. Az ágazati termelésszervezésben a vezetés specializációja ágazatcsoportokig vagy ágazatokig menően valósult meg. A vállalat nem területi egységben termelt, hanem az ágazatcsoport vagy ágazat specialistája a gazdája a vállalat egész területén az ő ágazatába tartozó növények vetésterületének, és felelt az egész termelésért, betakarításért. Állattartás esetében is hasonlóan alakult a helyzet.

Minden önálló termelőegységnek, ágazatcsoportnak vagy ágazatnak különálló munkaszervezete lett. Ilyen termelési egységek elvben minden különösebb nehézség nélkül megszervezhetők voltak minden olyan esetben, amikor a termelés független a termelőhelytől, vagy a termelő tevékenység olyan méretű, amely önálló üzemi munkaszervezést indokol. Ezzel az esettel találkozhatunk más állami gazdaságoknál is, például a nagy sertéshizlaldák esetében, valamint az egész iparszerű baromfitenyésztés és – tartás esetében is. A nem kimondottan mezőgazdasági tevékenységek, segédüzemek és különféle szolgáltató egységek szintén szakosított üzemekként, a területtől függetlenül, központi irányítás mellett működnek.

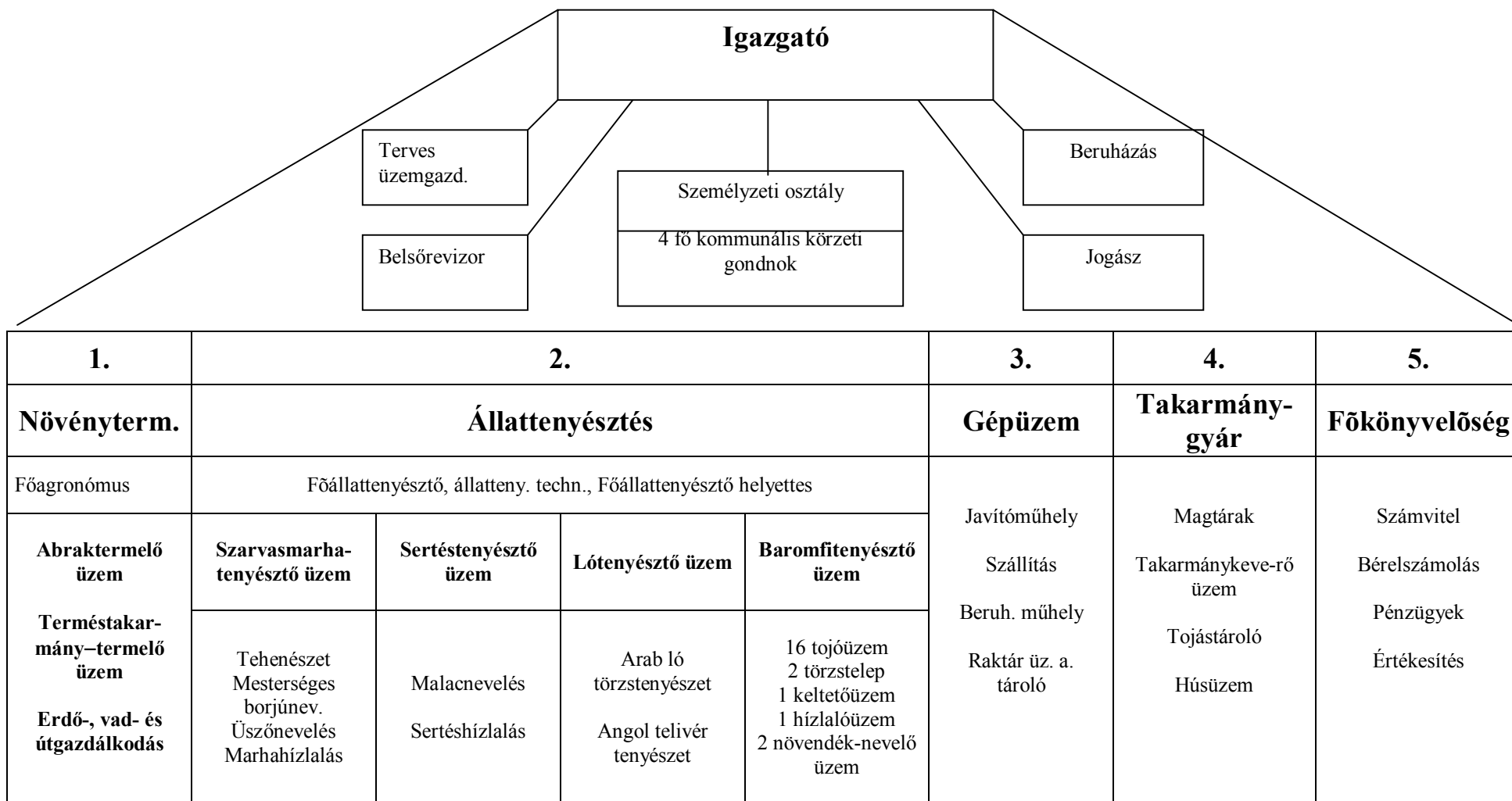
A születő iparszerű zárt termelési rendszer alapvető jellemzője a rendszerezettség. A rendszerszemlélet elve szerint az egyes termelési ágak szervezésénél a termelési folyamat egészéből indultak ki. A komplexitás a rendszerszervezés szempontjából fontos szerepet kapott. A hatékonyság nem csak a rendszert felépítő elemektől függött, hanem attól is, hogyan igazodtak, kapcsolódtak egymáshoz ezek az elemek. A rendszerjelleg tehát az adta, hogy a termelést befolyásoló tényezőket a legjobb kapcsolódások alapján foglalták egységbe.<sup>273</sup>

---

<sup>272</sup> Uo. 4-5. o.

<sup>273</sup> Dr. Bethlendi László: Az iparszerű termelési rendszerek jellemző vonásairól. Állami Gazdaság, 1975/5. sz. 5. o.





## **Az új gazdasági mechanizmus: koncentráció és decentralizáció**

Az új gazdasági mechanizmus az állami gazdaságok számára új feltételeket teremtett. A vállalati gazdálkodás külső feltételrendszerét alapvetően az állam gazdaságirányítási rendszere határozta meg. A korábbi közvetlen tervutasításokhoz viszonyítva 1968. január 1-jétől a nagyobb önállóság következtében nőtt a vállalati döntések szerepe, súlya, s ezzel együtt a vállalatvezetők felelőssége is. Az áru- és pénzviszonyok aktívabb szerephez jutottak a vállalati döntések, stratégiai célkitűzések alakításában.<sup>274</sup> A korábbi irányítási rendszer megcsontosodott elemei ugyanakkor tovább éltek. Az állami elvárások különböző csatornákon keresztül továbbra is érvényesültek, s az állami gazdaságokat ebben a vonatkozásban a hetvenes évek második feléig sokkal nagyobb kötöttségek terhelték, mint a termelőszövetkezeteket.<sup>275</sup>

Az új gazdasági mechanizmus bevezetésével a korábbihoz képest lényegesen megnövekedett a gazdaságok önállósága, a vezetők anyagi és erkölcsi felelőssége, átalakult az irányítás szervezete. A pénz- és hitelgazdálkodás, a beruházás a gazdaság és a pénzintézetek szerződéses kapcsolataira épült. A termelés kötöttségei oldódtak, a tervutasítások helyébe különféle ösztönzők léptek. A gazdasági szabályozók és az egyéb központi rendelkezések csak a vállalat szintjéig hatoltak, és nem nyúltak bele azok belső mechanizmusába.

A vállalatvezetés feladata lett, hogy a gazdaságon belül az egyes termelési egységek együttműködésének, a gazdaságok belső rendjének, szervezetének az új gazdaságirányítási rendszer által támasztott követelményekhez való igazításával korszerűsítsék belső szervezetüket, és összhangba hozzák azt a gazdaságokra ható külső szabályozókkal. A gazdálkodás új módszerei, a termelő–értékesítő kapcsolatok új formái az irányítás és vezetés magasabb szervezettségét igényelték. Már nemcsak a végrehajtásért, hanem a fejlesztés helyes vagy helytelen voltaért is a gazdaság vezetősége felelt adott esetben.<sup>276</sup>

Az új gazdaságirányítási rendszer körülményei között a feladatai nagyrészt közgazdasági jellegűek lettek, s megkívánták a vállalat egészének az áttekintését. Magát, a műszaki vezetést, az üzemeltetést az önálló termelési-szervezeti egységekre, a különböző

---

<sup>274</sup> Dr. Fehér Alajos–Dr. Gergely Sándor - Dr. Módos Gyula: A mezőgazdasági vállalatokon belüli vállalkozásokról. MŰSZI, Budapest, 1990. 20. o.

<sup>275</sup> Uo., 22-24. o.

<sup>276</sup> Szederkényi Henrik: Az állami gazdaságok szervezetének helyzete és fejlődése. In.: Gazdálkodás, (XV. évf.) 1971/3.sz. 21. o.

szakvezetőkre kellett bízni. A decentralizált gazdaságban a vezetés elsősorban a stratégiai irányítással foglalkozott, és nem vagy alig hárultak rá napi, operatív feladatok.<sup>277</sup>

A vállalati vezetés döntéseinek folyamatosan erősödő, fő kritériumává a jövedelmezőség vált, amely motiválta a termelésre és a vállalatok fejlesztésére vonatkozó döntéseket, természetesen a „népgazdasági érdek” által meghatározott kereteken belül. A korábbihoz képest erősödtek a vállalatoknak mint a gazdaság önelszámoló egységeinek a jellemzői, úgy mint

- jövedelmezőség,
- önfinanszírozás,
- vállalati önállóság,
- felelős gazdálkodás, valamint az
- anyagi ösztönzés elve.

A vállalati magatartás befolyásolásának eszközei a gazdasági szabályozók lettek, melyek a központi döntési zónában tartott feltételrendszeren túl voltak hivatva biztosítani a „népgazdasági érdek” érvényesülését.<sup>278</sup>

A mezőgazdaságban a hatvanas évek elején megindult koncentrációs folyamat a hetvenes években tovább gyorsult. A sorozatos átszervezések, egyesítések hatásaként hatalmas méretű mezőgazdasági vállalatok jöttek létre, melyek termelési értéke vetekedett az ipari nagyvállalatokéval. A gazdaságokon belül több nagyméretű ágazat alakult ki. A mezőgazdasági nagyvállalatokon belül a hetvenes évek elején születtek meg az ún. kombinátok Bábolnán, Agárdon, Bólyban, Mezőhegyesen. A kombinátok és állami gazdaságok egyre nagyobb területeket integráltak, hatalmas termelési volumeneket hoztak létre, úgy a mezőgazdaság, mint az élelmiszeripar és különféle ipari tevékenységek fejlesztésével.

A gazdaságok a technika és a biológia tekintetében hatalmas fejlődést értek el, s a korszerű technológia mind élesebb ellentmondásba került az irányításban jelentkező

---

<sup>277</sup> Burgerné Gimes Anna: Eszmefuttatások a magyar mezőgazdaságról. Közgazdasági Szemle, (XXXV. évf.) 1988. ápr. 430. o.

<sup>278</sup> E terület értékelésére a dolgozat keretei között nincs lehetőségem, de szükségesnek tartom megjegyezni, hogy gyakori szabályozó változások nehezítették a vállalati gazdálkodást, az amúgy is korlátozott érdekláncolat összefüggő érvényesülését. (Például: önköltség számítás, kedvezőtlen adottságú üzemek támogatása.)

színvonalbeli különbséggel. E tendenciát erősítette, hogy a vállalatok központosított vezetése mind messzebb került a végrehajtástól, valamint, hogy a központi elhatározások a szükségesnél több lépcsőn keresztül jutottak el a megvalósításig, s ezért a végrehajtásban a torzulás lehetősége mindinkább növekedett.<sup>279</sup>

A mezőgazdasági termelés ipari jellegűvé alakulása során mind gyakrabban fordult elő, hogy az egyes mezőgazdasági ágazatoknak a területhez való szoros kapcsolódása fellazul. Ez az iparszerű állattartási rendszerek megvalósulásával leghamarabb a baromfifirtásban, majd röviddel utána a sertéstartásban következett be. Úgy is fogalmazhatnánk: ahogy a területi szervezés gyakorlatán rést ütöttek az újszerű szakosított állattartó telepek és ipari jellegű üzemek, a koncentráció növekedésével ugyanúgy beléptek területi elemek a „tisza” ágazati szervezeti gazdaságok felépítésébe is.

A kerületekre egyre jellemzőbbé vált, hogy a kerületvezetőnek alárendelt saját szakemberei voltak, ily módon tehát a kerületen belül már sokszor ágazati vezetési elv érvényesült. A kerületvezetők legfontosabb feladata a rájuk bízott területen a gazdálkodás operatív irányítása. A mezőgazdasági üzemszervezésben a hetvenes évek elejétől a területi és ágazati szervezési elvek egyidejű kombinációja figyelhető meg.<sup>280</sup>

A termelés növekedése a megfelelő belső információ a vállalatirányítás, a szervezeti felépítés bizonyos mértékű decentralizálását tette szükségessé. Az állami gazdaságok, kombinátok igyekeztek a nagyvállalati szervezetet kisebb irányítási és érdekeltségi egységekre bontani, hogy a termelés irányítását könnyebben átfoghatóbbá tegyék és az egységekben dolgozók érdekeltségét megfoghatóbb célok eléréséhez kössék.

A vállalati önállóság növekedése, a közelebb kerülés a piaci viszonyokhoz szükségessé tette az önelszámolás folyamatos korszerűsítését. Erre utalt az 1003/1972. (III. 14.) számú kormányhatározat a vállalati szervezés fejlesztéséről. Az 1977. évben megjelent VI. számú vállalati törvény pedig jogilag is megerősítette a belső érdekeltségi rendszer gyakorlati megvalósítását. A törvény 13. § (2) bekezdése a következőket mondja: *„A vállalat igazgatója – azoknál a vállalatoknál, amelyeknek elkülönített szervezeti egységei vannak (gyár, gyáregység, mezőgazdasági nagyüzem kerülete) – a szervezeti és működési szabályzatban, továbbá a kollektív szerződésben köteles gondoskodni ezek külön elszámolási és ösztönzési rendszerének megállapításáról. E rendszernek biztosítania kell a szervezeti*

---

<sup>279</sup> Tószegi Zoltán: A vállalati belső mechanizmus korszerűsítése az állami gazdaságokban. In: Gazdálkodás, (XXVIII. évf.), 1984/12. 2. o.

*egységek gazdálkodási önállóságát és felelősségét, valamint érdekeltiségét gazdálkodási és fejlesztési tevékenységük eredményességében.*”<sup>281</sup>

Az önelszámolást korábban elhatároló területi elv súlya és jelentősége a gazdaságok többségében megváltozott. A területi irányítás helyett inkább a kombinált és az ágazati elvre épülő rendszer vált uralkodóvá.<sup>282</sup>

A vállalaton belüli önelszámoló egységek irodalma igen gazdag.<sup>283</sup> A szerzők az önelszámolás alkalmazásáról mint a gazdaságon belüli új irányítási módszerről adnak számot. Megállapítják, hogy az új gazdaságirányítási rendszer előtt is voltak kísérletek az önelszámolás bevezetésére, különösen a kerületi irányítási rendszerben dolgozó állami gazdaságokban. Az ágazati irányításban dolgozó állami gazdaságok viszont akkor még kevésbé alkalmazták ezt a módszert. Az új mechanizmus bevezetése után gyakoribbá vált az önelszámolás a kerületi és az ágazati irányítást megvalósító állami gazdaságokban egyaránt. Az önelszámolás állami gazdasági alkalmazására 1968 előtt főként olyankor került sor, amikor a vezetők részéről igényként jelentkezett a korábban önálló gazdaságként működő kerületek vállalati eredményhez való hozzájárulásának kimutatása.<sup>284</sup> Az új gazdaságirányítási rendszer bevezetését követően már inkább a vállalati jövedelem növelése volt az a cél, amely az önelszámolás bevezetésére és alkalmazására ösztönzött.

Az önelszámoló egységek tervüket kisebb-nagyobb önállósággal a vállalati tervkonceptiók alapján dolgozták ki és azt a vállalat felső vezetése hagyta jóvá. Az önelszámolás lényegi vonásai:

- a vállalaton belüli üzem, szervezeti egység, vagy szervezeti alapegység,
- önálló terve volt, s a termelési tényezők bizonyos körével rendelkezett,
- irányítása alapvetően az indirekt szabályozás útján történt,
- az önelszámoló egység vezetője a tervfeladat megvalósításához szükséges hatáskörrel rendelkezett és ennek megfelelő volt a felelőssége is,

---

<sup>280</sup> Tóth Erzsébet: A mezőgazdasági vállalatok belső érdekeltégi rendszerének jellemzői és a fejlesztés irányai. Gazdálkodás, (XXX. évf.) 1986/3. sz. 60. o.

<sup>281</sup> idézi: Gergely István: A gazdaságon belüli önelszámolás fejlesztése. Állami Gazdaság, (XII. évf.) 1979./5-6. 5. o.

<sup>282</sup> Gergely István: A gazdaságon belüli önelszámolás fejlesztése. Állami Gazdaság, (XII. évf.) 1979./5-6. 5. o.

<sup>283</sup> Szőke Albert 1967-ben az önelszámolásnak a melléküzemágakban történő alkalmazásáról ír. Részletesen leírja egy melléküzemág önelszámolási modelljét, és utalt az alaptevékenységben való alkalmazhatóságára. De ennek feltételeit nem határozta meg. Pali László a munka szerinti jövedelemelosztás vállalaton belüli fokozottabb érvényre juttatása mellett foglalt állást. Szalóki László értekezésében ismerteti egy termelősövetkezet ágazati önelszámoló rendszerét.

<sup>284</sup> Gönczi I.: A munkamegosztás és a munkaszervezet módosulása a nagyüzemi mezőgazdaságban. Közgazdasági Szemle, (XXIX. évf.) 1982/4.

- a jóváhagyott tervfeladatok teljesítését szolgáló tevékenységét önállóan folytatta,
- feladata teljesítéséről folyamatosan elszámolt, valamint
- a tervfeladatok teljesítésével összefüggő érdekeltségi rendszere volt.<sup>285</sup>

Az egyes termelőegységek vezetői önállóan – az egyszemélyi vezetés elvének megfelelően – a gazdaság ügyrendjében meghatározott jogkörrel irányították, szervezték és ellenőrizték az alájuk rendelt egységek termelését. Gazdái voltak a munkaerőnek és készletező helyeknek. Felelősek voltak a terv teljesítéséért, a jó gazdálkodásért, azaz a terület megfelelő pénzügyi eredményeiért. A munkaszervezeti egységeket a termelés jellegének és a helyi viszonyoknak megfelelően a munkahely határai között alakították ki. A munkaszervezeti egység vezetője a munka tényleges végrehajtásáért felelt.

A termelési egységek, - mint önelszámoló egységeknek - a gazdaság tervének egy részét képező önálló tervvel rendelkeztek. Ez tartalmazta a termelési feladatokat, a közvetlen költségeket, a hozamértékeket, valamint a termeléssel szorosan összefüggő általános költségeket. A termelési egységek a gazdaság termelési volumenéhez kötött bértömegben belül meghatározott bérallappal is rendelkeztek, ennek következtében a bérgazdálkodásuk is önálló volt. Az ügyrendben előírtaknak megfelelően a termelési egység vezetői gyakorolták a fegyelmi jogkört is.

Az 1977. évben megjelent VI. számú vállalati törvény jogilag is megerősítette a belső érdekeltségi rendszer gyakorlati megvalósítását. A törvény 13. § (2) bekezdése a következőket mondja: *„A vállalat igazgatója – azoknál a vállalatoknál, amelyeknek elkülönített szervezeti egységei vannak – a szervezeti és működési szabályzatban, továbbá a kollektív szerződésben köteles gondoskodni ezek külön elszámolási és ösztönzési rendszerének megállapításáról. E rendszernek biztosítania kell a szervezeti egységek gazdálkodási önállóságát és felelősségét, valamint érdekeltségét gazdálkodási és fejlesztési tevékenységük eredményességében.”*<sup>286</sup>

Bábolnán a hetvenes években, vállalat profiljának szélesedésével egyre aktuálisabbá vált a gazdaság felépítésének átszervezése. A döntési struktúrában eltolódás figyelhető meg az alsóbb egységek felé. A nagyüzem fölényének és a kisüzem előnyeinek összehangolása

<sup>285</sup> Szűcs Pál: A vállalati belső irányítási rendszer reformja. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1989. 105. o.

érdekében alakították ki az önelszámoló egységekből álló szervezetet, melynek alapegysége az üzem lett.

Ez a következőket foglalta magában:

- az önálló szervezést, amely azt jelenti, hogy az egység döntött a heti termelési programokban, rotációkban, feladata, hogy kidolgozza az éves költség-, hozam-, eredménytervet, és rendszeresen információkat szolgáltatson a középtávú tervezés számára;
- a munkaszervezést, amelyben az önelszámoló egység a rendszerben teljes önállósággal rendelkezik a munkaszervezeti egység kialakítása, a feladatok személyekre történő kiosztása és a meghatározott technológiák adaptálása terén, valamint az ezzel összefüggő kiszolgálási, szállítási, társadalmi tulajdon védelmi, baleseti és tűzvédelmi ügyekben;
- az elszámoltatást, amivel kapcsolatban az önelszámoló egység feladata a heti tevékenység értékelése, számadás havonta a tervteljesítés részletes alakulásáról. Az egység feladata továbbá az általa adaptált technológia folyamatos figyelemmel kísérése és minőség ellenőrzése;
- az érdekeltséget, amely főképp abban nyilvánult meg, hogy célprémium szabályzatukat az egységek maguk készítették el, és a teljesítést időszakosan értékelték. Önállóan osztják fel az egységre jutó évközi jutalmat és az év végi nyereségrészesedést;
- a műszaki fejlesztést, amelynek során a feladat a technológia fejlesztésére irányuló javaslatok kidolgozása, az ehhez szükséges kutatások megtervezése, jóváhagyatása, pontos végrehajtása, valamint az újítási kedv serkentése és az újítások elbírálása;

---

<sup>286</sup> Idézi: Gergely István: A gazdaságon belüli önelszámolás fejlesztése. Állami gazdaság (XII. évf.) 1979/5-6. sz. 5. o.

- a kapcsolattartás jogát, két irányban. Szerződés jellegű kapcsolatot tartanak fenn egymás között, és szerződéses kapcsolatokat létesíthetnek a külső partnerekkel is. A szerződések kialakítása és a partnerkapcsolatok ápolása minden üzem fontos feladatává vált. Másrészt ugyancsak önállóan működnek együtt a különböző társadalmi szervezetekkel is;
- az anyaggazdálkodást, mely magába foglalja a szűkebb értelemben vett anyagigénylést, anyagrendelést a funkcionális üzemektől, az anyagutalványozást és anyagkivételezést a raktárakból, de tágabb értelemben jelenti a fogyóeszközök és állóeszközök használatát is, az ezzel együtt járó felelősséggel; és végül
- a személyzeti munkát, amely alatt a tervszámokon belüli önálló létszám- és bérgazdálkodást, a felvételi és elbocsátási, valamint a fegyelmi jogkör gyakorlását kell érteni. Önállóan foglalkozik az egységes jó munkahelyi légkör, az emberi kapcsolatok alakításával, az egyén értékelésével és minősítésével. Feladata meg az oktatás, a továbbképzés szervezése, valamint a munkásellátás és munkásvédelem, információs rendszer.<sup>287</sup>

A felsoroltak egyértelműen mutatják, hogy jelentős hatásköröket osztottak szét, de az alapvető vállalati stratégia központosított döntés tárgya marad. A létrejött gazdaságirányítási rendszer egyik sarkalatos kérdése a döntés és végrehajtás egységének megteremtése lett. Az alapelv szerint a döntési jog azon a szinten kellett, hogy érvényesüljön, ahol a legközvetlenebbül érvényesült az érdekeltség. Ahogy a népgazdaság érdekeit népgazdasági szinten határozták meg, a vállalati érdekeket pedig vállalati szinten, ugyanúgy próbálták érvényesíteni ezt az elvet a vállalatban belüli egységeknél is.

A termelési egységek vezetőinek a hatásköre viszonylag nagyobb volt a fizikai dolgozók ügyeiben. Kisebb viszont az alkalmazotti, a távlati tervezési és a beruházási kérdésekben. Összességében elmondható, hogy az új gazdasági mechanizmust követően a

---

<sup>287</sup>Burgert Róbert: A jövedelemnövelés lehetőségei a Bábolnai Mezőgazdasági Kombinátban. Kézirat. Országos elméleti tanácskozás. Győr, 1985. május 28-29. 11-13. o.



termelési egységek vezetőire hárult több olyan feladat, amit régebben a vállalatvezetés végzett el.<sup>288</sup>

A magyar mezőgazdaságban a hetvenes évek elejétől egyre behatóbban kezdtek foglalkozni az irányítási rendszer vállalaton belüli korszerűsítésével. A kutatómunkák eredményeként megállapítást nyert, hogy a vállalatok jövedelemtermelő képességének és hatékonyságának javítása érdekében a vállalaton belüli decentralizált irányítás megvalósítása felé kell elmozdulni. A hetvenes évek közepétől egyre több olyan munka jelent meg (Vági Ferenc, Rott Nándor) a szakirodalomban,<sup>289</sup> amely a vállalaton belüli önelszámolási egységek kialakításának kérdéseivel foglalkozott.

A Magyar Szocialista Munkáspárt – 1975-ben megtartott – XI. kongresszusának határozata kimondta: *„A kongresszus az előttünk álló évek egyik legfontosabb feladatának tekinti a népgazdaság belső tartalékainak feltárását és jobb kihasználását, a munka termelékenységének növelését, az önköltség csökkentését, a minőség javítását. (...) Gyorsabb haladást kell elérni az üzem- és munkaszervezésben, ezt a vállalatok, a szövetkezetek, az intézmények gazdálkodásának szerves részévé kell tenni.”*<sup>290</sup> A kongresszus határozatainak a végrehajtására az V. ötéves terv időszakában további részletes útmutatást adott az MSZMP KB 1978. március 15-i határozata a mezőgazdaság és az élelmiszeripar helyzetéről, fejlesztésének feladatairól. többek között megállapította: *„Az eredményes vállalati gazdálkodás, a ráfordítások hatékonyságának növelése megköveteli a gazdasági tevékenység folyamatos vizsgálatát. Ennek érdekében az állami gazdaságok, a szövetkezetek, az élelmiszeripari és forgalmazó vállalatok emeljék a közgazdasági munka színvonalát, tökéletesítsék a számvitelt és a belső nyilvántartást.”*<sup>291</sup>

A gyakorlatban azonban mégis alig-alig történtek előrelépések, miután az elszámolás területén – a kötelező előírások következtében – nehezen lehetett olyan megoldásokat találni, amelyek a rendszer működtetését lehetővé tették volna. Továbbá a szabályozás nem volt képes megfelelően közvetíteni az igényeket, szimulálni a piaci hatásokat. Különösen akkor nem, ha csak elveiben törekedett erre, gyakorlatban a költségvetés hiányainak pótlására

<sup>288</sup> Szederkényi Henrik im. 15-21. o.

<sup>289</sup> Id. Például Vági Ferenc és Rott Nándor munkái.

<sup>290</sup> MSZMP XVII. Kongresszusa, 1975.

<sup>291</sup> MSZMP KB 1978. március 15-i határozata.

kényszerült.<sup>292</sup> Az előrelépés elmaradásában jelentős szerepet játszott az a tény is, hogy a vállalatok az adatfeldolgozás területén nem rendelkeztek olyan számítástechnikai háttérrel, amely a rendszer működtetéséhez szükséges számítógépes támogatást megadhatta volna.

Bábolnán a decentralizált vállalatirányítás a kialakított elszámolási renddel megoldotta a kisebb egységek önálló, teljes körű elszámolását, s igyekezett vállalati helyzetbe hozni az önelszámoló egységeket. A megvalósult decentralizált szervezési-elszámolási modell a meglévő korlátokat figyelembe véve sikeresen oldotta meg a decentralizációt. A kialakított elszámolási renddel megoldotta a kisebb egységek önálló, teljes körű elszámolását, ezzel „vállalati helyzetbe” hozva az önelszámoló egységeket. Ennek leglényegesebb eleme az elszámoló árról a tényleges beszerzési és eladási árakra történő áttérés volt. Így az önelszámoló egységek ki lettek téve a piaci hatásoknak, ami egész szemléletüket átalakította. A termelés-centrikus gazdálkodást felváltotta a piacorientált szemlélet és a vállalaton belül mindennapossá vált az üzemek közötti áralku és szerződéses kapcsolat.

A bevételek és kiadások költségszerű elszámolása lényegesen leegyszerűsítette és közérthetőbbé tette a számadást és a számonkérést az önelszámoló egységek vonatkozásában. A vállalat helyzetének megítéléséhez pedig elegendő volt az üzemelszámolás adatainak havi megjelenítése és összegzése. Ennek kontrolja az állami előírásoknak megfelelően negyedévenként elkészített főkönyvi kivonat volt.<sup>293</sup>

A Bábolnán alkalmazott módszer egyszerűbb és áttekinthetőbb belső érdekeltségi rendszer kialakításához vezetett. Segítségével a vezetői és dolgozói felelősség is megszemélyesíthető lett, növelte a felelősségtudatot, mert a teljesítmények egzakt módon, pontosan mérhetővé váltak.

A gazdasági tevékenység 1985-re már 173 üzemben folyt, ezekből 107 termelőüzem, 35 szolgáltató üzem és 31 kiszolgáló osztály. Az önelszámolás ilyen széles körű tartalmának érvényesítése, az önelszámolás feltételrendszerének (a belső szabályozórendszernek) dinamikus alkalmazása és működtetése hatékonyan csak számítógép használatával történhetett. Hagyományos adminisztratív módszerek alkalmazásával az önelszámolás, a belső önállóság nem az érdekeltségen alapuló kollektív vállalkozást eredményezte volna, hanem a vállalat belső munkájának túlbürokratizált, nehézkes vitelét idézte volna elő. A belső mechanizmus mellett a gazdaság egyre nagyobb intenzitása következtében az adatok, mutatók

---

<sup>292</sup> Burgerné Gimes Ana – Nagy Imre Zoltán – Szép Katalin: A mezőgazdasági vállalatok stratégiai céljai. Közgazdasági Szemle, (XXXIII. évf.), 1986. 10. sz. 1212. o.

<sup>293</sup> A Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát szervezeti rendszere. Irrattár, Bábolna Rt. 1980.

feldolgozása is nélkülözhetetlenné tette a számítógépes rendszer használatát.<sup>294</sup>

A termelés feltételeinek a VI. ötéves tervben való meghatározása szerint a „...a feszített gazdálkodási feladatokat elsősorban a már meglévő eszközök, a rendelkezésre álló termelőeszközök jobb szervezése, hatékonyabb működtetése útján kell megoldani”. A „nép”gazdasági irányítás új feladatainak kialakításával kapcsolatban Havasi Ferenc az MSZMP KB 1984. április 17-i ülésén a tartott előadói beszédében hívta fel a figyelmet a szervezeti változásokat illető – az állami gazdaságok vezetőinek a részére is iránymutató – elvárásokra, melyek szerint elsősorban a termeléshez közeli szervezeteket erősítik, ezek munkáját emelik magasabb színvonalra.<sup>295</sup>

A megoldási formát a termelési egységek „önelszámolásának” kifejlesztése szolgáltatta. Ennek megvalósításánál hangsúlyos elem volt az adminisztráció, a számvitel korszerűsítése, de nyilvánvaló volt, hogy az „önelszámoló termelési egységek” működése komplex szervezőmunkát igényel az egység kereteinek és feladatainak meghatározásától, a működés tárgyi és személyi feltételein keresztül, a jogok és kötelezettségek, valamint a hatékony érdekviszonyok kialakításáig. A szemlélet ilyen alakulásában közrejátszott a termelőszövetkezetekben (főleg az alaptevékenységen kívüli tevékenységek területén) az önelszámoló egységek szervezésében alkalmazott módszerek és az elért eredmények megismerése; valamint a számítógépek irányításban való alkalmazási lehetőségeinek, s ezzel a tervezés, a nyilvántartás, az elszámolás és értékelés, az információ új útjainak mind szélesebb körben való felismerése és gyakorlati alkalmazása iránti igény növekedése. A vállalati belső szervezet rendezettsége megkövetelte, hogy a kialakított „vezetési lépcsőknél” egyértelműek legyenek a fölé-, mellé- és alárendeltségi viszonyok.<sup>296</sup>

Az önelszámoló egységeket „önálló üzemnek” nevezték, vezetőjét üzemvezetőnek.<sup>297</sup>

A Bábolnai Mezőgazdasági Kombinátban a művezető – üzemvezető – főmérnök – igazgató típusú vezetési rendszer kialakításával a nagyvállalat szerkezete könnyen áttekinthető és jól kezelhető lett. Ebben a szervezeti rendszerben egyaránt megoldható volt az

<sup>294</sup> Burgert Róbert: A jövedelemnövelés lehetőségei... im. 11-13. o.

<sup>295</sup> Havasi Ferenc: Gazdaságirányítás továbbfejlesztése. In: Társadalmi Szemle, (XXXIX. évf.), 1984/5.

<sup>296</sup> Tószegi Zoltán: A vállalati belső mechanizmus korszerűsítése az állami gazdaságokban. In: Gazdálkodás, (XXVIII. évf.) 1984/12. 5-6. o.

<sup>297</sup> Az elnevezések tekintetében figyelemreméltó gondolatokat tartalmaz Enese László: A mezőgazdasági termelőszövetkezetek vállalatisága (Gazdálkodás 1984/8. sz.), amely a „mezőgazdasági nagyüzem” elnevezés helyett a „mezőgazdasági vállalat” szóhasználatot ajánlja, s az „üzem” elnevezést a belsőszervezeti egységek megjelölésére tartja fenn.

ágazatok, vagy azok termelési szakaszai vezetőinek „elhelyezése” és a külső gazdaságok területi vezetése is. E szervezetekben a termelés alapegysége az „üzem” (önelszámoló egység), a munkaszervezet egysége pedig a művezető irányítása alatt álló munkacsoport (brigád). A szervezeti keretek meghatározása mellett Bábólnán nagy gondot fordítottak az önelszámolás tartalmi elemeinek meghatározására is.<sup>298</sup>

Az önálló üzem jellemzője, hogy egy vezetője van: az üzemvezető, aki a művezetőkön keresztül az irányítása és felügyelete alatt álló tevékenység teljes és folyamatos áttekintéséért felel, és nagyfokú önálló döntési jogkörrel, valamint teljes és visszaigazolható felelősséggel vezeti a termelési egységet az egység számára meghatározott terv alapján, a rendelkezésre bocsátott eszközök felhasználásával és az egység dolgozóival. Az önálló üzem megvalósulásánál, számos feltétel biztosítása vált szükségessé. Ilyenek – a már említett önálló döntési jogkörön és a felelősségen túl – a reális és pontos feladat meghatározás, az elszámolás és elszámoltatás rendje, a szükséges eszközökkel és anyagokkal való ellátás, a gazdálkodási tennivalók operatív végrehajtása tekintetében a ráfordítási, a határidő-, a kapacitáskihasználási, a hozam- stb. optimumok meghatározása, a munkaerő feletti rendelkezési jog megadása.<sup>299</sup>

A belső szerkezet korszerűsítése nyomán alapvető fontosságúvá vált a tervezés vállalati rendszere. Az üzemi terv tartalmazta az önálló üzem feladatait és az ezek teljesítéséhez rendelkezésre bocsátott feltételeket (anyag, eszköz, bér stb.). Az üzemi tervek teljesítése alapján értékelhető volt az egység tevékenysége. Ez alapján bírálták el az egységben dolgozók prémiumát, nyereségrészesedését, amelynek nyomán megvalósítható volt a dolgozói keresetek differenciálása. Ezek értelmében az üzemi tervek és a teljesítésük vált a vállalati összteljesítmény alapjává és biztosítékává. Ennek folytán nőtt a vállalatban belüli tervezés szerepe, ami szükségessé tette olyan tervmetodika kifejlesztését, amely megalapozta az önálló üzem tervének ésszerűségét, az üzemi belső összefüggések maradéktalan kielégítését, a feladatok és feltételek egységét, a társüzemi és egyéb külső kapcsolatok pontos kidolgozottságát. Ehhez pedig már nem volt elegendő a vállalati üzemterv (éves terv) sematikus „lebontása”.<sup>300</sup>

A vállalati belső tervezést az említetteknek megfelelően a következőképpen korszerűsítették Bábólnán: a vállalati központ a rendelkezésre álló előző évi adatok,

<sup>298</sup> Bábólnai Mezőgazdasági Kombinát szervezeti rendszere 1977. Irattár, Bábólna Rt. 2-4. o.

<sup>299</sup> Izinger Pál: Így fejlesztettük az állami gazdaságainkat. Az MTA Közgazdaságtudományi Intézetének Közleményei, 1981/24.

tapasztalatok (értékelések), a bekövetkezett változások (korlátozások, árváltozások, új lehetőségek, központi programok stb.), a különböző csatornákon beérkező információk, saját marketingtevékenység figyelembevételével készítette el az ágazatokra vonatkozó tervkonceptiót (egészen az eredmény kialakításáig). Ezt a gazdaság felső vezetése – az esetleges módosításokkal – a gazdasági célkitűzés rangjára emeli. E tervcélok szem előtt tartásával az üzem vezetője dolgozta ki saját üzemi tervjavaslatát, amelyet a központi szervezet (főágazatvezetők, üzemgazdasági részleg) felülvizsgált az összefüggések, a kapacitáskihasználás, a ráfordítás- és hozamviszonyok, valamint a vállalati célkitűzések megvalósulása szempontjából. Az észrevételeket, problémákat tervegyeztető tárgyalásokon tisztázhatták az üzemvezetőkkel. Az olyan kérdések, amelyek tekintetében az egyetértés nem valósult meg, függő kérdésként a vállalati felső vezetés elé kerültek döntés végett, ill. az egész terv jóváhagyása céljából.<sup>301</sup>

A vállalat működés hatékonyságának fokozására változásokat eszközöltek az üzemi szervezetben és az irányításban. A „hozam–költség” viszonylatot felváltotta a „bevétel–kiadás” viszonylata, tehát a felhasznált összes költséget (bért, anyagot, szolgáltatást, kamatot, adót) a valóságos piaci áron vették figyelembe. Az eddigi „hozam” helyett a bevételben gondolkodtak, az elszámoló ár szerepét pedig a kereskedelmi ár vette át. A raktárra történő termelés nem hozott eredményt, csak az, amit a piacon el is adtak. Az önelszámoló egységek egymással szabadon kereskedhettek és állapodhattak meg. Bábolnán az önelszámoló egységeket „vállalkozó üzem”-nek nevezték.<sup>302</sup>

Az üzemszervezeti rendszerrel Bábolna Magyarországon a szocialista nagyvállalatok közül először alkalmazta a piacgazdaság elemeit. Minden terméknek ára volt. Tervteljesítés kezdetekor minden üzem megkapta minden anyag árát, és ehhez kellett kalkulálni a költségeket az előző évihez lefelé, a hozamokat felfelé. Ez tulajdonképpen egy modellezett pénzügyi háttér volt, de benn a résztvevők számára nagyon is valós élethelyzet. Ugyanis az egyén szintjére volt lebontva minden feladat, így ha az nem tudott teljesíteni, az állásába kerülhetett.

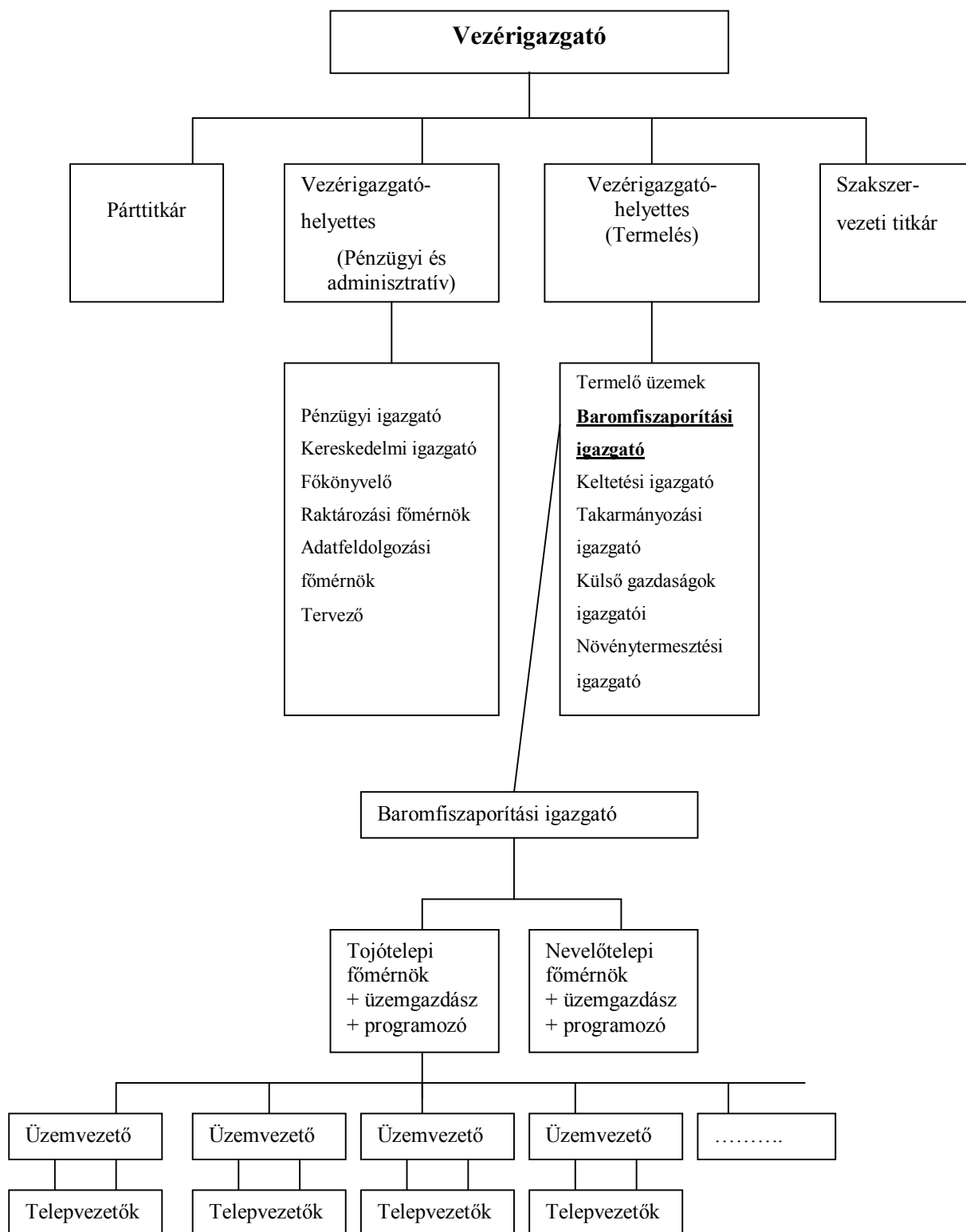
---

<sup>300</sup> Tószegi Zoltán: Szervezés az állami gazdaságokban. Állami Gazdaság (XXI. évf.) 1988/9. sz. 3. o.

<sup>301</sup> A vállalaton belüli vállalkozások tapasztalatai a Bábolnai Mezőgazdasági Kombinátban. Irattár, Bábolna Rt. 1987. 3-5. o.

<sup>302</sup> Uo.

## Szervezeti felépítés struktúrája



Az állami gazdaságok belső információs rendszere és az erre épülő üzemgazdasági elemzés fejlődése szorosan összefüggött a vállalati belső irányítás, a vállalati szervezet tervezés rendszerének változásával. A termelési méretek növekedésével, a technikai bázis fejlődésével mind bonyolultabbá váltak a vezetés, az irányítás feladatai. A gazdaságosság követelménye a vezetői döntéshez szükséges gyors, pontos, sokrétű információ hiánya az indokoltnál magasabb ráfordításokat, a lehetségesnél kisebb jövedelmet eredményezett. A számítógép alkalmazása fokozottan szükségessé vált, egyrészt a változó és innovatív környezet, a nagyszámú külső információ érzékelése és feldolgozása miatt, másrészt a nagy tömegű belső adat elemzésére, és értékelésére.

A Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát termelési méretét tekintve a legnagyobb magyar mezőgazdasági vállalattá vált. Állóeszköz értéke már a hetvenes évek közepére megközelítette, a termelési érték pedig meghaladta a 2 milliárd Ft-ot. 1979-ben a kombinát termelési értéke elérte a 4, eszközeinek bruttó értéke pedig megközelítette a 3 milliárd Ft-ot, a dolgozói létszám pedig elérte a 4341 főt. Az adminisztratív feladatok a vállalat fejlődésével párhuzamosan növekedtek.<sup>303</sup>

A vállalat nagyarányú fejlődésével nem tudott lépést tartani a vállalat információs rendszere, és ezen belül mindenekelőtt a számvitel és a termeléssel összefüggő adatok feldolgozása. A korszerű termelés és a hagyományos adatfeldolgozás közötti ellentmondások a hetvenes évek közepére olyan mértékben kiéleződtek, hogy elodázhatatlanná vált az információs, adatfeldolgozási, számviteli rendszer továbbfejlesztése. 1974-ben több tervezet készült a továbbfejlesztés irányait, lehetőségeit latolgatva, és ezen tervezetek alapján kezdődött meg a Bábolnai Számítógépes Irányítási Rendszer (BSZIR) kialakítása.<sup>304</sup>

A mezőgazdaságban az 1970-es évek első felétől már jelentős hangsúlyra lett a racionális termelésszervezésnek és az ezt szolgáló belső információs rendszer és szervezatkorszerűsítésnek, ami a termelést és elszámolást segítő könyvelő-automáták tömege megjelenésével kezdődött, a több mint 3000 db Ascota, illetve 800 db Felix könyvelőautomata lehetővé tette a ráfordítások, költségek, költségviselő termékek, szolgáltatások szerinti regisztrálását. Megteremtették a rendszeres havi főkönyvi kivonat

---

<sup>303</sup> Dr. Mátrai Zoltán: A számítógépes irányítási rendszer alkalmazásának tapasztalatai. Állami Gazdaság, (XVII. évf.) 1984/4. sz. 9. o.

<sup>304</sup> Dr. Csáki Csaba-dr. Mátrai Zoltán: Számítógépes irányítási rendszer kialakítása a Bábolnai Mezőgazdasági Kombinátban. Gazdálkodás, (XXV. évf.), 1981/16. sz. 27. o.

elkészítésének feltételeit, a szakvezetés döntési és döntés-előkészítő tevékenységéhez információt szolgáltatottak.<sup>305</sup>

A termelésben és szervezésben vezető szerepű mezőgazdasági üzemek, így Bábolna – jelentős költségvetési támogatással – vállalati számítóközpontok telepítését kezdték meg és a megyei számítástechnikai és ügyvitel-szervezési vállalatok (SZÜV) központjaival együtt jelentős eredményeket értek el elsősorban a saját, illetve a körzetükbe tartozó szövetkezetek készlet- és állóeszköz-gazdálkodásának számítógépes feldolgozásában.<sup>306</sup>

A szakosodó és koncentrálnódó termelés vezetése, irányítása, a gyors alkalmazkodás szükségessége széles körű információtömeget, gyors, jó és előkészített döntéseket, sokoldalú elemzést kívánt. Az anyag-, a takarmány-, az üzemanyag-felhasználás gazdaságosságára, a teljesítmény és készletelszámolások pontossága tekintetében a feladatkörben a nagyüzemekben egyre nélkülözhetetlenebb a korszerű számítástechnika alkalmazása. Az információs rendszer korszerűsítését az elektronizáció kiszélesítését, a számítógépek alkalmazását egyre jobban előtérbe helyezte a gazdálkodás.<sup>307</sup>

A nagyarányú koncentráció és specializáció mellett a vállalatokon belül kialakított egyre magasabb vertikumszint is belső ellentmondásokat hozott felszínre. A termék előállítását végző biológiai, technikai és szervezési elemek leggazdaságosabb felhasználását – elsősorban a belső információs rendszer alacsony színvonala, részleges hiánya, kiegyensúlyozatlan, vagy késedelmes megjelenése lehetetlenné tette. A korszerű technológia mellett a szükséges információ hiánya az indokoltnál magasabb ráfordításokat okozott (például állattenyésztésben, növénytermelésben) majd egyre nehezebbé vált az eredményes termelésszervezés.<sup>308</sup>

A gyors és pontos információ nélkülözhetetlen erőforrássá vált a termelésben. Az elektronizálás és a számítástechnika alkalmazása az 1980-as évek elejétől a termelés szervezésében, az információs rendszer és a vállalatok szervezetének korszerűsítésében új folyamatot indítottak el.

Bábolnán a számítógépes adatfeldolgozási rendszer kiépítése 1974-ben kezdődött meg. A MÉM Stagek-tdl és a Volán Elektronikától könyvjóváírással lyukkártya-

<sup>305</sup> Tóth Tibor: A számítástechnika helyzete a mezőgazdaságban. Gazdálkodás, (XXX. évf.), 11. sz., 1986. 55. o.

<sup>306</sup> Dr. Mátrai Zoltán: A számítógépes irányítási rendszer alkalmazásának tapasztalatai. Állami Gazdaság, (XVII. évf.), 1984/4. 9. o.

<sup>307</sup> Sutus Imre: A vállalaton belüli önelszámoló egységek belső információs rendszerének kialakítása a mezőgazdasági nagyüzemekben. Számvitel és ügyviteltechnika, (29. évf.), 1987/7. sz.

<sup>308</sup> Tóth Tibor: A számítástechnika helyzete a mezőgazdaságban. Gazdálkodás, (XXX. évf.), 11. sz., 1986. 55. o.



rendszerű adatfeldolgozó gépeket vásároltak, melyeket a gazdaság szakemberei felújítottak. Ezzel párhuzamosan került kidolgozásra a vállalat információs rendszere, valamint az önelszámoló egységek termelési elszámolása. A vállalat ezt követően is igyekezett élni a számítástechnika fejlődésében rejlő lehetőségekkel. 1977-ben R-22-es és ESZ-1022-es típusú elektronikus számítógépeket vásároltak. 1981-ben a Számítástechnikai Koordinációs Intézet (SZKI) és Bábolna társasági szerződést kötöttek abból a célból, hogy a bábolnai gyakorlati alkalmazás alapján a mezőgazdaságban általánosítható és széles körben elterjeszthető számítógépes rendszert hozzanak létre az SZKI-nek a nagyüzemi szoftvergyártás terén szerzett kutatásfejlesztési technológiájának és módszereinek a felhasználásával. 1985-re készült el a gazdaság jól felszerelt számítógép-központja, ahova ESZ-1035 és IBM-4361 típusú számítógépeket üzemeltet be rengeteg kiegészítő egységgel, így például a telekommunikációt vezérlő egységhez 11 db postai vonalon 30 db távoli terminált kapcsoltak.<sup>309</sup> A fejlesztések lehetővé tették, hogy a termelési folyamatok minden lényeges tényezőjét időrendben pontosan szabják meg.

A korszerű elektronika bevezetése nemcsak a számítógépet kezelő, szolgáltatásait hasznosító dolgozók és vezetők tevékenységét, szemléletét változtatta meg, hanem hatást gyakorolt a vállalatok belső irányítási rendjére, az információ áramlására is. A gép által igényelt pontos munka tovább javította a bizonylati fegyelmet és a munka szervezettségét. Mindez közvetett úton a gazdálkodás eredményességének forrásává válhatott. A számítógépek mezőgazdasági termelést segítő alkalmazásának és elterjedésének alapvető feltétele volt, hogy a sajátosságokkal számoló komplex (integrált), ugyanakkor adaptálásra alkalmas legyen az alkalmazott információs rendszer, s annak alrendszerei már a fejlesztés különböző fázisaiban megfeleljenek az alkalmazandó üzem méreteinek igényeinek.

## **Vállalati tanács**

A '80-as évek közepén jelentős változás történt az állami gazdaságok szervezeti struktúrájában azzal, hogy az egyszemélyes vállalatvezetést kollektív irányítás váltotta fel.<sup>310</sup> A gazdaságirányítási és a hatósági feladatokat természetesen az állami szervek látták el ezt követően is, de a gazdálkodási és tulajdonosi funkciókat a létrejött vállalati tanácsok

---

<sup>309</sup> Dr. Mátrai Zoltán im. 10. o.

<sup>310</sup> Új irányítási forma: a vállalati tanács. In: Bábolna. A Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát lapja, (V. évf.), 1984/12. sz. 1. o.

gyakorolták. Az állami vállalatok többségénél a kollektíva – de facto – tulajdonosi jogosítványokat kapott. Többek között arról is neki kellett döntenie, kit fogad el saját vezetőjének, ki lesz az az igazgató, aki mindaddig élvezi a választók bizalmát, ameddig a kollektíva stratégiai döntéseit jó hatásokkal hajtja (hajtattja) végre. A vállalati tanácsok küldöttgyűlésének hatáskörébe olyan kérdések eldöntése került, melyek hosszabb távon meghatározói a vállalati fejlődésnek, az – egyre szűkösebb – fejlesztési források felhasználásának.<sup>311</sup>

Bábolnán a kollektív vezetésre történő átállást követően megerősítették beosztásában az igazgatót Burgert Róbertet. Az igazgatóválasztás mechanizmusának lényege, hogy az alapítószer a területileg illetékes pártszervezet egyetértésével kifejezte az igazgató személyére vonatkozó előzetes egyetértését a vállalati szakszervezeti bizottság által létrehozott előkészítő bizottságnak. Amennyiben az előkészítő bizottság elfogadja a javaslatot, annak vezetője a választáskor értelemszerűen azt indítványozza, hogy az addigi igazgatót a vállalati tanács erősítse meg beosztásában.<sup>312</sup> Az új vezetési formára történő áttéréskor tehát a szó szoros értelmében vett választásról nem beszélhetünk, hiszen nem volt alternatíva. Pontosabban azt lehetett eldönteni, hogy akarják-e az addigi igazgatót, vagy sem. El kell ismerni azonban, hogy már ez is elmozdulást jelentett a korábbi gyakorlathoz képest. Bábolnához hasonlóan a legtöbb állami vállalatnál funkcióban maradtak a korábbi vezetők, s majd csak a következő „választási ciklus” hoz jelentős változást a „rég gárda” leváltásában. A vezetőnek a vállalati tanács lett a munkáltatója, annak alkalmazásában állt.

A vállalati tanácsok szervezeti–működési szabályzatában előírt, többnyire évi kétszeri–háromszori ülésezés önmagában nem jelentett elégséges terepet a szükséges vezetői gyakorlat megszerzéséhez. Tulajdonrész és –érdekeltség nélküli kialakítása 1985-ben igazi tulajdonos hiányában nem vitt előre egy érdekeltségi konstrukció irányába, így nyugodtan besorolhatjuk a szocialista téveszmék hosszú sorába. A rendelkezések a jó szándékra bízta az állami vagyon működtetését, illetve gyarapítását. Az első években ugyan rendeletileg szabályozták a felsővezetők vagyongyarapításhoz (nyereségnöveléshez) fűződő érdekeit, azok az igazgatót szembeállították a dolgozókat képviselő vállalati tanáccsal (akik szintén dolgozók). Az ellentét az oda-vissza alárendeltség (minden vt–tag az igazgató beosztottja, az

---

<sup>311</sup> A vállalati tanács szervezete és működése. In: Bábolna. A Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát lapja, (VI. évf.), 1985/2. sz. 4-5. o.

<sup>312</sup> Újabb öt évre – a kollektíva bizalmából. A vállalati tanács első ülése. In: Bábolna. (VI. évf.), 1985/4. sz. 1. o.

igazgató sorsáról viszont a vt-tagok döntenek) mellett csak a jó szándék és a kompromisszumra való hajlandóság oldhatta fel.<sup>313</sup> Ezek pedig nem gazdálkodási kategóriák.

1989-től tovább romlott a helyzet azáltal, hogy a vagyongyarapodásban való közvetlen érdekeltséget rendeletileg nem szabályozták, tehát ellenkező érdekeltség hiányában a többnyire rövid távú érdekeket szem előtt tartó (többségében dolgozói küldöttekből álló) vt-re volt bízva az igazgató érdekeltségi feltételeinek a meghatározása. Az igazgató és a vt-tagok ellenérdekeltsége ugyanakkor amiatt is fokozódott, hogy az igazgatói prémium forrása az adózott eredmény (vagyis a vagyonnövekmény) volt, viszont a dolgozói bérkifizetések csökkentették az eredményt (vagyonnövekményt).<sup>314</sup> Miközben tehát a vállalatok belső érdekeltségének fokozását hangsúlyozták a vállalati tanácsok kapcsán, addig a testület, melynek ezt ösztönözni kellett volna, érdektelenségre volt kárhoztatva.

---

<sup>313</sup> Pápa Lajos: Ki a vállalat gazdája? Gondolatok a vállalati tanácsról. Állami Gazdaság, 1989/10. sz. 3. o.

<sup>314</sup> Uo.

### **III/4. Az emberi tényező**

A szocialista ideológia az ember munkához való viszonyát a tulajdonviszonyokból vezette le, és a szocialista tulajdon létrejöttével nem tartotta szükségesnek sem a gazdasági viszonyok, sem a szubjektív szféra ilyen irányú kutatását. A gazdasági élet gyakorlatában hosszú ideig élt az a tulajdonviszonyok kommunista értelmezéséből fakadó szemlélet, mely szerint a vállalatok és a dolgozók érdekei automatikusan egybeesnek. Mivel az objektív érdekek közötti különbségeket „a priori” tagadták, a célok közötti eltéréseket kizárólag tudati tényezőkre vezették vissza.

A célok közötti diszkrepanciát alapvetően tudati elmaradottságra vezették vissza, így az ösztönzési rendszert is ennek megfelelően alakították ki. Így olyan motivációs rendszer jött létre, amely a célintegrációt társadalmi hatásmechanizmuson keresztül kívánta elérni. Ez a hatásmechanizmus olyan értékrend kialakítására készítette a dolgozót, mely a vállalati célok elérését elősegítő tevékenységeket preferálta. Meggyőződéssel, példamutatással, új magatartásminták kialakításával arra kívánta ösztönözni az egyént, hogy a vállalat céljait személyes céljaiként adaptálja. Ennek a szemléletnek a kicsúcsosodása a sztahanovista mozgalomban öltött testet.

Az előbbivel párhuzamosan az egyént arra készítették, hogy feladjon olyan egyéni célokat, amelyek szemben álltak a vállalati célok megvalósításával. Ezt retorikai szinten azzal támasztották alá, hogy a dolgozók kielégíthetetlen céljait, igényeit kispolgárinak vagy nyugati mintájúnak állították be.<sup>315</sup> Ezek a folyamatok természetesen az identifikáció ellen hatottak, s akadályozták a munkától való elidegenedettség megszűnését. Ezzel párhuzamosan háttérbe szorítottak mindent, ami a munka lényegi vonásához tartozik; mint például az alkotásvágy, vagy a készségek és képességek kifejlesztésére való törekvés.

#### **A fegyelem megteremtése**

A második világháborút megelőzően Bábolnán komoly hagyománya volt a fegyelemnek. Mivel a gazdaság egy állami alapítású, katonai szervezettségű mezőgazdasági üzem volt, a szigorú hierarchikus rendnek a katonás fegyelemnek évszázados tradíciói voltak.

---

<sup>315</sup> Nemes Ferenc: Érdekeltség–magatartás–tartalmak. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1976. 32-33. o.

A háborút követően a régi katonatiszti vezetői csoport eltűnt, új vezetői gárda jött létre, amelynél inkább a munkásmozgalmi múlt, mint a konkrét szakismeret dominált.

Az 1960-at megelőző években a termelési fegyelem és a munkafegyelem lazulása figyelhető meg, a vezetés egyre inkább képtelen volt megfelelő célokat, feladatokat kialakítani. Ennek következtében a vezetés alsóbb szintjei egyre nagyobb önállóságot kaptak. A laza munkamorál és az italozó életmód a vezetőktől sem volt idegen, sőt ebben az időszakban a gazdaság vezetői a külső kapcsolattartás egyik fontos formájának tekintették az evés-ivással összekötött baráti találkozók szervezését.<sup>316</sup>

A baromfi-program beindulásával elsődleges fontosságú volt a munkafegyelem és a rend helyreállítása. Az iparszerű termelés és a munkafegyelem elválaszthatatlanok egymástól. A szervezett munkában az egyik legfontosabb magatartás a fegyelem volt: az alkalmazkodás a munkavégzés tartalmának, idejének, módjának pontos feltételrendszeréhez. Szintén fontos feladatként jelentkezett a szakemberek és a fizikai dolgozók gondolkodásának és szemléletének gyökeres átalakítása, a korábbi megrögzött gyakorlattal való szakítás.

Az iparszerű termelési rendszerek célja a növénytermelés és állattenyésztés fajlagos hozamainak gyors, jelentős és gazdaságos növelése volt. Ehhez pedig szükségessé vált a termelés minden tényezőjének magas fokú precíz összehangolása és folyamatos megújítása. A rendszerben ugyanis az új biológiai, technikai és szervezeti elemeket kellett állandóan újraötvözni, hatékony gazdasági cselekvéssé formálni. Csak ilyen előfeltételekkel lehetett nagymérvű és biztonságos árutermelésre berendezkedni. Az összes létrejövő üzem tevékenységét szorosan összefüggő program szerint szervezték meg.<sup>317</sup>

Lépések történtek a munkaidő alatti italozás és a lopások felszámolására, valamint a munkafegyelem megszilárdítására. Akit lopáson vagy italozáson értek, azt azonnali hatállyal elbocsátották. Az 1970-ben elindított és havonta megjelenő céglap még 15 év múlva is rendszeresen közölt ún. fekete listákat, ahol a vétséget (lopás, italozás, gondatlanság) elkövetők neve és fényképe is szerepelt. A kétségkívül radikális intézkedések hatása hamar jelentkezett, s a munkafegyelemben jelentős javulás mutatkozott. A gazdaság elleni vétségek megítélése országos viszonylatban később is a legszigorúbb maradt.

Mind a fegyelemteremtés Bábólnán alkalmazott módszerei, mind az elbocsátások az akkori ideológiai klímában és gazdasági gyakorlatban egyedinek számítottak. Csak a „felsőbb patrónusok” és a komoly gazdasági eredmények biztosították, hogy a politikai hatalom nem

---

<sup>316</sup> Dancs József: Feljegyzések. 1960. Kézirat. In: Irattár, Bábolna Rt.

avatkozott közbe, illetve megvédte a gazdaság élenjáróit a helyi, megyei vezetés támadásaival szemben.

Figyelemre méltó a korabeli magyar tendenciától való eltérés a foglalkoztatásban. A szocializmus megszabadította a dolgozókat a munkanélküliség rémétől, a teljes foglalkoztatottság azonban számos negatív hátulütőt vont maga után. Az emberek nem egyformák (jóllehet az aktuális ideológia szerette volna azt hinni): vannak öntudatos és kevésbé öntudatos, igyekvő és lusta, gondosan és felületesen dolgozó emberek. Az a körülmény, hogy a munkaerőpiac az „eladók piacává”, vagy másképp fogalmazva keresleti piaccá vált, nemcsak az előbbi, hanem az utóbbi embertípus számára is előnyös pozíciót teremtett. A nem hatékony munkaerő pedig csökkentette a vállalati gazdálkodás hatékonyságát. Így a felesleges vagy rossz hatásfokkal foglalkoztatott létszám miatt romlott a munkafegyelem és az állóeszközök rossz kihasználtsága miatt megnőtt az erkölcsi kopás.

Bábolnán nem volt kapukon belüli munkanélküliség, s mindig jelentős volt a fluktuáció. Ahogy Burgert Róbert fogalmazta: *„Aki becsülettel és jól dolgozott, az megtalálta számítását és nálunk maradt, aki nem, az mehetett.”* A fluktuáció érzékeltetésére egy adat: az 1973-as évben a vállalathoz belépett 684 dolgozó, kilépett 515 (a gazdaság ekkor 3697 főt foglalkoztatott). A korábbi évek adatai is hasonló nagyságrendűek.

A fluktuációhoz hozzájárult, hogy a vállalat bővülő újratermelése állandó új munkaerőt igényelt. Ezt a belső erőtartalék s a környező falvak kielégíteni már nem tudták. Bábolnát pedig a ‘70-es évektől, hírből az ígélet földjének ismerték, s csak a felvétel után látták, „hogy itt sincs kolbászból a kerítés”, s a pénzért keményen meg kell dolgozni. A statisztika azt mutatja, hogy a fluktuációt nagyrészt ezek a „jövő–menő” emberek alkották.

A fluktuáció fő oka két tényezőben érhető utol. Egyrészt a bérszínvonal-gazdálkodásban, másrészt a rendkívül feszített munkatempóban. Bár a bérszínvonal az országos mezőgazdasági átlag felett volt, ezért viszont az akkori viszonyokhoz képest sokat kellett dolgozni és szigorú technológiai fegyelemnek megfelelni. Ezt tetézte az állattartó telepek folyamatos munkarendje. Az állattartó telepeken állandóan jelentkező minőségi munkaerőhiány szükségessé tette a terület folyamatos, egyre kiterjedtebb automatizálását (pl. automata etetés, itatás). A növénytermesztésben is az egyre nagyobb teljesítményű gépek behozatala segített az állandó munkaerőhiány kiküszöbölésében s a termelékenység növelésében.

---

<sup>317</sup> Dr. Burgert Róbert: A bábolnai iparszerű termelési rendszerekről. Bábolna, 1984. 9. o.

## Érdekeltség

A szocialista bérszabályozás fő meghatározója az a gondolat volt, hogy nem helyes túl nagy egyenlőtlenséget megtűrni, hisz az ellentmondana a szocializmus egalitárius hagyományainak. A nivelláló irányzat számára sokféle eszköz állt rendelkezésre. Egyrészt általános érvényű rendszabályok, amelyek előírták, hogyan oszolják meg a vállalat bruttó nyeresége a központi és a helyi hatóságokhoz befolyó adók és más befizetések, a vállalatnál maradó beruházási és jóléti alapok, valamint a nyereségrészesedés és a béremelésre fordítható összegek között. A jövedelemkiegyenlítés eszméjétől vezérelve meglehetősen bonyolult formulákat írtak elő, amelyek gyengítették az érdekeltégi rendszer áttekinthetőségét. Ez már egymagában is tompította az ösztönzési hatást. Emellett igen gyakoriak voltak az alkalmi, ad hoc jellegű beavatkozások a vállalatok pénzügyi helyzetébe a „túl nagy” jövedelmek lefölözésére és az „objektív nehézségek” miatt támadt veszteségek kompenzálására.<sup>318</sup>

A gazdaságirányítás reformjának bevezetését követően ún. bértömeg-szabályozási rendszert alkalmaztak. Ennek lényege, hogy a felhasználható bér összege a termelés alakulásának függvénye, illetve azzal meghatározott arányok alapján változott. A bértömeg gazdálkodási rendszerbe 1971-től beépítettek egy átlagbér-fékező mutatót, amely csak 4 százalékos átlagbér-emelkedést engedélyezett adómentesen.

A szabályokat be nem tartó, bérköltségekkel „lazán” gazdálkodó állami gazdaságokat túllépés esetén jelentős mértékű befizetési kötelezettség terhelte a részesedési alaphól. Két százaléknál nagyobb mértékű bértömegtúllépés esetén a bér minden egy százalékanak megfelelő túllépésért ennek háromszorosát kellett befizetni. Hasonló progresszivitás figyelhető meg a bérszínvonal-túllépésnél is, mert a bérszínvonal 6 százalékot meghaladó növelése esetén a hetedik százalékra annak egyszeresét, a 8 százalékra kétszeresét, e fölött pedig a bérszínvonal-túllépés háromszorosát kellett befizetni.

Ezek ténylegesen is megakadályozták, hogy a gazdálkodó eredményességének különbségeiből fakadó számottevő, karakterisztikus eltérések a vállalatok béremelési lehetőségeiben is megmutatkozzanak. Ehhez járult még az 1976-os szabályozás, amely az átlagos nominálbér feletti mezőben erőteljesen korlátozó adókat tartalmazott. Így nem alakult ki olyan helyzet, amelyben a munkást, beosztottat érdemben, bére erejéig érdekeltté és ennek

---

<sup>318</sup> Kornai János: Hatékonyság és szocialista erkölcs. Valóság, (XXIII. évf.) 1980/5. sz. 15-16. o.

kérlelhetetlen következményeként felelőssé lehetett volna tenni annak a vállalatnak a gazdaságos vagy kevésbé gazdaságos működéséért, amelynek dolgozója volt.<sup>319</sup>

Ennek következtében a béreknek rendkívül kicsi volt az ösztönző ereje, hisz erősen fogalmazva: az állam a bérszint- és jövedelemszabályozással úgy avatkozott be a vállalati vezetők és a fizikai dolgozók konfliktusába, hogy a közvetlen nyereségérdekeltségen keresztül a lógósok és a vállalat vezetői közötti ellentétet mérsékelte; a szorgalmas, a jól dolgozók és a vezetők közötti ellentéteket pedig kiélezte.<sup>320</sup>

Ilyen körülmények között a közvetlen anyagi juttatások szintjén a kollektív érdekeltséget csak a részesedéseknél, a részesedésből finanszírozott nem garantált prémiumoknál lehetett érvényesíteni, ahol a vállalatok közötti különbségek kialakulását és fenntartását inkább meg lehetett valósítani. A részesedésben (pl. prémiumok) való érdekeltség azonban inkább a vállalat vezetőinek, középvezetőinek volt az érdeke, hisz az ő keresetükben képviselt nagyobb részt.<sup>321</sup> Ennél fogva a vállalatok közötti differenciálódás azokat érintette inkább, akik egyfelől nagyobb hatással voltak (lehettek) a vállalat tevékenységére, másfelől – szorosabb vállalathoz kötöttségük folytán – inkább voltak arra utalva, hogy keresetük emelésének lehetőségeit adott vállalatuk keretei között igyekezzenek megtalálni.<sup>322</sup>

1968-tól a bérezés alapkoncepciójával kapcsolatos új szemlélet kialakítását mutatta az eredményesség, illetve a tervek teljesítése, túlteljesítése alapján meghatározott premizálás rendszere. A gazdaság bértömegéből olyan keretet különíthetett el premizálásra, amely a rendes (besorolás szerinti, illetve teljesítménybérezési) kereten felül – jó és eredményes munka esetén – az éves kereset tíz-tizenöt százalékát kitevő összegű többletjövedelemhez juttathatta a dolgozókat. Ezt a prémiumot szabályozott rend alapján adták ki, de szabályozhattak úgy is, hogy biztosan számításba vehető eredmények után már év közben is engedélyeztek kifizetéseket.<sup>323</sup> A béren kívül a nyereségrészesedés is szerepet játszott az

---

<sup>319</sup> Tardos Márton: A gazdasági verseny problémái hazánkban. Közgazdasági Szemle (XIX. évf.) 1972. 7-8. sz. 918-919. o.

<sup>320</sup> Uo. 926. o.

<sup>321</sup> Révész Gábor: A vállalati kollektív érdekeltség jövedelemszabályozási problémái. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1972. 181-182. o.

<sup>322</sup> Uo.

<sup>323</sup> Berend T. Iván: Töprengések a gazdasági reform évfordulóján. Valóság (XXI. évf.) 1978. 7. sz. 15-26. o.



átlagjövedelmek alakulásában, Bábólnán főleg, mivel a vállalatnál igen dinamikus volt a nyereség növekedése.<sup>324</sup>

Az „önálló” üzemek prémiumrendszerének összeállításában általános elv volt, hogy a prémiumrendszer – minden üzemben, ahol erre lehetőség volt – a tervezett, illetve teljesített nyereséget, illetve a tervezett veszteség csökkenését vette számba. A nyereségrészesedés személyes érdekeltségre fordított részét a keresetek, a szolgálati idő és a kiemelkedő munka alapján osztották fel.

A közvetlen bérezés rendszere a gazdaságok kollektív szerződésének bérszabályzatában került meghatározásra. A bérszabályzat tartalmazta a bérezési formákat és a bér mértékét, a munkateljesítményi normákat, a munka minőségi, esetleg gazdaságossági követelményeit, a darabbérezet, az időbérezet és a hozzájuk kapcsolódó közvetlen premizálás szabályait. A nagy gazdaságokban a központi bérszabályzatok rugalmatlansága komoly gondokat okozott a végrehajtás során.<sup>325</sup> Ezért mind kiterjedtebbé vált az, hogy a kerületvezetők és a nagyobb önálló részlegek vezetői jogot kaptak arra, hogy a központi meg határozott bértételektől 20 százalék erejéig eltérjenek. Bár a rendszer az egységek önállósága irányába mutatott, azok többletjogát elég sokféle módon korlátozták (bértömeg, átlagbér, létszám, a változás előzetes engedélyezéshez kötése stb.).

Ezen a rendszeren lépett túl a Bábólnai Mezőgazdasági Kombinát, ahol az önelszámoló üzemek (önelszámoló egységek) önállóságának magasabb szintre emelése érdekében az üzemvezetők hatáskörébe helyezték a bérformák és a munkanormák meghatározását a következők szerint: „A vállalat az önálló üzemi bérgazdálkodás rendszerét alkalmazza. Ennek keretében az üzemvezető, az üzemi szakszervezeti bizalmival egyetértésben

- az üzem részére törvényszerűen biztosított bértömeg és átlagbér keretei között;
- a vállalati kollektív szerződésnek a bérformákra vonatkozó általános előírásainak megfelelően;
- a munkások besorolásáról szóló 25/1983. (XII. 29.) MÉM számú rendelet megtartásával;
- kielégítve a demokratizmus üzemi követelményeit, elkészítik az üzemi bérszabályzatot, amit aláírásukkal látnak el.

<sup>324</sup> KEML XXXV. 4. fond. 24. d. 109. ö.e. A járási pártbizottság 1974. december 30-i üléséről készült jegyzőkönyv 15. o.

<sup>325</sup> Tószegi Zoltán: A vállalati belső mechanizmus korszerűsítése az állami gazdaságokban. In: Gazdálkodás, (XXVIII. évf.) 1984/12. 6-8. o.

*Az egyes egységek üzemi bérszabályzatában foglaltak összhangjának megteremtése céljából az üzem felügyeletét ellátó igazgató az üzemi bérszabályzatot észrevételezheti, illetve egyetértése esetén aláírásával látja el. Az üzemi bérszabályzatot az üzemvezető – az üzemi szakszervezeti bizalmival egyetértésben – az előzőekben meghatározott feltételek és módszer szerint módosíthatja. Az így elkészült bérszabályzatokat a vállalat vezetése a vállalati szakszervezeti bizottsággal közösen, évenként felülvizsgálja.”<sup>326</sup>*

Látható, hogy a bérgazdálkodás tekintetében a vállalati központ úgy kezelte a termelési egységeit, ahogy korábban a felügyeleti szervek kezelték a vállalatokat. A felhasználható bért – a „népgazdasági bérszabályozás követelményeinek” megfelelően – összegszerűen és színvonalában is meghatározták az üzemi tervben, míg a felhasználás (a bérforma, a darabbér, az egyéb bérelőírások) tekintetében viszont az üzemvezetők maximális szabadságot élveztek.

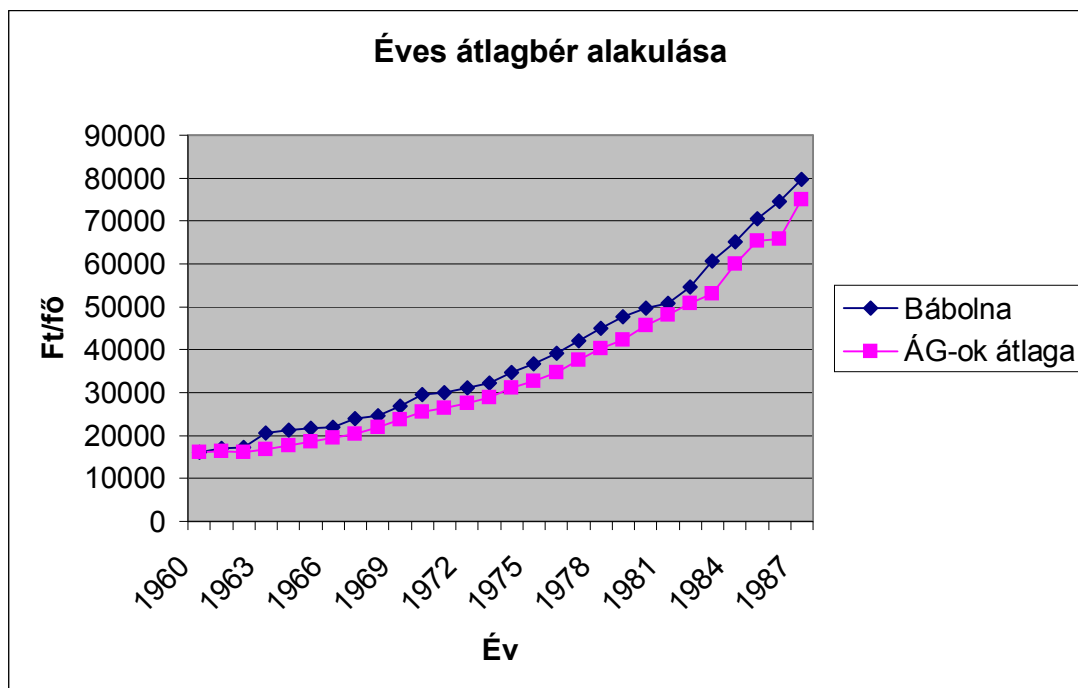
A Bábolnai Mezőgazdasági Kombinátban a különféle termelési üzemek váltak az önelszámolás egységeivé. Egy-egy üzem nagyságát az határozta meg, hogy vezetője mekkora területet volt képes minden részletre kiterjedően áttekinteni és irányítani. A vállalat növekedésével, profiljának szélesedésével egyre több ilyen önelszámoló egység jött létre. Az üzemi önelszámolási rendszeren belül a teljesítést időszakosan értékelték, s a célprémium szabályzatukat is maguk készítették. Javaslatot tehettek kitüntetés adományozására és a bérfejlesztés mértékére is. Önállóan osztották fel az egységekre jutó évközi jutalmat és az év végi nyereségrészesedést.

A fizikai dolgozók esetében többféleképpen biztosítottak lehetőséget minőségi munkavégzés differenciálására. A kifizetések megállapításánál figyelembe vették az év közben a különböző szakmai továbbképzéseken elért vizsgaeredményeket, illetve az egyes dolgozóra bízott terület termelési eredményeit. Így például a baromfigondozóknál a rájuk bízott istállók termelése alapján, majd az év végén az önelszámoló egység eredményessége alapján differenciáltak.

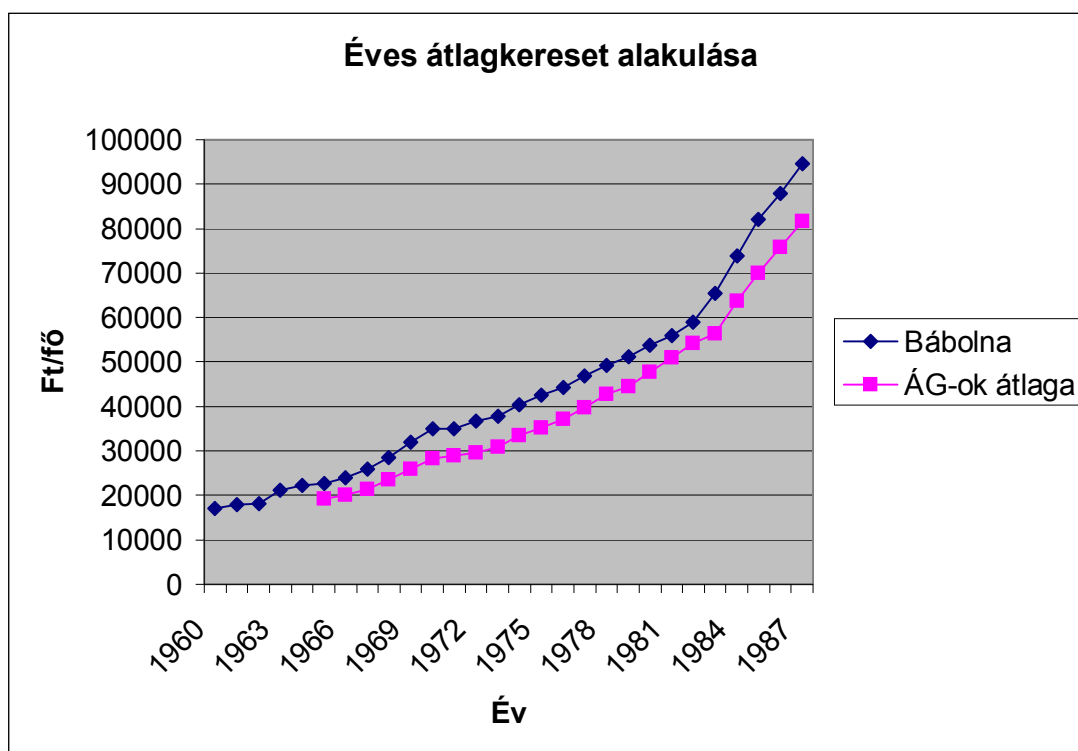
Az alábbi ábrák a bábolnai átlagbérek, és átlagkeresetek alakulását mutatják az állami gazdaságok átlagához viszonyítva.

---

<sup>326</sup> Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát 1981-1985. évi Kollektív Szerződésének 2. számú módosítása. Irattár, Bábolna Rt.



Forrás: Irattár, Bábolna Rt.



Forrás: Irattár, Bábolna Rt.

A „klasszikus érdekeltségi tényezők” (bér és a közvetlen jövedelem) szűkre szabott differenciálódási határai miatt fontos szerep jutott a közvetett anyagi juttatási rendszernek.<sup>327</sup> Ezek nyomon követésében elsőként egy sajátos körülményre kell felhívni a figyelmet; ez a gazdaság és a község egybefonódása. A község és az állami gazdaság szoros kapcsolata nem 1960-tól alakult s fonódott szinte egyé. Bábolnának mint településnek az újkori története a lótenyésztéshez kapcsolódik. A bábolnai ménesbirtokon élők sorsa hasonlított az akkori más nagybirtokok (uradalmak) állapotaihoz.

Bábolna 1958-ban kapott községi rangot. Az új községben lévő társadalmi igényeket kielégítő intézmények (pl. egészségügy, szociális ügyek, művelődés, sport stb.) egy részét a gazdaság vagy valamelyik társadalmi szerv (szakszervezet), másrészt az új tanács irányította, illetve működtette.

Az 1960-as esztendő jelentős fordulatot hozott a település életében. Az Iparszerű Baromfihús és Tojástermelési Rendszer 1961, az Iparszerű Sertéshústermelési Rendszer 1967, az Iparszerű Kukoricatermesztési Rendszer 1971-ben egymás utáni megvalósítása, majd hazai és külhoni elterjesztése teljesen új helyzetet teremtett Bábolnán.

1960-tól, az iparszerű mezőgazdasági termelés megindulásával, a dinamikusan fejlődő gazdaság körül egy dinamikusan fejlődő község jött létre. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy Bábolna, mint nagyközség a gazdaság „műve”.<sup>328</sup> Ahogy a járási pártbizottság egyik ülésén megjegyezték: „*Bábolna község fejlődésében a vállalat szerepe determináló volt.*”<sup>329</sup> A gazdaság dolgozói, illetve építészei tevékenyen részt vettek a községfejlesztésben.<sup>330</sup> A gyors gazdasági növekedés ugyanis hamar kimerítette a helyi munkaerő-tartalékokat. Szükségessé vált a környező községekből, sőt az ország távolabbi vidékeiről történő munkaerő import. Az egyre növekvő vállalat munkaigényét a növekvő betelepülés elégítette ki.

Bábolna lakosságának a növekedése:

1960 – 2 158 fő

1970 – 2 642 fő

---

<sup>327</sup> Közvetett anyagi juttatásokon a lakásépítési támogatásokat, természetbeni juttatásokat, üdülést, kulturális lehetőségeket, életkörülmények javítását értem.

<sup>328</sup> Barsiné Pálmai Éva: A gazdaság és a települések. In: Lengyel Zsuzsa (szerk.): Bábolna. Műhelytanulmányok. Bp., 1988. 104. o.

<sup>329</sup> KEML XXXV. 4. fond. 1. csop. 1. öe. A járási pártbizottság 1975. február 15-i üléséről készült jegyzőkönyv 13. o.

<sup>330</sup> KEML XXIII. A Bábolnai Községi Tanács 1960. október 26-i ülésének jegyzőkönyve.

A lakosság növekedését hátráltatta az a tény, hogy a meglévő lakóházak, munkásszállások kevésnek bizonyultak. A gazdaság rákényszerült a nagyszabású lakásépítésre (Kisfaludy lakótelep), ez azonban még így is kevésnek bizonyult. Más megoldást kellett keresni az érkezők elhelyezésére. A gazdaság vezetősége kidolgozott egy új rendszert, melynek lényege az volt, hogy a gazdaság vállalta, hogy a lehető legnagyobb kedvezményeket és segítséget adja meg a dolgozónak, ha az két év alatt felépíti saját házát és abba költözik. Ezt szerződésben rögzítették. Amennyiben ezt nem teljesítette, a gazdaság elbocsátotta. Új dolgozót csak úgy vettek fel, ha az házhelyet vásárolt, és vállalta, hogy építkezik. Persze voltak olyan dolgozók, akik kényszer nélkül is éltek a kedvező lehetőségekkel, s hozzákezdtek az építkezéshez, mert Bábolna önmagában is vonzó munka- és lakhely volt már ekkor.

Mivel a tanácsnak tenyérnyi földje sem volt házhelyek kialakítására, a gazdaság saját „belső” nagyüzemi termelésre alkalmatlan területeiről lemondva, azokat átadta házhelyépítés céljára, azzal a kikötéssel, hogy a azokat a legminimálisabb térítés ellenében adják át a dolgozóknak. Ez a térítés hosszú évekig, mintegy két évtizedig négyzetméterenként 6 forint volt, ami 200-250 m<sup>2</sup>-es telket véve alapul, két havi átlagkeresetből kikerült. A telket közművesítés nélkül kapták az igénylők, s csak menet közben lettek közművesítve. A vállalat névleges összegért juttatott bontási anyagot a majorokban lebontott épületekből, sódert és homokot a gazdaság bányáiból.<sup>331</sup> Volt kedvezményes házépítési kölcsön 2%-os kamattal, és volt olcsó építési anyag. A régi uradalmi épületek elbontásából adódó fa, cserép, téglák és más építési anyagok ingyen vagy egészen minimális térítés ellenében kerültek az építőkhez. Elsősorban a lakásépítések zavartalan lebonyolítása érdekében állították fel a kommunális osztályt, melynek az volt a feladata, hogy a dolgozók lakásépítési ügyeit rendezze.

Néhány számadat a lakásépítésekről<sup>332</sup>:

Szolgálati lakások:

1962-63	emeletes ház	18 lakás
---------	--------------	----------

<sup>331</sup> Szakács Ferenc: A vállalati szakszervezeti tanács intézkedései a szociálpolitikai helyzet javítására a Bábolnai Mezőgazdasági Kombinátban. Kézirat. Irattár, Bábolna Rt. 1975.15. o.

<sup>332</sup> Uo. 17-19. o.

1964-65	emeletes ház	18 lakás
1966	emeletes ház	18 lakás
1967	emeletes ház	12 lakás

A dolgozók által kölcsönből épített házak 1968-1974-ig:

1968	11 családi ház
1969	29 családi ház
1970	27 családi ház
1971	48 családi ház
1972	26 családi ház
1973	16 családi ház
1974	34 családi ház

A statisztika jól mutatja a község dinamikus növekedését. Szaporodtak a házak, és új utcák népesedtek be. Emellett épült két új lakótelep is. Sokakat vonzott a vállalat jó híre, de a kemény követelményrendszer erős szelektáló tényezőnek bizonyult. A gazdaság és az új dolgozó három hónapos szerződést kötött – ez volt a próbaidő. Erre az időszakra munkásszállást biztosított a vállalat olcsó térítés ellenében. A munkásszállásnak egy régen katonai kórházként funkcionáló épület adott helyet. Amennyiben a munkaerő bevált, s családjával jött Bábolnára, szolgálati lakást kapott.<sup>333</sup>

A népesség robbanásszerű növekedése infrastrukturális feszültségekkel járt. Lakosságának létszámát tekintve nagyközség lett, de az intézmények csak lassan követték. Szűknek bizonyult az óvoda, az iskola, a bolthálózat, az üzemorvosi rendelő, az üzemi konyha és a vendéglátó szolgálat is. Hiányzott a vízvezeték, nem volt szennyvízelvezetés. A tarthatatlan helyzetben ismét a vállalat lépett. Támogatta az infrastruktúra kiépítését - ami mind a gazdaságnak, mind a községnek létszükséglet volt. Kihasználva vezető szerepét a mezőgazdaságban – a BMK a '70-es években már gazdasági nagyhatalom volt – a vállalat szekatúrája nyomást gyakorolt a tanácsra, hogy igényelje vissza azt a bábolnai pénzt, amit a

---

<sup>333</sup> Uo. 21-22. o.

gazdaság fizetett be a megyei tanácsnak adóként. „*Ne Tatabányát, hanem Bábolnát segítse a bábolnaiak pénze.*” – szölt az érv. Az így visszakérült pénzből épült a tanácsház, az új iskola (1984), a szolgáltatóház, valamint újabb szolgálati lakások.<sup>334</sup>

Ezáltal a dolgozók közvetlenül is érzékelték az érdekkapcsolatot a vállalat és saját életkörülményei fejlődése között. Erre azonban nem valamiféle jótét paternalizmus, hanem a jól meglátott érdek vitte rá a gazdaságot. Ha a mezőgazdasági vállalat fejlődni akart, korszerűbb termelési technikát, minőségi munkaerőt kellett telepítenie. A struktúraváltozás, a kísérletek, az állandó innováció szakképzett munkaerő megtelepedését igényelte. A minőségi munkaerő pedig igényelte az urbanizációt.<sup>335</sup>

A kialakuló Bábolna tehát egy mesterségesen kialakított község, az alkalmazottak közössége volt.<sup>336</sup> Érthető, hogy eleinte az új lakók kötődése is a vállalat felé alakult ki elsősorban, s csak ezt követően, a nemrég (1958) pusztából kilépett községhez. Az otthonok, az emberi körülmények megteremtése hozzájárult, hogy közérzetük javulásával a lakókban megerősödjön emberi méltóságuk érzése. Ez a szociális biztonság azonban az egyén munkájáért járt, annak, aki megállta a helyét a munkahelyén, s nem volt egyenlő azzal, hogy az egyén felelősségét átruházzák valamilyen közösségre.

Bábolna lakosságának szinte robbanásszerű növekedése a '70-es években óriási infrastruktúrális feszültségeket, gondokat okozott. A település kinőtte magát. A megoldás nemcsak a tanácsnak, hanem a kombinátnak is elemi érdeke volt, amely erős és hatékony partnernek bizonyult a kialakult helyzet megoldásában, hiszen ebben az időben már gazdasági nagyhatalom volt.

A kombinát ezekben az években maga is óriási beruházásokat eszközölt a községben (mozi, tekepálya, szakorvosi rendelő), s az ott működő más gazdasági és kereskedelmi szervezet is erre buzdította.<sup>337</sup>

A lakosság beruházásai:

- 11 új utca került részben vagy egészben beépítésre, kimérésre.

---

<sup>334</sup> Uo.

<sup>335</sup> Barsiné Pálmai Éva im. 103-105. o.

<sup>336</sup> Uo. 104. o.

<sup>337</sup> Uo. 9-11. o.

Tanács jelentősebb beruházásai:

- óvoda, iskola, szolgáltató ház, tanácsháza, rózsaderdei lakótelep, csatornamű társulások, intézményes szemétszállítás, villany-vízvezeték hálózatbővítés, járda építés.

Áfész beruházásai:

- ÁBC-áruház, Aranypatkó vendéglő és üzletsor, benzintöltő állomás.

A kombinát beruházásai:

- Kisfaludy lakótelep, Széchenyi lakótelep, Ifjúsági lakótelep, szakorvosi rendelő intézet, Széchenyi Művelődési Ház (filmszínház, automata tekepálya).

A tanács és a kombinát közös fejlesztése 1985 után:

- telefonhálózat kiépítése, parabola antennarendszer megépítése.

Bábolna külterületének a fejlesztése is nagy hangsúlyt kapott. A falutól 9 km-re lévő ölbői víztározót halastóvá, környékét pedig üdülőhellyé alakították úgy, hogy környezetében hétvégiház építésére alkalmas telkeket képeztek ki.

A dolgozók nyaralási lehetőségeit bővítve a Kombinát 1975-ben Balatonszéplakon a vízparton vásárolt egy telket. Felépítettek egy központi kommunális épületet, hűtőkkal, mosogatókkal felszerelt konyhával, ebédlővel, vizesblokkal; és a területen a cég költségén sátrakat állítottak fel ágyakkal, villanyvilágítással. Itt a csoportok nyaranta heti turnusokban váltották egymást. Ez a nyaralási lehetőség teljesen ingyenes volt a gazdaság dolgozói és hozzátartozói számára.

A gazdaság törekedett a természetbeni juttatások kiszélesítésére. Új „tojásjegyrendszert” hoztak létre, melynek értelmében a gazdaság dolgozói fejenként meghatározott mennyiségű tojást jelképes összegért vásárolhattak. A vállalat által létrehozott boltban kedvezményesen lehetett vásárolni. A természetbeni juttatások sorába tartozott, hogy a baromfitelepek dolgozói (a baromfi adta az összes termelési érték több, mint a felét) hetente egy tálca tojást kaptak kedvezményes 50 fillér/db áron, ekkor 1 db tojás ára 2-3 Ft volt. Ezen



kívül minden pénteken 1 pucolt fagyasztott tyúkot kaptak ingyen a cég győri vágóüzeméből.<sup>338</sup>

### **Humanizációs<sup>339</sup> törekvések**

A munkaerőre, az ember–munka viszonyának alakulására számos tényező hat az anyagi érdekeltségen kívül: így a munkatevékenység konkrét tartalma, társadalmi tekintélye, az egyént érintő és viselkedését szabályozni kívánó irányítási-vezetési rendszer, a közvetlen személyes környezet, a társadalmi és szakmai fejlődési kilátások. A munkával való elégedettség és a munkateljesítmények közötti kapcsolatok esetlegességének és véletlenszerűségének hatására gyakran kétségbe vonják a közöttük lévő viszony oksági jellegét,<sup>340</sup> Bábolnán szembetűnő az a törekvés, ahogy a vállalat próbálta a munka különböző területeit humanizálni.

*„Érdemi tartalékok feltárása a mi vállalatunkban nem annyira a technikai jellegű teendőkben rejlik, mint a gondolkodás, a morális felfogás átalakításában. Egyszóval a mi tartalékaink az emberek lelkesedésében és az ezzel együtt járó vállalkozásban a jobb munkában rejlenek”*<sup>341</sup> - írta Burgert Róbert 1975-ben Romány Pál MÉM miniszternek. A meglehetősen szlogenszerűnek tűnő sorok mögött Bábolnán valóságos tendencia húzódott meg. A vállalat folyamatosan törekedett dolgozói munkafeltételeinek javítására, szociális és kulturális igényeinek – a lehetőségekhez mért – minél jobb kielégítésére. A dolgozók nagy száma részesült színvonalas szakmai képzésben.

A vállalat versenyképességének megőrzése érdekében szükség volt az újonnan adaptált gépek, eljárások megismertetésére, és előnyeik kidomborítására, hogy azok egyrészt elfogadhatóvá váljanak a dolgozók körében, másrészt, hogy a szakszerű használattal növeljék az eszközök élettartamát és elősegítsék a hatékony termelést. Ezért már az 1960-as évek

---

<sup>338</sup> Interjú Bajmóczi Miklóssal

<sup>339</sup> A polgári szociológiában Elton Mayo kutatási nyomán kibontakozó „human relations” irányzat érdeme, hogy a nyugati üzemszervezésben előtérbe került a munka emberi oldala. Ez az irányzat világított rá elsőként, hogy a vállalat társadalmi képződmény is, amelyet különböző érdekekkel, célokkal, személyiséggel rendelkező emberek működtetnek. E mozgalom képviselőinek a gondolkodásában a „homo oeconomicus” képe jelentősen kitágul, benne az ember társadalmibb lesz, akit tevékenysége során gazdasági érdekei mellett más érdekek, értékek, törekvések is motiválnak. Mayo követői célként a dolgozók elégedettségének biztosítását határozták meg a korábban domináns „taylori” elvekkel szemben.

<sup>340</sup> Makó Csaba: A munkával való elégedettség és az automatizáció. In: Héthy Lajos-Makó Csaba: A technika, a munkaszervezet és az ipari munka. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1981. 117. o.

<sup>341</sup> Burgert Róbert Romány Pál mezőgazdasági és élelmézésügyi miniszternek írt beszámolója. Bábolna, 1975. dec. 19. Irrattár. Bábolna Rt.

derekán kidolgozásra került a vállalati szakképzés rendszere, azzal a céllal, hogy a vállalat sajátosságainak megfelelő oktatásban saját dolgozó kollektívát neveljenek. A baromfigondozóknak bentlakásos munkásiskolát hoztak létre, teljes ellátással a vállalat költségén.<sup>342</sup>

Később az innovációkhoz való gyors alkalmazkodás elősegítésére más munkaterületeken is időszakos tanfolyamokat szerveztek. Bábolnának erre a célra külön iskolája és munkásszállása is volt.<sup>343</sup>

Megszervezésre került egy kétéves lovasiskola, ahová a 8 osztályt elvégzett, de a továbbtanulásra szinte esélytelen gyerekeket „szedték össze”. Itt a lótenyésztés történetét, a lóval való bánás csínját-bínját tanították meg nekik. Az évi kb. 20 végzőből a 2–3 legjobbat a Kombinát megtartotta, a többit pedig „kiközvetítette” a téeszeknek. Érdekesség, hogy ez volt az egyetlen illegális iskola az országban.

A dolgozók integrálását szolgálta a vállalati újság, a havonként megjelenő Bábolnai Hírek beindítása 1969-ben. Ez a dolgozókhoz eljuttatott olyan információkat is, amelyek nem részmunkájukra, hanem az üzem egészének vagy egyes nagyobb részlegeinek tevékenységeire vonatkoztak. Ilyen jellegű információk egyaránt szükségesek voltak a munka humanizációs folyamatának megvalósításához és a „miénk” tudat kialakításához. Hasonló volt ehhez a vállalati lap azon funkciója is, hogy a munkások részmunkájukra vonatkozó, vagy azt meghaladó, a gyár egészének vagy egyes részlegeinek tevékenységére vonatkozó észrevételeiket eljuthatták oda, ahol a döntések történtek. Így voltaképpen az újság képletesen bekapcsolta a munkást a gazdaság vezetési-döntési rendszerébe.

A technikai, munkaszervezeti változások, a munkamegosztás és a specializálódás fokozódása, a munka tartalmi elszegényedésével és a munkáautonómia csökkenésével jártak. Ezeken túl a felsorolt negatív jelenségeket gyakran a dolgozók szellemi és fizikai túlterheltsége, valamint a munkaintenzitás fokozódása kísérte. A kialakult iparszerű termelési rendszer viszonyai szükségszerűen nagyobb feszültséget teremtettek egy oldalról a technológiai fegyelem szigorúsága és a dolgozók munkakészsége között, másrészt a magasabb szellemi követelmény színvonalán dolgozó egyes emberek között. Ezért komoly hangsúlyt kapott, hogy kit milyen feladattal bíztak meg, és hogy milyen személyi relációkat alakítottak ki. A zárt tartási rendben levő munkahelyek (ammóniumtűrés, napfénytelenesség stb.) a dolgozókra addig új és ismeretlen módon hatottak, ezért fontos megemlíteni a teljesen

---

<sup>342</sup> MOL XIX-K-1-ae. 76. d. Keserű János miniszterhelyettes iratai (oldalszám nélkül) Gramatzki levele.

újszerű munkahelyi körülményeket is. Az üzemeléshez ezért kapcsolódó egészségügyi szolgálatot, szociális berendezéseket, speciális egészségvédelmi ellátást dolgoztak ki. Ilyen volt például a patkányirtási program. Mindez nagymértékben hatott a közvetlen termelésre is. A munkahelyeken a termelés korszerűsítésével párhuzamosan szociális épületeket, öltözőket, mosdókat, zuhanyzókat létesítettek. A telepeken higiénias rendet alakítottak ki, bemenetkor és kimenetkor is kötelező volt a zuhanyzás, amely természetesen a baromfitelepek védelmét is szolgálta.

A modern technikájú gépek bevezetésével a dolgozók a korábban rájuk bízott értékek több tízszereséért lettek felelősek, ezért az emberi tényezőre meghatározó szerep hárult, amivel Burgert is tisztában volt: *„Jellemző, hogy amikor Bábólnán áttértek a lóról a traktorra, akkor minden traktoros átlagosan 1–1,3 traktorba került, azaz az új eszköz használatának elsajátítása során ennyi eszköz ment tönkre, rongálódott meg. Amikor a '70-es évek elején átállt a vállalat a nagy Rába-Steiger traktorra – amelyeknek értéke darabonként több mint 1,5 millió forint volt akkor –, egy jó és egy rossz, illetve a helyi értékrendben még elfogadható traktoros között is évi fél traktor különbség volt, azaz az eszköz „tönkremenése” kétévenként egy traktossal volt mérhető.”*<sup>344</sup> – fogalmazott egy konferencia-előadásában.

Az eszköz „felgyorsított” avulása nem az egyedüli kár, hanem ennek következményei is ugyanilyen vagy még nagyobb jelentőségűek, hiszen az optimális szűk időre korlátozott munkaigény esetén a kiszámíthatatlan traktorosokra akkor nem lehet igazán számítani, amikor arra a legnagyobb szükség van. A munkagépekre pedig fokozott szükség volt, mert a termelés hozamának növelése folytán a növénytermelésben fokozatosan lerövidültek az optimális idők. Ez alatt pedig megállás nélkül dolgozni kellett a gépeknek, nem lehetett, hogy akár egy is néhány napig álljon meghibásodás miatt, mert az veszteséget jelentett volna. A baromfigondozóra bízott állóeszköz értéke 6-9 millió forint, a rábízott állomány értéke kb. 1,1 millió forint volt. Figyelmetlen (nem hanyag) munkája esetén az elhullás az átlagot könnyűszerrel (10 %-kal) meghaladhatta és a tojástermelés is 20-25 %-kal csökkenhetett, óriási anyagi veszteséget okozva.

Az emberi tényező szerepét mutatják a brojlerhízlalási eredmények is. A fajlagos takarmányfelhasználás 2–2,8 kg között változott 1 kg élősúlyra vetítve. E különbség

---

<sup>343</sup> MOL XIX-K-1-ae. 76. d. Keserű János miniszterhelyettes iratai (oldalszám nélkül).

<sup>344</sup> Dr. Burgert Róbert: A jövedelmezőség lehetőségei a Bábólnai Mezőgazdasági Kombinátban. Kézirat. Országos Elméleti tanácskozás. Győr, 1985. Május 28-29.

elsősorban az emberi gondosságon múlik, és azt jelenti, hogy egy brojlerhízlaló szakmunkás két hónap alatt 150 ezer forinttal befolyásolhatta a hízalás eredményét.

Még élesebben jelentkezik a hozzáértés és lelkiismeretesség szerepe a csibekeltetésben, ahol egy gépkezelő figyelmetlenségéből adódó és közvetlenül alig érzékelhető, utólag nagyon nehezen vagy egyáltalán nem megállapítható hiba a kelési arány 1–2 %-os csökkenését eredményezheti. A keltetésben a kelési arány 1 %-os csökkenése 14–15 millió Ft közvetlen veszteséget okozhatott.<sup>345</sup>

Az elmondott példák mutatják, hogy az emberi képesség a mezőgazdasági termelés ezen színvonalán már sokkal inkább meghatározóvá vált, mint az korábban volt. Így a termelésben a rendszer tényezői között kiemelkedő helyre került az emberi tényező.

A vállalat hangsúlyt fektetett arra, hogy ne csak a gépeket „kapcsolja sorba”, hanem a lehető legmegfelelőbb együttműködést, emberi hozzáállást is elősegítse. Ehhez egyrészt – mint már említettem – szükség volt arra, hogy a dolgozók érzékeljék az érdekkapcsolatot, másrészt, hogy a dolgozó közvetlenül feleljen a munkájáért. A gazdálkodás minden területén kimagasló figyelmet kapott a munka megszemélyesítése, amely a különféle munkatípusoknál különféleképpen valósult meg. A szakmunkások által kezelt gépek fölött feltüntették a kezelő (felelős) nevét és a gép értékét, míg a tojásosztályozóban a névjegy bevezetésével érték el ugyanezt. A névjegyet a dolgozó tette be az egyes kartonokba. Ez alapján egyrészt vissza lehetett követelni a partnereknek, ha rossz a kelés, másrészt a munkások közvetlenül is kapcsoltsba kerültek a piaccal, s ez által fokozottan érezték munkájuk felelősségét. Ez feltétlenül szükséges volt a munka precizitásához, ugyanakkor a dolgozó felelősségérzetét és ennek nyomán önbecsülését is fokozta.

A munka „megszemélyesítésének” eklatáns példái voltak a gazdaság földjeinek szélén, az utak mentén felállított óriási táblák, melyek tartalmazták a vető nevét és fényképét, a főbb termelési adatokkal együtt. Az 1970-es évek közepén meghonosították a „*vetés mesterei*” címet, ugyanis kimutatták, hogy az egyes vetési munkák minősége nagyobb differenciát okoz a végtermékben, mint a csapadékban, az időjárás többi viszonyaiban és a talajerőben rejlő kockázati tényezők. Így valósult meg a munka humanizációja, azaz, hogy a munkás sajátjának is érezze munkája eredményét.

---

<sup>345</sup> Uo.

A növekedéssel és új ágazatok bevezetésével párhuzamosan a tradíciók ápolása sem szorult háttérbe. A Bábolnai Gazdaság 200 éve pedig komoly történelmi távlatot nyitott a hagyomány értelmezésére. A két évszázados hagyományok őrzéséről és hasznosításáról az 1963. évi „*Iparszerű baromfihús termelés Bábolnán*” című kiadvány a következőképpen emlékezik:

*„Igyekeztünk ezt az új, nagyságrendben a legnagyobb termelési ágazatot úgy kialakítani, hogy tiszteletben tartsuk gazdaságunk évszázados hagyományait. Ápolni e hagyományokat most tudjuk igazán, amikor gazdaságunk veszteséges gazdálkodása – éppen az új termelési profil bevezetése következtében – jövedelmezővé vált. Úgy gondoljuk, hogy akkor maradunk hűek gazdaságunk tradíciójához, ha a baromfitenyésztésben ugyanolyan eredményesen dolgozunk, mint korábban a lótenyésztésben.”<sup>346</sup>*

A demonstratív szerep mellett a lótenyésztésnek a hagyományőrzésben is óriási szerepe volt. Még 1964-ben, a Bábolnai Ménes fennállásának 175. évfordulójára a gazdaság kérte Csekonics József, a birtok alapítója mellszobrának felállítását Aczél Györgytől, a művelődésügyi miniszter első helyettesétől. A kérést az MTA Történettudományi Intézetének javaslata alapján elutasították, s a szobor csak 1986-ban került eredeti rendeltetési helyére, a bábolnai ménesudvar árnyas fáinál.

A hagyományőrzés más területeken is megmutatkozott. 1966-ban újjászületett az egykori tiszti kaszinó, amelynek egyik részében kapott helyet a régi időket idéző történelmi és gazdasági múzeum. A község központjában felállításra került a „leghűségesebb bajtárs”<sup>347</sup> szobra. A hagyományőrzés mellett a „mi-tudatot” erősítették az olyan, külső megjelenésre figyelő, utaló motívumok mint a külső rend, a tisztaságkultusz, amelyek szintén fokozták az összetartozó érzést, és erősítették a helyiek önérzetét.

---

<sup>346</sup> Iparszerű baromfihústermelés Bábolnán. Irattár, Bábolna Rt. 1963. 2. o.

<sup>347</sup> A szobor annak a lónak állít emléket, amelyik a második világháború végén az oroszok elől nyugat felé hajtott ménesből „visszaszökött” a gazdaságba.

## IV. Befejezés

### IV/1. Epilógus

A gazdaság 1989-ben volt 200 éves. Impozáns ünneppsorozatban emlékeztek meg a birtok alapításának évfordulójáról, melynek csúcspontját az augusztus 20-i rendezvények képezték. A Vállalati Tanács ülésén Burgert Róbert bejelentette lemondását és kérte nyugdíjaztatását. (A VT. 1985. április 30.-i határozata szerint vezérigazgatói kinevezése 1990. március 31-ig szólt.) A vállalatvezetés hozzá lojális része marasztalta, amit ő elfogadott. A Vállalati Tanács 1989. szeptember 27-i ülésén a tagok szavazáson további öt évre megerősítették a vezérigazgatót munkakörében.<sup>348</sup>

Utólag az eseményekben aktívan részt vevő személyek véleménye alapján úgy tűnik, hogy Burgert augusztusi marasztalása protokolláris jellegű volt, amit ő komolynak, „szívből jövőnek” gondolt. Később maga is elismerte, hogy ezek csak „szirénhangok” voltak, s a marasztalást nem lett volna szabad elfogadnia.<sup>349</sup>

Az események 1989. őszén rendkívül felgyorsultak. A földcsuszamlásszerű politikai változások a szocialista magyar gazdaság emblematikus figurái alól az év végére kisodorták a talajt. A helyi vezetés, mely legitimitását a létező politikai struktúrából nyerte, stabilitásának, létének alappillérét veszítette el a politikai átalakulással. Horváth Ede a Rába Vagon- és Gépgyár vezérigazgatója nyilatkozta decemberi elmozdítása után: *„A magamfajta sokak szemében szálla ma már. Jellemző, hogy Burgert Róbertet is most kezdik ki. Nem vagyok jós, de két hónap múlva ugyanabban a cipőben jár majd, mint én”*<sup>350</sup>

Bábolnán a Vállalati Tanács tagjai közül egyre többen osztották azt a véleményt, hogy az immár 65. évet betöltött Burgert Róbert nem tud megfelelni a rendszerváltás után létrejött új rend feltételeinek. Az egyszemélyes diktatórikus vezetési stílusát, – mely mögött ekkor már nem állt politikai támogatottság – egyre kevesebben fogadták el.

A Vállalati Tanács 1990. februári ülésén a tagok új VT elnököt választottak, s a Burgert Róberthez lojális elnököt leváltották. Az új elnök javaslatot tett B.R. leváltására, melyet több prominens VT tag, különböző gazdasági területek igazgatói szintén támogattak. Szavazás következett, aminek eredményeként a VT egyszerű többséggel megszavazta B.R.

<sup>348</sup> Jegyzőkönyv a Mezőgazdasági Kombinát, Bábolna Vállalati Tanácsa 1989. szept. 27-i üléséről. Irattár, Bábolna Rt.

<sup>349</sup> Burgert Róbert Vitray Tamásnak adott interjúja. 1997. okt. 26. MTV 1.

<sup>350</sup> Horváth Edével készített interjú. Magyar Hírlap. 1989. dec. 1. 5. o.

leváltását. Ezt követően a volt vezérigazgató szünetet kért, de szünet után az ülés folytatásán már nem jelent meg.

A gazdaság újabb korszakhatárhoz érkezett...

## IV/2. Összefoglalás

A szocialista ideológia a rendszer helyességét anyagi célokkal próbálta igazolni, a kinyilvánított cél egy korszerű társadalom felépítése volt. Később a reformok fő indítékának a referenciaként szolgáló tőkés gazdaságokhoz képest bekövetkezett hatékonysági lemaradás miatti feszültségeket, céljuknak pedig a lemaradás leküzdését-csökkentését tekintették. Ezek szerint olyan rendszerbeli változásokat kellett véghez vinni, amelyek révén csökkenteni lehetett a lemaradást. A reformerek és a hozzájuk csatlakozó technokrácia az életszínvonalhoz és a rendszerek versenyében nélkülözhetetlen magasabb hatékonyság ígéretével csikartak ki lépésről-lépésre engedményeket a politikai vezetéstől.

Az életszínvonal, az életkörülmények javítását célzó politika mellett az agráriumban a nagyüzem legitimációja, fejlettebb mivoltának az igazolása volt a másik, előbbihez szorosan kapcsolódó cél. A hatvanas évek elejére a szövetkezetesítés következményeként ugyanakkor mintegy 10%-kal csökkent a mezőgazdasági termelés. Nyilvánvaló volt, hogy komoly fejlődés, az ellátás biztosítása, az életszínvonal növelése az új feltételek között csak teljes technológiai rekonstrukció révén valósulhat meg.

A Bábolnai Állami Gazdaság 1960-tól, Burgert Róbert színrelépésétől kezdődően rendszeresen előtérben volt, mint a szocialista magyar mezőgazdaság élenjáró vállalata. Amit Nádudvar jelentett a termelőszövetkezetek között vagy a Győri Vagon és Gépgyár az iparban, az volt Bábolna az állami gazdaságok sorában: speciális kísérlet, a gazdasági reformon is túlmutató útkeresés. A gazdaság a különböző szakágakban bevezetett zárt termelésszervezés következtében komoly eredményeket ért el, s a '70-es évektől mint a legjelentősebb agrárinnovációs központ szerepelt a köztudatban. Vezető szerepet játszott az intenzív fajták kitenyésztésében és elterjesztésében, mind a növénytermelésben, mind az állattenyésztésben. Kivette a részét a szakosított nagyüzemi állattartó telepek és járulékos technológiák létesítéséből, illetve vezető szerepet vitt az iparszerű termelési rendszerek kialakításában és elterjesztésében. A termelési innováció létrejötte feltételezte az üzemszervezeti változásokat, és együtt járt a mezőgazdaságban létrejött különféle társulási formák terjedésével. Ezeknek a technikai–technológiai innováció fejlesztésében volt jelentős feladata. A rendszerközpont innovációsközpont szerepkörét a genetikai, a technikai–technológiai és gazdálkodási komplex rendszer alapozta meg, ahol egyre nagyobb szerepet kapott a kutató–fejlesztő tevékenység.



A disszertáció célja annak bemutatása volt, hogy milyen tényezők vezettek a Bábolnai Állami Gazdaság kiemelkedő státusának kivívásához, valamint, hogy milyen szerepet vitt a gazdaság a szocialista magyar mezőgazdaság vállalati rendszerében. A szocialista rendszer más rendszerektől eltérő, jól megkülönböztethető sajátosságokkal bírt, amely sajátosságok mutattak egy belső egységet. A rendszer egyes elemei illeszkedtek egymáshoz, ugyanakkor feltételezték is egymást. Egyes jellemzői ugyanakkor „alapvetőbbek” s így megkérdőjelezhetetlenek voltak, mint például az állami tulajdon, vagy a kommunista párt egyedurialma, s ezek működéséből következett más, kevésbé alapvető („származékos”) sajátosságok fennállása, mint például a paternalizmus vagy a kiválasztottság.

A siker szerkezetének feltárása során a központi kérdés volt, hogy azokban milyen szerepet játszottak a rendszer alapvető-, illetve „származékos” sajátosságai, valamint az ún. piaci elemek bevezetése? Cél volt, hogy képet kapjunk azokról az akadályokról, amelyekbe egy termelési innovációt bevezető szocialista agrárvállalat ütközött és bemutatásra kerüljenek az azok kiküszöbölése érdekében tett erőfeszítések. A vállalat történetén keresztül kitapinthatóak a szocialista agrárium modernizációjának alapvető vonásai, valamint az, hogy egy mintavállalat mennyiben volt képes megszabadulni a rendszer diszfunkcionális vonásaitól, s mennyiben volt ez a sikeresség Kovácsa, illetve elengedhetetlen előfeltétele.

Bábolnán az eredményes *termékszerkezet-váltás* szolgált a siker alapjául. Ennek feltételei között minden mást megelőzően fontosnak tekintették az emberi, szellemi feltételek megteremtését, az érintettek megnyerését az anyagi és politikai támogatásra. Mivel a tervirányításon belüli és kívüli logika eltért nem kis előnyt jelentett, hogy a baromfihús-termelés területén értékítéletük egyezett, s így a végtermék a világpiacon is jól eladhatónak bizonyult. A baromfi-program sikeressége a „méretgazdaságosság pozitív hatásába” vetett hit további erősödéséhez vezetett s rányomta a bélyegét a termelés, a mezőgazdaság szektorális arányainak átalakítására. Amint a tevékenység jellegéhez sok esetben nem igazodó „erőszakolt” nagyvállalati keretek nem voltak hatékonyak sok hátránnyal járt a termékszerkezet ilyen irányú átalakítása is. A monokultúrás kukoricatermesztés, az ökológiai feltételek, alapvető évszázados agrotechnikai szabályok figyelmen kívül hagyása, s az ebből adódó negatív hatások kemikáliákkal történő ellensúlyozása szükségszerűen növelte az agrártermelés ipari függőségét és az ipari árak emelkedésével ennek költségeit, és megindított egy leromlási folyamatot a talajoknál is. Máskor a termékek sajátosságai miatt nem

érvényesülhettek a nagy szervezet, zárt technológiai rendszerek, specializáció előnyei, mint például a juhászat esetében.

A vállalat eredményeiben döntően játszott közre a *piacorientáltság*. A fejlesztéseket a piaci igényeknek rendelték alá. A termékszerkezetre a több lábon állás volt a jellemző. A baromfi esetében a fő elv az „egy termék három piac” volt. A szocialista piac szerepe a megfelelő tömegszerűség elérésében volt döntő, a tőkés piac az információ-szerzésben, a közel keleti piacoknál pedig a konvertibilis valutaszerző funkció került előtérbe. A vezetés nagy súlyt fektetett a termékek *minőségére*, s ennek függvényében alakították át belső érdekeltségi rendszerüket is. A minőségi követelmények szigorítása – főleg a kezdeti időszakban – konfliktusokat is okozott, hiszen a mércét már a kezdeteknél a „nemzetközi színvonal” elérése jelentette. Állandó figyelemmel kísérték a szakma nemzetközi fejleményeit és igyekeztek azokkal lépést tartani.

Kiemelt figyelmet fordítottak a *műszaki fejlesztési tevékenységre*. A területet megkülönböztetetten kezelték. A műszaki fejlesztés nagyrészt nyugati licencek know-how-ok vételéhez kapcsolódott, amelyre úgymond „ráfejlesztettek”. Mindvégig fontos szerepük volt a *nyugati cégekkel fenntartott kapcsolatoknak*. A fejlett nyugati technika beszerzése és alkalmazása segítette a termékszerkezet-váltást, és a dolgozók tudásszintjének emelkedését (a dolgozók kiképzése gyakran párhuzamosan folyt az új gépek felszerelésével) de gyakran a minőség javítását is. A vállalat a gépek beszerzésén túlmenően együttműködésre (például közös fejlesztésekre) is törekedett a fejlettebb tőkés cégekkel. A nyugati technikai, technológiai szint ismeretében a vezetés „igényesebbé vált”. A kapcsolatok serkentették a korszerű szervezési, vezetési elvek átvételét is. A nyugati gyártókkal való szoros kapcsolatok kialakítását szolgálta a közös vállalatok létrehozása is.

A felfutás döntően az elsőszámú vezető tevékenységéhez kapcsolódott. Burgert Róbert a vizsgált időszakban végig „rányomta bélyegét” a vállalat egész tevékenységére, munkatílusára és meghatározta annak eredményességét. Dinamikus, kezdeményező természetével képes volt magával ragadni a politikai vezetés egyes képviselőit és munkatársait. Fontosnak tartotta a társadalmi-politikai szervekkel való együttműködést, ezek szerepét a meggyőzésben, a vezetési célok propagálásában, az információknak a dolgozókhoz juttatásában, illetve a dolgozók reagálásának a vezetőkhez való közvetítésében látta.

A vállalat gazdasági érdekérvényesítésének jellege és lehetőségei a harminc év alatt sokat változtak. Míg kezdetben a szilárd pozícióban lévő „szövetségesek” (reformerek) aktív közreműködésével, illetve azokkal együttesen volt képes meghatározóvá válni, a '70-es évek elején Burgert elveszítette korábbi potenciális szövetségeseit. Az ekkorra kialakult hatalmi szerkezetben a privilegizált szocialista mintagazdaság és a mintavállalkozó, KB-tag igazgató, Burgert Róbert komoly pozíciót vívott ki magának. Ebben politikai és gazdasági tényezők egymást erősítve játszottak közre. A vállalat számos területen monopolhelyzetet élvezett, s vezetői rendelkeztek a kulcsfontosságú termelési tényezők fölötti kontrollhoz nélkülözhetetlen technikai kulturális tőkével, amely erős nyomásgyakorló képességgel járt. A vezetés nagy súlyt fektetett a személyes kapcsolatok kiépítésére és fenntartására a politikai vezetésben, tudva, hogy ezeknek a kapcsolatoknak, az informális különalkuknak a gazdasági problémák megoldásában illetve a vállalat sikerességének biztosításában lényeges szerepük lehet.

Az inputokért folyó versenyben nem azok összege – bár kezdetben azok is kimagaslóak voltak – hanem annak időzítése volt a döntő. Bábolna, mint a politikai vezetés által kiválasztott gazdaság elsőként – de legalább is az elsők között – részesült a különféle beruházásokban, amely előnyét a későbbiekben sikeresen kamatoztatta. Rendszerközpontként fontos szerepet töltött be a termelési innovációk terjesztésében. Míg a hatvanas években a nagy beruházások állami támogatása volt a jellemző, a hetvenes évekre egyre többféle támogatás-fajta (árkiegészítés, dotáció) került előtérbe, hogy végül a nyolcvanas években az exporttámogatás váljon szinte kizárólagossá. Ennek fő okaként a csökkenő külpiaci árakból adódó nagyobb támogatás-igényt említhetjük.

Bábolna kimagasló szerepének kivívásához olyan egyedi mentességek és lehetőségek vezettek, mint a profilkötöttség alóli mentesség, vagy az önálló exportjog megadása. Ezek tették lehetővé a gazdaság számára, hogy innovációs bázisként, rendszerszervezőként jelentős bevételre tegyen szert.

Bábolna története kirajzolta és körülhatárolta a szocialista agrárium sikereinek, kudarcainak és működési problémáinak a sajátosságait, amelyek a rendszer jellemző elemeiből és az azok közötti kauzalitásból következtek. Megállapítható, hogy a rendszer alapvonásainak megtartása mellett csak igen kis mértékben volt képes megszabadulni annak

diszfunkcionális vonásaitól. Bábolna 30 évét e diszfunkciók elleni már-már heroikus küzdelem és annak hangoztatása jellemezte. Ezt a küzdelmet, a piacgazdasági elemek alkalmazását ugyanakkor a gazdaság vezetőjének a politikai hatalomba való integrálódása tette lehetővé. A vállalat pedig valójában a rendszer tartópilléreként viselkedett, valós érdekei – egyes piackonformabb elemek bevezetése ellenére is – nem a verseny a piac felé vittek, hanem a kevésbé hatékony túlelosztás, a monopoljogok – mint diszfunkciók – fenntartása, a politika és a vállalat összefonódása felé.

## V. Mellékletek

### V/1. Táblázatok

1. táblázat: Baromfiállomány alakulása (dec. 31-i adatok alapján, db)

Év	darab
1960	60.813
1961	143.569
1962	246.624
1963	297.389
1964	340.248
1965	207.399
1966	423.746
1967	631.684
1968	773.084
1969	888.936
1970	944.031
1971	1.207.091
1972	1.562.691
1973	1.895.640
1974	2.210.045
1975	2.496.405
1976	2.867.140
1977	3.209.350
1978	3.332.414
1979	3.216.595
1980	3.068.552
1981	3.088.811
1982	3.351.719
1983	3.625.235
1984	3.426.892
1985	3.961.601
1986	4.302.035
1987	4.551.594
1988	4.062.180

*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*

**2. táblázat: A sertésállomány alakulása (dec. 31-i adatok alapján, darab)**

<b>Év</b>	<b>Darab</b>
1960	3.857
1961	3.878
1962	2.077
1963	443
1964	321
1965	19
1966	-
1967	132
1968	2.561
1969	7.827
1970	9.246
1971	11.275
1972	12.682
1973	17805
1974	21935
1975	22.694
1976	25.365
1977	27.339
1978	35.162
1979	46.218
1980	50.343
1981	24.340
1982	9.758
1983	6.621
1984	12.445
1985	10.193
1986	9.147
1987	14.590
1988	15.667

*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*

**3. táblázat: A juhállomány alakulása (dec. 31-i adatok alapján, darab)**

<b>év</b>	<b>darab</b>
1973	23.226
1974	32.651
1975	36.661
1976	45.304
1977	48.353
1978	47.536
1979	41.392
1980	42.255
1981	44.980
1982	52.713
1983	60.229
1984	64.946
1985	62.329
1986	32.811
1987	14.605
1988	12.513

*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*

**4. táblázat: A lóállomány alakulása (dec. 31-i adatok alapján, darab)**

<b>év</b>	<b>darab</b>
1960	507
1961	220
1962	1179
1963	1216
1964	239
1965	1171
1966	1147
1967	911
1968	886
1969	820
1970	809
1971	796
1972	836
1973	927
1974	1013
1975	998
1976	973
1977	873
1978	846
1979	788
1980	701
1981	703
1982	719
1983	694
1984	702
1985	747
1986	738
1987	694
1988	651

*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*



**5. táblázat: Vállalati vagyon alakulása**

<b>Év</b>	Vállalati vagyon	Állóeszközök nettó értéke	Forgóeszközök értéke
1960	150	89	69
1961	203	107	71
1962	207	177	110
1963	240	210	116
1964	270	248	134
1965	290	266	134
1966	297	233	139
1967	360	324	177
1968	366	235	203
1969	399	245	251
1970	493	401	311
1971	683	637	311
1972	765	796	309
1973	989	752	487
1974	1158	817	653
1975	1271	905	701
1976	1443	1338	814
1977	1499	1712	1197
1978	1764	1987	1515
1979	2012	2080	1931
1980	2743	2398	2033
1981	3144	2776	1808
1982	3674	2856	2167
1983	4289	3086	2327
1984	4463	3047	2590
1985	4646	3004	2654
1986	4867	3179	2893
1987	5360	3861	2850
1988	6759	3812	2773

*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*

**6. táblázat: Bábolna exportjának alakulása**

<b>Év</b>	<b>Ezer rbl</b>	<b>Ezer usd</b>
1968	2109	922
1969	5246	1145
1970	6354	1896
1971	6550	1859
1972	7694	3367
1973	5303	5060
1974	4331	11451
1975	4337	15686
1976	5215	18799
1977	5819	22236
1978	8758	27828
1979	23736	30868
1980	48273	39985
1981	35114	35303
1982	27251	24688
1983	41356	19986
1984	43086	28964
1985	34180	29166
1986	27701	29230
1987	28343	21905
1988	27442	11617

*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*

7/a. táblázat: Nyereség és a támogatások és elvonások egyenlegének összehasonlítása (e Ft-ban)

Év	Nyereség	Nyereség változása	Nettó árbevétel	Nettó árbevétel változás (előző év=100%)	Nettó árbevétel változás (1960=100%)	Beruházási támogatás	Export támogatás	Árkiegészítés	Dotációk	Támogatások	Támogatások változása
1960	-4 299		63 963			17900		6 400		24 300	
1961	2 011	314%	65 061	102%	1,017	23100		5 500		28 600	118%
1962	3 679	183%	110 001	169%	1,720	41100		2 200		43 300	151%
1963	9 994	272%	108 823	99%	1,701	34000		1 800		35 800	83%
1964	14 030	140%	131 282	121%	2,052	30600		800		31 400	88%
1965	16 594	118%	145 478	111%	2,274	24400		700		25 100	80%
1966	28 417	171%	202 093	139%	3,160	22000		9 600	3 700	35 300	141%
1967	63 771	224%	339 454	168%	5,307	83300		1 500	1 400	86 200	244%
1968	94 094	148%	571 323	168%	8,932	27500		0	2 400	29 900	35%
1969	191 154	203%	783 199	137%	12,245	40400		100	3 200	43 700	146%
1970	123 245	64%	1 167 552	149%	18,254	85800		200	2 900	88 900	203%
1971	124 276	101%	1 215 589	104%	19,005	14900		1 200	3 000	19 100	21%
1972	148 691	120%	1 391 605	114%	21,756	3500		1 600	2 400	7 500	39%
1973	173 564	117%	1 900 324	137%	29,710	2600		31 000	8 000	41 600	555%
1974	255 469	147%	2 124 583	112%	33,216	27600		6 100	21 400	55 100	132%
1975	257 126	101%	2 207 529	104%	34,513	20300		8 700	26 700	55 700	101%
1976	182 574	71%	2 371 767	107%	37,080	53100	62 800	9 700	5 400	131 000	235%
1977	273 675	150%	3 820 002	161%	59,722	112000	76 300	23 900	4 900	271 100	207%
1978	321 961	118%	4 597 015	120%	71,870	169200	76 100	67 200	4 800	317 300	117%
1979	351 263	109%	5 064 780	110%	79,183	90500	71 300	45 900	8 100	215 800	68%
1980	454 180	129%	7 417 907	146%	115,972	58100	489 500	55 700	17 000	620 300	287%
1981	579 427	128%	10 204 447	138%	159,537	7200	358 800	83 700	20 700	470 400	76%
1982	609 270	105%	9 868 777	97%	154,289	6600	362 000	80 600	26 300	475 500	101%
1983	626 359	103%	10 278 867	104%	160,700		468 000	75 600	17 900	561 500	118%
1984	709 163	113%	10 535 185	102%	164,707	24200	572 700	68 600	3 400	668 900	119%
1985	827 637	117%	10 796 974	102%	168,800	21900	567 300	78 100	9 800	677 100	101%
1986	881 221	106%	11 588 990	107%	181,183	23300	491 200	116 500	8 400	639 400	94%
1987	1 049 285	119%	13 251 979	114%	207,182	154600	350 100	92 400	93 800	690 900	108%
1988	468 988	45%	12 564 746	95%	196,438	60500	342 500	2 700	2 600	408 300	59%

7/b. táblázat: Nyereség és támogatások és elvonások egyenlegének összehasonlítása (e Ft-ban)

Év	Elvonások	elvonások változása	támogatások és elvonások egyenlege	Változása		Támogatás nélküli árbevétel	Árbevétel arányos nyereség	Összes termelési költség	A nyereséget terhelő elvonások	A nyereséget terhelő elvonások
1960	4 100		20 200			57 563	-0,067	102 800	2 000	-47%
1961	2 700	152%	25 900	128%		59 561	0,031	105 200	700	35%
1962	4 000	68%	39 300	152%		107 801	0,033	174 100	1 000	27%
1963	3 200	125%	32 600	83%		107 023	0,092	183 700	0	0%
1964	13 200	24%	18 200	56%		130 482	0,107	227 700	9 700	69%
1965	13 900	95%	11 200	62%	147 400	144 778	0,114	257 800	10 500	63%
1966	23 400	59%	11 900	106%		192 493	0,141	271 800	19 900	70%
1967	48 400	48%	37 800	318%		337 954	0,188	424 300	44 200	69%
1968	54 600	89%	-24 700	-65%		571 323	0,165	504 700	48 300	51%
1969	69 700	78%	-26 000	105%		783 099	0,244	577 800	61 800	32%
1970	71 000	98%	17 900	-69%	16 900	1 167 352	0,106	813 600	62 000	50%
1971	70 200	101%	-51 100	-285%		1 214 389	0,102	1 267 400	36 200	29%
1972	77 100	91%	-69 600	136%		1 390 005	0,107	1 581 300	34 100	23%
1973	127 400	61%	-85 800	123%		1 869 324	0,091	1 840 800	47 300	27%
1974	194 700	65%	-139 600	163%		2 118 483	0,120	2 163 400	71 900	28%
1975	209 200	93%	-153 500	110%	-499 600	2 198 829	0,116	2 307 500	90 700	35%
1976	114 800	182%	16 200	-11%		2 362 067	0,077	2 444 900	34 819	19%
1977	155 700	74%	115 400	712%		3 796 102	0,072	3 077 200	48 257	18%
1978	206 000	76%	111 300	96%		4 529 815	0,070	3 831 700	97 632	30%
1979	237 200	87%	-21 400	-19%		5 018 880	0,069	4 526 400	114 285	33%
1980	219 200	108%	401 100	-1874%	622 600	7 362 207	0,061	5 417 500	141 876	31%
1981	291 900	75%	178 500	45%		10 120 747	0,057	7 533 900	191 343	33%
1982	368 800	79%	106 700	60%		9 788 177	0,062	7 463 800	220 313	36%
1983	404 900	91%	156 600	147%		10 203 267	0,061	7 124 800	234 394	37%
1984	384 200	105%	284 700	182%		10 466 585	0,067	7 753 300	177 061	25%
1985	504 100	76%	173 000	61%	899 500	10 718 874	0,077	8 150 900	193 761	23%
1986	620 700	81%	18 700	11%		11 472 490	0,076	8 651 600	218 955	25%
1987	857 700	72%	-166 800	-892%		13 159 579	0,079	10 181 300	508 264	48%
1988	568 100	151%	-159 800	96%	-307 900	12 562 046	0,037	10 374 100	275 000	59%

Forrás: Irattár, Bábolna Rt.

**8. táblázat: Nettó árbevétel, nyereség és termelési költség alakulása az állami gazdaságokban és Bábolnán**

	Nettó árbevétel (mft)			Nyeresség (mft)			Termelési költség (mft)		
	Bábolna	ÁG-k	%	Bábolna	ÁG-k	%	Bábolna	ÁG-k	%
1960	62	4785	1,3%	-4	288	0,0%	102,8	8964	1,1%
1961	59	5348	1,1%	2	523	0,4%	105,2	9435	1,1%
1962	110	5936	1,9%	4	222	1,8%	174,1	10614	1,6%
1963	109	6175	1,8%	10	435	2,3%	183,7	11164	1,6%
1964	131	6525	2,0%	14	229	6,1%	227,7	11786	1,9%
1965	145	8194	1,8%	16	768	2,1%	257,8	11175	2,3%
1966	192	8919	2,2%	28	939	3,0%	271,8	12491	2,2%
1967	338	10357	3,3%	64	1443	4,4%	424,3	13153	3,2%
1968	571	13200	4,3%	94	1600	5,9%	504,7	14727	3,4%
1969	783	16283	4,8%	119	1802	6,6%	577,8	16008	3,6%
1970	1168	19110	6,1%	123	1516	8,1%	813,6	18485	4,4%
1971	1216	25710	4,7%	124	1292	9,6%	1267,4	23232	5,5%
1972	1392	27767	5,0%	130	1434	9,1%	1581,3	25788	6,1%
1973	1900	28000	6,8%	174	2257	7,7%	1840,8	28732	6,4%
1974	2125	31586	6,7%	255	2567	9,9%	2163,4	32299	6,7%
1975	2208	34888	6,3%	257	2817	9,1%	2307,5	35859	6,4%
1976	2372	36551	6,5%	182	2554	7,1%	2444,9	31174	7,8%
1977	3820	42938	8,9%	273	4235	6,4%	3077,2	35670	8,6%
1978	4597	46631	9,9%	321	3896	8,2%	3831,7	39172	9,8%
1979	5064	49864	10,2%	351	3258	10,8%	4526,4	40946	11,1%
1980	7418	58598	12,7%	454	3922	11,6%	5417,5	48257	11,2%
1981	10204	67434	15,1%	597	4686	12,7%	7533,9	53525	14,1%
1982	9869	73391	13,4%	609	4513	13,5%	7463,9	59817	12,5%
1983	10279	80414	12,8%	626	4553	13,7%	7124,9	63168	11,3%
1984	10535	88358	11,9%	709	5245	13,5%	7753,4	68208	11,4%
1985	10797	90806	11,9%	817	5629	14,5%	8150,9	71579	11,4%
1986	11589	96176	12,0%	878	6293	14,0%	8651,7	76401	11,3%
1987	13252	105758	12,5%	1049	6698	15,7%	10181,3	82043	12,4%

*Forrás: Irattár, Bábolna Rt. valamint: Állami gazdaságok adatai. KSH, 1989.*

**9. táblázat: Bruttó növénytermelési és állattenyésztési adatok összehasonlítása**

	Bábolna		Állami gazdaságok		Országos	Bábolna részesedé- se az ÁGOK termelésé- ben	Bábolna		Állami gazdaságok		Országos	Bábolna részesedé- se az ÁGOK termelésé- ben
	növénytermesztés millió forintban						állattenyésztés millió forintban					
1960	28		4276			0,65%	35		2908			1,20%
1961	22	79%	4565	107%	94%	0,48%	41	117%	3464	119%	106%	1,18%
1962	19	68%	4613	108%	99%	0,41%	75	214%	4080	140%	106%	1,84%
1963	22	79%	4929	115%	108%	0,45%	84	240%	4336	149%	107%	1,94%
1964	24	86%	5349	125%	109%	0,45%	121	346%	4558	157%	117%	2,65%
1965	25	89%	5220	122%	101%	0,48%	139	397%	4071	140%	113%	3,41%
1966	27	96%	6091	142%	115%	0,44%	174	497%	4769	164%	118%	3,65%
1967	28	100%	6665	156%	118%	0,42%	279	797%	5030	173%	123%	5,55%
1968	26	93%	7177	168%	117%	0,36%	314	897%	6207	213%	127%	5,06%
1969	55	196%	8687	203%	133%	0,63%	378	1080%	6229	214%	124%	6,07%
1970	73	261%	7593	178%	111%	0,96%	467	1334%	8235	283%	137%	5,67%
1971	106	379%	8991	210%	122%	1,18%	474	1354%	8942	307%	145%	5,30%
1972	74	264%	9790	229%	129%	0,76%	551	1574%	7423	255%	143%	7,42%
1973	158	564%	10853	254%	139%	1,46%	824	2354%	8781	302%	150%	9,38%
1974	114	407%	10580	247%	140%	1,08%	991	2831%	9861	339%	159%	10,05%
1975	163	582%	11267	263%	147%	1,45%	1002	2863%	9981	343%	163%	10,04%
1976	160	571%	12216	286%	136%	1,31%	1607	4591%	12362	425%	167%	13,00%
1977	150	536%	13276	310%	152%	1,13%	1956	5589%	13362	459%	182%	14,64%
1978	176	629%	12701	297%	154%	1,39%	2202	6291%	14235	490%	187%	15,47%
1979	199	711%	12834	300%	149%	1,55%	2141	6117%	14547	500%	189%	14,72%
1980	223	796%	15270	357%	160%	1,46%	2257	6449%	17150	590%	192%	13,16%
1981	202	721%	15448	361%	159%	1,31%	2774	7926%	18652	641%	197%	14,87%
1982	237	846%	15223	356%	174%	1,56%	3088	8823%	20088	691%	208%	15,37%
1983	243	868%	14232	333%	161%	1,71%	3472	9920%	21907	753%	212%	15,85%
1984	273	975%	15119	354%	169%	1,81%	3672	10491%	22204	764%	214%	16,54%
1985	282	1007%	15261	357%	159%	1,85%	3788	10823%	21574	742%	202%	17,56%
1986	226	807%	16195	379%	165%	1,40%	3972	11349%	22981	790%	205%	17,28%
1987	319	1139%	16128	377%	156%	1,98%	4373	12494%	24616	846%	208%	17,76%
1988	258	921%					3466	9903%				

*Forrás: Irattár, Bábolna Rt. valamint: Állami gazdaságok adatai. KSH, 1989.*

**10. táblázat: Mutatószámok**

<b>Év</b>	<b>egy dolgozóra jutó nyereség FT/fő</b>	<b>100 Ft termelési értékre jutó nyereség</b>	<b>100 Ft költségre jutó nyereség</b>	<b>100 Ft árbevételre jutó nyereség</b>
1960	-330	-	-	-
1961	1136	1,54	1,9	3,09
1962	5140	6,6	2,3	3,34
1963	6422	6,7	5,4	9,18
1964	9039	7,06	6,2	10,69
1965	10450	7,35	6,2	11,41
1966	18169	10,72	10,3	14,1
1967	36316	15,17	15,1	18,8
1968	51306	19,04	18,6	16,47
1969	50254	16,58	20,6	15,21
1970	50161	13,23	15,1	10,56
1971	44881	11,56	9,8	10,22
1972	47882	10,49	8,2	10,68
1973	46947	10,42	9,5	9,13
1974	63063	12,38	11,8	12,02
1975	61264	11,8	11,1	11,65
1976	43511	6,75	7,4	7,7
1977	62856	8,54	8,9	7,16
1978	72416	8,55	8,4	7
1979	80918	8,6	7,8	6,94
1980	90312	8,81	8,4	4,77
1981	108345	8,76	7,9	5,68
1982	103512	8,78	8,2	6,17
1983	102029	8,34	8,8	6,1
1984	111434	8,98	9,1	6,73
1985	127709	10,07	10	7,67
1986	136264	10,37	10,1	7,6
1987	181130	10,72	10,3	7,92
1988	90017	5,65	4,5	3,73

*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*

**11. táblázat: Nyereség és termelési költségek aránya  
az állami gazdaságok összesenjéhez (100%= ÁG összes)**

Év	nyereség	termelési költség
1960		1,1
1961	0,4	1,1
1962	1,8	1,6
1963	2,3	1,6
1964	6,1	1,9
1965	2,1	2,3
1966	3	2,2
1967	4,4	3,2
1968	5,9	3,4
1969	6,6	3,6
1970	8,1	4,4
1971	9,6	5,5
1972	9,1	6,1
1973	7,7	6,4
1974	9,9	6,7
1975	9,1	6,4
1976	7,1	7,8
1977	6,4	8,6
1978	8,2	9,8
1979	10,8	11,1
1980	11,6	11,2
1981	12,7	14,1
1982	13,5	12,5
1983	13,7	11,3
1984	13,5	11,4
1985	14,5	11,4
1986	14	11,3
1987	15,7	12,4
1988	9	11,8

*Forrás: Irattár, Bábolna Rt.*



**12. Táblázat: Bruttó termelési érték alakulása (millió Ft)**

	Növény- termelés	Állattenyésztés	Mellék- tevékenység	Alaptevékenység összesen	Alaptevékeny- ségen kívüli	Összesen
1960 országos	37645	24543	784	62972	2057	65029
állami gazdaságok	4276	2908	190	7374	635	8009
Bábolna	28	35	7	70	5	75
Bábolna országos viszonylatban	0,074%	0,143%	0,893%	0,111%	0,243%	0,115%
Bábolna az ÁG-okhoz képest	0,655%	1,204%	3,684%	0,949%	0,787%	0,936%
1970 országos	51084	51074	2774	104932	18907	123839
állami gazdaságok	7953	8235	553	16741	3429	20170
Bábolna	78	467	170	715	215	930
Bábolna országos viszonylatban	0,153%	0,914%	6,128%	0,681%	1,137%	0,751%
Bábolna az ÁG-okhoz képest	0,981%	5,671%	30,741%	4,271%	6,270%	4,611%
1980 országos	105499	104075	21658	231232	64691	295923
állami gazdaságok	15270	17150	8546	40966	16240	57206
Bábolna	233	2257	412	2902	2258	5160
Bábolna országos viszonylatban	0,221%	2,169%	1,902%	1,255%	3,490%	1,744%
Bábolna az ÁG-okhoz képest	1,526%	13,160%	4,821%	7,084%	13,904%	9,020%
1988 országos	151521	153443	42508	347472	150960	498432
állami gazdaságok	17904	24388	16186	58478	40328	98806
Bábolna	274	3466	1138	4878	3416	8294
Bábolna országos viszonylatban	0,181%	2,259%	2,677%	1,404%	2,263%	1,664%
Bábolna az ÁG-okhoz képest	1,530%	14,212%	7,031%	8,342%	8,471%	8,394%

*Forrás: Irattár, Bábolna Rt, valamint: Négy évtized számokban. Állami Gazdaság 1989/12. VI.*

### 13. Táblázat: Egy dolgozóra jutó termelési érték

	<b>Országos</b>	<b>Állami gazdaságok</b>	<b>Bábolna ÁG</b>
1960	36,4	44,6	57,9
1970	103,7	134,8	378,9
1980	299,2	396,7	1026
1988	579,6	784,2	1592

*Forrás: Irattár, Bábolna Rt, valamint: Négy évtized számokban. Állami Gazdaság 1989/12. VI.*

### 14. Táblázat: összehasonlító adatok

		<b>Egy gazda- ságra jutó</b>	<b>Bábolna</b>	<b>%</b>
Földterület (Ha)	1960	2914	7273	250%
	1970	5548	10632	192%
	1980	7588	21807	287%
Bruttó termelési érték (millió Ft)	1960	24	75	313%
	1970	110	930	845%
	1980	433	5160	1192%
Foglalkoztatott (fő)	1960	475	1303	274%
	1970	848	2409	284%
	1980	1092	5029	461%
Egy foglalkoztatottra jutó bruttó termelési érték (1000 Ft)	1960	50	58	116%
	1970	126	379	301%
	1980	397	1026	258%

*Forrás: Irattár, Bábolna Rt, valamint: Négy évtized számokban. Állami Gazdaság 1989/12. II.*

## **V/2. Dokumentumok**

## **V/2. Képek**

## VII. Irodalom

### Könyvek:

A Bábolnai Magyar Királyi Állami Ménes-Intézet rövid leírása az 1896. évben. Nagy Sándor Könyvnyomdája, Budapest, 1897.

A mezőgazdasági vállalatok gazdálkodása. KSH, Budapest, 1983.

Az IKR Közös Vállalat Évkönyve 1973-74. Üzemi Nyomda, Bábolna, 1975.

Állami gazdaságok a számok tükrében 1961-1971. KSH, Budapest, 1972.

Ángyán József: Az európai agrármodell, a magyar útkeresés és a környezetgazdálkodás. Agroinform Kiadóház, Budapest, 2001.

Barát Mária (szerk.): A magyar gazdaság vargabetűje. Aula, Budapest, 1994.

Bábolna. Tények és adatok 1945-1989. Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát, Üzemi nyomda, Bábolna, 1989.

Bekker Zsuzsa: Rendszerválság. Alkalmazkodási folyamatok a kelet-európai országokban 1970-1990 között. Aula, Budapest, 1995.

Berend T. Iván: Terelőúton. (Szocialista modernizációs kísérlet Közép- és Kelet-Európában 1944-1990) Vince Kiadó, Budapest, 1999.

Borszéki Éva - Mészáros Sándor - Spitálszky Márta: Az agrárarak és támogatások kapcsolatának nemzetközi és hazai helyzete. AKI, Budapest, 1990.

Bucsy László: Az innovációk rendszere és a vállalati fejlődés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1976.

Burgert Róbert: Üzemvezetési problémák az állami gazdaságokban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1967.

Burgert Róbert: A bábolnai iparszerű termelési rendszerekről. Üzemi nyomda, Bábolna, 1975.

Burgert. Róbert-Fekete Ferenc-Tóth János: Az iparszerű kukoricatermelési rendszer születése Bábolnán. IKR, Bábolna, 1989.

Burján Ambrus - Fébó László (szerk.): Agrárökonómiai kislexikon. Mezőgazdasági kiadó, Budapest, 1985.

Csendes Béla (szerk.): Új agrárpolitika. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1989.

Csete László (szerk.): A termelőszövetkezetek és az állami gazdaságok fejlődése (1976-1985). AKI, Budapest, 1985.

Csizmadia Ernő: Csizmadia Ernő válogatott művei. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1988.

Dancs József: Múlt időben Bábolnáról (1268-1960). Budapest,

Donáth Ferenc: Reform és forradalom. A magyar mezőgazdaság strukturális átalakulása 1945-75. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1977.

Éliás András: Mezőgazdasági és élelmiszeripari termékeink a külpiazi versenyben. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1985.

Farkas János: Az innováció társadalmi-gazdasági akadályai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1984.

Fehér Alajos – Gergely Sándor – Dr. Módos Gyula: A mezőgazdasági vállalatokon belüli vállalkozásokról. MŰSZI, Budapest, 1990.

Fehér Lajos: A szocialista mezőgazdaságért. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1963.

Fertő Imre – Juhász Pál – Mohácsi Kálmán: Az agrárrendszer válsága és a kibontakozás lehetőségei. Jelentések az alagútból. Budapest, 1991.

Gunst Péter (szerk.): A magyar agrártársadalom a jobbágyság felszabadításától napjainkig. Napvilág Kiadó, Budapest, 1998.

Gunst Péter – Wellmann Imre: A 200 éves Bábolna múltjából. 1789-1945. Üzemi Nyomda, Bábolna, 1989.

Hámori Balázs: „Sem terv, sem piac”: a korlátozott vállalati önállóságon alapuló tervgazdaság. Aula, Budapest, 1991.

Hecker Walter: A bábolnai arab ménés. ISG –Verlag, Gerlikon, 1994.

Héthy Lajos-Makó Csaba: A technika, a munkaszervezet és az ipari munka. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1981.

Husti István: A mezőgazdasági műszaki fejlesztés néhány társadalmi-gazdasági összefüggése. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993.

Kaposi Zoltán: A XX. század gazdaságtörténete II. 1945-1990. Dialóg Campus, Budapest-Pécs, 2001.

Kopátsy Sándor: Húsz év után. Pénzügykutató Rt., Budapest, 1989.

Lengyel Zsuzsa (szerk.): Bábolna (műhelytanulmányok) MSZMP KB TTI, Kopint-Datorg, Budapest, 1988.

Molnár István – Szabóné Medgyesi Éva: Az állami gazdaságok Magyarországon. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1987.

Nemes Ferenc: Érdekeltség-magatartás-tartalékok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1976.

Orosz István – Für Lajos – Romány Pál (szerk.): Magyarország agrártörténete. Agrártörténeti tanulmányok. Mezőgazda Kiadó, Budapest, 1998.

Pető Iván – Szakács Sándor: A hazai gazdaság négy évtizedének története 1945–1985. Közgazdasági és Jogi Kvk., Budapest, 1985.

Práger László: Gazdaságon innen és túl. A szocialista vállalat parttalan funkciói. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1986.

Révész Gábor: A vállalati kollektív érdekeltség jövedelemszabályozási problémái. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1972.

Sárközy Péter: Szemtől szembe Amerika mezőgazdaságával. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1970.

Schumpeter, J. A.: A gazdasági fejlődés elmélete. KJK, Budapest, 1980.

Szabóné dr. Medgyesi Éva: Az állami gazdaságok 1961. évi üzemi szervezete. Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium Információs Központja, Budapest, 1984.

Szakács Sándor: Gazdaságtörténet II. Főiskolai Jegyzet, Számalk Kiadó, Budapest, 1999.

Szűcs Pál: A vállalati belső irányítási rendszer reformja. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1989.

Tamás Pál (szerk.): Modernizációs szigetek: A siker szervezete a késői államszocializmusban. Budapest, 1990.

Támogatások és elvonások a mezőgazdaságban, 1975-1982. KSH, Budapest, 1983.

Tompa Béla: Innováció a mezőgazdaságban. KJK., Budapest, 1988.

Dr. Tóth János – Dr. Bodor Pál: A Bábolnai Iparszerű Kukoricatermelési Rendszer kialakulásának körülményei. A közös vállalat tevékenysége. Fejlesztési, termelési eredmények. Üzemi Nyomda, Bábolna, 1983.

## **Tanulmányok**

A kukoricatermelési rendszerek ökonómiai értékelése. *AKI*, 1974.

Almási István: Egy állami gazdaság átalakulása. *Gazdálkodás*. 1970/3. sz.

A vállalati koncentráció az állami gazdaságokban. *Állami gazdaságok tapasztalatai*. 1980/1.

Árva László: Új lehetőségek a közel-keleti és észak-afrikai gabona és húspiacon. *AKI*, 1980.

Barsiné Pálmai Éva: A gazdaság és a települések. In: Lengyel Zsuzsa (szerk.): Bábolna. Műhelytanulmányok. Budapest, 1988.

Berend T. Iván: Töprengések a gazdasági reform évfordulóján. *Valóság*, (XXI. évf.) 1978/7. sz.

Bethlendi László: Az iparszerű termelési rendszerek jellemző vonásairól. *Állami Gazdaság*, (XVII. évf.) 1984/4. sz.

Bethlendi László – Kerékgyártó Györgyné – Vági Ferenc: Vállalati koncentráció az állami gazdaságokban (1967-1977). *Agroinform*, 1980.

Bognár László: A politika szerepe az innovációban: A gazdasági szerkezetváltás tanulságai Bábólnán. In: *Tamás Pál (szerk.): Modernizációs szigetek: A siker szerkezete a késői államszocializmusban*. 1990.

Burgerné Gimes Anna: Eszmefuttatások a magyar mezőgazdaságról. *Közgazdasági Szemle*, (XXXV. évf.) 1988. ápr.

Burgerné Gimes Ana – Nagy Imre Zoltán-Szép Katalin: A mezőgazdasági vállalatok stratégiai céljai. *Közgazdasági Szemle*, (XXXIII. évf.), 1986. 10. sz.

Burgert Róbert: A jövedelemnövelés lehetőségei a Bábólnai Mezőgazdasági Kombinátban Országos elméleti tanácskozás Győr, 1985. május 28-29.

Burgert Róbert: Új utak a baromfitenyésztésben. A bábólnai baromfihús és tojástermelésről. *Magyar Mezőgazdaság*, 1962. március 21. (XVII. évf. 12. sz.)

Csáki Csaba-Mátrai Zoltán: Számítógépes irányítási rendszer kialakítása a Bábólnai Mezőgazdasági Kombinátban. *Gazdálkodás*, (XXV. évf.), 1981/16. sz.

Csizmadia Ernő: A gazdaságirányítás rendszere a mezőgazdaságban Magyarországon. In: *Csizmadia Ernő válogatott művei*. Akadémiai Kiadó, Bp., 1988.

Csizmadia Ernő: Folytonosság és változások agrárfejlődésünkben a nyolcvanas évek elején. *Agrártudományi közlemények*. 1981. 40.

Csizmadia Ernő: A vállalati struktúra alappillérei: az állami gazdaságok és a termelőszövetkezetek. In: *Csizmadia Ernő válogatott művei*. Akadémiai Kiadó, Bp., 1988.

Csomós Zoltán: Az iparszerű sertéshústermelés fejlesztésének eredményei Magyarországon. *Vágóállat és hústermelés*, 1982/10.

Darabant András: Az AGRÁRIA Külkereskedelmi Iroda Bábólnán. *Állami Gazdaság*, (XV. évf.) 1982/1.

Ernst Erwin: A kelet-nyugati ipari kooperáció néhány kereskedelempolitikai vonatkozásáról, *Külgazdaság*, 1975/ 10. sz.

Fehér Lajos: A mezőgazdaság helyzetéről és a további feladatokról. Beszámoló a Központi Bizottság ülésén. 1962. márc. 28. In: *Fehér Lajos: A szocialista mezőgazdaságért*. Kossuth Könyvkiadó, 1963.

Gazsó Ferenc: A káderbürokrácia és az értelmiség. In: *Társadalmi Szemle*, 1990/ 11. 1- 12.



Gábor Judit – Sugár Péterné: Tökés vállalatokkal folytatott élelmiszer-termelési kooperációink *AKI*, 1981/7.

Gergely István: A gazdaságon belüli önelszámolás fejlesztése. *Állami Gazdaság*, (XII. évf.) 1979./5-6.

Gönczi István: A munkamegosztás és a munkaszervezet módosulása a nagyüzemi mezőgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, (XIX. évf.) 1982/4.

Havasi Ferenc: Gazdaságirányítás továbbfejlesztése. *Társadalmi Szemle*, (XXI. évf.) 1984/5.

Honvári János: A Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát fejlődése a hatvanas évek elejétől. In: *Tamás Pál (szerk.): Modernizációs szigetek: A siker szerkezete a késői államszocializmusban*. 1990.

Izinger Pál: Az első évtized (az állami gazdaságok 1945-1956 között). *Valóság*, (XXIV. évf.) 1981. 6. sz.

Izinger Pál: A második évtized. *Valóság*, (XXV. évf.) 1982. 5.sz. 50.

Izinger Pál: A harmadik évtized. *Valóság*, (XXVI. évf.) 1983. 3.sz.

Izinger Pál: Így fejlesztettük az állami gazdaságainkat. *Az MTA Közgazdaságtudományi Intézetének Közleményei*, 1981/24.

Klenczner András: Az állami gazdaságok feladatai a hatékony termelési módszerek terjesztésében. *Gazdálkodás*, (XXV. évf.) 1981/1. sz.

Klenczner András: Új vonások az állami gazdaságok gazdálkodásában. *Gazdálkodás*, (XXVI. évf.) 1982/11. sz.

Kornai János: Hatékonyság és szocialista erkölcs. *Valóság*, (XXIII. évf.) 1980/5. sz.

Krámer Béla – Takács Györgyné: Devizahitel az exportképesség fejlesztésének eszköze. *Állami Gazdaság*, (III. évf.) 1970/1. sz. 7. o.

Magyar Gábor: A termelési rendszerek szerepe a magyar mezőgazdaság fejlődésében. *Gazdálkodás*, (XXVI. évf.) 1982. 11. sz.

Makó Csaba: A munkával való elégedettség és az automatizáció. In: *Héthy Lajos-Makó Csaba: A technika, a munkaszervezet és az ipari munka*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1981.

Mátrai Zoltán: A számítógépes irányítási rendszer alkalmazásának tapasztalatai. *Állami Gazdaság*, (XVII. évf.) 1984/4. sz.

Mezőgazdaságunk a szocialista átszervezés idején, 1958-1962. *Központi Statisztikai Hivatal*, 1963.

Orosz István: A modernizációs kísérletek főbb szakaszai a magyar mezőgazdaságban a XIX-XX. Században. *Múltunk*. 2003/2. sz.

Pál László: Az innováció – a haladás központi tényezője. *Magyar Tudomány*, 4. sz. (1981.)

Pápa Lajos: Ki a vállalat gazdája? Gondolatok a vállalati tanácsról. *Állami Gazdaság*, 1989/10. sz.

Papp Zsolt: 40 év-avagy a szocialista magyar út és néhány sajátossága. *Szociológiai Szemle*. 1992/3.

Romány Pál: Reform az agrártermelésben, reform az agrárpolitikában. In.: *Gunst Péter (szerk.): A magyar agrártársadalom a jobbágyság felszabadításától napjainkig*. Bp., Napvilág Kiadó, 1998.

Sutus Imre: A vállalaton belüli önelszámoló egységek belső információs rendszerének kialakítása a mezőgazdasági nagyüzemekben. *Számvitel és ügyviteltechnika*, 1987/7. sz.

Steinbach Antal: Az állami gazdaságok gazdaságpolitikájának átalakítása 1957-ben. In: *Agrárpolitikai és agrárátalakulás Magyarországon, 1944-1962*. Akadémiai Kiadó, 1979.

Szakács Sándor: A földreformtól a kollektivizálásig 1945-1956. In.: *Gunst Péter (szerk.): A magyar agrártársadalom a jobbágyság felszabadításától napjainkig*. Napvilág Kiadó, 1998.

Szakadát István: Vörös bárók. In: *Tamás Pál (szerk.): Modernizációs szigetek: A siker szerkezete a késői államszocializmusban*. 1990.

Szalai Erzsébet: a reformfolyamat új szakasza és a nagyvállalatok. *Gazdaság és hatalom*. Aula Kiadó, Budapest, 1990.

Szederkényi Henrik: *Az állami gazdaságok szervezetének helyzete és fejlődése*. Gazdálkodás, (XV. évf.) 1971/3.sz.

Szollár Györgyi: A mezőgazdasági ár- és költségviszonyok alakulása az 1970-es évtizedben, összehasonlítva a világpiaci tendenciákkal. *AKI*, Budapest, 1984/4.

Tardos Márton: A gazdasági verseny problémái hazánkban. *Közgazdasági Szemle*, (XIX. évf.) 1972. 7-8. sz.

Teknős Péter: A kiegészítő tevékenység szerepe a mezőgazdasági vállalatok gazdálkodásában. *Gazdálkodás*, (XXXII. évf.) 1988/9. sz.

Tószegi Zoltán: A vállalati belső mechanizmus korszerűsítése az állami gazdaságokban. In: *Gazdálkodás*, (XXVIII. évf.) 1984/12.

Tószegi Zoltán: Szervezés az állami gazdaságokban. *Állami Gazdaság* (XXI. évf.) 1988/9. sz.

Totth Jenőné: A mellék- és ipari tevékenység kialakulása és helyzete az állami gazdaságokban. *AKI*. 1971/1.

Tóth Erzsébet: A mezőgazdasági vállalatok belső érdekeltségi rendszerének jellemzői és a fejlesztés irányai. *Gazdálkodás*, (XXX. évf.) 1986/3. sz.

Tóth Tibor: A számítástechnika helyzete a mezőgazdaságban. *Gazdálkodás*, (XXX. évf.), 1986/11. sz.

Vági Ferenc: A mezőgazdasági nagyüzemek jövedelemtermelő képessége és növekedése. *Állami Gazdaság*, (XX. évf.) 1987/6. sz.

Vági Ferenc: Vállalatiság és gazdaságirányítás. *Gazdálkodás*, (XXX. évf.) 1986/4. sz.

Varga Gyula: Élelmiszer-gazdaságunk nemzetközi versenyképessége. *Gazdálkodás*, 1985/7. sz.

Varga Zsuzsanna: Mezőgazdasági reformmunkálatok (1961-1964). *Múltunk* (XLV. évf.) 2000/2. sz.

## **Újságcikkek**

Gazdaság '76 például: Bábolna. In: *Magyar Hírek*, 1976. február 14.

Interjú Horváth Edével, A győri Vagon- és Gépgyár volt vezérigazgatójával. In: *Magyar Hírlap*, 1989. Dec. 5.

Negyedszázad a mezőgazdaság szolgálatában. In: *Agrárium*, 1999/3. sz.

Új irányítási forma: a vállalati tanács. In: *Bábolna*. A Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát lapja, (V. évf.), 1984/12. sz.

A Bábolnai Állami Gazdaság üzemi lapja: *Bábolna* (1970-1973, 1980-1990),

Közben: Tetra Híradó (1973-1975), Bábolnai Híradó (1975-1979), Bábolnai Hírek (1990-1995)

## **Fontosabb dokumentumok**

Beszámoló a Bábolnai Pártbizottság munkájáról. KEML XXXV. 4 f. 3 cs. 143. Öe

Keserű János miniszterhelyettes iratai. MOL XIX-K-1-ae 77d

Bábolnai Községi Tanács iratai 6. Kötet. KEML XXIII.

A Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát 1976 évi gazdálkodásának értékelése. Budapest, 1977. márc. 20. Irattár, Bábolna Rt.

A Bábolnai Állami Gazdaság szervezeti felépítése. 1961 ápr. 15. 1-2. o. Irattár, Bábolna Rt.

A Bábolnai Iparszerű Kukoricatermelési Rendszer technológiája. Nagyigmánd, 1972.

Burgert Róbert Romány Pál mezőgazdasági és élelmezésügyi miniszternek írt beszámolója. Bábolna, 1975. dec. 19. Irattár. Bábolna Rt.

A Magyar Szocialista Munkáspárt határozatai és dokumentumai 1956-1962. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1964.

Az MSZMP Országos Értekezletének jegyzőkönyve. 1957. június 27-29. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1957.

A Magyar Szocialista Munkáspárt VII. kongresszusának jegyzőkönyve. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1960.

Fehér Lajos: Felszólalás a Magyar Szocialista Munkáspárt VII. kongresszusán, 1959. dec. 2. In.: Fehér Lajos: A szocialista mezőgazdaságért. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1963.

Előterjesztés a lakosság élelmiszerellátásának problémáiról a második öt éves terv időszakában. 1960. IX. 13-i PB ülés. MOL. 288. f. 5/200. ő.e.

Az állami gazdaságok termelési ankétja, Bábolna (1958, 1959, 1960, 1961, 1962), FM Állami Gazdaságok Főigazgatósága

Iparszerű baromfihús-termelés Bábolnán. Tatabánya, 1963.

Keserű János miniszterhelyettes iratai (oldalszám nélkül). MOL XIX-K-1-ae. 76. d.

Szakács Ferenc: A vállalati szakszervezeti tanács intézkedései a szociálpolitikai helyzet javítására a Bábolnai Mezőgazdasági Kombinátban. Kézirat. Irattár, Bábolna Rt. 1975.

Tetra sertésstenyésztési technológia. Üzemi nyomda, Bábolna, 1974.

Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium 35-555/1/1973 sz. határozata. Irattár, Bábolna Rt. 1973.

Major Lajos: A mezőgazdasági, élelmiszeripari és fagazdasági kombinát létrehozásának feltételei. (Kézirat.) MÉM, Budapest, 1976.

Az állami gazdaságok termelési ankétja. Bábolna, 1960. FM Állami Gazdaságok Főigazgatósága.

A bábolnai baromfiprogramról. Irattár, Bábolna Rt. 1975.

Bábolnai Lovas Múzeum dokumentumai

Burgert Róbert: Termelési rendszerek műszaki fejlesztése. Gödöllői Agrártudományi Egyetem. Kézirat.

A vállalaton belüli vállalkozások tapasztalatai a Bábolnai Mezőgazdasági Kombinátban. Irattár, Bábolna Rt. 1987.

## **Interjúk**

Kopátsy Sándor, (a forradalmat követően 1957-ben megalakult Gazdasági Reformbizottság egyik titkára, majd részt vett a mechanizmus reform előkészítésében.)

Bajmóczi Miklós, (telepvezető 1965-66, osztályvezető 1967-71, főosztályvezető 1972, igazgató 1973-1990)

Péter Elemér, (üzemágvezető 1967-70, osztályvezető 1971-75, igazgató 1976-77, VSZB-titkár 1978-87)

Dancs József, (a cég újságírója 1960-1990)