

A controlling fejlődéstörténete, helye és szerepe a gazdálkodó szervezetekben

Evolution, place and role of controlling in a business organisation

D. SÜTŐ

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Számviteli és Pénzügyi Intézet, Controlling Tanszék,
suto.david@econ.unideb.hu

Absztrakt. A controlling kialakulása a 20. század elejére tehető, így már egy évszázados töretlen tudományterületi fejlődés tudhat maga mögött, és alkalmazásra került mind a pénzügyek, gyártás-termelés, kereskedelem-értékesítés területein. A pénzügyi számvitelen belül kialakultak a költségek és teljesítmények tervezéséért, elszámolásáért felelős tevékenységek, amelyet a vezetői számvitel, mint a menedzsment folyamatosan növekvő információigényét kielégítő terület fogott össze. Az operatív működésen túl a növekvő és diverzifikálódó vállalatoknál a controlling kiterjedt a stratégiai vezetés szintjére is. A controlling tevékenység fő fókusza a 21. századi vállalatoknál a szervezeti teljesítmény javítása. Korábban voltak különbségek a controlling német és angolszász irányzatai között. Míg a német megközelítés szerint a controlling egy eszközzrendszer, amely segítségével rendelkezésre állnak a vezetői döntéshozatalhoz szükséges információk, ezek alapján pedig megvalósíthatók a tervezés, ellenőrzés, és controll tevékenységek. Ezen túl a német irányzat szerint a controlling tevékenységért külön szervezeti egység a felelős. Ezzel szemben az angolszász felfogás szerint a controlling a vezetés része, és a vezetők feladata az erőforrások hatékony allokálása, az ún. „management controll”, a tervezés és controll feladatok egyszerre történő ellátása. Bár azzal kapcsolatban, hogy „hol a helye” a controllingnak a vállalat szervezeti keretein belül, felfedezhetjük a különbségeket, a két irányzat között. Tényként kijelenthető azonban, hogy a vezetés és a controlling egymástól elválaszthatatlan, mind a két terület együttes célja a vállalati teljesítmény növelése.

Abstract . The development of controlling can be traced back to the beginning of 20th century. Thus it has one century of continuous scientific development. Controlling has been applied in fields such as finance, manufacture-production, and trade sales. In financial accounting different activities have been formed for planning and accounting costs and performance. These activities were integrated by management accounting, which serves the ever growing information needs of the management. In addition to the operational functioning of growing and diversification companies controlling covers even the strategic level. The primary focus of controlling activity at 21st-century businesses is to improve organisational performance. Previously there were differences between the German and Anglo-Saxon trends. According to the German trend controlling is a set of instruments that provides the required information needed for management decision-making and based on it planning, monitoring, and controlling activities could be achieved. Furthermore, the German trend considers that a particular department is responsible for controlling activities. Conversely, according to the Anglo-Saxon conception controlling is considered as a part of management and managers are responsible for efficient allocation of resources, the so-called „management control”, carrying out planning and controlling tasks at the same time. Some differences can be

recognised between the two conceptions about where is controlling placed in companies within the organisational framework. However, it can be stated as a fact, that management and controlling are inseparably linked, and the aim of both fields is to increase the performance of a company.

Bevezetés

A XXI. század növekedő, felgyorsult gazdaságában, az országokat átívelő értékláncok és a globális vállalatok korában a piaci verseny kiéleződött. Folyamatosan növekednek az információellátottsággal kapcsolatos elvárások a gazdasági szervezetek stratégiai, funkcionális, és operatív szintjein [17, 18]. Ezek az elvárások nem csak az információ mennyiségére vonatkoznak, hanem azok aktualitására és minőségére is.

Az információellátottság a különböző hierarchikus szinteken a vállalati tevékenységek és folyamatok tervezése, ellenőrzése, és a kapcsolódó folyamatos visszacsatolás kapcsán elengedhetetlen. Az információ ellátottsággal kapcsolatos absztrakció mértékében viszont különbséget kell tenni abban, hogy stratégiai, funkcionális vagy operatív vezetés részére álljuk elő. A stratégiai szint vezetőinek feladata a vállalat alapvető céljának elérésének biztosítása, és a vállalati misszió és vízió teljesülése. Ezzel szemben az operatív vezetés szintjén a napi működéshez szükséges, update információkra van szükség. A controlling tevékenység egyik fő feladata az információellátottság biztosítása, tehát elmondhatjuk, hogy a controlling tevékenység jelen van mind a stratégiai mind pedig az operatív szinteken. Különbséget az egyes szinteken az információ aggregáltsági szintjében figyelhetünk meg.

1. A controlling fejlődéstörténete

Mivel a controlling nagymértékben támaszkodik számviteli információkra, így fontos megemlíteni Fra Luca Bartolomeo de Pacioli (1445 – 1514), aki a „könyvelés atyjaként” ismert. A olasz származású matematikus, ferences szerzetes fektette a kettős könyvelés és a pénzügyi számvitel alapjait, megteremtve ezzel a lehetőséget arra, hogy a vállalati vagyon és annak változása mérhetővé váljon.

A controlling fejlődéstörténetével kapcsolatosan Magyarországon Zéman Zoltán irodalmi kutatásai irányadók. Kutatásai alapján Körmendi-Tóth (2003) a következőként összegezte a controlling fő mérföldköveit:

- 1300 körül az angol és francia udvarházaknál már ismert a „comptoller” és „contrerolleur” szerepe, a ki- és befolyó pénzek és eszközök fejlejegyzésénél,
- 1880: az Amerikai Santa Fe Railway Company kinevez egy controllert a vállalat gazdaságos működésének irányítására,
- 1892: az Amerikai General Electric Company tröszt kialakítja az első controlling szervezetét a termelői iparágazatban,
- 1931: megalakul az amerikai Controller’s Institute of America, amely a controlling és a pénzügyi vezetők legnagyobb egyesülete a világon (1961 óta az egyesület új elnevezése „FEI” Financial Executive Institute),
- 1971: a német Controlling Akademie alapítása

- 1975: a német Controller Verein e. V. alapítása,
- 1993: német mintára megalakul a Magyar Controlling Egyesület [11].

A fenti „mérőkövekből” láthatjuk, hogy a controlling a makrogazdasági környezet változásával együtt folyamatosan fejlődött. Már a 14. században megvolt az igény a pénzáramlások folyamatos nyilvántartására. Ezt követően a 15. században Pacioli lefektette a nyilvántartás alapját képező számviteli rendszer alapjait.

A következő, és a mai modern controlling metodika kialakulásának meghatározó időszakának az ipari forradalom tekinthető (1769-1850), ami átfogó társadalmi, gazdasági és technológiai változásokat hozott először Nagy-Britanniában, majd Európában és Észak-Amerikában. Ez főként az ipari nagyvállalatok megjelenésének köszönhető, ugyanis ezek a vállalatok már javarészt divíziós formában működtek, így szükség volt az egyes divíziók termelékenységének, hatékonyságának összehasonlítására, továbbá a divíziók közötti koordinációs feladatok ellátására.

Ezt követően a 20. században zajlott le a controlling, mint tudományág intézményesített formájának létrejötte, először Amerikában és Németországban, majd a század végére Magyarországon, hazánkban főként a tervgazdaságról a piacgazdaságra való áttérésnek, és a globális nagyvállalatok megjelenésének köszönhetően.

A vállalatok gazdasági sikerének kulcsa, hogy mennyire hatékonyan és eredményesen használják fel a rendelkezésre álló erőforrásokat a termékek és szolgáltatások előállításakor. Ezzel kapcsolatosan a tényadatok rögzítése, és a folyamatok ellenőrzése kiemelt kérdések. A cél, hogy fény derüljön a gyakran előforduló különbségekre a terv adatokhoz képest. [5, 6, 7]

A tudományterületi fejlődés során két irányzat alakult ki, a német és az angolszász. Míg a német megközelítés szerint a controlling egy eszközrendszer, amely segítségével rendelkezésre állnak a vezetői döntéshozatalhoz szükséges információk, ezek alapján pedig megvalósíthatók a tervezés, ellenőrzés, és kontroll tevékenységek. Ezen túl a német irányzat szerint a controlling tevékenységért külön szervezeti egység a felelős. Ezzel szemben az angolszász felfogás szerint a controlling a vezetés része, és a vezetők feladata az erőforrások hatékony allokálása, az ún. „management controll”, a tervezés és kontroll feladatok egyszerre történő ellátása. Bár azzal kapcsolatban, hogy „hol a helye” a controllingnak a vállalat szervezeti keretein belül felfedezhetünk különbségeket a két irányzat között. Tényként kijelenthető azonban, hogy a vezetés és a controlling egymástól elválaszthatatlan, mind a két terület együttes célja a vállalati teljesítmény növelése.

A szakmai szervezetek a controlling tevékenység egységesítésére, standardizálására törekuszenek. Ennek a célnak jelentős állomása volt az International Group of Controlling (IGC) ügyvezetésének 2013. januári ülése, amely alkalommal módosították a controlleri küldetés definícióját. Ennek következtében nincs többé különbség az angolszász és az európai controlling felfogás között, mert a középpontba mindkettő a Corporate Performance Managementet, vagyis a szervezeti teljesítmény javítását helyezi. A szerzők véleménye szerint jól kiépített, hatékony controlling szervezetre, funkciókra a vállalat normál működése során is szükség van, amely megfelelően képes a változásokra reagálni [2].

2. A controlling fogalmi meghatározása

Blumné - Zéman (2014) több álláspontot ütköztet a controlling fogalmának meghatározásával kapcsolatban, miszerint:

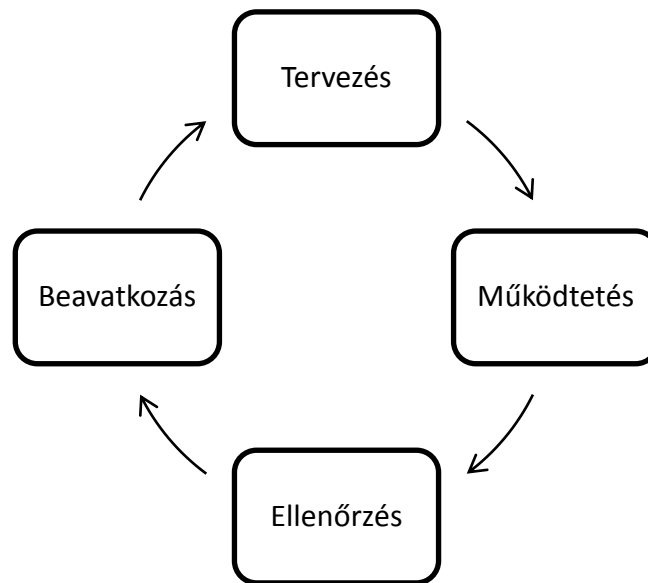
- a tevékenység alapú megközelítés szerint a controlling a tervezési és beszámolási rendszer kialakításáért, és a vezetői információellátásért felelős,
- a „menedzsment-controll” elmélet szerint a vezetés és a controlling között elválaszthatatlan a kapcsolat, feladatkörök tekintetében pedig átfedés figyelhető meg,
- üzemgazdasági szempontból a controlling a folyamatok tervezéséhez és végrehajtásához szükséges bázisinformációk megszerzését, értékelését, rendszerezését, és értelmezését jelenti,
- a pénzügyi controlling főleg a pénzügyi számvitel adataira támaszkodik, eredményszámításra, költségelemzésekre, pénzügyi mutatók elemzésére és a tulajdonosok részére készítendő beszámolókra koncentrál.

Véleményem szerint a fent megfogalmazott összes állítás megállja a helyét, figyelembe véve azt, hogy a controlling tevékenység több az egyszerű ellenőrzésnél, és a szervezet egészére kiterjed. Pont ezért Horváth (2008) definíciója adja meg a „Mi is a controlling?” kérdésre a választ, amely szerint: a controlling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek feladata a tervezés, az ellenőrzés, és az információellátás összehangolása annak érdekében, hogy a vállalat elérje a kitűzött eredménycél. Ez egyfajta funkcionális megközelítés, amely inkább „mi” és nem a „hogyan” kérdésre adja meg a választ.

2.1 Szabályozáselmélet

A „to controll” szónak két fontos jelentése van: ellenőrzés és irányítás. Jelentésüknek közös tartalmát és különbségeit az úgynevezett PDCA-kör mentén gondolhatjuk végig. A PDCA a Plan(tervezd), Do (csináld, működtesd), Controll(ellenőrizd) és Act(avatkozz be, cselekedj) felszólító szavak kezdőbetűiből áll (1. ábra).

A controlling a mérnökök által kidolgozott szabályozáselmélet közgazdasági alkalmazása. A szabályozáselmélet szerint, ha egy rendszert hatékonyan akarunk irányítani, akkor előbb annak minden fontos paraméterét meg kell tervezni, majd a rendszert működésbe kell hozni. Működés közben állandóan ellenőrizni kell, hogy a rendszer paraméterei a kívánatos értékeket vegyél föl. Ha ez nem lehetséges, mert a működtetés hibáit kiváltó okok nem egyeztethetőek össze a tervekkel, esetleg azokkal ellentmondásban vannak, akkor módosítani kell a terveket és a kör újra indul. Bizonyos számú lépés után a rendszer „beáll”, a terv és a működés összhangba kerül és innen már főként az ellenőrzésé a szerep. Ez a szerep viszont passzív. Mindig alárendelődik annak, hogy a rendszert a tervező milyen akarat és milyen célok irányába mozgatja [3].



1. ábra: PDCA kör

(Forrás: Saját szerkesztés)

3. A controlling és a vezetés kapcsolata

A gyorsan változó környezeti feltételekhez való alkalmazkodás komoly kihívást jelent a szervezetek számára. A különböző vállalkozásoknak szervezeti mérettől és profiltól függetlenül meg kell felelniük a mindenkori követelményeknek. Egyre növekvő versenyben kell helytállniuk, amelyre jellemző a fogyasztók minőségi elvárásainak fokozódása, a gyors technológiai és technikai változás, illetve a változásra történő megfelelő válaszadás igénye. Leginkább a külső környezeti tényezők által determinált szervezeten belüli folyamatok átláthatóságának hiánya, illetve a folyamatok jövőbeli alakulásának kiszámíthatatlansága okoz nehézséget [14].

Vannak, akik a szervezetszociológia és a vezetéstudomány oldaláról teoretikusan közelítve meg a controllingot, azt a vezetéstudomány külön ágaként, részdiszciplínájaként értelmezik. Mások viszont nem tekintik a vezetéstudomány külön ágának, hanem - teljes körű minőségirányítási rendszer (a Total Quality Management rendszer) mintájára - az egyes szervezési módszereket és vezetési funkciókat integráló komplex és újszerű controlling irányítási rendszerről beszélnek.

Ismertek olyan nézetek is, hogy a controlling az operatív vezetés egyik funkcionális eleme, amely az éves üzleti tervek költség- és eredménykalkulációs feladatait, illetve azok megvalósulásának elemzését végzi, ám ezek módszertanilag egyenlőséget tesznek a controlling és a vezetői számvitel között [12].

A magyarországi szakirodalom kapcsán és a gyakorlatban is Horváth Péter definíciója és szemléletmódja az irányadó, ugyanis a controllingot a vezetés alrendszerének tekinti.

A controller legfőbb feladata a meglévő eszközeinek felhasználásával a menedzsment messzemenő támogatása, és az igényeknek megfelelő információk rendelkezésre bocsátása, tanácsadás, ezen túlmenően feladat a controlling eszközök és módszerek továbbfejlesztése [8].

A controllingot a vezetés önálló alrendszerként meghatározva horizontálisan egy szinten helyezkedik el az igazgatási-, innovációs-, szervezési-, minőségbiztosítási- (TQM), és szervezeti elszámolási alrendszerrel, közvetlenül a szervezeti stratégiai vezetés alá rendelve. A controlling alrendszer két további alrendszerre bomlik: stratégiai- és operatív alrendszerre. A stratégiai vezetés és a controller együttműködése elengedhetetlen, és véleményem szerint az együttműködés akkor a leghatékonyabb, ha a controlling szervezet részt vesz az összvállalati stratégia meghatározásában.

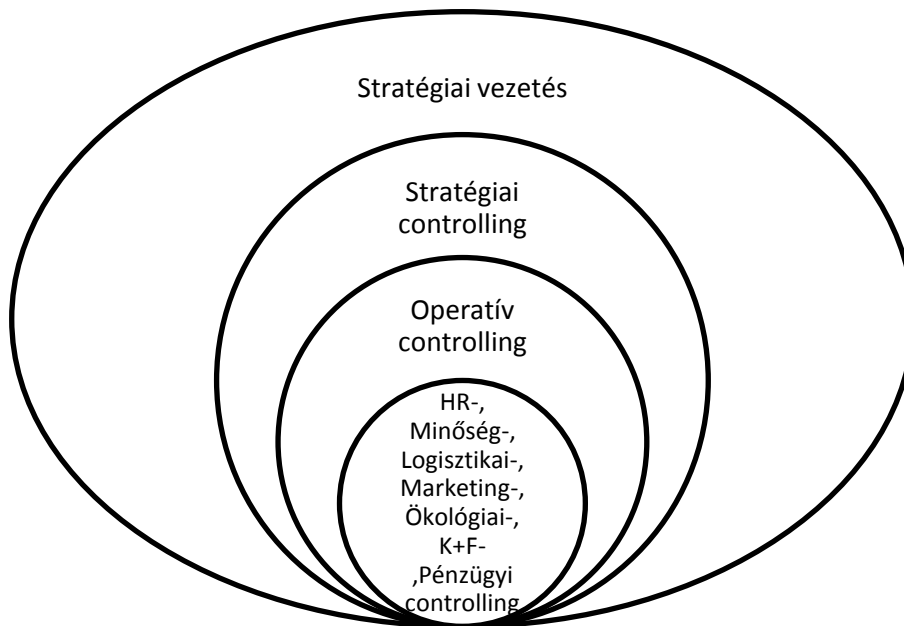
Az operatív controlling rendszer hálóként kapcsolódik az egyes operatív területekhez, úgy mint:

- humán erőforrás-,
- minőség-,
- logisztikai-,
- marketing-,
- ökológiai-,
- K+F,
- pénzügyi controlling alrendszerhez.

A vállalati stratégiai kialakításakor a modern szervezetek mindegyike nagymértékben támaszkodik a pénzügyi és vállalatfinanszírozási információkra, és a stratégiai döntéseket ezekkel a szempontokkal összhangban hozza meg. A pénzügyi és vállalatfinanszírozási döntések alapját a számviteli nyilvántartás képezi, amelyből előállíthatók a megfelelő információk az alternatívák kidolgozásához.

Böcskei et al. (2015), Musinszki (2016) és Béhm (2016) véleménye szerint is a vállalati pénzügyi kimutatások jó elemzési lehetőséget kínálnak a vállalati pénzügyek fő döntési területeinek a megismeréséhez. A pénzügyi döntések a gazdasági döntések egy speciális területét alkotják. A pénzügyi döntések során a vállalati erőforrások hatékony felhasználásának kérdéseire keresnek választ a döntéshozók, a vezető döntést hoz a következő kérdésekkel kapcsolatban:

- Milyen területre fektessék be a pénzt?
- Hogyan használják fel a pénzforrásokat?
- Ha nincsen elegendő, hogyan tegyenek szert pénzforrásokra?
- Milyen jövedelmet juttassanak a pénzforrások nyújtóinak?



2. ábra: A szervezeti controlling rendszer al-és részrendszerei

(Forrás: Saját szerkesztés Körmendi – Tóth (2011) alapján)

Ahogy már korábban említésre került, az információbiztosítás a controller feladata [10], a döntések meghozatala viszont a vezetőké. Így a fenti kérdések megválaszolásáért nem, viszont az döntési alternatívák kidolgozása a pénzügyi controlling, mint alrendszer felelős.

A vezetői számvitel és a controlling fejlődése között szoros a kapcsolat: a vezetői számvitel előállítja a döntéshez szükséges információkat, a controlling feladata azok közvetítése a menedzsment megfelelő szintjei felé. Felső szintek számára alternatívák nyújtása, operatív szinteken utasítás, beavatkozás.

A controlling-módszertant meghatározó és kiemelkedő minőségű vezetői számviteli rendszerek önmagukban nem biztosíthatják a versenyelőnyt, különösen, ha a vállalat nem rendelkezik jó termékkel, gazdaságos termelési folyamatokkal, vagy hatékony értékesítési és marketingtevékenységgel mindezt a gazdaságtörténeti teóriák és kutatások igazoltan bemutatják [19]. Ez jelzi, hogy a pénzügyi controllingon kívül elengedhetetlen a 2. ábrán szemléltetett másik hat controlling alrendszer megléte az operatív controllingon belül.

A gazdasági élet könyörtelen valóságát foglalja össze Boda – Szlávik (2005) a stratégiai- és operatív controllingra vonatkozóan, ami alátámasztja a Zéman Zoltán (2016) által megfogalmazottakat: (1. táblázat) „Megfelelő dolgokat művelni”; „A dolgokat megfelelő módon művelni”.

Stratégiai controlling			
Igen	Vegetálás	Virágzás	
Nem	Gyors halál	Lassú halál	
	Nem	Igen	Operatív controlling

1. táblázat: Stratégiai és operatív controlling

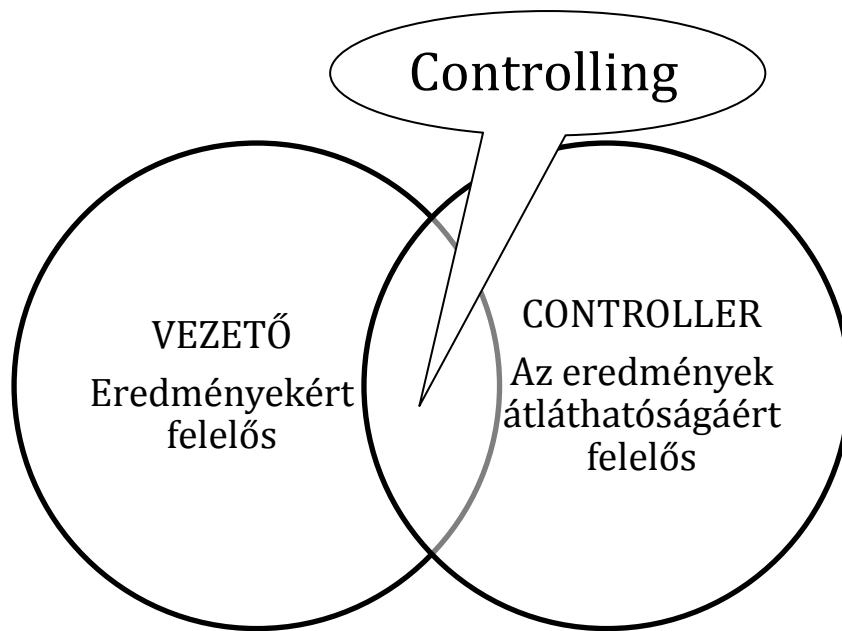
(Forrás: Saját szerkesztés Boda – Szlávik (2005) alapján)

A stratégiai controlling határozza meg, hogy megfelelő dolgokkal foglalkozzon a vállalat, az operatív controlling pedig, hogy megfelelő módon tegye azt. Ahogyan az 1. táblázat is mutatja megfelelő stratégiai controlling nélkül a vállalatra a „biztos halál” vár, megfelelő operatív controlling nélkül csak „vegetálni” képes és lemarad a versenytársaitól. Abban, ha sem a stratégiai sem pedig az operatív controlling nem megfelelő „gyors halál” következik be. A megfelelő állapot tehát a stratégiai és operatív controlling közötti szinergia.

4. A vezető és a controller közötti különbségek

A mai követelményeknek megfelelni képes vállalkozások a vezetői döntések szolgálatába állítják a vállalati belső információs rendszert, amit a szervezeti céloknak és igényeknek megfelelően alakítanak ki és működtetnek. Erre vezethető vissza, hogy a modern vállalatvezetést támogató controlling a piaccgazdasági körülmények között egyre kiemeltebb funkcióvá válik, amely magába foglalja a vállalkozás céljainak meghatározását, a célok teljesítésének figyelemmel kísérését és az eredmények ellenőrzését [14].

A fenti megfogalmazásra építve elmondhatjuk, hogy a vezető és a controller között különbségeket kell tenni a kompetenciák és feladatok meghatározásakor. Hanyecz (2011) is felhívja erre a figyelmet, kiemelve azt, hogy a vezető az eredményekért felelős, a controller pedig az eredmények átláthatóságáért. Kiemeli továbbá, hogy míg a vezető „hajtja” az üzletet, addig a controller gondoskodik a szükséges eszközökről és információkról. Összegezve tehát a vezető kompetenciái a következők: célokat, stratégiát határoz meg; terveket fogad el, hogy jóvá; felel a végrehajtásért, az eredményekért; döntéseket hoz, ellenőriz, intézkedik. A controller kompetenciái pedig a következőképp foglalhatók össze: szervezi és koordinálja az irányítás folyamatait; kialakítja a tervezés rendszerét; elemez, kimutatja az eltéréseket; információkat szolgáltat a döntésekhez; javaslatokat dolgoz ki.



3. ábra: A vezetés és controller kapcsolata

(Forrás: Saját szerkesztés Hanyecz (2011) alapján)

Azok a folyamatok, amelyekhez a vezető és a controller kompetenciái egyaránt kapcsolódnak adják a controlling rendszer tevékenységi területét.

5. A controlling alapfilozófiája

A controlling speciális szemléletét és a módszer alapfilozófiáját öt kritérium mentén foglalhatjuk össze, ezeknek a kritériumoknak az együttes és következetes alkalmazása elengedhetetlen. A kritériumok a következők:

- jövőorientáltság,
- célorientáltság,
- szűk keresztmetszet orientáltság,
- költségorientáltság,
- döntésorientáltság.

Körmendi – Tóth (2006) szerint a controlling filozófia és szemléletmód kritériumai a tervezési funkció mellett leginkább az eltéréselemzésnél dominálnak. Itt az egyszerű visszacsatolással az okok feltárásának van gyakori szerepe. Az eltéréselemzés az okok részletes feltárására ösztönöz, az okok pedig javaslatokat, vezetői intézkedéseket indukálnak.

A *jövőorientáltság* a stratégiai controlling szemléleti alapja, mivel a múlt adataira támaszkodva a controlling tevékenység célja mindig prediktív, és a jövőbe tekint. Persze fontos kiemelni, hogy a

jelenbéli állapot meghatározása is a controlling feladata. Elmondhatjuk tehát, hogy a controlling az idő mind a három dimenziójával kapcsolatban van, vagy inkább összekapcsolja azokat.

A *célorientáltság* kapcsán a kulcs a folyamatos célképzés, ami kapcsolódhat mind a stratégia, mind az operatív controllinghoz. Minden esetben egy adott cél elérése után ki kell tűzni egy újabb célt. Az operatív célok folyamatos elérése vezet a stratégiai célok megvalósulásához, a vízió és misszió teljesüléséhez. Ezek a célok szoros logikai kapcsolatban vannak egymással, egymásra épülnek vagy egymással párhuzamosan teljesülnek. A PDCA ciklus egy kulcs kérdése a rendszer, jelen esetben vállalat teljesítményének, hatékonyságának javítása, a problémák azonosítása, így a folyamatos célképzés az adott problémák megoldására is irányulhat.

A *szűk keresztmetszet-orientáltság* lényege az értékteremtő folyamatokat növekedésükben gátló tényezők meghatározása és megszüntetése, ami a legtöbb esetben a gazdálkodás alapvető kérdésére utal vissza, az erőforrások szűkösségére. Körmendi –Tóth (2006) szerint szűk keresztmetszeten a vállalat olyan gyengepontjait értjük, amelyek konkrét terhelési viszonyok között elsőként okoznak problémát, és feloldásuk nélkül nem lehetséges a bővülés, növekedés.

A *költségorientáltsághoz* leginkább kapcsolódó controlling eszköz a vezetői számvitel, ugyanis a működés során a költségek az erőforrások felhasználása során keletkeznek. Ezt mutatja Laáb (2011) megfogalmazott definíció is, miszerint „A költségszámításnak, amely mind a pénzügyi, mind a vezetői számvitel kiemelt területe, alapvető célja a vállalkozás működési folyamatainak számszerű megragadása, a gazdálkodás folyamatainak nyomon követése az első költség felmerülésétől az értékesítésig”. Fontos kiemelni továbbá, hogy minden cél jól definálható helyen, időben, és cél elérésének érdekében merüljenek fel.

A *döntésorientáltság* szorosan összefügg a már korábban említett információhiány megszüntetésével. Ezt követi a döntési alternatívák kidolgozása operatív és stratégiai szinteken. Ahogyan a vállalati célok között szoros az összefüggés, és az egymásra épülés, úgy a controlling operatív és stratégiai rendszere is egymásra épül, és támaszkodik. Így tehát döntési alternatívák kidolgozása hierarchikus szinttől függően lehet induktív, deduktív vagy ellenáramú. Fontos kiemelni, hogy ezek a döntési alternatívák a külső környezeti változások, és a szervezeten belüli átalakulásokat egyaránt figyelembe veszik, ezáltal a controlling segíti a vállalatot a versenyelőny kialakításában, megtartásában, vagy javításában.

Összefoglalás

Összegzésként elmondható, hogy a controlling, mint új tudományterület az elmúlt évszázadban töretlen koncepcionális, módszertani és intézményi fejlődést tudhat maga mögött. Magát a controllingot, mint új tudományterületet a dinamikus változó makrogazdasági környezet hívta életre. Ezek közül kiemelten fontos volt az ipari forradalom és a globalizáció, ugyanis ezek a trendek gyökeres gazdasági-, társadalmi-, technológiai változásokat hoztak magukkal.

Kijelenthető, hogy manapság controlling tevékenység nélkül elképzelhetetlen a multinacionális- és divízióális szervezetek működése. Úgy gondolom, hogy a kis- és középvállalkozásoknak is alkalmazniuk kell alapvető controlling eszközöket, hogy versenyképesek legyenek és életben maradjanak a piacon. Itt további kérdések merülnek fel amiatt, hogy ezeknél a szervezeteknél egyazon

személy (tulajdonos, ügyvezető) felelős a menedzsment és a controlling feladatok ellátásáért. A vállalati projektek azonban gyakran figyelmen kívül hagyják az alapvetően nem technikai jellegű kérdéseket - mint például a controlling alkalmazások és oktatás minősége, az önértékelés stb. -, ugyanis számos vizsgálat kimutatta, hogy az implementációk sikertelenségét nagyobb valószínűséggel okozzák ezek a problémák a vállalat működésében, mintsem a fejlesztési hiányosságok [15].

A vezetés és a controlling egymástól elválaszthatatlan, viszont feladatok és kompetenciák tekintetében jól körvonalazódik a kettő közötti különbség. A controlling a mai makrogazdasági környezetben az információszolgáltatás és döntéselőkészítés elengedhetetlen eszköze, alapvető célja pedig megegyezik a gazdálkodó szervezetek alapvető céljával, a vállalati teljesítmény növelésével. Fontos kiemelni azt, hogy a controlling nem egyenlő a pusztán ellenőrzéssel, ugyanis a szervezet teljes hierarchiájára kiterjed, hálóként szövi át, és köti össze a vállalatok operatív-, funkcionális-, és stratégiai szintjeit, egyfajta hídképző intézménynek tekinthető a vállalatokon belül.

Hivatkozások

- [1] Béhm I, Bárczi J, Zéman Z (2016): A vállalkozási teljesítmény mérésének mutatói és alkalmazásuk I. CONTROLLER INFO IV:(3) pp. 27-36.
- [2] Blumné Bán E. - Zéman Z. (2014): Controlling a vezetés szolgálatában. Történeti fejlődés, perspektívák TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat VI. évf./1-2. szám No 14-15. pp. 445
- [3] Boda Gy. – Szlávik P. (2005): Controlling rendszerek KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó pp. 13-25
- [4] Böcskei E. - Bács Z. - Fenyves V. - Tarnóczi T. (2015): Kockázati tényezők lehetséges előrejelzése, a gazdálkodás felelősségének kérdése a számviteli beszámolóból nyerhető adatok tükrében CONTROLLER INFO 2015/3 pp. 7-14.
- [5] Fenyves V. – Dajnoki K. (2015): Controlling opportunities in area of the human resources management Annals Of The Oradea University Fascicle of Management and Technological Engineering Issue N1 pp. 137-140
- [6] Hágen I. Zs (2009). : The benefits of applying controlling in Hungarian small and medium enterprises Gazdálkodás folyóirat 2009. 53. évf. 23. sz. külökiadása ISSN 0046-5518 p. 64 – 70
- [7] Hágen I. Zs. – Méhesné B. Sz. (2014): A vállalati controlling alkalmazásának jelentősége Controller Info 2014 ISSN: 2063 -9309 II. Évf. 1 szám 2014 I. negyedév pp. 33 -38.
- [8] Hanyecz L. (2011): A modern vezetői controlling Saldo Kiadó pp. 17-19.
- [9] Horváth & Partners (2008): Controlling. Út egy hatékony controlling rendszerhez Complex Kiadó, pp. 15

- [10] Kalmár P. -Zéman Z. - Lukács J. (2015): Bankkontrolling marketingszemléletben – alkalmazott statisztika a kontrolling szolgáltatásban Hitelintézeti Szemle, 14. évf. 4. szám, 2015. december, pp. 108–123.
- [11] Körmendi L. – Tóth A. (2003): A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása Perfekt Kiadó, pp. 25
- [12] Körmendi L. - Tóth A. (2006): A controlling elmélete és gyakorlata Perfekt Kiadó pp. 19
- [13] Laáb Á. (2011): Döntéstámogató vezetői számvitel Complex Kiadó p. 59
- [14] Lindner S. – Dihen L. (2002) : A vezetést szolgáló személyügyi controlling Tudás Menedzsment A Pécsi Tudományegyetem TTK Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézetének periodikája III. évf./ 2. szám p. 53.
- [15] Máté D. – Bodnár Z (2017) SAP bevezetésének tapasztalatai az oktatásban a hallgatók önértékelésén keresztül, Controller Info 1K: pp. 175-186.
- [16] Musinszki Z. (2016): Pénzügyi mutatókon innen és túl ÉSZAK-MAGYARORSZÁGI STRATÉGIAI FÜZETEK 13:(2) pp. 71-80.
- [17] Oláh J.- Popp J. (2016): Lean Management, Six Sigma and Lean Six Sigma: Possible Connections. ÓBUDA UNIVERSITY E-BULLETIN (ISSN: 2062-2872) 6: (2) pp. 25-31. <http://www.uni-obuda.hu/e-bulletin/issue8.htm>
- [18] Pakurár M. - Oláh J. - Terjék L. (2015): A lean six szigma jelentősége a kutatásban. TAYLOR: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatásáért Közleményei. 1-2. sz. VII. évf./1-2. szám No18-19. Szeged, pp. 185-191. ISSN 2064-4361
- [19] Zéman Z. (2016): A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai Gazdaság & Társadalom VIII. évf/2 szám p. 88