

Kontrolling a vállalat irányítási folyamataiban

*A dinamikus változó környezetben a vállalkozások sikerét döntően befolyásolja a vezetés reagáló, koordináló, adaptációs képessége, amelynek biztosításában nem nélkülözhető a modern kontrollingkonceptió alkalmazása. Az optimális megvalósítást a tervezés, az ellenőrzés és az operatív irányítás összehangolása teszi lehetővé, amelynek sikeres megoldásában meghatározó szerepet tölt be a kontrolling, így válhat maga is a nyereségorientált vállalati irányítás hatékony eszközévé. A kontrolling tevékenysége akkor lehet sikeres, ha kellő aktivitással, a vezetéssel megfelelő munkamegosztást kialakítva szervül bele az említett folyamatokba. A tanulmány bemutatja, részletes vizsgálat tárgyává teszi azokat a kontrollingfunkciókat, -feladatokat, amelyeket a komplex vezetési, irányítási folyamatok rendszerében a tervezés, az ellenőrzés, az operatív irányítás során és a végrehajtással összefüggésben kell elvégezni az eredményes információellátás és koordináció érdekében.**

Definíciós nehézségek

A versenyképesség megteremtése feltételezi a dinamikus változó környezethez való rugalmas alkalmazkodást. Valójában ez a követelmény hívta életre a modern kontrollingkonceptiót a termelő és szolgáltató szektorok vállalkozásainál.

A vezetésnek választ kell adnia olyan kérdésekre: hol vannak a teljesítmény- és erőforrás-potenciálok a gazdálkodásban, milyen eredményei vannak a ráfordítások felhasználásának, milyen mértékben járulnak hozzá az egyes egységek a vállalkozás egészének eredményéhez, mennyibe kerül egységnyi termék, egy adott tevékenység elvégzése stb.?

Megfelelő súllyal és eredménnyel vannak-e jelen a vállalkozás működési rendszerében az olyan tevékenységek, mint az informatikai fejlesztés, a marketing, az emberi erőforrás fejlesztése, a technológiai fejlesztés, a beruházások? Rendelkezésre állnak-e megfelelő helyen és időben a szükséges, valós, döntéseket megalapozó információk?

Ilyen és ehhez hasonló kérdések megválaszolásában segíti a kontrolling a vezetéset. A siker jelentős mértékben attól függ, hogy milyen feladatokat bízunk a kontrollingra, milyen munkamegosztás, együttműködés alakul ki a vezetés és a kontrolling között.

A nemzetközi tendenciáknak megfelelően a hazai vállalatok gyakorlatában is egyre nagyobb szerepet tölt be a kontrolling, amelynek kialakulása, terjedése összefüggésben van a lezajló gazdasági átalakulással, a piacgazdaság megteremtésével, a környezeti változások dinamikájának növekedésével.

A szakirodalomban a szerzők többféle megközelítésben tárgyalják a kontrollingot. Egyes nézetek szerint a vállalati információs rendszer eszköze, melynek fő feladata a vezetéshez szükséges információk szolgáltatása, más nézetek szerint olyan eszközrendszer, melynek a nyereségorientált vállalatirányítást kell támogatnia.

Magyarországon elterjedt a Horváth Péter által megadott kontrollingdefiníció. A szerző álláspontja szerint a többség véleményét is kifejezi, amikor a kontrollingot a vezetés olyan alrendszerének tekintti, amely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást hangolja össze. Kiemeli a kontrolling koordinációs szerepét. Megkülönbözteti a rendszerképző koordinációt, amely az egymással összhangban lévő formális rendszerek létrehozása útján valósul meg, ennek eredménye a tervezési és ellenőrzési rendszer kialakítása. A rendszer-összehangoló koordináció keretében a már működő rendszerek problémáit kell megoldani, el kell hárítani a zavarokat, biztosítani kell az alrendszerek közötti információs kapcsolatokat (Horváth, 1990; Horváth & Partner, 1997).

Hozzá kell azonban tennünk, hogy a tervezés, az ellenőrzés és az információellátás összehangolásának eredményei csak akkor jelentkeznek, ha az irányítás egészére jellemző a felelősségi és motivációs elv megfelelő alkalmazása. Az említett elemek komplex, rendszerbe történő szervezése révén válhat a kontrolling a nyereségorientált vállalatirányítás hatékony eszközévé.

A vállalatirányítás specifikus szabályozási körét mutatja be az 1. ábra, amelyben nem csupán az irányítás fő-, hanem részfolyamatai is megjelennek, a közöttük lévő logikai kapcsolatok feltüntetésével. Az ábrában kifejeződik miszerint a tervezés, az ellenőrzés és az operatív irányítás összehangolása teszi lehetővé az optimális realizálást, amelynek sikeres megoldásában kulcsszerepet tölt be a kontrolling.

A továbbiakban kontrolling aspektusból részletes vizsgálat tárgyává tesszük a vezetés, irányítás egyes folyamatait.

A vállalat célrendszerét gyakran piramis-, illetve gúlaszerűen ábrázolják. A piramis felső részén helyezkednek el a hitvallásnak, filozófiának, misszióknak nevezett, alapvetően stratégiai jellegű célok.

dolgozza jövőre vonatkozó céljait, valamint meghatározza az elérésükhöz szükséges programokat, akciókat, eszközöket, módszereket, intézkedéseket.

A tervezési funkció eredménye, a terv azonban – ahogy a szakmai közhely is mondja – nem az íróasztal számára készül, és annyit ér, amennyit meg tudunk belőle valósítani. *A tervet tehát az irányítás alapjává kell tennünk.* Ennek érdekében szükség van a realizálás nyomon követésére, alkalmazkodási, igazodási intézkedések folyamatos kidolgozására, s ha mindezek ellenére nem sikerül elérni az eredetileg kitzűzött tervcélokat, akkor azok korrekciójára.

A kontrollingrendszer kialakításának alapfeltétele a célmeghatározás, a célhierarchia kiépítése. A célokért a menedzsment a felelős, a tervparaméterek, kontrollértékek prezentálása a kontrolling, a döntés a menedzsment feladata.

A vállalati célokat világosan, egyértelműen kell megadni. Az általános, globális vállalati célok nem alkalmasak arra, hogy a decentralizált egységeket részfeladataik teljesítésére motiválják. Az általánosan megfogalmazott céloknak nincs elegendő ösztönző

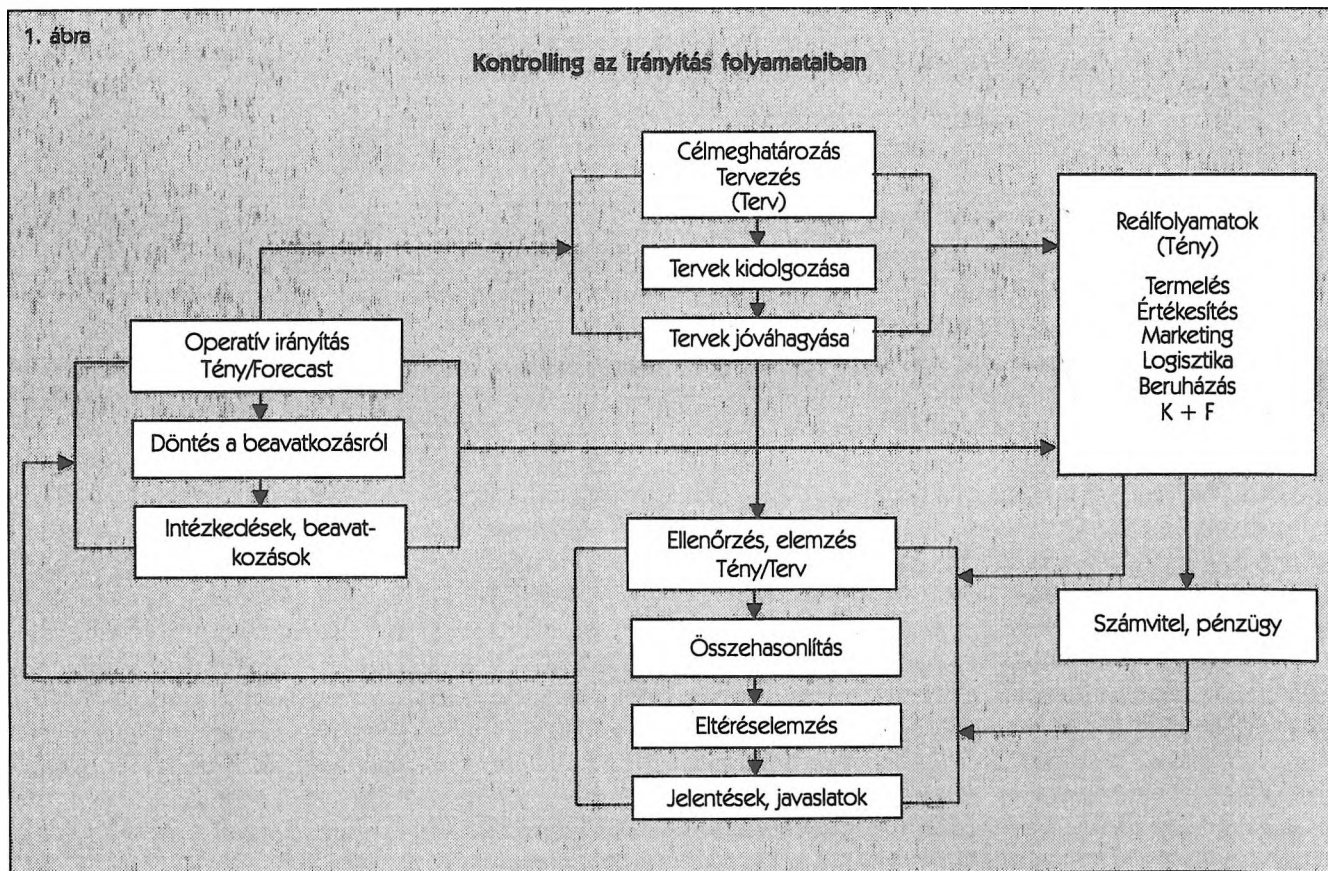
Célmeghatározás, tervezés

A tervezés az irányítás egyik meghatározó jelentőségű funkciója, ebből következik, hogy a kontrollingtevékenység középpontjában áll, illetve ott kell állnia.

A tervezési funkcióhoz sokféleképpen lehet közelelni, ennek részletes kifejtésével ezen tanulmány kezei között nem foglalkozunk. Röviden fogalmazva a tervezés lényege, hogy a vállalat vagy más gazdálkodó szervezet vezetése rendszeresen átgondolja és ki-

1. ábra

Kontrolling az irányítás folyamataiban



erejük. A vezetés fontos feladata – különösen nagyobb szervezetek esetében – a célok tagolása, vertikális lebontása, célhierarchia kialakítása. Mindez a decentralizált irányítás feltétele.

A vállalat célrendszerét gyakran piramis-, illetve gúlaszerűen ábrázolják. A piramis csúcsán kevés számú, általánosan megfogalmazott cél van. A „talapzaton” pedig sok konkrét, számszerű formában meghatározott normatív cél található. Ezután következnek a taktikai, majd az operatív szint céljai, amelyek konkrét, számszerűen megfogalmazható törekvéseket fejeznek ki, adott időtávra vonatkozóan.

A célrendszer kialakításának főbb követelményei:

- az adott célok, részcélok egymással ne legyenek ellentmondásban, alkossanak konzisztens rendszert, kapcsolódjanak további célokhoz, részcélokhoz, amelyek a vállalat különböző területeihez, tevékenységéhez kötődnek;
- fontos a célok számszerűsíthetősége, a teljesítés mérhetősége, mérése adott időpontra legyen konkrét értékkel megadható, a menedzsment döntéseinek következményeit, eredményeit tudja ellenőrizni;
- a számszerűsíthető rövid és hosszú távú célok realizálása támassa alá a vállalati filozófiát és missziót;
- legyen rugalmas: vagyis az előre nem látható események alakulásától függően változtatható, ugyanakkor legyen szilárd, jól megalapozott, ahhoz, hogy irányt tudjon mutatni;
- a célok meghatározásakor alkalmazzuk a participáció elvét, tegyük lehetővé valamennyi érintett vezető és beosztott számára, hogy részt vehessen a célmeghatározási folyamatokban, elmondhassa véleményét, ötleteit, javaslatait, ezáltal a cél jobban elfogadhatóvá válik a végrehajtás számára, ami igen fontos, mivel a realizálás kulcsa az ő kezükben van;
- legyen elérhető, reális, gyakorlatias, érthető, egyszerűen, egyértelműen megfogalmazott, elfogadását követően kötelező;
- legyen ösztönző, kissé feszített, hogy megmozgassa a munkatársak fantáziáját, fokozza kezdeményező-készségüket, segítse elő kreativitásuk kibontakozását.

A kontrollingnak fontos szerepe van abban, hogy az említ-

tett követelmények minél magasabb szinten teljesüljenek. A kontrollingnak gondoskodnia kell arról, hogy a vállalat egyes részterületei rendelkezzenek megfelelően rögzített célokkal, ez akkor lehetséges, ha a felső szintű, stratégiai jellegű célokat kialakították, és az egységek céljait ezekből vezetik le.

A kontrolling feladata megfelelő mutatószámok meghatározása, melyek alapján a célok számszerűsíthetők. Elemzésen alapuló javaslatokkal kell segíteni a vezetést, például a sárokszámok kialakításában, melynek módszerét az üzleti tervek kidolgozása során számos vállalatnál alkalmazzák.

A kontrollingnak kell arról gondoskodnia, hogy a döntéshozók felelőssége, hatásköre összhangban legyen a nekik megadott célok által igényelt felelősséggel, kompetenciával. Ha a kitűzött célok nem reálisak, hosszabb időn keresztül nem képesek motiválni. A felső vezetés elképzelései és az egységek lehetőségei közötti ellentmondások feloldásában a kontrolling fontos szerepet tölthet be. Sajátos kiegyenlítő funkciót kell ellátni a központi „szükségesség” és az egység-szintű „megvalósíthatóság” között.

A kontrolling koordinátori közreműködésével, a részvételi elv alkalmazása a célmeghatározásban nemcsak a végrehajtás motivációját erősíti, de átláthatóvá teszi a központilag meghatározott célok megvalósíthatóságát is.

A rendszerképző és rendszer-összehangoló koordináció keretében a kontrolling felelős a tervezési rendszer kiépítéséért. A tervezési rendszer irányításával kapcsolatos feladatok:

– a rendszer kialakítása,

- a meglévő rendszer működtetése,
- a működő rendszer fejlesztése.

A rendszertervezés során meg kell határozni a rendszer céljait, majd elemeit, struktúráját, ki kell dolgozni működési algoritmusát.

A tervezési rendszer kialakításának fő feladatai:

- a tervek rendszerének meghatározása,
- a tervezők feladatainak rögzítése,
- a tervezési folyamatok kialakítása,
- a hierarchia különböző szintjein lévő egységek tervezési folyamatainak összehangolása.

A meglévő rendszer működtetésének feladata lényegében

”

A kontrollingnak fontos szerepe van abban, hogy az említett követelmények minél magasabb szinten teljesüljenek.

A kontrollingnak gondoskodnia kell arról, hogy a vállalat egyes részterületei rendelkezzenek megfelelően rögzített célokkal, ez akkor lehetséges, ha a felső szintű, stratégiai jellegű célokat kialakították, és az egységek céljait ezekből vezetik le.

”

a tervezési rendszer „operatív irányítását” jelenti. Ennek során biztosítani kell, hogy a vállalat egészében a tervezési mechanizmus zavartalanul működjön. A kontrollingnak gondoskodnia kell a tervezés feltételeiről, arról, hogy a tervezők ismerjék feladataikat, a feladatok elvégzéséhez szükséges eszközök, módszerek, információk rendelkezésre álljanak.

A rendszer fejlesztése az egyes működési elemek, a struktúra fejlesztését jelenti, annak érdekében, hogy a tervezés eleget tudjon tenni a vele szemben támasztott növekvő követelményeknek.

Ki kell alakítani a tervezők – a tervezést ellátó egységek – között a szükséges információs kapcsolatokat, ütemezni kell a tervezési feladatok elvégzését, össze kell hangolni a tervezésben részt vevők munkáját, közre kell működni a részterületek terveinek összehangolásában, az eredmények ellenőrzésében, értékelésében, a tervezési dokumentációk összeállításában.

Az akciótervezés mellett a vállalkozások vezetői egyre fontosabb szerepet tulajdonítanak a költségvetési terveknek, melyek megmutatják, hogy az egyes részek milyen mértékben használják fel a vállalkozás erőforrásait, és milyen mértékben járulnak hozzá annak eredményeihez. A kontrolling meghatározó résztvevője a költségvetés (keret) kidolgozásának és működtetésének. Az egyedi költségvetések konszolidált rendszere szükséges feltétele a sikeres, nyereségorientált vállalatirányításnak.

A tervezési munkák irányításában, szervezésében fontos szerepe van a tervezési kézikönyvnek és a tervezési naptárnak. A tervezési kézikönyv a tervezési rendszer kialakítását dokumentálja, ennek fontos része a tervezési naptár, ami a tervezési feladatokat és azok kivitelezési határidőit tartalmazza.

A végrehajtás

A vezetési-irányítási folyamatok elemzésére, rendszerzésére H. Fayol óta számos kísérlet történt, amelynek során megpróbálták tisztázni az egyes funkciókat, azok tartalmát, egymáshoz való viszonyát. A kutatók egy része a vezetést-irányítást mint önálló kutatási objektumot a végrehajtástól elkülönülten vizsgálja.

”

A szabályozó működése akkor optimális, ha az irányítási feladatokat minimális információmennyiséggel végzi el.

Ezen követelmény figyelembevételével elkerülhetjük azt a gyakran megfigyelhető törekvést, miszerint a vezetők túlzottan nagy mennyiségű, az irányítás szempontjából szükségtelen információ visszacsatolására is igényt tartanak.

”

A vezetési-irányítási részfolyamatok elkülönült kezelésének indítéka pl. az egyes funkciók tartalmának elemzése, feltárása, az ismeretek rendszerezése. Amennyiben nemcsak a működtetésre, hanem a vállalati működés egészére irányítjuk figyelmünket – amit a modern kontrollingszemlélet igényel –, akkor a vezetés-irányítás és a végrehajtás folyamatait nem vizsgálhatjuk elkülönülten.

Mint már utaltunk rá, a terv annyit ér, amennyit megvalósítanak belőle, és ezt a megállapítást kiterjeszthetjük az irányítói tevékenységre is. Az irányítás egészének sikere a realizálásban jelenik meg, a realizálás eredményességétől függ. A tervek kidolgozását, a nagy horderejű döntéseket követően biztosítani kell a végrehajtás feltételeit: anyagi, tárgyi

feltételek, munkaerő, eszközök, pénz. A fő figyelmet arra kell fordítani, hogy a terv szintjén mozgó programokat, javaslatokat hogyan lehet bevezetni, megvalósítani. Az egységvezetők, a közép- és alsó szintű vezetők feladata a döntések végrehajtása, a realizálás kulcsa az ő kezükben van. Ezért nagy jelentőségű a középvezetők szakértelme, vezetői kultúrája.

A tervezési, célmeghatározási funkció keretében a döntést kell előtérbe állítani. Törekedni kell az optimális viszonyok, de legalább a kielégítő szint elérésére. *A döntés azonban legyen bármilyen jó, még nem jelenti a valóság megváltoztatását, erre a végrehajtás keretében kerülhet sor, ezért kell nagy súlyt helyezni a megvalósításra.*

A végrehajtás során a szakterületeken – termelés, értékesítés, beruházás stb. – a tényleges teljesítmény előállításához mellett olyan részfunkciókat kell ellátni, mint a megfigyelés, a mérés, a regisztrálás, a tényadatok összegyűjtése. Az ily módon előállított alapadatok pontossága, a hozzáférés gyorsasága alapvető fontosságú a kontrolling és az egész irányítási rendszer működése szempontjából.

Az alapadatok felhasználásával készülnek a származtatott adatok, mutatószámok. A szekunder információk minősége, használhatósága tehát az alapadatok pontosságától, megbízhatóságától függ. Az alapadatokat pedig mérés útján állítjuk elő.

Az irányítás – a beavatkozó intézkedések – egyik meghatározó tényezője a végrehajtó egység tényleges teljesítménye, pontosabban fogalmazva az az információ, amelyet a döntéshozó a realizálás folyamatáról

kap. A döntéshozó pedig tényadatként azt az információt kapja, amit a végrehajtás folyamatában megfigyelnek és mérnek. Ezért a szabályozási körnek szükséges rész-funkciója a mérés, amelynek „jósága” alapvetően fontos az irányítás eredményessége szempontjából. Ez a mért érték a visszacsatolt információ, mely a szabályozási mechanizmus meghatározó eleme.

A tervezés során kell kidolgozni azokat a paramétereket, kontrollértékeket, melyek ismerete a szabályozáshoz szükséges. Az irányítás sikere szempontjából ezen túlmenően tisztázni kell, milyen módszerrel mérjük a kontrollértékeket, tehát hogyan, mivel és milyen gyakorisággal mérünk. A szabályozó működése akkor optimális, ha az irányítási feladatokat minimális információmennyiséggel végzi el. Ezen követelmény figyelembevételével elkerülhetjük azt a gyakran megfigyelhető törekvést, miszerint a vezetők túlzottan nagy mennyiségű, az irányítás szempontjából szükségtelen információ visszacsatolására is igényt tartanak.

A méréssel összefüggésben felmerül a mérhetőség problémája. A vállalkozások összetett folyamatai számos részfolyamatra tagolhatók, melyek eltérő jellegűek. A termelési folyamatok esetében pl. a folyamat ismert, az input-output kapcsolatok mérhetőek. Más a helyzet pl. az értékesítést, a marketinget, a humán erőforrásokkal való gazdálkodást illetően, amikor eltérően alakul a folyamatok ismertsége, az outputok mérhetősége.

Ellenőrzés, elemzés

Az ellenőrzés a szabályozási kör következő eleme, a vezetési, irányítási funkció elengedhetetlen része. Az ellenőrzés során figyelemmel kell kísérni a rendelkezések, kiadott utasítások végrehajtását a vállalat részterületeire, illetve egészére vonatkozóan. Ily módon a vezetés képet kap a vállalat helyzetéről, meggyőződhet, hogy a vezetői, irányítói tevékenység hogyan realizálódik, mennyire eredményes.

Az eredményorientált ellenőrzés jelenti a terv-tény összehasonlítást, amely különböző időhorizontokra vonatkozhat:

hónap, negyedév, év stb. Ellenőrizni kell minden jelentős terület tervszámainak alakulását: termelés, értékesítés, beszerzés, beruházás, ráfordítások, költségek költségközpontként stb. Ez az ellenőrző tevékenység képezi feltételét az aktív operatív irányításnak, önmagában azonban nem garantálja az intézkedések sikerét.

Ezen feladatok ellátása igényli mind a terv-, mind pedig a tényinformációk felhasználását. A reálfolyamatok mért adatai közvetlenül vagy közvetve kerülhetnek a kontrolling-adatbázisba. A tényadatok szempontjából egyik legfontosabb adatforrás a számvitel és a pénzügy. A vezetés számára alapvetően fontosak a költségekkel, az eredménnyel, a pénzforgalommal kapcsolatos információk. Ez utóbbiak nélkülözhetetlenek a likviditásmenedzsment szempontjából.

A termeléssel, értékesítéssel kapcsolatos adatok azonban közvetlenül kerülhetnek a kontrolling-adatbázisba, pl.: az üzemek termelési adatai, teljesítménymutatók, a minőséget, kapacitáskihasználást jellemző mutatók stb., de idekerülhetnek külső információk is a vállalkozás környezetéből, pl.: piaci adatok, keresletre, vevők magatartására vonatkozóan.

Az adatok ellenőrzésre és elemzésre való felhasználása megköveteli a terveknek megfelelő mutatószámok, összevont adatok, aggregátumok kidolgozását. A jelentési rendszernek a tervezésre kell alapulnia.

Az ellenőrző tevékenységeket ki kell egészíteni egy *intenzív elemző tevékenységgel*. A kontrolling – mint erről az előzőekben már volt szó – nem ellenőrzés. Azon vállalatok, amelyek a kontrollingot egyenlővé teszik az ellenőrzéssel, helytelenül járnak el. A kontrolling keretében az ellenőrzés kifejezetten arra irányul, hogy a terv-tény összehasonlítás során nyert információkat a *jövőorientált irányítás érdekében használják fel*.

Az ellenőrzés mindig visszacsatolás-orientált, csak az erre felépített elemzés teszi lehetővé az átmenetet az előrejelzés-orientált irányításhoz. Itt van a lényeges különbség az ellenőrzés-orientált kontroller, aki az eltéréseket terhelő bizonyítékként veszi figyelembe, és az irányítás-orientált kontroller között, aki az ellenőrzési infor-

”

A kontrolling nem ellenőrzés. Azon vállalatok, amelyek a kontrollingot egyenlővé teszik az ellenőrzéssel, helytelenül járnak el. A kontrolling keretében az ellenőrzés kifejezetten arra irányul, hogy a terv-tény összehasonlítás során nyert információkat a jövőorientált irányítás érdekében használják fel.

◆

Az eltérések nem feltétlenül mulasztások, hibák bizonyítékai, hanem jelzik, hogy a környezet, amelyben a vállalat tevékenykedik, másképpen alakult, mint amit a tervekben előre jeleztünk.

”

mációkat a mélyreható elemzés és az operatív irányítás eszközeként használja.

Az irányítás számára fontos az eltérések feltárása. A kontroller feladata egy hatékony elemzési eszköztár kialakítása, az eltérések okait pedig az érintett területek szakembereivel közösen célszerű meghatározni.

A probléma okainak feltárását illetően kétféle eset fordul elő (Marosi M., 1988, 254. old.). Az első esetben a problémafeltárás önmagában is elégségesnek bizonyul, nincs szükség a problémaelemzésre, a probléma okainak feltárására. A lényeg ugyanis nem az öncélú ok-okozati összefüggések meghatározása, hanem javaslatok, intézkedések kidolgozása, a vezető döntési tevékenységének segítése, a legmegfelelőbb változat kiválasztása, annak érdekében, hogy az eltéréseket kiküszöböljük, az irányzatokat tartani tudjuk. A problémák feltárása, megismerése az esetek jelentős részében önmagában is elégséges a szükséges intézkedések meghozatalához.

A második esetben a problémafeltárással – az eltérések kimunkálásával – a probléma megismerhető, de ez önmagában nem elég a megoldáshoz, a kívánatos célállapot eléréséhez, a szükséges javaslatok kidolgozásához. Ilyenkor fel kell tárni az okokat, tehát az okok láncolatában addig kell visszamenni, amíg elégséges információt kapunk az eltérések okairól.

Az intézkedések kidolgozása önmagában nem elég, *gondoskodni kell azok bevezetéséről*. Állandó ellenőrzési és elemzési eljárások keretében figyelemmel kell kísérni az intézkedések eredményeit, hatásait.

Operatív irányítás

A szabályozási körben operatív irányításként megadott elem olyan irányítási funkciót jelent, melynek *lényege a beavatkozás*. Realizálásának közvetlen előfeltétele a javaslatok, intézkedések különböző lehetőségeinek kidolgozása, melyet az ellenőrzés és elemzés információira alapozva a vezető munkatársakkal együttműködve a kontrolling végez el.

Az operatív irányítás feladata a javaslatokkal, intézkedésekkel kapcsolatos döntés, majd a végrehajtásra vonat-



A terv-tény összehasonlítás műltorientált tevékenység, mivel már megtörtént eseményeket elemez, értékkel. Ebből következik, hogy ezek az információk az irányítói döntésekhez, intézkedésekhez csak korlátozottan használhatók.



A kontrollernek az a feladata, hogy az egyes funkcionális területeket olyan helyzetbe hozza, hogy azok irányítási feladataikat egyre inkább önállóan oldják meg.



kozó utasítások kiadása. Az irányításnak garantálnia kell a megfelelő iránytartást, hogy az intézkedéseket bevezessék, hogy a megadott célokat elérik akkor is, ha a végrehajtás során eltérések jelentkeznek.

Az eltérések nem feltétlenül mulasztások, hibák bizonyítékai, hanem jelzik, hogy a környezet, amelyben a vállalat tevékenykedik, másképpen alakult, mint amit a tervekben előre jeleztünk. Az eltérések jelentkezése kifejezi a visszacsatolás, illetve a beavatkozás szükségességét, annak érdekében, hogy az irányított folyamatok megfelelő mederben haladjanak tovább.

Az operatív irányítás (beavatkozás) funkciója *biztosítja az irányítás egészének, a szabályozási körnek a zártságát és összehangoltságát*. Az operatív irányítási funkció támogatása, igényeinek kiszolgálása a kontrolling egyik legfontosabb, ál-

landó jellegű feladata, amit azonban nem lehet rutinszerűen megoldani. Erőteljesen kell érvényesülni a szűk keresztmetszet-orientációnak, amelynek során a kontrollernek a vállalat meghatározó problémáira kell koncentrálnia. Így biztosítható, hogy a célok elérését akadályozó tényezők prioritást kapjanak, és leépíthetők legyenek.

A kontrolling által támogatott irányítási rendszerek esetében alapkérdések közé tartozik, hogy a kontroller hogyan, milyen mértékben és módon vegyen részt az irányítási feladatokban, illetve milyen hatáskörrel, felelősségi körrel rendelkezzen.

Önállóság

E. F. Schröder szerint (1992, 166. old.) a kontrollernek az a feladata, hogy az egyes funkcionális területeket olyan helyzetbe hozza, hogy azok irányítási feladataikat egyre inkább önállóan oldják meg. Ennek érdekében a kontrollernek ki kell alakítania a céloknak és a kivételeknek egy olyan rendszerét, amely lehetővé teszi a vállalati egységek önirányítását.

A célok meghatározása a tervezés keretében történik, és valamennyi vállalati egység számára kidolgozzák az elérendő célokat, tervparamétereket, valamint a kivételek rendszerét.

A kivételek jelzések, amelyek az eltérések fontosságát, jelentőségét fejezik ki. Például ha az eltérések kisebbek, mint a kimeneti érték 3%-a, akkor az egység vezetője az irányítási (beavatkozási) feladatot önállóan végzi el. Ha az eltérés 3 és 5% között van, akkor az irányítási feladatba kötelező bevonni a kontrollert, és közösen dolgozzák ki az ellenintézkedéseket. Ha az eltérés több mint 5%, a beavatkozás feladata és felelőssége a magasabb szintű vezetőé és a kontrolleré. A rendszer hatékony működése megkívánja, hogy az egyes eredménybefolyásoló tényezőket kellő körültekintéssel határozzuk meg. A terv-tény összehasonlítás és az eltéréselemzés lehetővé teszi a visszacsatolást. Ennek során meghatározhatjuk, milyen okok vezettek ahhoz, hogy a tervet, illetve a terv arányos részét nem teljesítették. Ezek az információk azonban nem tartalmaznak útmutatást a jövőre vonatkozóan.

A kontrollernek a terv-tény összehasonlítást és az eltéréselemzést olyan részfunkcióként kell alkalmaznia, ami alapot jelent a jövőbeli intézkedések kidolgozásához, a kérdés megfogalmazásához: „Mit tudunk tenni, hogy célunkat elérjük?”

A terv-tény összehasonlítás múltorientált tevékenység, mivel már megtörtént eseményeket elemez, értékel. Ebből következik, hogy ezek az információk az irányítói döntésekhez, intézkedésekhez csak korlátozottan használhatók.

Az irányításnak-vezetésnek azonban a terv- és tényadatok mellett rendelkeznie kell ún. *forecast*-értékekkel. A *forecast* a kumulált tényfejlődés és az aktuális ismeretek alapján a beszámolás időszakában tervezési jelleggel meghatározott, a *periódus* végére várható tényadat. A *forecast* birtokában a vezetés rendelkezik azokkal az információkkal, melyek alapján megfelelő beavatkozó intézkedéseket tehet a problémák megoldására a kitűzött célok elérése érdekében. A *forecast*-információk révén a szükséges koordinációs intézkedések megtétele után megvan a lehetőség a gyors, hatékony vezetői reagálásra.

A kontrolling sikeres működésében kétségtelen meghatározó szerepe van a vezetés és a

kontroller együttműködésének. A kontrolling azonban nemcsak módszer, technika, információellátás, hanem szemlélet, koncepció, filozófia is. Ennek elterjesztésében, megértésében ugyancsak fontos feladatok vannak mind a vezetésnek, mint pedig a kontrollingnak. A munka eredménye, hogy a munkatársak tevékenységüket tervek alapján, személyes felelősséget vállalva az önkontrolling funkcióját gyakorolva végzik.

Irodalom

HANYECZ LAJOS: *Tervezés és stratégia*. Egyetemi Kiadó, Pécs, 1995.

HANYECZ LAJOS: *Kontrolling a vezetés eszköze és módszere*. Egyetemi Kiadó, Pécs, 1997.

HORVÁTH L. – CSATH M.: *Stratégiai tervezés. (Elmélet és gyakorlat.)* KJK, Budapest, 1983.

HORVÁTH PÉTER: *Kontrolling: a sikeres vezetés eszköze*. KJK, Budapest, 1990.

HORVÁTH & PARTNER: *Kontrolling. Út egy hatékony kontrolling-rendszerhez*. KJK, Budapest, 1998.

KEMÉNY GÁBOR: *A tervezési gyakorlat elemzése a dél-dunántúli régió mezőgazdasági társas vállalkozásaiban*. Ph.D.-értekezés, Kaposvár, 2001.

MAROSI MIKLÓS: *A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése – magyar gyakorlata*. KJK, Budapest, 1988.

NEMÉNY VILMOS: *Gazdasági rendszerek irányítása*. KJK, Budapest, 1973.

REICHMANN, THOMAS: *Kontrolling mit Kennzahlen und Management-berichten*. Verlag Franz Vahlen, München, 1993.

RUE, L. W. – BYARS, L. L.: *Management Theory and Application*. Irwin Homewood, Illinois, 1986.

SCHRÖDER, ERNST F.: *Modernes Unternehmenskontrolling. Handbuch für die Unternehmenspraxis*. Kiehl Verlag, 1992.

VÉRY ZOLTÁN: *Mezőgazdasági üzemek korszerű irányítása I., II. Gazdálkodás, 2001/1., 2. szám.*

A szerző a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens a PTE KTK agrár-, környezet- és regionális gazdaságtan tanszékén.

”
A kontrollernek a terv-tény összehasonlítást és az eltéréselemzést olyan részfunkcióként kell alkalmaznia, ami alapot jelent a jövőbeli intézkedések kidolgozásához, a kérdés megfogalmazásához: „Mit tudunk tenni, hogy célunkat elérjük?”

◆
A kontrolling sikeres működésében kétségtelen meghatározó szerepe van a vezetés és a kontroller együttműködésének. A kontrolling azonban nemcsak módszer, technika, információellátás, hanem szemlélet, koncepció, filozófia is.

* A tanulmány a T 034627. számú OTK-kutatás támogatásával készült.