



**MISKOLCI EGYETEM**  
**Gazdaságtudományi Kar**  
 Pénzügyi és Számviteli Intézet  
 Számvitel Intézeti Tanszék

## A kontrollingszisztéma szemléletmódja

**Dr. Musinszki Zoltán**

### Mire jó a controlling? (A controlling szükségessége és alapötlete Horváth (2015) alapján)

- Időben megtudja, hogy minden a terv szerint alakul-e, vagy elhagyták a kijelölt pályát?
- Időben kiderül, ha döntésre van szükség, és megteszik-e a szükséges intézkedéseket?
- Sikerül célokat megfogalmazni, és ehhez erőforrásokat rendelni?
- Át tudja ültetni a vállalati stratégiát konkrét (eredmény, költség, intézkedési) tervekbe?

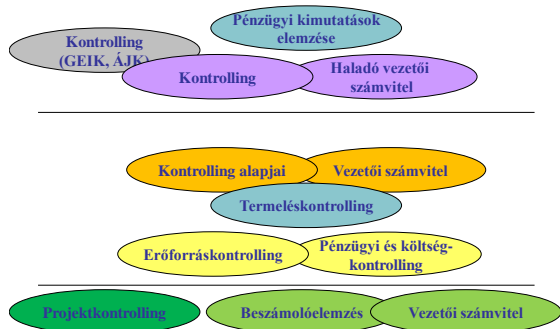
### Mire jó a controlling? (A controlling szükségessége és alapötlete Horváth (2015) alapján)

- Tudja, hogy:
  - melyik termék hozza, és melyik viszi a pénzt?
  - a különböző intézkedések milyen hatást gyakorolnak az eredményre?
  - mennyi a cég eredménye a számvitel és az adózás torzító hatásai nélkül?
  - mitől emelkednek az általános költségek?

### Miért nehéz controllingot tanítani?

- gyakorlatorientált
- cégspecifikus
- korlátozottan nyilvános módszertan (korszerű (és hatékony) módszer – versenyelőny)
- a bőség zavara (szakirodalmi háttér, vállalati gyakorlat)

### Kontrollingoktatás a ME GTK-n



### Horváth & Partner (2015): Controlling, Út egy hatékony controlling- rendszerhez. Saldo, Budapest,

- A controllingkonceptió alapjai
- A vállalat meglévő számviteli, beszámolási és tervezési rendszerének felmérése
- A controllingrendszerrel szembeni követelmények meghatározása
- A számviteli rendszer továbbfejlesztése a vezetői számvitel irányába (költség- és teljesítményszámítási rendszerek, beruházási controlling, pénzügyi számítások)
- A vezetői számviteltől az éves tervezés és az éves keretek rendszeréig

## Horváth & Partner (2015): Controlling, Út egy hatékony controlling-rendszerhez. Saldo, Budapest,

- A többéves (üzleti) tervezés kiépítése
- Stratégiai menedzsment és stratégiai controlling
- A tervezést és beszámolást támogató, átfogó információs rendszer kiépítése (információs rendszer elemei, mutatószámok, mutatószámrendszerek, beszámolórendszer, informatikai támogatás)
- A controllingszervezet kiépítése
- Controllingtrendek, avagy merre tovább?

## Körmendi, L. – Tóth, A. (2016): A controlling alapjai. Saldo, Budapest,

- Az operatív controlling alrendszer (teljesítménytervezés, költségtervezés és elszámolás, költségkalkuláció, fedezet és eredményszámítás, eltéréselemzés, controlling és ellenőrzés)
- A controllingrendszer időbeli (stratégiai és operatív) integráns alrendszereinek kapcsolata
- A controllingrendszer szervezeti és szervezeten belüli megjelenési formái (szervezeti típusok, funkcionális területek controllingja)
- A controllingrendszer szervezeti bevezetésének feladatai

## Musinszki, Z. – Pál, T. (2010): Controlling. In: Dobák, M. – Veresné (szerk.) Szervezet és vezetés. MKVK, Budapest,

- A controlling szemlélete és funkciói (tervezés, mérés és eltéréselemzés, beszámolás és visszacsatolás, mutatószámok, mutatószámrendszerek)
- A controlling információkezelési rendszer, a controlling informatikai támogatása
- A kontrollingszervezet
- A controllingrendszer humán vonatkozásai, a controller
- Vezetői számvitel (számviteli információ, költségszámítási rendszerek kialakulása, stratégiai és folyamatorientált költségszámítási rendszerek, a költségszámítási rendszerek négy szintű modellje)

## Körmendi, L. – Tóth, A. (2016): A controlling alapjai. Saldo, Budapest,

- A szervezetek vezetése és a controlling
- A controllingrendszer filozófiája, szemléletmódja és vizsgálati orientációja
- A controllingrendszer funkcionálása (tervezés, eltéréselemzés, információkezelés)
- A controlling működésének módszertani eszköztárája (vezetői számvitel, informatikai támogatás, controllingszervezet, controller, szervezési módszerek)
- Stratégiai controlling alrendszer

## Hanyecz, L. (2011): Modern vezetői controlling. Saldo, Budapest,

- Elméleti alapvetés (controller és vezetés, controlling szemlélete, a controllingrendszer kiépítésének jellemzői)
- Vezetői számvitel (költségelszámolás, költségtervezés és ellenőrzés)
- A tervezési rendszer modellje
- Döntéshozatal, döntéstámogatás
- Üzleti rendszerek komplex döntési modellje
- Stratégiai tervezés és stratégiai controlling
- Üzleti tervezés és operatív tervezés
- Információs rendszerek, információellátás (integrált információs rendszerek, mutatószámok, mutatószámrendszerek, controlling beszámoló)
- A controlling informatikai támogatása (integrált rendszerek, Excel controlling célszoftverek)

## Anthony, R. N. – Govindarajan, V. (2009): Menedzsmentkontroll-rendszerek. Panem, Budapest,

- A menedzsmentkontroll környezete
  - A stratégiák értelmezése
  - Szervezeti magatartás
  - Felelősségi egységek (árbevétel-, költség- és eredményközpontok)
  - A belső elszámolóárak rendszere
  - Alaptevékenységbe fektetett eszközök mérése és menedzsmentkontrollja

## Anthony, R. N. – Govindarajan, V. (2009): Menedzsmentkontroll-rendszerek. Panem, Budapest,

- A menedzsmentkontroll folyamata
  - Stratégiai tervezés
  - Kerettervezés
  - A pénzügyi teljesítményekről szóló beszámolók elemzése (eltéréselemzés, vezetői beavatkozás)
  - Teljesítménymérés
  - Vezetői javadalmozás

### Mi a közös?

- vezetői számvitel, költségcsökkentési rendszer
- tervezés
- döntéstámogatás, elemzés
- beszámolás, információellátás
- információs rendszer
- kontroller
- kontrolling szervezet

## Anthony, R. N. – Govindarajan, V. (2009): Menedzsmentkontroll-rendszerek. Panem, Budapest,

- A menedzsmentkontroll-rendszerek változatai
  - Kontroll különböző stratégiátípusok alkalmazása esetén
  - Szolgáltatószervezetek
  - Multinacionális szervezetek
  - Projektek menedzsmentkontrollja

### A kontrollingrendszer felépítése



### A kontrollingrendszer felépítése



### A kontrolling fogalma

- to control – irányítás, vezetés, szabályozás, ellenőrzés
- A kontrolling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információ-ellátás összehangolása. (Horváth)
- A kontrolling a vállalkozás egésze szempontjából fontos folyamatok, tevékenységek, állapotok együttes, komplex, rendszerszemléletű figyelemmel kísérése, értékelése.
- A kontrolling egy felelősségi elven felépített tervezési, elszámolási, információszolgáltatási, ellenőrzési és érdekeltségi rendszer.
- kontrolling = vezetői számvitel
- „A menedzsmentkontroll az a folyamat, amelynek során a vezetők annak érdekében befolyásolják a szervezet tagjainak magatartását, hogy megvalósítsák a szervezet stratégiáját.” (Anthony – Govindarajan, 2009, 7. o.)

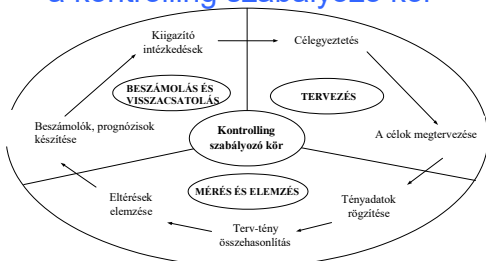
## A kontrolling irányzatai

- Főleg a német nyelvterületen elterjedt megközelítés szerint a kontrolling eszközrendszer, amely
  - összehangolja a tervezést, a kontrollt valamint a vezetői döntésekhez szükséges információellátást,
  - kialakításáért és működtetéséért a kontroller és/vagy a kontrolling szervezet a felelős.
- Az angolszász területen a management control kifejezés terjedt el, miszerint a tervezés és a kontroll a vezetés része. A tervezés és a kontroll (ellenőrzés), mint vezetési funkció a kiindulópontja a Robert N. Anthony által az 1960-as években kidolgozott elméletnek. Az Anthony által értelmezett management control segíti a vezetőket abban, hogy a szervezet céljainak elérése érdekében az erőforrásokat hatékonyan osszák fel.

## A kontrolling története - kiemelések

- ~1300 angol, francia udvarházak – contrerolleour – pénzáramlás, eszközök
- 1880 Santa Fe Railway Company – controller – gazdaságos működés, pénzgazdálkodás
- 1892 GE – kontrolling szervezet
- 1931 USA - Controller's Institute of America (Financial Executive Institute)
- 1971 Németország – Controlling Akademie
- 1993 Magyarország – Magyar Controlling Egyesület

## A kontrolling szemléletmódja – a kontrolling szabályozó kör



A kontrolling tevékenység során – értelmezzük akár vezetési funkcióként, akár vezetést támogató eszközrendszerként – a tervezés, a végrehajtás, az értékelés és a visszacsatolás újra és újra, ciklikusan lejtászódó folyamatok láncolataként jelenik meg.

## A kontrolling szemléletmód kritériumai

- Célorientáltság:** A fejlődés – vagy legalább szinten tartás – érdekében reális, elérhető célokat kell megfogalmazni. A folyamatos célkitűzés a szervezet teljesítményének, a teljesítmény mérésének és értékelésének alapja.
- Szűk keresztmetszet-orientáltság:** Szűk keresztmetszetnek tekintjük azokat a tényezőket, amelyek a tevékenységek bővítését korlátozzák. A szűk keresztmetszetek feloldása a tevékenységek bővítése mellett lehetővé teszi a kihasználatlan kapacitások, erőforrások felhasználását is. Szűk keresztmetszetek lehetnek hagyományos erőforrások (pl. munkaerő, gép, anyag, tőke) mellett a modern erőforrások (pl. információ, technológia) is. Tágabban értelmezve valamennyi olyan tényező szűk keresztmetszetnek tekinthető, ami korlátozza az értékteremtő folyamatok növekedését.
- Jövőorientáltság:** A kontrolling elsősorban a jövőre összpontosít. A tervek kidolgozása során célok fogalmazódnak meg a szervezet részeire vagy egészére vonatkozóan. A jövőorientáció azonban nem zárja ki a múltat a kontrolling rendszeréből. A jövőorientáció fontos eleme a terv-tény, illetve a terv-terv adatok összevetése. A ma elkészített terv holnap már tényadatokkal vehető össze. A korábban készített tervek hibáiból okulva a későbbiekben megbízhatóbb, pontosabb terveket készíthetünk. A jövőorientáció szempontjából a múltra vonatkozó adatok annyit érnek, amilyen mértékben képesek segíteni a jövő problémáinak megoldását.

## A kontrolling szemléletmód kritériumai

- Költségorientáltság:** A költségorientáció, a költségekkel való gazdálkodás a kontrolling egyik legismertebb, legfontosabb területe. A költségelszámolás alapja, hogy a költségeket mindig ott kell kimutatni, ahol azok ténylegesen felmerültek. A költség helyi elszámolás teremt meg annak lehetőségét, hogy az értékteremtő folyamat még mérhető legkisebb helyeinek inputjai és outputjai mérhetők legyenek. A költségek elszámolásával, mérésével, a költségstruktúra kialakításával jellemzően a (vezetői) számvitel foglalkozik.
- Döntésorientáltság:** A kontrolling elsődleges feladata a vezetők informálása, támogatása. Ez a szerep egyrészt a döntéselőkészítésben, másrészt a már meghozott döntések hatásainak folyamatos nyomonkövetésében és az esetleges korrekciókra tett javaslatokban ölt testet.

Köszönöm  
a  
figyelmet!