

SOÓSNÉ IMRE TÍMEA

Vezetői számvitel és controlling

Napjainkban egyre lényegesebbé válik a vezetői számvitel, hiszen nemcsak mások, de a magunk informálása is fontos. A vezetői számvitel egyik segédeszközének tekinthető controlling-rendszer egyre kiemeltebb szerepet kap, így aztán valamennyi vállalkozás, vállalat érdeke, hogyan s mennyire ismeri meg saját helyzetét, illetve alakítja ki controlling rendszerét saját szervezetén belül.

A piacgazdálkodás rendszerében a gazdasági verseny nemcsak az áruk és a szolgáltatások piacán, hanem egyre nagyobb mértékben a tudás, az ismeretek, azaz az információk „piacán” is zajlik. Az információkért folyó harcnak két alapvető tényezője van.

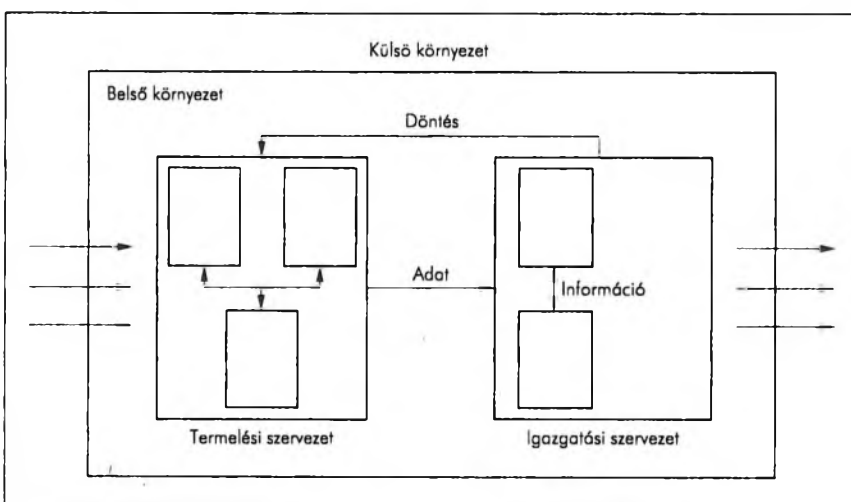
- az idő: mivel gyorsan kell hozzájutni az ismeretekhez, illetve
- a sokaság: mivel egyre több ismeret-re van szükség a döntések meghozatala előtt.

Az információ szerepe a számviteli rendszerben

Az információ és az információs rendszer

A vállalati feladatok megoldása, a vezetői döntések és intézkedések meghozatala az adatok és információk tömegének ismeretét feltételezi. Az információk rendeltetése nagyon sokféle lehet egy vállalatnál, ugyanakkor az információknak sokoldalú igényeket kell kielégítenie.

Az adatok és információk összegyűjtése, rögzítése és feldolgozása



1. ábra. A vállalati információs rendszer

ideális esetben jól szervezett *vállalati információs rendszer* keretei között megy végbe. A vállalati tevékenységet körülfogó információs rendszer belső és külső körből áll. A belső információs kör a vállalat teljes belső működését fogja át, annak jelenségeit dol-

gozza fel, s ezek alapján tájékoztatja az arra illetékeseket. A külső információs kör a külső gazdasági környezet információit szedi rendszerbe és kapcsolja be a vállalati mechanizmusba. A vállalati információs rendszer felépítése a 1. ábrán figyelhető meg. En-

A magyar gazdaság a vegyes tulajdonú, kiterjedt vállalkozói szektorral rendelkező piacgazdaság irányába fejlődik, amelyben fontos szerepet töltenek be a vállalkozások.

A számviteli rendszer információs kiemelt jelentőségűek a vállalkozások információs rendszerében, ezért tartom fontosnak, hogy áttekintsük az információ vállalkozásoknál betöltött szerepét, ezen belül is kiemelten a számviteli információk felhasználásának lehetőségeit.

1. tábla

	Számviteli funkciók	Felhasználási célok	
		Vállalatoknál	Gazdasági környezetben
Belső	Tervezés Munkaszervezés Ellenőrzés	Jövedelmezőség- számítás Eszköz-forrás ellátottság Pénzügyi helyzet megítélése	
Külső	Szabályozók kidolgozása Beszámolási kötelezettség Információgyűjtés		KSH Minisztériumok, országos szervek Bankok Pénzügyi ellenőrző szerv

nek egyik önálló eleme a számviteli rendszer, amely a gazdálkodó szervezet belső folyamatait fogja át.

Az információk felhasználása

A vállalkozás vezetésének a döntések meghozatalához számviteli információkra is szüksége van. A külső és belső információkat egyaránt fel kell dolgoznia. A számviteli információhordozók külső és belső felhasználását az 1. táblázat szemlélteti.

Haladás a vezetői számvitel felé

A számvitel, mint vezetést segítő eszköz akkor funkcionál jól, ha a gazdálkodás szabályozásához szükséges megfelelő tartalmú és tagolású információkat megfelelő időben képes a belső és külső használók rendelkezésére bocsátani. A számvitel területe - a számviteli törvény életbelépésével hazánkban is - a következő két részre különíthető el:

- a pénzügyi és
- a vezetői számvitelre.

A *pénzügyi számvitel* elsődrendű feladata a tulajdonosok, a hitelezők, a befektetni szándékozók, az üzleti partnerek, a szakszervezetek stb. számára olyan információk szolgáltatása, amelyek lehetővé teszik a cég egészének megítélését. Ezek nagyrészt a következő területekre terjednek ki:

- adó- és statisztikai célok,
- hitelfelvétel,

- értékpapír kibocsátása, tőzsdén való megjelenés,

- nyugdíjügyek, biztosítások.

A *vezetői számvitel* feladata mindezekelőtt a gazdasági egységen belüli felhasználók, a különböző vezetési szintek igényeinek kielégítése. Ezért ez sokrétű, s igazodik az adott vállalat sajátosságaihoz.

Fontos említést tenni a fejlett piacgazdaságokban Management Accounting néven összefoglalt számviteli eljárásokról. Ezek:

- a standard costing,
- a direct costing, illetve
- a felelősségi elven felépített eljárás.

A vezetői számvitel rendszerének kialakítása a cégek hatáskörébe tartozik, külső szabályozás ezt nem befolyásolhatja. A cégek kizárólag belső használatra készítenek számviteli szabályzatot. Napjainkig, az eddigi magyar számviteli rendszerben, inkább a pénzügyi számvitel dominált, s az információs rendszer is ennek megfelelően épült ki. A számviteli törvény a vezetői számvitel kialakítását, szélesebb körű bevezetését célozta meg, pl. azzal, hogy nem tette kötelezővé a 6-os és 7-es számlaosztályok vezetését, azaz a vezetés dönti el, hogy milyen vezetést segítő információs rendszer kiépítésére használja fel ezeket. Ez azt jelenti, el kell érni, hogy a vezetők igényeljék a számvitel adatait, és tudjanak olvasni a pénzügyi beszámolóiból.

A számvitel vezetői ágához szorosan kapcsolódik az a tevékenység,

amelyet controlling néven ismerünk. A továbbiakban tekintsük át a controlling és a vezetői számvitel kapcsolatrendszerét, kiemelve a rendszer kialakításának követelményeit.

A vezetői számvitel, mint a controlling segédeszköze

Napjainkban már a legkisebb vállalkozásokra is olyan hatalmas információ-tömeg zúdul, amellyel a vezetők egymaguk nem képesek megbirkózni. Ezen információk kezeléséhez tehát segítőkre van szükségük, ezért létrehoznak egy speciális apparátust, a *controllingszervezetet*.

A controlling fogalma, a controlling-rendszer feladatai

A *controlling*, mint vezetési eszköz, az elmúlt évtizedben vált egy olyan vezetési eszközzé, amelyről a modern vállalatok már nem mondhatnak le. Fogalmáról már nagyon sokan, meglehetősen eltérő véleményt alkottak. Ennek az oka, hogy sokan a controllert az ellenőrel azonosítják, míg mások szerint a controller feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információ-ellátás összehangolása. Ezt az utóbbi, többségi nézetet tükrözi a controlling definíciója Prof. Horváth Péter megfogalmazásában: „A controlling – funkcionális szempontból – a vezetés alrendszere, ami tervezést, az ellenőrzést, valamint az információ-ellátást koordinálja. A controlling tehát a vezetés egyik támasza: lehetővé teszi a vezető számára, hogy célra orientáltan, a környezeti változásokhoz igazodva irányítsa a vállalatot, és koordinációs feladatait az operatív rendszer követelményeinek megfelelően lássa el.”

A controlling-rendszer vállalaton belüli elhelyezkedésének megértéséhez meg kell különböztetni a vezetési és a kivitelezési rendszert. A controlling-funkció a vezetési rendszer keretei között helyezkedik el, amely a 2. ábrán látható.

Az ábráról leolvasható, hogy – egyik oldalról – mind a tervezés, mind az ellenőrzés központi feladat, s mint ilyen, kiemelt jelentőségű, így különleges kezelést igényel. Sajátos problé-

maként jelenik meg – a másik oldalról - a vezetés információigényének kielégítése. A két oldalt, azaz a tervezés, az ellenőrzés, illetve az információ-ellátás területét össze kell hangolni. Ezt az összhangot, hivatott megteremteni a controlling, mint koordinációs rendszer.

A controlling meghatározása után fontos kitérni a controller személyére is, aki a vállalatvezetés (igény szerinti) információellátójaként, valamint a tervezési folyamat résztvevőjeként szerepel ebben a rendszerben. Azt, hogy mi a controller feladata, elsősorban és kiemelten a vállalat nagysága határozza meg. Pl.: kis- és középvállalatoknál a controller a „mindenes” míg nagyvállalatoknál elhatárolódik a pénzügy és a controller tevékenysége.

A következőkben tekintjük át a controlling-funkció a 3. ábra segítségével.

A fenti funkciók közül a controller legfontosabb tevékenységi körét a számvitel és a vállalati tervezés képezi, ezért első lépésként e két rendszer helyzetét kell feltárni.

A controller számára a belső számvitel az igazán fontos terület, mert ez nyújt részletes tájékoztatást a vállalati teljesítmény alakulásáról. A törvényes előírások csak kismértékben korlátozzák a belső számvitel működési terét.

Az előzőekben a controlling általános definícióját határoztuk meg, a további konkretizálás végett bizonyos alapkövetelményeket kell meghatározunk.

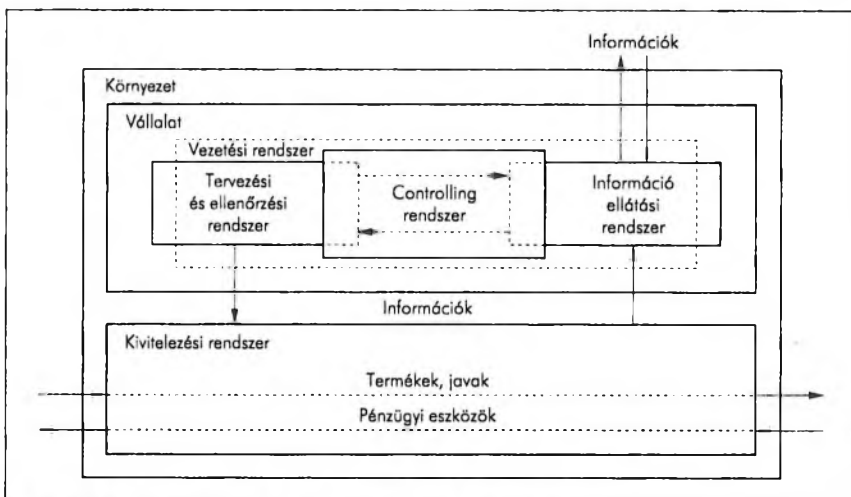
A controlling-rendszer építőkövei

Vezetésorientált számvitel

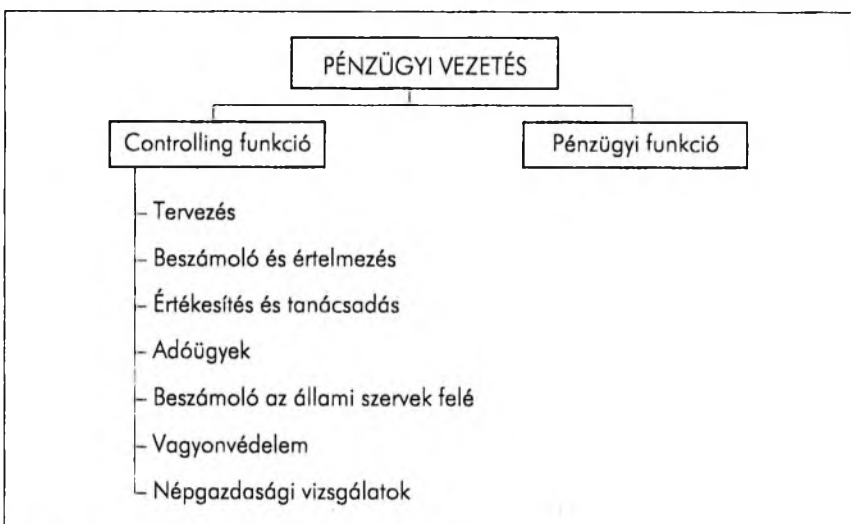
A controlling legfontosabb eszköze a számvitel, amely döntéselőkészítésre, koordinálásra és ellenőrzésre szolgáló, belső öntörvényű, szabályozott eszközszerkezet. Információkat nyújt a taktika és a stratégia számára.

Tervezési és ellenőrzési rendszer

Ez a rendszer áll a controlling-tevékenység középpontjában. A tervezés során kijelölik és összehangolják a vállalati célokat, valamint az elérésükhöz szükséges eszközöket és intézkedéseket. Ez a tevékenység azonban nem



2. ábra. A controlling, mint a vállalatvezetés eszköze



3. ábra. A controlling-funkció

korlátozódhat csupán a célok és a feladatok meghatározására, hanem ki kell terjednie az alkalmazkodási és igazodási intézkedések folyamatos kidolgozására is. A tervezést minden szinten ki kell egészítenie egy olyan ellenőrzésnek, amely egyaránt kiterjed a feltételek, a megvalósítás és az eredmények felmérésére.

Controlling szervezet

Nem elegendő azonban az egyes controlling-feladatokat elszigetelten megvalósítani. Összehangolt controlling-rendszer kell, s ehhez világos szervezeti tagozódás.

A továbbiakban – tovább szűkítve a kört – a követelmények közül a vezetésorientált számvittel foglalkozom behatóbban.

A vezetésorientált számvitel

A vállalati számvitelben az alábbi, klasszikusnak mondható problémákba ütközhetünk:

- nem a szükségletnek megfelelő információkat szolgáltatja;
- az utólagos igazolást szolgálja inkább, mint a döntések alátámasztását;
- a formális pontosságot a célszerűség elé helyezik;
- a költségszámítás áll a középpontban, míg az árbevétel számításnak túl kevés figyelmet szentelnek;
- a számvitel gépesítését koncepció nélkül végzik.

Ezen problémák csak akkor megoldhatóak, ha a számvitelt „vezetésorientáltan” építjük fel, idegen szóval:

a „*Management Accounting*” irányába fejlesztjük tovább.

A hatékony vezetőorientált számvitel lényegében a következő lényeges elemeket foglalja magában:

- a vezetőorientált költség- és teljesítményszámolás,
- a gazdaságossági számítás, és
- a pénzügyi elszámolás.

A vezetőorientált költség- és teljesítményszámolás feladata a vezetői segítő információk összegyűjtése, elemzése, feldolgozása. Ugyanakkor azonban a számvitelnek lehetővé kell tennie azt is, hogy ellenőrizhető legyen az egyes döntések kivitelezése is, ezért fontos, hogy a megkívánt minőségű információk álljanak rendelkezésre, s így a költség- és teljesítmény-elszámolás rendszerével szemben néhány különleges követelményt kell támasztani, melyek a következők:

- jövőre orientáltság,
- aktualitás,
- megbízhatóság,
- rugalmasság,
- differenciálás, finomítás,
- gazdaságosság.

A költség- és teljesítmény-elszámolási rendszerek közül én a költség- és nyereségfedezeti számítás emelném ki, mivel ez a terület egyre inkább előtérbe kerül a nyugati, fejlett országokban.

Az ÁKFN-struktúra

A vállalat – nagyon leegyszerűsítve – az Árbevétel–Költség–Fedezet–Nyereség (ÁKFN) struktúrájával jellemezhető, amelynek sémája az alábbi:

ÁRBEVÉTEL (Á)

– *Proporcionális (és egyben közvetlen) költség* (K)

Fedezet (F)

– *Fix költségek* (K)

Nyereség (N)

Ez az ÁKFN struktúra minden árbevételt realizált gazdálkodó szervezetnél más és más lehet, amely hatással van reagáló készségére, azaz hogyan módosul a következő négy beavatkozási lehetőség változásainak hatására:

- áremelés útján elérhető árbevétel-növekedés,
- a proporcionális költségek,
- a termelés mennyiségének és
- a fix költségek változása.

Az előbbieken felsorolt beavatkozási módokhoz kapcsolódó számítások a következők:

1. *Árbevétel-növelés áremelés útján:*

$$\Delta \text{Árb} \% = \frac{N}{\text{Árb}} \cdot 100 (\%)$$

2. *A volumennövekedés hatása:*

$$\Delta \text{Vol} \% = \Delta \frac{N}{\text{Árb} - K_p} \cdot 100 (\%)$$

de mivel $\text{Árb} - K_p = F$, ezért:

$$\Delta \text{Vol} \% = \Delta \frac{N}{F} \cdot 100 (\%)$$

3. *A proporcionális költségek változása:*

$$\Delta K_p \% = -\Delta \frac{N}{K_p} \cdot 100 (\%)$$

4. *A fix költségek változása:*

$$\Delta K_f \% = -\Delta \frac{N}{K_f} \cdot 100 (\%)$$

Az ÁKFN struktúrát alapul véve a nyereség az alábbi módon fejezhető ki:

$$N = F - K_{\text{fix}} (\text{Ft})$$

A vállalati szintű fedezeti összeg (F) az egyes termékeknek, szolgáltatásoknak elérhető, illetve más elért fedezeti összegekből tevődik össze:

$$F = \sum_{i=1}^N (-f_i \cdot x_i), \text{ ahol}$$

f: az egyes termékek fajlagos fedezete
x: az előállítani kívánt (vagy már előállított és értékesített) termékek mennyisége.

Az előzőekből következik, hogy a termékek vonatkozásában kedvező fedezetre és termelési mennyiségre kell törekedni.

A termékek kategorizálása a következőképpen jellemezhető az ÁKFN struktúra alapján:

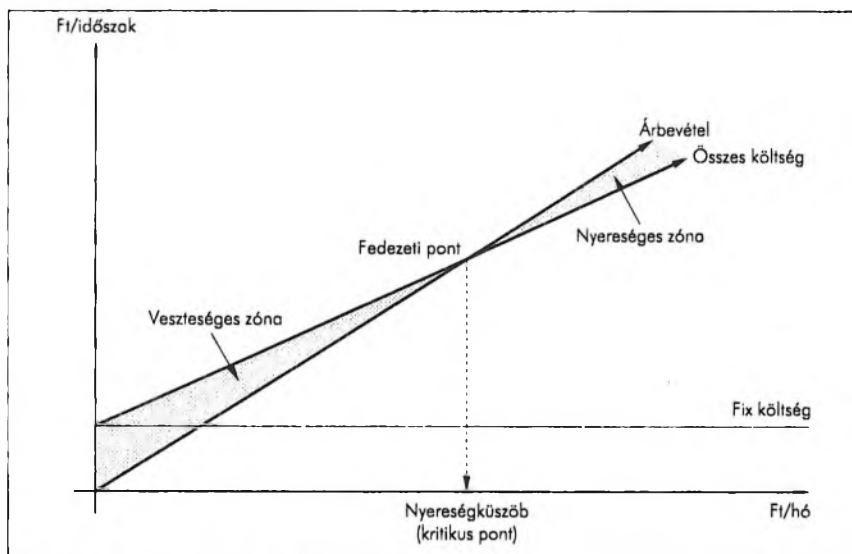
- *különösen kedvezőek* azok a termékek, amelyek fedezeti hányada ($f/\text{ár} \times 100$) nagyobb, mint az ÁKFN struktúra szerinti vállalati szintű átlagfedezeté ($F/\text{Árb} \times 100$);
- *nyereséget hoznak még* azok a termékek is, amelyek fedezeti hányada nagyobb, mint a fedezeti ponthoz tartozó vállalati fedezeti arány ($K_f/\text{Árb} \times 100$);
- *csak a fix költségek bizonyos mértékű ellensúlyozásához járulnak hozzá* azok a termékek, amelyek fedezeti hányada kisebb, mint az előbbi $K_f/\text{Árb} \times 100$, de 1 %-nál nagyobb (csak ilyen fedezetű termékek veszteségbe viszik a vállalatot);
- *nulla fedezettel* rendelkeznek azok a termékek, amelyek ára azonos a fajlagos proporcionális (illetve egyben az ún. határ-) költséggel ($\text{á} = k_p$);
veszteségesek a *minusz fedezetűek*.

A gyakorlatban használt ÁKFN struktúrák lineáris összefüggésekre építenek, amelyeket a 4. ábra segítségével mutathatunk be. (Ez az ábra jelentősen leegyszerűsített, így csak rövid időszakokra, illetve közeli időpontokra vonatkoztatva fogadható el. Ha hosszabb távra tervezünk, akkor több időpontra vonatkozó ÁKFN sorral dolgozhatunk, s ezeket egy rajzba foglalva már nem lineáris, hanem dinamizált ÁKFN struktúrát kapunk).

A diagrammal kapcsolatosan fontos megállapítani: a vállalatvezetésnek úgy kell kialakítania számlarendjében a 6-os és 7-es, illetve a 8-as és 9-es számlaosztályokat, hogy az ábrához szükséges adatok, információk könnyen hozzáférhetőek legyenek, s ezekből megállapítható legyen, hol található az a pont, ahol a vállalat termelése kifizetődő.

Gazdaságossági számítások

A beruházások megvalósításával kapcsolatos döntések különös jelentőséggel szereznek a vállalatok életében, ugyanis hosszútávon ezek a döntések határozzák meg a vállalati erőforrások lekötését. A beruházási döntések megalapozását a gazdaságossági számítások különböző módszerei segítik elő. Ezen számítások feladata a megvaló-



4. ábra. A fedezeti diagram

sítandó beruházás pénzügyi hatásainak a feltérképezése, vizsgálata. Természetesen egyedül ezek a számítások nem alapozzák meg megfelelően a döntéshozatalt, e mellett még számos tényezőt is figyelembe kell venni, de a legfontosabb segédeszközök az előnyök és a hátrányok megítélésénél ezek a gazdaságossági számítások.

A beruházási számításoknak két csoportja különböztethető meg:

- a *statikus eljárások*, amelyek nem, illetve csak hiányosan veszik figyelembe az időtényezőt, többnyire tehát csak egy periódusra vonatkoznak, s azáltal ismerhetők fel, hogy költség-, nyereség- és jövedelmezőségi összehasonlításokból indulnak ki, s ezért részcélorientált eljárásnak is nevezik őket;
- a *dinamikus eljárások*, amelyek nemcsak egyetlen periódusra, hanem az egész élettartamra vagy egy meghatározott tervezési időhorizontra vonatkozóan vizsgálják a beruházás előnyösségét, s ezért végcélorientált eljárásnak is nevezik. Jellemzőjük még, hogy ingadozó bevételekből és kiadásokból indulnak ki, amelyeket diszkontálás útján hoznak közös nevezőre.

Ezen eljárásokkal részletesebben nem kívánok foglalkozni e cikk keretein belül, mivel a mutatók már nálunk is régóta a gyakorlatban is alkalmazott mutatók.

Pénzügyi számítások

Az eddigi számítások során a jövedelmezőség állt a középpontban, azonban a vezetés számára egyre fontosabb tényező a likviditás, hiszen csak akkor mehetnek végbe zavartalanul a vállalati folyamatok, ha egyetlen időpontban sem lép fel fizetőképtelenség. A pénzügyi számítások a likviditás vizsgálatával, illetőleg ennek prognózisával foglalkoznak, és mindenekelőtt a be- és kifizetéseket állítják egymással szembe. A hatalmas mennyiségű pénzügyi adatok összegzésére kényelmes módszert biztosít a különböző pénzügyi mutatók használata.

Négy különböző mutatótípusról beszélhetünk:

- a tőkeáttételi mutatók, amelyek azt jelzik, hogy egy vállalat mennyire van eladósodva;
- a likviditási ráták, amelyek azt mutatják, milyen könnyen tud egy vállalat pénzhez jutni;
- a jövedelmezőségi mutatók, amelyeket arra használnak, hogy megítélik, egy vállalat milyen hatékonyan használja fel eszközeit;
- a piaci mutatók, amelyek azt jelzik, hogyan értékeli a befektetők a céget.

Az irodalomban fellelhető mutatószám-rendszerek közül megemlítenék két jelentősebbet:

- a DuPont mutatószám-rendszert, amely szerint nem a nyereségmaximalizálásra, hanem a „tőke megtérü-

lésre” kell törekedni (Tőke megtérülés = Eszközarányos nyereség = Return on Investment = ROI), és

- a ZVEI-mutatószám-rendszer, amely növekedés- és struktúraelemzést különböztet meg.

Felmerül a kérdés, milyen adatokból számolhatók ezek a mutatók. Először is az éves beszámoló részét képező mérleg és eredménykimutatás adataira kell támaszkodnunk, de minden információt ezen dokumentumok sem tartalmaznak, s így a könyvelés által elkészített főkönyvi kivonat adatait is fel kell használnunk.

Egy cég likviditási helyzetének megállapítására tehát mutatókat képezzünk. Ezeket a mutatókat az éves beszámoló adataiból szerzett információink alapján számítjuk ki. Azonban egy vállalat likviditási helyzetét nem elégséges évente csak egyszer megvizsgálni (az éves beszámoló adataiból), hanem szükség van a cég évközbeni, sőt esetlegesen jövőbeni likviditási helyzetének előrejelzésére is. Éppen ezen célokat szolgálva tehát készíthetünk (sőt készítenünk is kell) negyedéves, havi és esetleg heti likviditási helyzetképeket is. A számítások tematikája ugyanaz: a várható be- és kifizetések szembeállítására adja a fizetési eszköz-többletet, illetve -hiányt.

Ha az előzőekben említett utat végigjárjuk, eljuthatunk egy olyan korszerű controlling-rendszer alapjaihoz, amely valóban képes a vezetést szolgáltatni.

Végezetül néhány jó tanács a teljes siker eléréséhez a vezetők számára:

- gondoskodjunk jól felkészült szakemberekről,
- biztosítsunk megfelelő informatikai háttérrel,
- fordítsunk nagyobb figyelmet az „emberre”,
- állandó „fejlesztési kényszer”-rel szemléljük a már kialakított rendszer működését.

Szeretném, ha sikerült volna felbreszteni az olvasók érdeklődését a vezetői számvitel jelentősége iránt, és talán szolgálhattam – a szakma ezen területét ismerők számára is – néhány apró újdonsággal.