Economica XVII. évf., 1-2. sz. (2026)
ISSN 2560-2322

PROJEKT KONTROLLING A TÁMOGATÁSOK SZOLGÁLATÁBAN

PROJECT CONTROLLING IN THE SERVICE OF GRANTS

Nemessályi-Bistey Judit[1]

[1] Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Számviteli és Pénzügyi Intézet

Kulcsszavak:
projekt kontrolling,
EU (Európai Unió) támogatások,
mikrovállalkozások fejlődése,
támogatással induló vállalkozások,
támogatás hasznosulása
Keywords:
project controlling,
EU (European Union) grants,
development of micro-enterprises,
businesses starting with grants,
utilization of grants

Összefoglalás
Hazánk Európai Unióhoz történt csatlakozása óta projektek megvalósításáról beszélünk akkor, amikor európai uniós forrásból, támogatás segítségével valamilyen (vállalkozás)fejlesztési tevékenység valósul meg. Ahhoz, hogy ezek a rendelkezésre álló, nagy összegű források valóban hozzájáruljanak a hazai gazdasági és társadalmi fejlődéshez, számtalan pályázati projektnek kell létrejönnie és sikeresen megvalósulnia. Az esettanulmány – a „Fiatalok vállalkozóvá válásának támogatása az Észak-alföldi régióban" című projekt – elemzésnek segítségével bemutatásra kerül a projekt kontrolling folyamata, eszközei és jelentősége, mely rávilágít egy projekt sikerességének elengedhetetlen részeire. A több ezer célcsoporttagot megmozgató, országosan is kiemelt pályázat ugyan nem követelt meg kontrolling tevékenységet, de az esettanulmány alapján levonható az a következtetés, hogy anélkül nem valósulhatott volna meg a határidőhöz, szigorú indikátorokhoz és szabott költségkerethez kötött milliárdos nagyságrendű projekt. A tanulmány kiemeli a projekt kontrolling szerepét – úgy a vállalkozások, mint a gazdaság számára – a jelentős finanszírozási források felhasználásnak hatékonysága szempontjából.

.

Abstract
Since Hungary's accession to the European Union, the implementation of projects typically refers to development activities (often business-related) realized with the aid of European Union funding. For these substantial financial resources to genuinely contribute to the nation's economic and social advancement, numerous grant-funded projects must be successfully conceived and executed. This case study, focusing on the project "Supporting Young People to Become Entrepreneurs in the Northern Great Plain Region," meticulously examines the project controlling process, its methodologies, and its profound significance, thereby elucidating the indispensable components for project success. While this nationally prominent initiative, mobilizing thousands of target group members, did not explicitly mandate controlling activities, the analysis conclusively demonstrates that the multi-billion forint project, constrained by stringent deadlines, demanding indicators, and a precisely defined budget, could not have been brought to fruition without effective controlling. The study underscores the pivotal role of project controlling – for both individual

enterprises and the broader economy – in ensuring the efficient and effective utilization of significant financial resources.

1. Bevezetés

A kontrolling Horváth Péter közgazdász (Horváth&Partners, 2008) szerint olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információ-ellátás összehangolása. Egy áttekintő, értékelő, koordináló és integráló tevékenység, amely a vezetés gyakorlásának eszköze. A piacok növekvő mérete, az új üzleti modellek megjelenése, az értékteremtés hálózatosodása nemcsak az üzletmenetben megváltozott feladatokkal, hanem gyakran számos átmeneti projekttevékenységgel is szembesíti a vállalatokat. A mindennapi életben az építőipari vállalkozások esetén találkozunk legtöbbször a projekt megnevezéssel, de ilyen projekttevékenységnek számít, ha egy új gyártósort szerez be a vállalkozás, vagy akár új gépet üzemel be pl. egy gumicentírozó műhely, vagy bármely vállalkozás új telephelyet épít, illetve akár csak kialakít. 2004 óta, Magyarország Európai Unióhoz történt csatlakozása óta projektek megvalósításáról beszélünk akkor is, amikor európai uniós forrásból, támogatás segítségével valamilyen (vállalkozás)fejlesztési tevékenység valósul meg. A projektek leginkább abban különböznek a szokásos üzleti folyamatoktól, hogy minden esetben van a projektnek egy kezdete és egy vége. A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) által kiadott meghatározás szerint: „A projekt egy olyan egyedi folyamatrendszer, amely kezdési és befejezési időpontokkal megjelölt, specifikus követelményeknek - határidő, költség, erőforrás - megfelelő célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportja." (ISO 8402, 1994). A projekt fogalmának meghatározásából következik, hogy mennyire fontos tényező az idő, hiszen a befejezés határideje mindig kötött. Ilyen feltételek mellett elengedhetetlen, egy átfogó megközelítés, amely magában foglalja a tervezési, nyomon követési és kiigazítási tevékenységeket, biztosítva, hogy a projekt összes célkitűzése összhangban legyen a kezdeti elképzeléssel és az érdekelt felek elvárásaival. A projekt kontrolling a tervezés fázisában a projekttel kapcsolatos stratégiai és operatív döntéseket készíti elő, majd a megvalósítás szakasz elindulása után követi, értékeli a végrehajtást, és megállapítja az eltéréseket a célkitűzés és az elért eredmények között, valamint segít annak mielőbbi kiküszöbölésében (Szekeres & Tömöri, 2025; Szekeres & Dékán, Tamásné Orbán, 2018).

2. Szakirodalomi áttekintés

2.1 A projekt kontrolling célja

A kontrolling alkalmazás „megnevezése” 1931-re tehető (management control system), melytől kezdődően napjainkig e szakterület folyamatosan változott, bővült és fejlődött mind az eszköztára, mind a szemlélete (Bajnai et al., 2021). Elsőként vezetéselmélet, majd egyre nagyobb mértékben a termelés és a pénzügy-számvitel munkafolyamatokban koncentrálódott, kialakultak a különböző irányzatai úgy, mint például a humán, teljesítmény, kockázat, marketing, pénzügyi, logisztikai kontrolling, illetve az adott szervezet víziójának (jövőkép) eléréséhez szükséges direktívái (Blumné E. & Zéman, 2014). Kialakulása óta jellemző a területre az a tendencia, hogy a tradicionális számviteli és pénzügyi ellenőrzés felől egyre szélesedik a fókusza, így növekszik vállalati szerepe, feladatköre is (Bajnai, 2021). A kontrolling fejlődése során mára számos alrendszerét különböztetjük meg, ezek egyike a speciális helyzetben lévő projekt kontrolling. Különlegessége annak köszönhető, hogy a többi kontrolling alrendszerrel ellentétben, szervezetvezetési dimenzió tekintetében a stratégiai és operatív irányítás között foglal helyet (Kiss et al., 2015). A projektmenedzsment (1. táblázat), amelynek szakmai részét a projekt kontrolling tevékenység adja, a döntések időhorizontja szempontjából középtávú, hatása a szervezetre középtávon jelentős, esetében definiált az eredmény, a költség és az időkorlát, így nem folyamatos megvalósításról beszélünk, és a projekt jellegétől függően érintheti a vállalat egészét, vagy csak funkcionális részeit.

1.táblázat: A szervezet vezetési dimenziói

Az összehasonlítás szempontjai	Stratégiai menedzsment	Projektmenedzsment	Operatív menedzsment
döntések időhorizontja	hosszú távú	középtávú	rövid távú
hatása a szervezetre	hosszú távon jelentős	középtávon jelentős	rövid távon jelentős
meghatározó tényezője	várható jövőbeni környezet	definiált eredmény, költség és időkorlát	rendelkezésre álló erőforrások, piaci helyzet
a tevékenység jellege	komplex, innovatív	komplex, innovatív	rutinszerű, szabályozott
a funkció gyakorlásának jellege	folyamatos	egyszeri visszatérő	folyamatos
működés mozgástere	**szervezet egésze**	**szervezet egésze, vagy funkcionális egységek**	**funkcionális egységek**

Forrás: Saját szerkesztés (Kiss et al., 2015) alapján

A projekt kontrolling a vállalati kontrolling egyik alrendszere. Alapvető eszköz a projektek, beruházások hatékony irányításához és sikeres megvalósításához. Magában foglalja a tervezési, nyomon követési és kiigazítási tevékenységeket, biztosítva, hogy a projekt összes célkitűzése összhangban legyen a kezdeti elképzeléssel és az érdekelt felek elvárásaival. Betekintést nyújt a projekt állapotába és támogatja a menedzsereket a döntéshozatalban (Fiedler, 2008). Tekintettel a projekt fogalmára, a projekt kontrolling célja a konkrét célokat megfogalmazó projekt határidő-, költség-, erőforrás- és minőségkorlátok mentén történő megtervezett és végrehajtott tevékenységsorozatának kontrollingja. A projekt kontrolling a projekt vezérlése által biztosítja a projekt céljának elérését. Intézkedéseket tervez a projektmenedzsment megvalósítására és az eredményeket a projekt állapotjelentésében dokumentálja. Meghatározza az aktuális projekt előrehaladását, a projekttervtől való eltéréseket. Míg a kontrollig legtöbb alrendszere (pl. pénzügyi kontrolling, HR kontrolling, gyártás kontrolling stb.) alapvetően folyamatosan megvalósuló tevékenység menedzsmentjére irányul, addig egy projekt menedzselésének, a projekt kontrollingnak a leglényegesebb eleme az időintervallum, amin belül a tevékenységnek meg kell valósulnia (Zéman, 2016). Ennek a menedzselése kifejezett figyelmet igényel a menedzsmenttől, még inkább előtérbe kerül a PDCA-ciklus jelentősége, amely a plan - tervezés, do – cselekvés, check – ellenőrzés és act – beavatkozás lépéseit tartalmazza. Így a projekt kontrolling, mint a projektmenedzsment szakmai lényege, a teljes projekt-életciklust lefedi, és a különböző fázisokban különböző típusú feladatokban testesül meg.

2.2 A projekt kontrolling felépítése és működési mechanizmusa

A projekt kontrolling feladatai (2. táblázat) alapvetően a kontrolling működés általános felépítéséből és a projektmenedzsment feladataiból indul ki, azonban egyedi jellege miatt, annak több eltérő eleme is van.

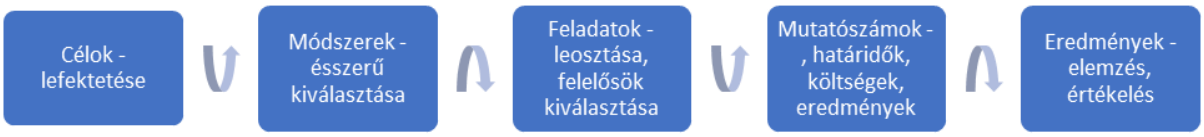
Alapvetően a projektmenedzsment feladataira épít, azt közelíti meg kontrolling szempontból. A projektmenedzsment feladata annak biztosítása, hogy a projekt során minden részfolyamat a tervezettek szerint haladjon. Ezen feladatok kezdete minden esetben az alapos és részletes tervezés, mely kiterjed a projekt céljainak, határidőinek és költségvetésének meghatározására, valamint az erőforrások és tevékenységek ütemezésére. Emellett lényegi feladata a megtervezett erőforrások koordinálása, a kockázatokkal való számítás és azok kezelése, a minőség-ellenőrzés, időmenedzsment és költségkezelés. A belső (projektcsapat) és külső (érintettek, partnerek) kommunikáció alapvető feltétele a sikeres megvalósításnak (2. táblázat). Mindezen feladatok végrehajtása biztosítja, hogy a projekt a tervezett céljainak és követelményeinek megfelelően valósuljon meg.

2. táblázat: A project kontrolling feladatai

Feladat	Leírás
Projekttervezés	A projekt céljainak, határidőinek és költségvetésének meghatározása, valamint az erőforrások és tevékenységek ütemezése.
Erőforrások koordinálása	Az emberi, pénzügyi és egyéb erőforrások megfelelő elosztása és kezelése a projekt során.
Kockázatkezelés	A lehetséges kockázatok azonosítása, elemzése és kezelése, valamint stratégiák kidolgozása azok elkerülésére vagy minimalizálására.
Partnerekkel való kommunikáció	Az érintettekkel való folyamatos kommunikáció fenntartása, tájékoztatás a projekt állapotáról, változásairól és előrehaladásáról.
Minőség-ellenőrzés	Biztosítani, hogy a projekt eredményei megfeleljenek a meghatározott minőségi követelményeknek.
Időmenedzsment	Annak biztosítása, hogy a projekt az ütemtervnek megfelelően haladjon.
Költségvetés kezelése	A projekt költségeinek nyomon követése és azoknak a meghatározott költségvetésen belül tartása.
Csapatvezetés	A projektcsapat motiválása, vezetése és támogatása, valamint a csapaton belüli konfliktusok kezelése.
Dokumentáció	A projektterv, a kockázati jelentések, előrehaladási- és egyéb kapcsolódó dokumentációk készítése és karbantartása.
Projekt lezárása	A projekt eredményeinek értékelése, a tanulságok levonása, és a projekt záró dokumentációjának elkészítése.

Forrás: Saját szerkesztés, 2025.

A projektkontrolling megértéshez – különösen egy a korábban említett vissza nem térítendő hazai vagy európai uniós támogatás esetén – a 1. ábrán látható elemeket szükséges értelmezni.



1. ábra A projekt kontrolling feladatai

Forrás: Saját szerkesztés (Demleitner, 2009) alapján

Célok lefektetése:

A projekt kontrolling alapvetően a tervezéssel kezdődik. Azonban nem minden projekt megvalósítása kezdődik a tervezéssel. Sok esetben előfordul, hogy a célok és elérendő indikátorok lefektetése nem a projekt kontrolling lépéseként történik meg, hanem egy korábbi terv, vagy elnyert pályázat – támogatás megvalósítása miatt indul a projekt. Ez a projekt kontrollingot még nehezebbé és felelősségteljesebbé teszi, hiszen a projektmenedzsment felállítása a tervet követően valósul meg, és a menedzsmentnek nem az általa kialakított terv szerint szükséges a projektet megvalósítania. Ezen kockázat csökkentése érdekében célszerű a meglévő (korábbi) célok áttekintése mellett rész- illetve mellékcélokat is kitűzni, melyek segítik, illetve előre mutatják a kitűzött célok elérését. Támogatott pályázatok megvalósítása során sokszor az a cél, amire a pályázati felhívás lehetőséget biztosít, így a célok meghatározását alapvetően befolyásolja a pályázat adta lehetőség, és annak maximális kihasználása.

Módszerek ésszerű kiválasztása:

A projekt kontrolling megvalósítása során különféle módszerek és eszközök állnak rendelkezésére a projekt előrehaladásának rendszeres ellenőrzésére. Ezek a projekt szakaszától és egyéb tényezőktől, például a vállalat és a csapat méretétől, a projekt hatókörétől és relevanciájától, valamint a szükséges kulcsadatoktól és mérőszámoktól függenek. Ennek megfelelően semmilyen módszer vagy eszköz nem kötelező. A projekt kontrolling során különbséget tehetünk a különböző projektfázisok között, amelyekben a különböző módszerek és eszközök hasznosak lehetnek. A projektfázisok alapján az alábbi célravezető módszerek állnak rendelkezésünkre:

- A projekt előtti szakaszban nagy jelentősége van akár külön-külön, vagy együttesen is alkalmazva a haszonelemzésnek, jövedelmezőségszámításnak, költségelemzésnek, kockázatelemzésnek.
- A definiáló szakaszban lehetőségünk van alkalmazni a projekt szerkezeti felosztását, kapacitásterhelés tervezését, a költség- és likviditástervezést, költségtrend elemzést és a mérföldkőtrend elemzést.
- A megvalósítás szakaszában is több módszer támogatja a projekt kontrollingot. Ilyen a teljesítményelemzés, illetve a terv-tény összehasonlítás.
- A záró szakasz és a projektet követő szakasz arra szolgál, hogy ebben a fázisban a projekt kontrolling záró- illetve fenntartási projektjelentést készítsen, amely tartalmazza a kulcsfontosságú adatok értékelését.

Feladatok - leosztása, felelősök kiválasztása:

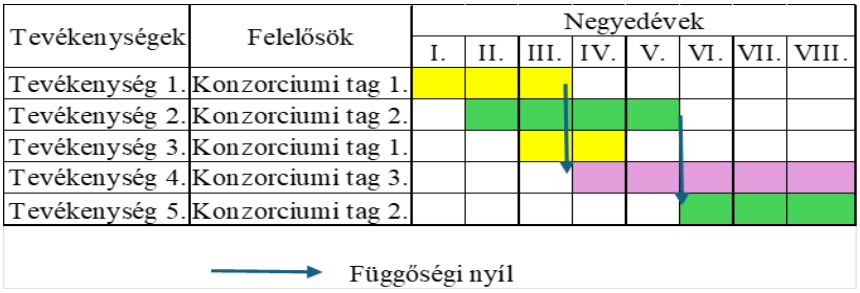
Az, hogy ki felel a projekt kontrollingért – hiszen a hatáskörök, felelősségi körök és döntési jogosultságok hármasának meg kell lennie a projekt kontrollingban is – attól függ, mekkora a vállalat és a projekt, és milyen erőforrások állnak a vállalat rendelkezésére. Ez azt jelenti, hogy a kérdésre nem lehet általánosan válaszolni. Előfordulhat, hogy a projektellenőrzési feladatokért maga a projektmenedzser, egy egyedi projektkontroller vagy egy teljes projekt kontrolling csapat felel. Ugyanígy a nagy projektek esetében egyáltalán nem indokolatlan, hogy a vállalat belső kontrolling részlegével konzultáljanak, vagy akár külső felek is átvegyék adott esetben a projekt kontrollingot. Magyarországon, amennyiben hazai vagy Európai Uniós forrásból megvalósuló támogatási projektekről beszélünk, a Pályázati felhívással és útmutatóval összhangban a projektmenedzsment tagjainak – a projektmenedzser, a pénzügyi vezető és a szakmai vezető – a kiírásnak megfelelő végzettséggel és szakmai tapasztalattal rendelkező szakembereknek kell lenniük. Kiválasztásuk a projektet megvalósító szervezetre van bízva, de tekintettel arra, hogy az ő finanszírozásuk is a projekt keretében valósul meg, sokszor ez is szigorúan szabályozott, tovább növelve ezzel a projekt sikerének kockázatát. Mivel a projektmenedzser felelős a teljes projektért, és mindig tudnia kell, hogy hol áll a projekt, gyakran vállal projektellenőrzési tevékenységeket. A projekt kontrolling eredményei döntőek számára és a projekt további menete szempontjából. Ha a projektmenedzser projektcsapatában van projektkontroller, akkor üzleti szakértőként szolgál, aki gondoskodik arról, hogy minden releváns adat helyesen és átláthatóan álljon rendelkezésre. Ennek jelentősége annál nagyobb, minél összetettebb projektről van szó, minél több szervezet vagy szervezeti egység valósítja meg a projektet, és minél több kimeneti indikátor elvárással állunk szemben.

Mutatószámok, határidők, költségek, eredmények

A projekt kontrolling működtetéséhez elengedhetetlenek a kezdetben meghatározott kulcsfontosságú teljesítménymutatók. Ehhez általában a következő paramétereket/mutatókat használják:

- Projekt céljait, kimeneti eredményeit bemutató mutatószámok: pl. bevont célcsoporttagok száma, képzésben részesült célcsoporttagok száma, vállalkozást alapított célcsoporttagok száma, egy éve működő vállalkozások száma, stb.
- Teljesítmény előrehaladását jelző mutatószámok, melyek a fenti esetben időpontokra lebontott értéket jelenthetnek, vagy egy meghatározott cél esetén a készültség fokát jelezhetik
- A teljesítmény minősége is jelentőségteljes lehet egy projekt megvalósítása szempontjából, ennek is külön mutatószámok megfeleltethetők.

- Időterv és mérföldkövek: Szűcs és Nagy (2015) szerint a mérföldkő olyan belső mutató, amely már a végrehajtás során segíti az elért részeredmények mérését, valamint mutatja a döntéshozatal várható időpontjait. Egy projekt időterve lényegét tekintve a projekt eredményt létrehozó tevékenységfolyamat elemeinek (tevékenységeinek) időbeli összefüggéseit grafikai úton is megjelenítő teljesítési programja. Leggyakrabban alkalmazott, és a támogatott pályázatok során kötelezően elvárt ilyen időterv a Gannt-diagramm, – melynek névadója Henry Gantt, (USA, XX. sz. eleje). A Gantt-diagram nem csak a tervezésben használható, hanem a monitoring során is, mivel vizuálisan is könnyen megjeleníthető az egyes tevékenységek tervezett és tényleges idejének a hossza. Segítségével könnyen meghatározhatóak a projekt csúszásának kritikus pontjai. A 2. ábrán példaként látható Gannt-diagramm tevékenységenként ábrázolja a feladat megvalósításáért felelős szervezeti egységet, vagy konzorciumi tagot, és igény szerint napi, heti, havi vagy negyedéves bontásban a megvalósítás tervezett idejét, ütemét. A terv-tény összehasonlítás szempontjából nem csak azt jelezheti a diagramm, hogy lemaradásban van-e a projekt, hanem emellett felhívja azon következő tevékenységekre a figyelmet, melyek kezdete egy korábbi tevékenység megvalósításához kötött (2. ábra – Függőségi nyíl), így eltérés esetén további tevékenységek megvalósításának kockázatára is figyelmeztet.



2. ábra Gannt-diagram

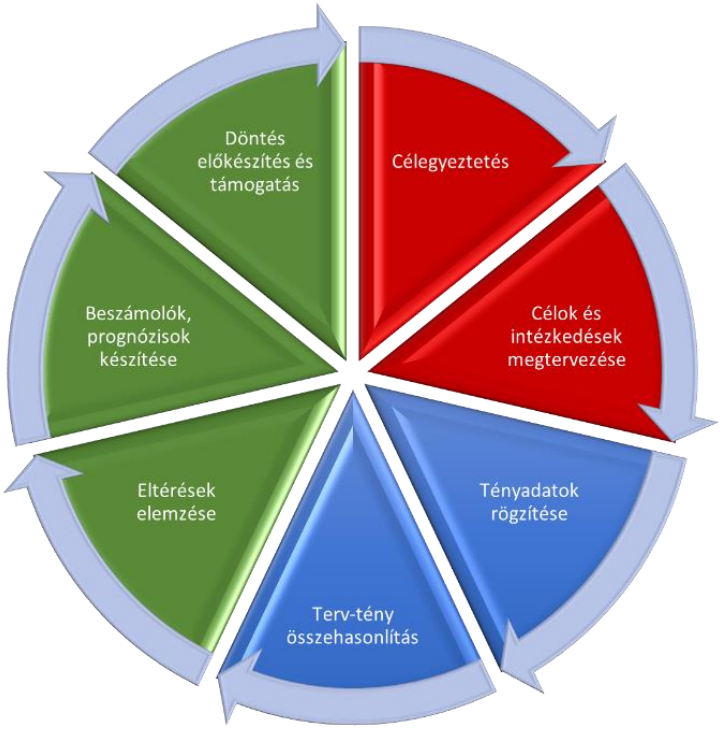
Forrás: Saját szerkesztés, 2025

- Projekt költségei/pénzügyi források/erőforrás-felhasználás: A projekt pénzügyi tervének, a költségek és források időbeli ütemezésének vizsgálata, felülvizsgálata, és azok tényekkel való összehasonlítására a legegyszerűbb excell módszerektől az összetett vállalatirányítási rendszerek moduljain át számtalan lehetőség közül választhatunk. Mindegyiknek lényege az, hogy határidőre (heti-havi-negyedéves-éves) adatszolgáltatás álljon rendelkezésre, a heti-havi-negyedéves-éves célok ellenőrzéséhez. A projekt pénzügyi terve pályázatos projektek esetében a pályázat költségvetésének elkészítését jelenti. A költségvetés összeállítása során az „európai uniós gondolkodásmódot" kell követnünk, azaz nem a kívánatos támogatási összeg meghatározása után (pl. ha igényelhető max. 25 millió Ft/ projekt akkor legyen a miénk 24,9 millió Ft) kell azt „tartalommal" feltölteni, hanem fordítva. A hazai, illetve 2004 óta az EU által társfinanszírozott pályázatok esetében gyakori ez a kínálat-vezérelt gondolkodásmód. Emellett kiemelt jelentősége van az egyéb erőforrások, úgymint emberi erőforrások, gépkapacitások stb. tervezésének is. Az erőforrások tervezése során mindig naturális mértékegységeket használunk, mivel itt a szükséges humán, materiális és immateriális erőforrás-szükségletet tervezzük meg. Megállapítható, hogy igen szoros és kölcsönös összefüggés áll fenn egy projekt időterve és a teljesítéséhez igénybe vett erőforrások között. A tevékenységek időtartama – így végső soron a projekt teljesítésének teljes időtartama – ugyanis az egyes tevékenységekben foglalt munkamennyiség és bizonyos külső korlátozó körülmények (például részhatáridők stb.) mellett leginkább a tevékenységekhez rendelt erőforrások mennyiségére és azok teljesítőképességére érzékeny (Szűcs & Nagy, 2015).

Eredmények -elemzés, értékelés

A napjainkban is általános gyakorlatként elfogadott kontrolling működés leginkább az 3. ábrán látható kontrolling szabályozó körrel írható le. A kezdeti célegyezést és a célok, intézkedések megtervezését – a PDCA (Plan – Do – Check – Akt) ciklus alapján – a tényadatok rögzítését követően

a terv-tény összehasonlítás követi, ami alapvető eszköze az eltérések elemzésének, aminek segítségével megtervezhető, előkészíthető egy beavatkozást célzó döntés.



3. ábra A kontrolling szabályozó kör

Forrás: Saját szerkesztés (Musinszki, 2013) alapján

Ennek folyamatai, működési modellje azon alapul, hogy a kontrolling – adott esetben a projekt kontrolling – valamilyen módon hozzájut a projekt során keletkező tényadatokhoz, majd ez indukálja az egyes kontrolling tevékenységek megkezdését beleértve a tervezés, mérés és elemzés vagy a beszámolás elemi feladatait. A kontroller alapvető eszköztára közé tartozik többek között a vezetői számvitel, informatikai támogatások és a szervezet és szervezési módszerek is (Kovács & Bács, 2024). Segítségével végezhető el a folyamatos adatgyűjtés, tény-terv összehasonlítás, különbség képzés, valamint az értékelés és beavatkozás (Túróczi et al., 2023). Támogatással megvalósuló projektek során alapvető elvárás, hogy határidőre, a meghatározott erőforrások kereteivel gazdálkodva teljesüljenek az elvárt, azaz vállalt indikátorok. Ennek legfontosabb biztosítéka a naprakész információk folyamatos elemzése, értékelése, és szükség esetén az azonnali beavatkozás.

3. Anyag és módszertan

Jelen tanulmány a Fiatalok és álláskeresők vállalkozóvá válása az Észak-alföldi régióban című pályázat projekt kontrolling tevékenységeit mutatja be esettanulmány formájában.

Erskine, Lender és Mauffette-Lender (1998) szerint az esettanulmány egy valós üzleti esemény leírása, amely magába foglalja az eseményhez kapcsolódó döntéseket, kihívásokat, lehetőségeket, problémákat és attitűdöket, melyekkel egy személy vagy szervezet szembesül. Az esettanulmányok főszereplői, fókuszuk és terjedelmük alapján rendkívül széles skálán mozoghatnak. Találunk esettanulmányokat kezdő vállalkozásokról, személyes vezetői dilemmákról, vagy akár multinacionális vállalatok transzformációiról (Ábrahám, 2018). Hammond (2002) szerint az esettanulmányok használatának a legfontosabb előnye, hogy a vezetőket megtanítják a valódi problémák és az azokhoz kapcsolódó kulcskérdések azonosítására.

A 2018 és 2022 között megvalósult (GINOP-5.1.9-17) projekt célja az volt, hogy az Észak-alföldi régióban (Hajdú-Bihar megye, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye és Jász-Nagykun-Szolnok megye) vállalkozni kívánó fiatalok és álláskeresők egy komplex szükségletfelmérés, kompetenciamérés, képzés, üzleti terv tanácsadás és mentorálás révén a Magyar Államkincstártól a vállalkozás

indításához és első éves működéséhez finanszírozást nyerjenek el (Túróczi et al., 2023). A létrejött eredmények közvetlen használói, az Észak-alföldi régióban élő 18-25 év közötti fiatalok, akik sem oktatásban, sem képzésben nem vettek részt és nem is dolgoztak, illetve 30 év felettiek, akik a programba történő bevonáskor a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálatnál regisztrált álláskeresők voltak. Az országosan, egységes elvek mentén megvalósult projektet – támogatásközvetítőként – az Észak-alföldi régióban a Hajdú-Bihar Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány és konzorciumi partnerei, a DEBRECENI CAMPUS Nonprofit Közhasznú Kft. és az INNOVA Észak-Alföld Nonprofit Kft. valósították meg.

4. Eredmények

A mikro-, kis- és középvállalkozások jelentős gazdasági szerepét mutatja, hogy 2023-ban a munkavállalók közel felét foglalkoztatták Magyarországon, míg a hozzáadott érték több mint felét ők állították elő. Ugyan ezek a számok az Európai Unióban még jelentőségteljesebbek, a munkavállalók kétharmadát foglalkoztatták és a hozzáadott érték több, mint felét állították elő (EC, 2023/2024). Az Európai Unió által 2008-ban megfogalmazott kisvállalkozói intézkedéscsomag 1. alapelve szerint olyan környezetet kell teremteni, amelyben a vállalkozók és a családi vállalkozások boldogulhatnak, amely díjazza a vállalkozói készséget, különösképpen a fiatalok és a nők körében (Endrődi-Kovács & Nagy, 2022; Hegedűs, 2019). Ennek ellenére az elmúlt években az újonnan alakuló vállalkozások számára csak néhány támogatási lehetőség nyílt meg, melyet minden esetben támogatásközvetítő szervezeteken keresztül igyekeztek a célcsoporttagokhoz eljuttatni. Annak érdekében, hogy ez a néhány támogatás a lehető legnagyobb hatékonysággal valósuljon meg, nagyon komoly elvárásokat támasztott az Irányító Hatóság a támogatásközvetítő szervekkel szemben indikátor terén, azonban a projektek kontrollingjával kapcsolatban semmilyen elvárást, útmutatást, segítségnyújtást nem adtak, azt teljes egészében a nyertes konzorciumra bízták.

Az esettanulmányban vizsgált projekt megvalósítására a tervek szerint 2018-2022 között összesen 52 hónap állt rendelkezésre. A projekt 100%-ban támogatott volt, kizárólag az abban leírt feladatokat lehetett megvalósítani – elszámolni. A projekt költségvetése megközelítette az 1.500.000.000 forintot. Az Észak-alföldi régióban megvalósított sikeres pályázatnak a 3. táblázatban látható indikátorokat kellett teljesítenie. Önmagában a bevonandó célcsoporttagok száma (2.105 fő) is jelentős feladatnak bizonyult, különösen úgy, hogy a bevont személyek közül legfeljebb 10% morzsolódhatott le a képzés során, és szinte valamennyi képzést sikeresen elvégző személynek (2% lemorzsolódás) vállalkozást kellett alapítania, melyet 2 évig fenn kellett tartania.

3. táblázat: Kötelező vállalások a projektben

	Célérték		
	Képzésbe bevonandók száma (min. fő)	Képzést eredményesen elvégzők száma (min. fő)	Létrehozott vállalkozások száma (min. db)
Észak-Alföld (az előző oszlop arányában)	2.105 (100%)	1.895 (90%)	1.870 (98%)

Forrás: GINOP-5.1.9-17 pályázati felhívás (palyazat.gov.hu, 2025)

A támogató felé mindössze 2 alkalommal kellett jelentést benyújtani a szakmai előrehaladásról, az 1 év végén és az 52. hónapban, a projekt zárásakor. Tekintettel arra a korábbi meghatározásra, hogy „A projekt egy olyan egyedi folyamatrendszer, amely kezdési és befejezési időpontokkal megjelölt, specifikus követelményeknek - határidő, költség, erőforrás - megfelelő célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportja”, az általam vizsgált esettanulmány megvalósítói úgy döntöttek, hogy már a projekt kezdetén a projekt kontrolling elvek mentén valósítják meg a teljes projektet, melyhez felállításra került a megfelelő szakmai stáb, akik a tervezés, az ellenőrzés és az információ-ellátás összehangolásáért, valamint a döntéselőkészítésért feleltek, a sikeres megvalósítás céljait szem előtt tartva.

Ez alapján a projektet megvalósító konzorciumnak projekt kontrolling szempontból az alábbi feladatokkal kellett szembenézniük:

- Célok lefektetése: A pályázat konkrétan leírta a kitűzött célokat, így a pályázat egyértelműen kínálat vezérelt gondolkodásmódban indult. Ezzel együtt azonban a kimeneti elvárásokat látva a a kontrolling elvek mentén a pályázó konzorciumnak szüksége volt a projekt részcélokra történő bontására, a részcélok szervezetekhez-felelősökhöz való delegálására, és az azzal kapcsolatos költségek tervezésére.

  Eredmény: Ez alapján a konzorcium a feladatokat egymást között szakmai tudás és tapasztalat alapján osztotta fel, amely szerint megvalósult a célcsoporttagok:
  - bevonása – képzése
  - üzleti terv tanácsadása – képzése
  - mentorálása – képzése

- Módszerek ésszerű kiválasztása: A pályázat jellegéből kiindulva, tervezési szakaszról projekt kontrolling szempontjából nem lehetett beszélni, és a definiáló szakasznak is csak szűk körben volt jelentősége, így a legnagyobb hangsúly a projekt kontrolling területén a terv – tény összehasonlítás kidolgozásán, illetve a teljesítményelemzésen volt.

  Eredmény: A cél az volt, hogy egy olyan informatikai rendszer kerüljön felállításra, melyet valamennyi szervezet naprakész adatokkal tölt fel, és a vezetők számára belső információkat szolgáltat, illetve a partnereknek (pl. Munkaügyi Központok), a hatóságoknak és a támogatásnyújtónak is naprakész riportokat generál.

- Feladatok - leosztása, felelősök kiválasztása: A konzorciumban megvalósuló projektek esetében az egyik legnagyobb kérdés, hogy a feladatok hogyan kerüljenek leosztásra, illetve kik legyenek a felelősök, döntési jogkörrel rendelkezők. Mindebben a legnagyobb nehézséget a „kockázatmegosztás és közös felelősségvállalás” elv érvényesülése okozza. Ez alapján, ha valamely konzorciumi partner a feladatát nem, vagy nem megfelelő módon végzi el, az egyrészt befolyásolja a projekt további sorsát, valamint a közös költségvetési felelősséget.

  Eredmény: A projekt megvalósítás során kiválasztásra került a konzorciumvezető, amely szervezetnél nem csak szakmai feladatok valósultak meg, hanem ő foglalkoztatta a projektmenedzsmentet, úgy, mint szakmai vezetőt, projektvezetőt és pénzügyi vezetőt. Azonban egy oda-vissza beszámolási (kvázi elszámoltatási) rendszer is kidolgozásra került, aminek keretében a projekt kontrolling szervezete folyamatosan és rendszeresen beszámolt a konzorciumi partnerek döntéshozóinak, valamennyi partner szakmai előrehaladásáról.

- Mutatószámok, határidők, költségek, eredmények: A fő mutatószámok, határidők és költségek a Pályázati felhívás (palyazat.gov.hu, 2025) keretében adottak voltak. Az egyik legnagyobb feladatot ezeknek a valósághoz való illesztése jelentette, különös tekintettel arra, hogy három komoly külső nehézséggel is szembe kellett nézni. Az egyik, hogy országosan valamennyi régióban egyszerre kellett a célcsoporttagoknak a pályázatot meghirdetni, azonban nem mindegyik régióban lehetett egyszerre nyertes támogatásközvetítőt hirdetni, így egyes régiók lemaradásban voltak, míg más régiók pedig vártak, és nem tudták a toborzást elkezdeni. Másrészt a célcsoporttagok pénzügyi finanszírozására eredetileg kiírt pályázatot visszahívták, és alapjaiban megváltoztatták a nyertes támogatásközvetítők helyzetét, ami szintén jelentős határidő tolódást jelentett. A harmadik nehézséget az jelentette, hogy országos szinten egységesen kellett a nyertes konzorciumoknak az üzleti terv sablont és bírálati módszertant, valamint a nyomon követes kézikönyvét kidolgozni. Ez mind időben, mind fizikailag komoly kihívást jelentett.

  Eredmény: A projekt több, mint 1 éves csúszással kezdődhetett a tervezett időponthoz képest. Ez egyrészt hátrány volt, hiszen az eltelt idő alatt egy másik célcsoporttal kellett számolni, azonban több idő maradt a projekt kontrolling módszerének, illetve ezen belül a megvalósítás lépéseinek kidolgozására, ami végül a projekt sikerének lett a záloga. A szabályozások értelmében amennyiben az indikátorok 99% és 75% között teljesülnek, úgy a projekt költségvetése is arányosan csökkentésre kerül. Azonban 75% alatti teljesítés esetén a teljes támogatás megvonásra, a már kifolyósított összegek visszavonásra kerülhetnek. Az indikátorok teljesítésével kapcsolatos kényszer (3. táblázat)

miatt a megvalósításban résztvevő konzorciumi tagok már a projekt kezdésének időszakában úgy döntöttek, hogy az elvárások biztonságos teljesítése érdekében nagyobb számú célcsoporttagot vonnak be a projektbe. Az eredetileg elvárt bevonandó 2.105 főnél 130%-kal több célcsoporttag került bevonásra, aminek következtében 112%-kal több fő végezte el sikeresen a képzéseket. Ez a szám járult hozzá végül ahhoz, hogy a projekt 23%-os lemorzsolódás mellet is biztonsággal teljesítette az elvárt indikátorokat, a létrejött és az elvárásoknak megfelelően működtetett vállalkozások száma a tervezett vállalkozások számát közel 12%-kal haladta meg (4. táblázat).

A 4. táblázatban látható, hogy míg terv szerint eredetileg maximum 11% lemorzsolódásra biztosított elegendő költségvetést a projekt, addig a tények alapján ez 23%-os lemorzsolódás lett a képzésbe bevont és a vállalkozást létrehozott célcsoporttagok között. Ha az eredetileg tervezett 2.105 fős létszám került volna bevonásra, akkor a 23%-os lemorzsolódással az csak 1.621 létrehozott vállalkozást jelentett volna, ami pedig az eredeti indikátornak csak a 86%-t jelentette volna. A fentiek alapján ez a 14%-os indikátor csökkenés 14%-os támogatáscsökkentéssel összegszerűen 210 millió Ft támogatásmegvonást eredményezett volna. A projekt kontrolling szemlélet már a projekt kezdetén jelezte a kockázatot a menedzsment számára, így a nagyobb arányú lemorzsolódás mellett is sikeresen teljesíthetőek lettek az elvárások.

4. táblázat: Terv-tény adatok a teljesítésben

	Célérték		
	Képzésbe bevonandók száma (min. fő)	Képzést eredményesen elvégzők száma (min. fő)	Létrehozott vállalkozások száma (min. db)
Észak-Alföld terv	2.105	1.895	1.870
Észak-Alföld tény (%-os teljesítés a terv-szám viszonylatában)	2.717 (129%)	2.114 (112%)	2.091 (118%)

Forrás: Saját készítés a GINOP-5.1.9-17 pályázati felhívás (palyazat.gov.hu, 2025) és a projekt megvalósításában részt vett konzorcium adatai alapján

5. táblázat: Heti jelentések adattartalma

	30 év alattiak (fő)	30 év felettiek (fő)	összesen (fő)
Jelentkezők száma			
Kompetenciamérésen részt vettek száma			
Támogatási szerződéssel rendelkezők száma	indik. 1396 fő, 101,2%)	711 (indik. 709 fő, 100,2%)	2.125
Képzést megkezdők száma	2.125		
Képzést sikeresen elvégzők száma	1.407	707	2.114
Elfogadott Üzleti Tervek száma	1.386	706	2.092
Megalapított vállalkozások száma	1.386 (indik. 111 %)	705 (indik. 111 %)	2.091
Megalapított vállalkozások számára vonatkozó minimum elvárás (indikátor)	*1240*	*630*	*1.870*

Forrás: Saját készítés a projekt megvalósításában részt vett konzorcium adatai alapján

Eredmények -elemzés, értékelés: A jelentős indulási csúszás, a kötött határidők, a kötött költségvetés, és a szigorú, egymásra épülő feladatsor megvalósítása érdekében a projekt kontrolling

csapata heti találkozások mellett döntött. A felelősök és a döntéshozók is jelen voltak a találkozókon, és minden esetben a rendelkezésre álló napi kimutatásokból dolgoztak, azok feladataira igyekeztek az azonnali válaszokat megtalálni. Ez a kimutatás egy egyszerűen áttekinthető, néhány soros adat jelentés, aminek segítségével a döntéshozók könnyen be tudtak szükség esetén avatkozni. A jelentés formáját a 5. táblázat mutatja be.

A feladatok egymásra épülése miatt valamennyi konzorciumi partnernek az volt a célja, hogy minél több célcsoporttag kerüljön már a kezdetetekkor bevonásra, ezt az 5. táblázatban a támogatási szerződéssel rendelkezők száma mutatja. Tekintettel arra, hogy a képzések 15-20 fős csoportokban valósultak meg, ez több, mint 100 csoport képzését jelentette, viszonylag rövid idő alatt. A képzések párhuzamosan valósultak meg és szinte napi-heti szinten változott a képzést sikeresen elvégzők aránya. A nagyobb számú bevont célcsoporttagok lehetővé tették, hogy ha magasabb lemorzsolódási számok jelentkeznek, a kimeneti indikátorok akkor is teljesüljenek. Ez adott esetben saját források – pénzügyi- és humán erőforrás – bevonását is igényelte, melyet a konzorcium tagjai vállaltak a projekt sikerének érdekében. 2022-ben a projekt sikeresen zárult, és a kötelező vállalások feletti indikátoroknak, valamint a projektmenedzsment által alkalmazott projekt kontrollingnak köszönhetően, mely során folyamatos volt a terv-tény összehasonlítás, amely minden esetben döntéselőkészítést indukált, az Észak-alföldi régióban valósult meg az ország eddigi legnagyobb és legsikeresebb induló vállalkozásokat támogató pályázata.

5. Következtetések

Az esettanulmány alapján elmondható, hogy a projekt kontrolling tevékenységek – úgymint a tervezési időszakban aktuális stratégiai és operatív döntések előkészítése, a megvalósítás szakaszban a végrehajtás követése, értékelése, az eltérések megállapítása a célkitűzés és az elért eredmények között, valamint a szükséges döntések támogatása annak érdekében, hogy az adott célokat a tervezett határidőre a tervezett költségekkel meg lehessen valósítani – a támogatással megvalósuló projektek esetében még nagyobb jelentőséggel bírnak, hiszen míg más projektek esetében a vállalat vezetése dönthet a pénzügyi források megemeléséről, a projekt határidejének meghosszabbításáról, vagy az elvárt eredmények megváltoztatásáról, addig egy támogatott projekt esetében erre csak nagyon korlátozott lehetőségek vannak.

A hasonló, mikrovállalkozások létrehozását és indulását támogató projektek jelentősége nem merül ki a források „sikeres” felhasználásában, hiszen hosszú távon ezek a támogatásközvetítők által megvalósuló projektek hozzájárulnak a foglalkoztatási nehézség enyhítéséhez, ezáltal nemzetgazdasági jelentőségük is megkérdőjelezhetetlen. Így nem lehet elegendő a hazai és európai uniós társfinanszírozással megvalósuló projektek minimális szintű, de elvárásoknak még megfelelő teljesítése, törekedni kell az indikátorok maximális teljesítésére. Ennek ismeretében megkérdőjelezhetetlen szerepe van a pályázati projektek megvalósításában a projekt kontrollingnak, melyet érdemes lenne a projektek megvalósításába már pályázati felhívás szinten is beépíteni. Tekintettel arra, hogy nemzetgazdasági szempontból is kiemelkedő jelentősége van ezen projektek hosszabb távú hatásának, így a későbbiekben szeretném az általam vizsgált projekt keretében megalakult vállalkozások fennmaradását, működését, árbevételét, nyereségét, alkalmazotti létszámát, azaz számviteli beszámolóját (hangsúlyt fektetve a kiegészítő mellékletükre) (Gazdag-Kerezsi, 2023) is projekt kontrolling (mentorálás – segítség nyújtás) szempontjából megvizsgálni, hiszen ez lehetett az ő későbbi sikereik záloga.

Irodalomjegyzék

[1] Ábrahám, Z. (2018). Mit adnak nekünk az esettanulmányok? Az esettanulmány-módszer áttekintése= What do we get out from case studies? Review of case method. HU ISSN 1786-3031

[2] Bajnai, P. & Fenyves, V. (2021). A controlling szerepének és eszköztárának átalakulása a digitalizáció hatására. Controller Info, 9 (4), 2-8. DOI: 10.24387/CI.2021.4.1

[3] Bajnai, P. (2021). A controllerek szervezeti szerepének változása – a hazai helyzetkép egy kérdőíves kutatás alapján. Economica, 12 (3-4), 37-47. DOI: 10.47282/economica/2021/12/3-4/10714

[4] Blumné ,E. & Zéman, Z. B. (2014). “Controlling a vezetés szolgálatában. Történeti fejlődés, perspektívák,” vol. 6, no. 1–2, pp. 439–447, Jan. 2014 [Online]. Elérhetőség:

[5] https://ojs.bibl.uszeged.hu/index.php/taylor/article/view/12832 . (Letöltés dátuma: 2024.11.17.)

[6] Demleitner, K. (2009). Projekt-Controlling: die kaufmännische Sicht der Projekte; mit 83 Tabellen (Vol. 14). expert verlag. [Online]. Elérhetőség:

https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=_nu35O7JZloC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Demleitner,+K.+(2009).+Projekt-Controlling:+die+kaufm%C3%A4nnische+Sicht+der+Projekte%3B+mit+83+Tabellen+(Vol.+14).+expert+verlag.&ots=UB3YX8ZeSm&sig=lMUsbomcaxBDiK9OAOKkfB9-A00&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (Letöltés dátuma: 2025. 02. 10.)

[7] EC (2023/2024). SME performance review. *https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/2befoeda-2f75-497d-982e-cod1cea57c0e_en?filename=Annual%20Report%200n%20European%20SMEs%202024.pdf* DOI:10.2826/355464

[8] Endrődi-Kovács, V. & Nagy, S. (2022). A kelet-közép-európai kis-és középvállalkozások versenyképességi környezete az Európai Unióban. Közigazgatási Szemle 2022. március pp 314–338. DOI: https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.3.314

[9] Erskine, J. A., Leenders, M.R. & Mauffette-Leenders, L. A. (1998). Teaching with cases. London. Ivey Publishing. Ivey School of Business Administration ISBN 0-7714-1969-4

[10] Gazdag-Kerezsi, D., Bács, Z. & Fenyves, V. (2023). A számviteli beszámolók információinak döntéstámogató szerepe. CONTROLLER INFO 11(2) 7-11. DOI: 10.24387/CI.2023.2.2

[11] Hammond J. S. (2002). Learning by the Case Method. Harvard Business School. 2002. April Elérhetőség: *https://projects.iq.harvard.edu/files/heep/files/3hbs_learning_by_the_case_method.pdf* (Letöltés dátuma: 2025.02.10)

[12] Hegedűs, M. (2019). A versenyképességi problémák Magyarországon 2019-ben In: Veresné, Somosi Mariann; Lipták, Katalin (szerk.) "Mérleg és Kihívások" XI. Nemzetközi Tudományos Konferencia Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar 565 p. pp. 130-141., 12 p.

[13] Horváth&Partners (2008). Controlling, Complex, Budapest

[14] Kiss, J., Kiss, T., & Balla, T.(2015). Projektmenedzsment és kontrolling. Debreceni Egyetem Műszaki Kar ISBN: 978-963-473-910-4

[15] *Kovács, N., & Bács, Z. (2024). A kontrolling, mint egy lehetséges támogató eszköz. Védelem Tudomány a Katasztrófavédelem* online szakmai, tudományos folyóirata, 9(4), 74-95.

[16] Musinszki, Z. (2013). Kontrolling oktatási segédlet logisztikai menedzser és logisztikai mérnök mesterszakos hallgatók számár, Miskolc, 4 p.

[17] Szekeres, A. & Tömöri, G. (2025). The effect of the transition to IFRS on the value judgement of investors. COMPETITIO 24 : 1-2 pp. 3-19. , 17 p.

[18] Szekeres, A. & Dékán, Tamásné Orbán I. (2018). Egy vállalat fizetőképességének vizsgálata nemzetközi számviteli viszonylatban. International Journal Of Engineering And Management Sciences / Műszaki És Menedzsment Tudományi Közlemények 3 : 4 pp. 332-342., 11 p.

[19] Szűcs I. & Nagy A. (2015). A projektmenedzsment gyakorlata. Debreceni Egyetem: ISBN 978-615-80290-9-4

[20] Túróczi, I., Fenyves, V., Tóth, R., & Szentesi, I. (2023). A kontrolling szerepe az államháztartás gazdálkodásában. POLGÁRI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT, 19 (4-6). pp. 133-146. ISSN 1786-6553

[21] https://archive.palyazat.gov.hu/ginop-519-17-llskeresk-s-fiatalok-vllalkozv-vlsnak-sztnzse- kpzs-s-mentorls-1 (Letöltés: 2025.03.27)

[22] Fiedler, R. (2008). In Controlling von Projekten: Mit konkreten Beispielen aus der Unternehmenspraxis—Alle Aspekte der Projektplanung, Projektsteuerung und Projektkontrolle (pp. 257-280). Wiesbaden: Vieweg+ Teubner Verlag. ISBN 978-3-8348-0889-9

[23] Zéman, Z. (2016). A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai [Development of Controlling Trends]. Gazdaság és társadalom, 2016(2), 77-91. DOI: 10.21637/GT.2016.2.04.