



**Szent István Egyetem
Gödöllő**

**DOKTORI (Ph.D) ÉRTEKEZÉS
TÉZISEI**

**A szervezetek stratégiai vezetésének hatékonyabbá tétele
a tudományos igényű controlling alkalmazásával**

**Készítette:
dr.Tóth Antal**

**Gödöllő
2007.**

A Doktori Iskola megnevezése: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

A Doktori Iskola tudományága: Gazdálkodás- és Szervezéstudomány

A Doktori Iskola vezetője: Dr.Szűcs István
egyetemi tanár
a közgazdasági tudományok doktora
intézetigazgató SZIE.GTK

Témavezető: Dr.Borszéki Éva
egyetemi docens
a közgazdaságtudományok kandidátusa
intézetvezető SZIE.GTK

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

BEVEZETÉS

A jövőorientáltságot, a stratégiai gondolkodást, a hosszabb távra történő tervezést – a piacgazdaság megerősödésével – a szervezetek mind nagyobb hányada vállalta fel az elmúlt évtizedek során. A XXI. század globalizált világának piaci versenye viszont ma már szinte minden szervezettől – legyen az profitorientált, vagy non-profit – megköveteli, hogy a társadalmi gazdasági környezet radikálisabb kihívásait gyorsan és rugalmasan befogadni képes stratégiai vezetési módszereket alkalmazzanak. **A fenti társadalmi környezeti elvárások „indukálták” azt a kutatómunkát, amely céljaként tűztem ki egy újszerű, a controllingrendszerrel szabályozott stratégiai vezetési működési folyamatmodell kidolgozását.**

A téma aktualitása és háttere

Korunk társadalmi, gazdasági kulturális életét, működését, létét alapvetően befolyásoló, alakító **fő környezeti igény a társadalom és az azt alkotó emberek „életminőségének” állandó javítása.** Az életminőség sokféle irodalmi meghatározása közül, azokat figyelembe véve alakítottam ki a saját definíciómat, amely szerint: **„Az életminőség a társadalom – munkavégzésének, termékeinek, ökológiai környezetének, egészségügyi helyzetének, tudásszintjének, valamint a vagyoni, politikai, foglalkoztatottságbeli, biztonsági elvárásaiknak – komplex minőségügyi rendszere.”** A társadalmi környezet aktuális fő igényének szinte prioritásként való kezelése azért is fontos, mert csak **ezen igény folyamatos kielégítésének figyelembe vételével lehet meghatározni a szervezetek hosszú távú stratégiai céljait és működését.**

A jelenlegi társadalmi környezet jellemzőinek komplex rendszeréből – a dolgozatom témájára fókuszálva – alapvetően a globalizációt és annak hatásait emeltem ki, hiszen a **globalizáció** az, amely ma meghatározó tényezőként jelenik meg a világgazdaságban. A **globalizáció gazdasági lényege**, hogy jelenleg már semmi olyan jelentősebb gazdasági vagy politikai tényező nem létezik, amely a termékek, a teljesítmények, a technológiák, a működő tőke, valamint a tudás világméretű elterjedését („szétáramlását”) akadályozná. A globalizáció hatása, ha közvetetten is, a szabad kereskedelem szinte korlátlan módon való kiterjesztése, amely együtt jár a piaci verseny soha nem tapasztalt méretekben történő felgyorsulásával. Ebben a versenyben csak azok a szervezetek képesek eredményesen helytállni, amelyek jól felkészült, hosszútávon is gondolkodni tudó vezetéssel rendelkeznek.

A korunk globalizált társadalmi kulturális környezetének fő kihívásai, tehát egyrészt az életminőség állandó javítása érdekében a **minőségügy** piaci és szervezet működési szabályozó szerepének **előtérbe kerülése**, másrészt a liberalizált szabad kereskedelem **végletekig kiélezett piaci versenyének gyorsan és turbolensen változó igényeinek** a szervezetek felé való megjelenése, valamint szervezetek vezetésénél a **szervezői és a vezetői szaktudás**, az **intellektuális tőke** mind magasabb szinten történő igénylése.

A kutatás célja

Kutatómunkám elsődleges célja egy olyan újszerű – **elsősorban a hazai szervezetek** (vállalkozások, állami intézmények és civil szervezetek) **gyakorlatában általánosan alkalmazható – stratégiai vezetési „működési folyamatmodell” kialakítása**, amely a globalizált piacgazdaság feltételei között is képes megfelelni a stratégiai vezetéssel szemben támasztott elvárásoknak. Ezen feltételeknek csak olyan vezetési rendszerek tudnak eleget tenni, amelyeknek a **gyors és pontos információkezelésen alapuló működését egy hatékony szabályozási alrendszer támogatja.**

Kutatásaim további célja annak bizonyítása, hogy a kialakítandó stratégiai vezetési működési folyamatmodell **fenti információkezelési igényeinek egyik legmegfelelőbb eszköze a controllingrendszer.** A kutatási céljaim megvalósításához a következő feladatok elvégzésére vállalkoztam:

- **A kutatómunka irodalmi előkészítéséhez** a nemzetközi és a hazai szakirodalom feldolgozásával **bemutatom** azokat a metodikai összefüggéseket és eljárásokat, amelyek az állandóan fejlődő vezetés elméletét és gyakorlatát, ezen belül magát a **stratégiai vezetést is jellemzik.** A továbbiakban **a controllingeljárást ismertetem**, annak kialakulását, elméleti alapvetéseit, tudományos és rendszertechnikai megjelenítését, valamint az eljárásnak a gyakorlatban történő funkcionálását.
- **Az új stratégiai vezetési működési modell összeállítása és annak adaptációja előtt** – irodalmi ismereteimet a több éves gyakorlati tapasztalataimmal összevetve – **megvizsgálom**, hogy a globalizált gazdaságban érvényesülő **elvárások milyen mértékben jelennek meg a hazai szervezetek stratégiai irányítási gyakorlatában.** Végül az **elemzés tárgyává kívánom tenni a controllingmetodikának** a Magyarországon működő különféle szervezeteknél történő elterjedését és ezen szervezetek irányítási munkájában való integrálódásának módját, annak hatékonyságát és specifikumait.

1. ANYAG ÉS MÓDSZER

Az értekezésem célkitűzéseinek megfelelően a kutatómunkám során alapvetően a következő kérdésekre kívántam választ kapni. Egyrészt, hogy a **XXI. század globalizált világának a szervezetek stratégiai vezetése irányába felvetett elvárásainak hogyan felelnek meg a hazai vállalataink, intézményeink** és melyek azok a működési zavarok, valamint az esetleges működtetési anomáliák, amelyek ronthatják ezen szervezetek irányításának hatékonyságát. Másrészt, hogy az elmúlt, közel húsz évben **milyen mértékben tudott elterjedni a controllingmetodika a magyarországi szervezetek vezetési gyakorlatában.**

A kutatásaim során a felvetett kérdésekre kapott válaszok alapján **egy, a hazai szervezetek stratégiai vezetésénél általánosan alkalmazható és a controllingrendszer szabályozó funkciójára épülő újszerű stratégiai vezetési, működési folyamatmodell összeállítását végeztem el.**

A fentieknek megfelelően a kutatási módszereknek alapvetően **két területet** kell lefedniük, így a hazai szervezetek stratégiai vezetési és controllingtevékenységeinek felmérését, vizsgálatát, valamint ezekhez szorosan kapcsolódóan a stratégiai vezetési folyamat modellezését.

1.1. Hazai szervezetek stratégiai vezetési és controllingtevékenységeinek felmérése

A kutatómunka **első területének vizsgálatánál** a személyesen elvégzett empirikus **mintavételes felmérést és elemzést** alkalmaztam. A felmérésnél **nem választhattam hazai gazdálkodó szervezetek egészét reprezentáló matematikai-statisztikai módszerekkel történő mintavételezést** (pl. a szervezeteknek szétküldött kérdőíves felmérést, valamint azoknak függvényanalitikus kiértékelését), **már csak a kutatásaim időbeli, anyagi, jogi korlátai miatt sem.** Ezen mintavételezési módszer ellen szólt még az a gyakorlat, hogy a cégek, intézmények nagy része a stratégiájukat „tabuként” kezelik, így a felméréndő kérdéseket részben vagy egyáltalán nem válaszolják meg, illetve a válaszok utólagos ellenőrzésére nem biztosítanak lehetőséget. **Az elmúlt években több tíz vállalatnál, intézménynél, sőt civil szervezetnél végeztem tanácsadói, szakértői munkákat** különböző stratégiai és controlling szervezetfejlesztési projektek tagjaként, moderátoraként; **ezért úgy döntöttem, hogy a saját tevékenységi területeimről választok mintákat.** Elsősorban olyan nagy-, kis- és közepes vállalatokat, intézményeket és civil szervezeteket jelöltem ki, amelyek véleményem szerint a statisztikai

mintavételes felméréshez hasonlóan prezentálni fogják a hazai szervezetek mintegy teljes keresztmetszetét. **A kiválasztott cégeknél, intézményeknél a közvetlen munkakapcsolat során a szervezetek stratégiaalkotási és controllingszervezési munkáira közvetlen rálátással rendelkeztem, így a felmért információk számomra könnyen elérhetőek és megbízhatóak voltak.** (Mivel ezekkel a szervezetekkel döntő módon üzleti kapcsolatban álltam, ezért a részletes cégszövegek publikálásától, a szervezetek megnevezésétől el kellett tekintenem!) **A mintavételes felméréshez és elemzéshez 45 hazai szervezetet választottam ki. A felmérés időtartamát 5 évben (2000-től 2006-ig) határoztam meg. A hazánkban működő szervezeteknek a vizsgált időszakra vonatkozó stratégiai vezetési és controllingtevékenységét egyrészt a profitérdekelt vállalatoknál** (az ipari, a kereskedelmi, a szolgáltatást végző és a banki pénzügyi cégeknél) vizsgáltam, a nagyvállalati és a kis és közepes méretű vállalatok bontásában, **másrészt** külön vizsgálati területként kezeltem a **közsféra állami intézményeit** (a kórházakat, az önkormányzatokat és az egyetemeket, főiskolákat), valamint a **civil szervezeteket.**

➤ **A hazai vállalatok kiválasztása**

A vizsgálat során már említett profitorientált cégek körét két részre bontottam.

- **A nagyvállalatokra, ahol az ágazati besorolásnak megfelelően 15 céget választottam ki, amely közül 5 vállalat egy-egy multinacionális cég leányvállalataként, 5 cég 100%-os külföldi tulajdonú vállalatként, 5 cég pedig magyar vagy döntő részben magyar tulajdonban működik a hazai gazdaságban.**
- **A kis- és közepes vállalatokra az előző fejezetrészhez hasonlóan itt is 15 céget választottam ki. Ebből a körből 10 céget nevesítettem középvállalatként, és 5-öt ún. kisvállalkozásként.**

➤ **A hazai intézmények és civil szervezetek kiválasztása**

A közsféra állami intézményei, valamint a civil szervezetek stratégiai vezetésének, illetve stratégiaalkotásának vizsgálatához igyekeztem úgy összeállítani a vizsgálandó intézmények és civil szervezetek körét, hogy azok az értékteremtési jellegük alapján bemutassák ezen szervezetek sokrétűségét. **A felméréndő szervezetek körét szintén 15-ben határoztam meg, amelyet 4 megyei és városi települési önkormányzat, 5 egészségügyi szakellátási intézmény (kórház), 1 szociális ellátó intézet és 2 felsőoktatási intézmény, valamint 3 civil szervezet** (karitatív szociális gondozó, egyházi és tudományos egyesület) alkotott.

A **mintavételes felmérés egyik eszköze** a szervezetek felső vezetőivel, stratégiai és operatív controllereivel, informatikai vezetőivel, valamint a minőségbiztosítás szakembereivel lefolytatott **mélyinterjúk** voltak. Ennek formája a szervezet stratégiai tevékenységére, controlling szervezettségére és munkájára feltett ún. **zárt kérdések voltak**, amelyekre adott válaszokat táblázatokban összegeztem és diagramokban mutattam be. Ezekkel a kérdéscsoportokkal a **következő jellemzőket** vizsgáltam meg:

- a szervezet stratégiai vezetési tevékenységének módját,
- az alkalmazott stratégiai vezetési formát,
- a tervezésnél és értékelésnél alkalmazott mutatószámok körét,
- a stratégiai tervezés és operatív végrehajtás számítástechnikai eszközrendszerét,
- a controllingrendszer alkalmazását, mind stratégiai, mind pedig operatív szinten,
- a minőségbiztosítás helyzetét, és
- az intézményeknél még a stratégia kialakításának módszerét.

A zárt kérdések mellett főleg a működési esetleges hiányosságaira vonatkozóan, ún. **nyitott kérdéseket** is feltettem a felső, illetve középszintű vezetőknek.

A felmérés további módszere a stratégiai vezetést alapvetően meghatározó **dokumentációk** (Szervezeti és Működési Szabályzat, Minőségirányítási Kézikönyv, Controlling Szakmai Szabályzat, Számítástechnikai Kezelési Utasítások stb.) **elemzése**, áttekintése volt.

A felmérési munka végül is kiegészült még a **működő rendszerek helyszínen történő empirikus tanulmányozásával**.

1.2. Folyamatmodellezés

A kutatási módszerem másik fő területe a controllingrendszerrel szabályozott **stratégiai vezetés virtuális folyamatmodelljének összeállítása** volt, annak funkcionálását biztosító **informatikai háttérrendszer kialakításával**.

A stratégiai működési folyamatmodell egyes tevékenységelemeinek kidolgozásához, a külföldi szakirodalmak és az eddigi gyakorlati tapasztalataim alapján a hazai szervezetfejlesztéseknél is jól alkalmazható **saját eljárásokat dolgoztam ki, egyrészt a jövőkép meghatározáshoz, másrészt az állapotjellemzők minősítéséhez, valamint a folyamatstruktúra-modell kialakításához**.

2. EREDMÉNYEK

Doktori értekezésem céljainak megvalósítása érdekében végzett kutatómunkám eredményeként először a **mintavételezés során kiválasztott 45 reprezentatív szervezet felmérési adatait értékeltem**, majd ezen adatokkal szoros kapcsolatban – azok információira épülve – a **controllingrendszerrel szabályozott újszerű stratégiai vezetési működési folyamatmodellt** állítottam össze.

2.1. Mintavételes felmérések eredményei

A mintavételes felmérést, illetve annak eredményeit a **15-15 hazai nagyvállalat, kis- és közepes vállalat, valamint a közsféra állami intézményei és civil szervezetei bontásában értékeltem**, elsősorban ezen szervezetek stratégiai munkájára és a controllingtevékenységeire fókuszálva. A felmérés fő szempontjai a következők voltak:

- a stratégiai vezetési tevékenységük módja,
- az alkalmazott stratégiai vezetési formáik,
- a tervezéssel és az értékelésnél alkalmazott mutatószámok köre,
- a stratégiai tervezés, valamint az operatív végrehajtás számítástechnikai eszközrendszerei,
- a controllingrendszer alkalmazása, mind stratégiai, mind pedig operatív szinteken, és végül
- a minőségbiztosítási helyzetük.

Példaként az **1. táblázatban a hazai nagyvállalkozások (15 cég) stratégiai alkotási tevékenységének jellemzőit mutatom be a hozzá tartozó magyarázó szöveggel. A 1. ábrán a táblázatba gyűjtött és összegezett adatok eredményeit kördiagramok formájában prezentálok.** (Itt jegyzem meg, hogy a téziszüzet terjedelmi korlátai miatt a kis- és közepes vállalatok, valamint az intézmények és civil szervezetek hasonló formátumban kialakított táblázatainak és diagramjainak bemutatását mellőzöm.) **A felmért 45 szervezet controlling-alkalmazási módjait a 2. ábrán látható kördiagramban külön is összesítettem.**

- **A 15 nagyvállalat stratégiai vezetési és controlling-alkalmazási gyakorlatának felmérési adatai**

Az **1. táblázatban** összegzett információk értelmezése jellemzőcsoportonként a következő:

- **A stratégiai vezetés módja (I.)**

- I/1. A stratégiai vezetés (felső és középszinten) egységes rendszerként és egységes rendszerben, közös szabályozottságban működik (ERSZ): **0%**
- I/2. A stratégiai vezetés (a stratégia kialakítása, a stratégiai tervezés, valamint az operatív végrehajtás és ellenőrzés) egységes rendszerként, de nem közös szabályozásban működik (ER): **47%**
- I/3. A stratégiai vezetés nem egységes rendszerben történik, hanem a különböző vezetési szintek koordinációjával, pl. a stratégia kialakítása és a stratégiai tervezés a konszernnek, holdingok központjába vagy a vállalatok felső szintű vezetésénél (KST), míg az operatív végrehajtás és ellenőrzés az egyes divízióknál, leányvállalatoknál vagy a középvezetés szintjén bonyolódik (OVE). A (KST)+(OVE): **53%**

- **A különböző stratégiai vezetési formák (II.)**

- II/1. Klasszikus stratégiai vezetés: **60%**
- II/2. Menedzsment típusú stratégiai vezetés: **13%**
- II/3. A két stratégiai vezetési forma együtt: **27%**

- **A tervezésnél és az értékelésnél alkalmazott mutatószámok (III.)**

- III/1. Kizárólagosan pénzügyi-számviteli mutatók (PÜ): **27%**
- III/2. Kizárólagosan az értékalapú vezetés VBM értékbeni mutatói (VBM): **0%**
- III/3. Kizárólagosan Balanced Scorecard mutatók (BSC): **7%**
- III/4. Az előzők kombinációja, pl. (PÜ)+(VBM) vagy (PÜ)+(BSC): **66%**

- **A stratégiai tervezés, valamint az operatív végrehajtás és ellenőrzés számítástechnikai eszközszerke (IV.)**

- IV/1. Az értékalapú stratégiai vezetés VBM mutatószámainak tervezése speciális célszoftverre (VBM-CSW) mérése (SAP) vagy (ORACLE) integrált vállalatirányítási szoftverekkel (VBM-CSW)+(SAP) vagy (VBM-CSW)+(ORACLE): **13 %**
- IV/2. A BSC stratégiai mutatószámok kialakítása, illetve a hozzájuk tartozó stratégiai akciók tervezése speciális célszoftverre (BSC-CSW) az értékelés és mérés (SAP) vagy (ORACLE) szoftverekkel. (BSC-CSW)+(SAP) vagy (BSC-CSW)+(ORACLE): **13%**

IV/3. A stratégiai tervek és a mutatószámok összeállítása és ellenőrzése (mérése) Microsoft Excellel (ST-ME): 0%

IV/4. A stratégiai tervezés Microsoft Excellel (ST-ME), míg a végrehajtás ellenőrzése, monitorizálása (SAP) vagy (ORACLE) integrált vállalatirányítási szoftverekkel. (ST-ME)+(SAP) vagy (ST-ME)+(ORACLE): 74%

1. táblázat: Hazai nagyvállalkozások stratégiaalkotási tevékenysége

	I. Stratégiai vezetés módja	II. Stratégiai vezetési forma	III. Mutatószámok	IV. Számítógépes támogatás	V. Controllingrendszer alkalmazása	VI. Minőségbiztosítási rendszer
1. Energiaipari és szolgáltató	(KST), (OVE)	Menedzsment + Klasszikus	(PÜ)+(VBM)	(VBM-CSW)+(SAP)	(SCO-ME)+(OCO-SAPCO)	ISO 9001 ISO 14001
2. Informatikai szolgáltató	(ER)	Menedzsment	(PÜ)+(VBM)	(VBM-CSW)+(ORACLE)	(SCO+ME)+(OCO-ORACLECO)	ISO 9001
3. Építőipari (útépítés is)	(KST), (OVE)	Klasszikus	(PÜ)+(VBM)	(ST-ME)+(SAP)	(SV-ME)+(OCO-SAPCO)	ISO 9001
4. Kereskedelmi-lánc	(KST), (OVE)	Klasszikus	(PÜ)+(VBM)	(ST-ME)+(SAP)	(SV-ME)+(OCO-SAPCO)	ISO 9001 HACCP
5. Élelmiszeripari és kereskedelmi	(KST), (OVE)	Menedzsment + Klasszikus	(PÜ)+(BSC)	(BSC-CSW)+(SAP)	(SV-ME)+(OCO-SAPCO)	ISO 9001 HACCP
6. Gépipari (autóipar is)	(ER)	Menedzsment	(BSC)	(ST-ME)+(BSC-CSW)	(NCR)	ISO 9001 QS 9000
7. Informatikai szolgáltató	(ER)	Klasszikus	(PÜ)	(ST-ME)+(ORACLE)	(NCR)	ISO 9001
8. Kereskedelmi Bank	(KST), (OVE)	Klasszikus	(PÜ)	(ST-ME)+(ORACLE)	(SCO+ME)+(OCO-ORACLECO)	ISO 9001
9. Gyógyszer-nagykereskedelmi	(KST), (OVE)	Klasszikus	(PÜ)	(ST-ME)+(SAP)	(SV-ME)+(OCO-SAPCO)	ISO 9001 Gyógyszerkönyv
10. Élelmiszeripari és kereskedelem	(ER)	Klasszikus	(PÜ)	(ST-ME)+(ORACLE)	(SV-ME)+(ORACLE-CO)	ISO 9001 Élelmiszerkönyv
11. Energiaipari és szolgáltató	(KST), (OVE)	Menedzsment + Klasszikus	(PÜ)+(BSC)	(ST-ME)+(BSC-CSW)+(SAP)	(SCO-ME)+(OCO-SAPCO)	ISO 9001
12. Gyógyszeripari	(ER)	Klasszikus	(PÜ)+(BSC)	(ST-ME)+(SAP)	(SV-ME)+(OCO-SAPCO)	ISO 9001 Gyógyszerkönyv
13. Építőipari (útépítés is)	(ER)	Menedzsment + Klasszikus	(PÜ)+(BSC)	(ST-ME)+(SAP)	(SCO-ME)+(OCO-SAPCO)	ISO 9001 MSZ 28000
14. Kereskedelmi Bank	(KST), (OVE)	Klasszikus	(PÜ)+(BSC)+(VBM)	(ST-ME)+(SAP)	(SCO-ME)+(OCO-SAPCO)	ISO 9001
15. Élelmiszer-kereskedelmi lánc	(ER)	Klasszikus	(PÜ)+(BSC)	(ST-ME)+(SAP)	(NCR)	ISO 9001 HACCP

Forrás: Saját felmérés és összeállítás (2007)

- **A controllingrendszer alkalmazása mind stratégiai, mind pedig operatív alrendszeri szinteken (V.)**

V/1. A stratégiai tervezésnél és az operatív végrehajtásnál annak terv-tény ellenőrzésénél egységes és egymásra épülő stratégiai és operatív alrendszerekből álló controllingrendszert alkalmaznak speciális célszoftverrel (ECR-COCSW): **0%**

V/2. A stratégiai tervezést a stratégiai controllerek végzik Microsoft Excellel (SCO-ME), a végrehajtást és annak ellenőrzését az operatív controllerek az SAP vagy az ORACLE CO moduljaival? (SCO-ME)+(OCO-SAPCO) vagy (SCO-ME)+(OCO-ORACLECO): **40%**

V/3. A stratégiai tervezést a stratégiai vezetés végzi Microsoft Excellel (SV-ME), míg a végrehajtást és annak ellenőrzését az operatív controllerek az SAP vagy az ORACLE CO moduljaival (SV-ME)+(OCO-SAPCO) vagy (SM-ME)+(OCO-ORACLECO): **40%**

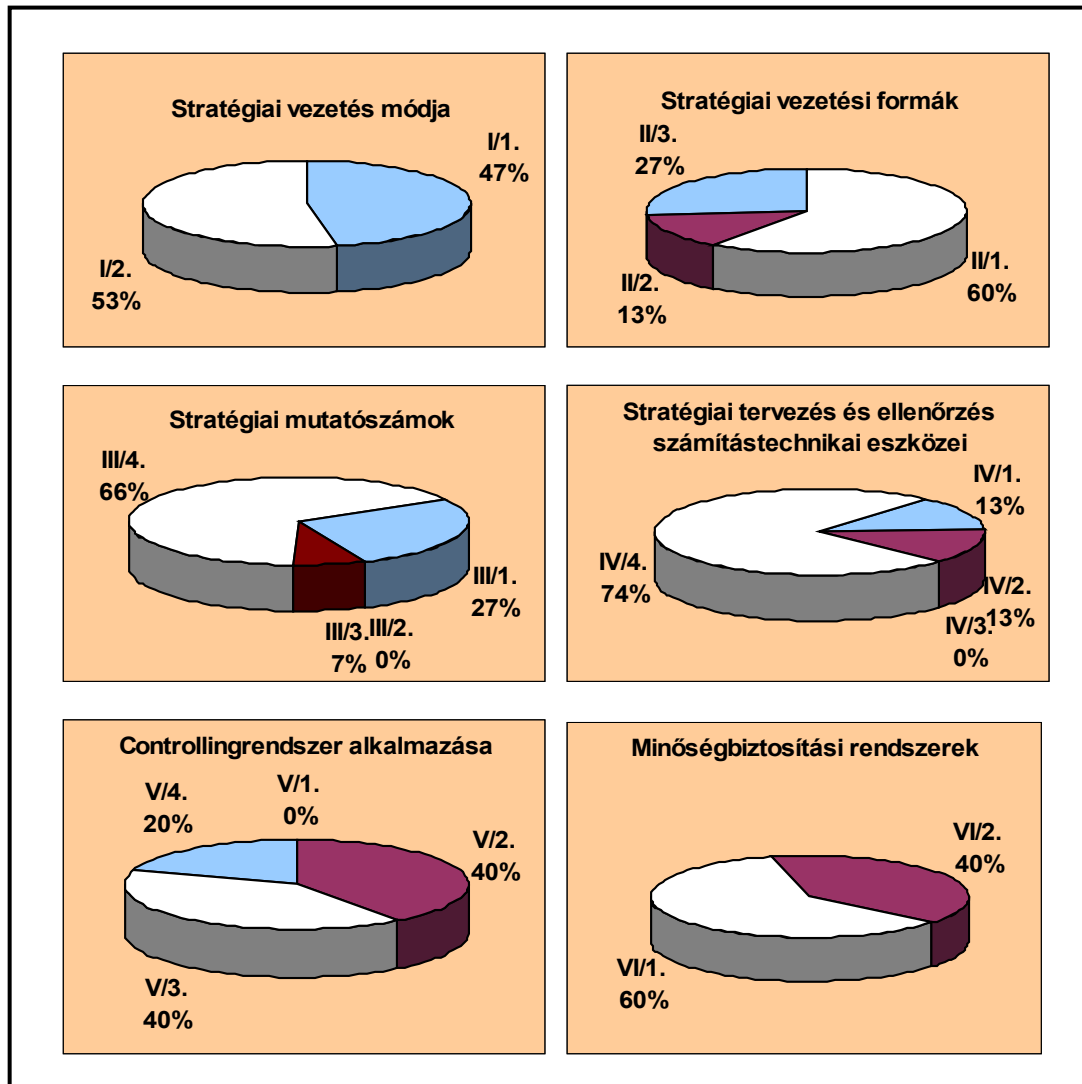
V/4. Nem alkalmaznak controllingot sem a stratégiai tervezésnél, sem az operatív végrehajtás ellenőrzésénél (NCR): **20%**

- **A minőségbiztosítás helyzete (VI.)**

VI/1. A munkavégzés, a környezetalapú irányítás, és a munkahelyi biztonság tanúsított szabványait alkalmazzák (ISO 9001, ISO 14001, MSZ 28000): **60%**

VI/2. A tanúsított minőségügyi szabványokat együtt alkalmazzák a törvény által kötelezően előírt minőségügyi szabályzatokkal (HACCP, Gyógyszerkönyv, Élelmiszerkönyv): **40%**

A felmérés során kapott és a 1. táblázatban összegyűjtött stratégiai vezetési jellemzőket, illetve azoknak az 6 jellemző csoporton belüli százalékos megoszlásának kördiagramját a **1. ábrán** mutatom be.

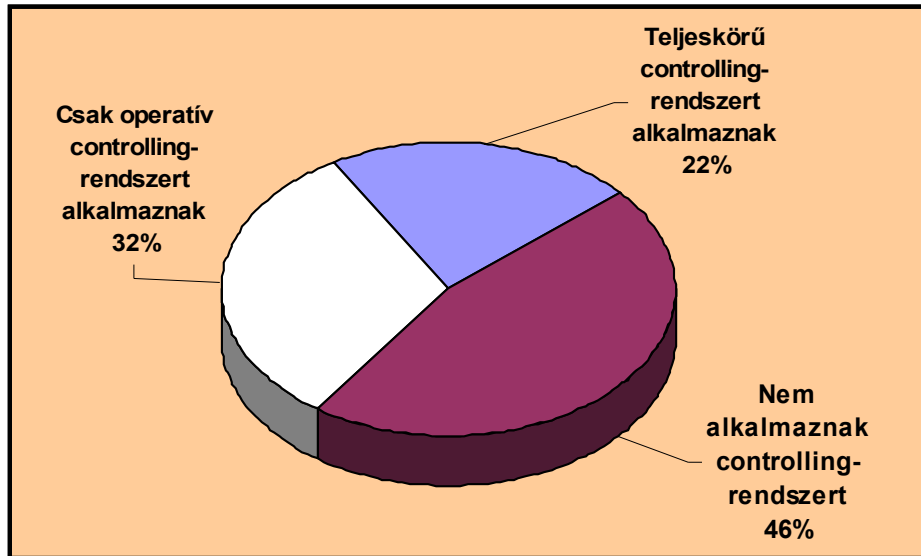


1. ábra: A felmért 15 nagyvállalat stratégiai vezetési jellemzőinek jellemzőcsoportonkénti százalékos megoszlása

Forrás: Saját szerkesztésű ábra (2007)

➤ **A felmért szervezetek controlling alkalmazásának jellemzői**

A 45 felmért szervezet controllingalkalmazásának jellemzői a **2. ábra** kördiagramjában ábrázoltam.



2. ábra: A controllingalkalmazások megvalósulása a felmért szervezetek között

Forrás: Saját szerkesztésű ábra (2007)

➤ **A 45 szervezet mintavételes felmérésnek a modellezés szempontjából releváns eredményei a következők:**

- A stratégiai vezetés működési formájánál azonban **egyetlen egy szervezetnél sem találtam egységes rendszerben közös szabályozottságban funkcionáló stratégiai vezetési rendszert**. Még ott sem, ahol menedzsment egységes rendszerként kezeli a stratégiai vezetést, annak működtetése markánsan kettéválik felső szinten történő stratégia kialakításra és stratégiai tervezésre, valamint a közép szintű operatív megvalósításra. A működtetés egységes rendszerben történő szabályozásának hiánya feleslegesen megnöveli az információs utakat, az információáramlás időszükségletét megnöveztve ezzel a szervezet gyors és rugalmas reagálóképességét az állandóan változó környezeti kihívásokra.
- A stratégiaalkotásban a felső vezetés tervezési és a közép vezetés végrehajtási tevékenységének sokszor merev szétválasztása és a középvezetőknek az esetek nagy részében a stratégia kialakításánál és a tervezésnél való mellőzése, **ezen vezetőknél negatív**

hozzaállást, a motiváltsági hiányt eredményezett a stratégia megvalósításakor. Ezen irányítási anomáliák tovább rontották a működés hatékonyságát.

- **A szervezetek döntő részénél az ún. klasszikus stratégiai vezetési forma érvényesül** (alapvetően igaz ez a kis és közepes vállalatokra, valamint az intézményekre) és csak egy-két nagyvállalatnál (azok 13 %-ánál) jelennek meg, főleg BSC alapú **menedzsment típusú stratégiai vezetési formák**. Ezzel magyarázható, hogy a stratégiai tervezésnél a pénzügyi mutatók dominálnak, míg az említett nagyvállalatoknál található a pénzügyi mutatószámok mellett a BSC és VBM mutatószámok, vagy azok kombinációi.
- **A szervezetek több mint fele alkalmazza a stratégiai vezetési munkájában a controllingmegoldásokat, azonban az egységes controllingrendszer alkalmazását egyetlen szervezetnél sem tapasztaltam.** A controllingrendszer stratégiai alrendszere általában a felső szintű vezetés tervezési feladatait látja el, addig az operatív controlling alrendszer a közép szinten történő végrehajtást (a tervezést, a terv/tény eltérés-elemzést, a beszámolók készítését) felügyeli. Az előző okok alapvetően arra vezethetők vissza, hogy **a felmért szervezetek gyakorlatában sehol sem alkalmazták a controlling rendszerszerű működéséhez szükséges egységes szoftvertámogatást.**
- A felmérésekből kitűnik, hogy a **controllingot szinte minden típusú szervezetnél alkalmazható, természetesen figyelembe véve azokat a specifikumokat, amelyek az adott szervezettípusra jellemzőek** (pl. a vállalkozásoknál kiemelt szerepe van az árbevételre alapuló eredménytervezésnek, a közszféra intézményeinél viszont a fő feladat a különböző bevételi forrásokat felhasználó költségvetés tervezése). Azon szervezeteknél, ahol a controllingalkalmazások megjelennek, többnyire az operatív controllingot használják, viszont főleg a nagyvállalatok szintjén már több helyen alkalmazzák a stratégiai controlling elemeket is. **A két controlling alrendszer együttes alkalmazására, mint már említettem, a felmért szervezeteknél nem volt gyakorlati megoldás.**

2.2. A controllingrendszerrel szabályozott, általánosan alkalmazható stratégiai vezetési működési folyamatmodell összeállítása

A felmérésekből nyert információk és a szakirodalmi ismereteim alapján, a stratégiai vezetés működését összekapcsolva a controllingrendszer támogatásával, **kialakítottam egy új, a szervezeteknél általánosan alkalmazható controllinggal szabályozott stratégiai vezetési**

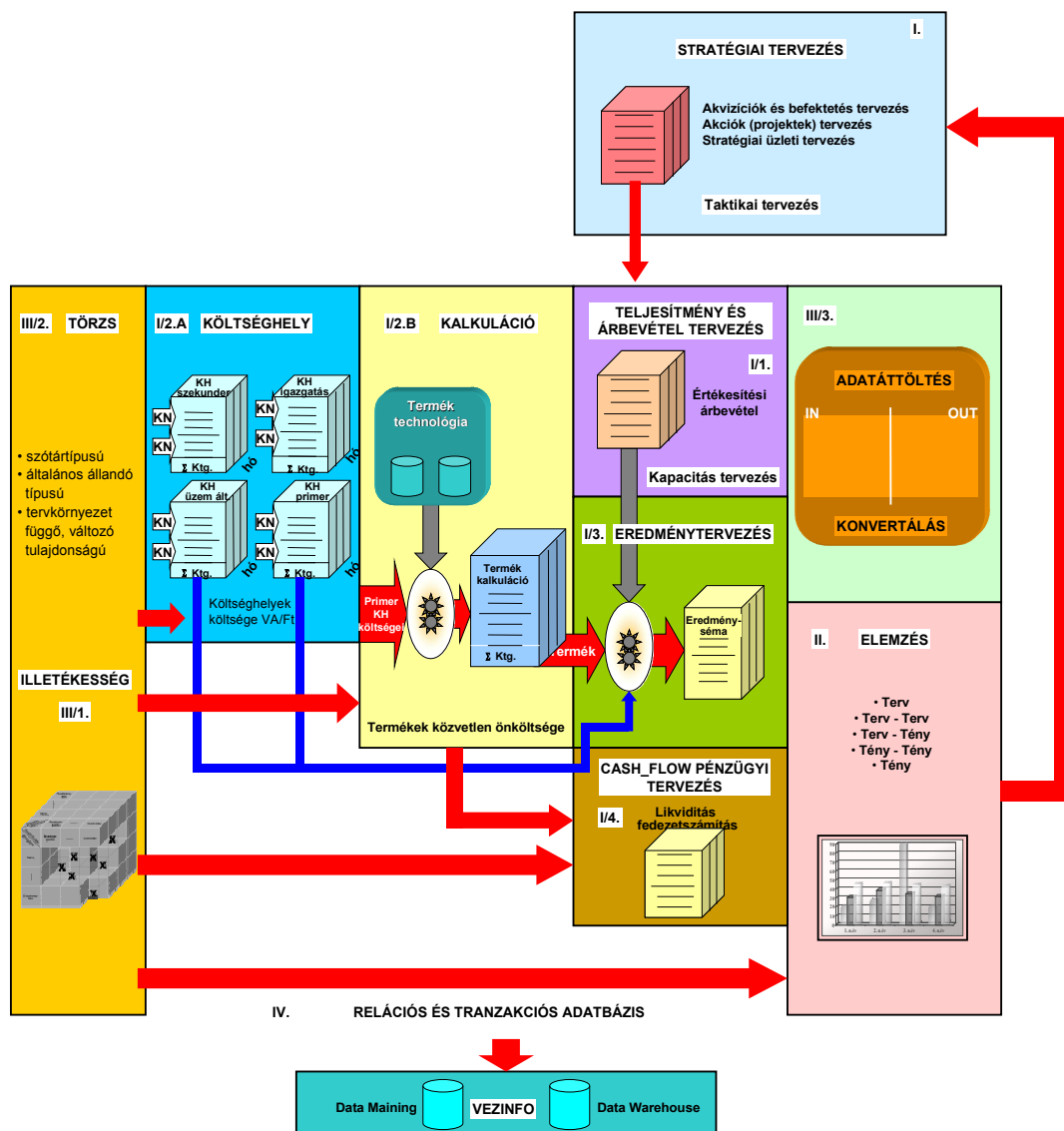
működési folyamatmodellt. A kutatás eredményeként **egyrészt** rögzítettem azokat a **szervezeti feltételeket**, ahol a stratégiai vezetés megfelelő hatékonysággal (és szabályozottsággal) funkcionálhat, **másrészt magát a controllinggal támogatott folyamatmodellt ismertetem** annak fő elemeinek bemutatásával.

➤ **A controllinggal támogatott stratégiai vezetés működésének feltételei:**

- **A stratégiai vezetés fogalmának és feladatainak pontos meghatározása.** A stratégiai vezetés fogalmát a következőképpen definiáltam:

„A szervezeti rendszer társadalmi környezeti igényei befogadásának és az arra kialakított célrendszerének, valamint azok megvalósítási feltételrendszerének, a Környezet–Stratégia–Struktúra, dinamikus összhangját hosszú távon folyamatosan biztosító rendszerszemléletű vezetési módszert (elméletet és gyakorlatot) nevezhetjük stratégiai vezetésnek vagy stratégiai irányításnak. A stratégiai vezetés szókapcsolat kettős jelentést (értelmezést) hordoz, így:

 - egyrészt a vezetésre jellemző strukturálási feladatok és a napi operatív vezetési munkák mellett a jövőorientáltságon és a minőségközpontúságon alapuló stratégiaalkotást (a céltudatos környezet és saját erőforrás elemzést, a stratégiai döntéshozatalt, a stratégiakialakítást, a stratégiai tervezést), valamint a stratégia megvalósítását és ellenőrzését, majd annak visszacsatolását a stratégiához, és ha szükséges, a stratégia módosítását, mint módszertant,
 - másrészt az operatív és a stratégiai feladatokat a gyakorlatban végigvivő vezetők csapatát, azoknak a döntési hierarchiának felső, közép- és alsóbb szinteken megfelelően kiépített hálózatát.”
- **A működés átláthatóságát biztosító szervezeti folyamatstruktúra modell kialakítása.** A folyamatstrukturáláshoz az SSADM táblázatos adatgyűjtésen alapuló egyszerűsített BPR eljárást állítottam össze.
- **A szabályozást is biztosító egységes rendszerként működő controlling szoftver kialakítása.** A **3. ábrán** egy, a szoftverfejlesztő kollégáimmal közösen összeállított SQL ORACLE alapú moduláris felépítésű controlling célszoftver rendszerábráját mutatom be.



3. ábra: A controllingrendszer „nagy szabályozó körét” támogató SQL-ORACLE célszoftver

Forrás: Saját szerkesztésű ábra (2007)

- **A stratégiai döntések hierarchikus szintjeinek meghatározása**

A stratégiai vezetés szinte minden tevékenységeleme, ha valamilyen szinten is, de döntésorientált. A stratégiai döntések körét három hierarchikus szinten összegeztem:

- A küldetésre és a jövőképre vonatkozó folyamatos kibernetikus környezetelemzést felhasználó, így komoly kockázati tényezőket hordozó és a stratégia egészét befolyásoló ún. **metadöntések szintjére**. A küldetés meghatározásánál a döntés alapvetően az **intuitív csoportmunka** keretében történik, felsővezetői stratégiai projekt-team munkájával. A **jövőkép** meghatározásánál alkalmazott **benchmarking**

eljárásnál és a **scenárió-forgatókönyv** eljárásoknál szintén megjelenik az **intuitív csoportmunka**, valamint a **számítógéppel támogatott kockázatelemzés**. A küldetés és a jövőkép meghatározására a döntéseket a már említett **stratégiai projekt-team** hozza a **kockázatmenedzsment (risk management)** esetenkénti támogatásának igénybevételével.

- A stratégiai döntések második szintjén a megfelelően diagnosztizált és pozícionált állapotjellemzők alapján, a **stratégiai célrendszer összeállítása**, illetve a **stratégia deklarálása** a feladat. Ezt a feladatot szintén csoportmunkában a **stratégiai projekt-team végzi**.
- A stratégiai döntések **harmadik szintje az operatív terv-tény eltéréselemzés**, amely alapját képezi a **stratégiai módosítást esetlegesen igénylő visszacsatolásnak**. Itt a **döntés** a visszacsatolt információk alapján a **stratégiai vezetés kompetenciája**.

➤ **A controllingrendszerrel szabályozott stratégiai működési folyamatmodell felépítése**

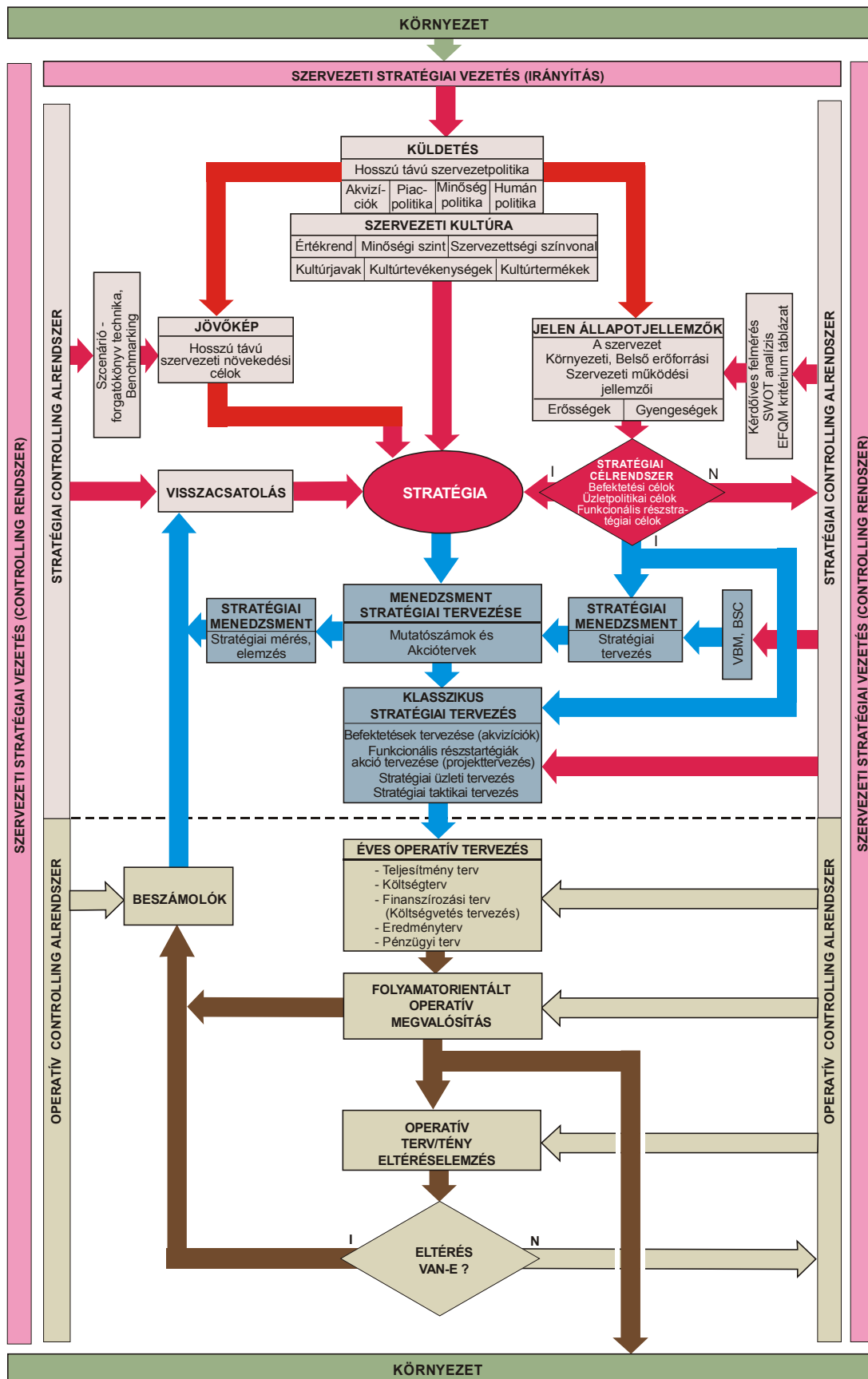
A szervezetek stratégiai vezetésének általam kidolgozott elvi (optimális képítettségű) folyamatmodelljét a **4. ábrán** mutatom be.

Az ábrán javasolt stratégiai vezetési működési modell összeállításánál a stratégiai vezetés feladatait **egyrészt megfelelően definiált elemekre választottam szét (így a küldetésre, a jövőképre, a jelen állapotjellemzők minősítésére)**, majd azok kialakítására az **irodalmi ismereteim és gyakorlati tapasztalataim alapján könnyen kezelhető eljárásokat dolgoztam ki**, másrészt a **modellszerkesztés folyamán ezeket a feladatlépéseket a controllingrendszer információs csatornáinak segítségével szabályozott egységes működési folyamattá kapcsoltam össze**.

A folyamatmodell egyes elemei a következők:

- **Társadalmi, gazdasági kulturális környezet**

Az ábrából látható, hogy a szervezet stratégiai irányítási, vezetési tevékenysége a szervezet funkcionálását döntő módon meghatározó **környezetből indul ki** és annak eredményei a felhasználói visszaigazolók **környezetbe csatlakozik**. A **környezet, mint meghatározó peremfeltétel input oldalról elsődlegesen a társadalom gazdasági és kulturális igényeit, elvárásait tartalmazza a vevők, a beszállítók és a versenytársak, mint piaci szereplők közreműködésével**.



4. ábra: Szervezet stratégiai vezetésének elvi működési folyamatmodellje

Forrás: Saját szerkesztésű ábra (2007)

A környezet alatt értem még a szervezet működésében és annak eredményességében közvetlenül érintett tulajdonosi érdekeltek, stakeholderek (befektetők, részvényesek, egyéb tulajdonosok) körét, valamint és intézményi szinten a fő tulajdonosként szereplő államot is. A környezet a maga törvényeivel és ellenőrző intézményrendszerével biztosítja a szervezetek működésének feltételrendszerét. Output oldalról szintén a környezet minősíti a szervezet tevékenységét, teljesítményét.

- **A szervezet stratégiai küldetésének meghatározása**
- **A szervezeti jövőkép** hosszú távú céljainak **kijelölése**. Javasolt módszerek; a benchmarking, valamint a scenárió forgatókönyv-eljárás.
- **A szervezeti kultúra modell** összeállítása, a szervezet értékrendje, a minőségügy színvonala, valamint a szervezettségi szintjének deklarálásával.
- **Szervezeti állapotjellemzők feltárása és minősítése**. Javasolt módszerek; értéklánc alapú kérdőíves felmérés, brain-storming technikát alkalmazó SWOT-elemzés, valamint az EFQM kritérium táblázat felhasználásával végzett kérdőíves felmérés.
- **Szervezet stratégiai célrendszerének összeállítása.**

A stratégiakialakítás következő lépcsőfokaként a **minősített állapotjellemzőknek**, a **jövőképnek** az éppen aktuális stratégiai ciklusra lebontható **szervezetpolitikai célokkal történő összevetésben** meghatározható a szervezet **stratégiai célrendszere**.

- **A szervezet stratégiájának deklarálása**
- **A stratégiai tervezés**

A stratégiai vezetési folyamatmodell szabályozásának alapkapsolati rendszere a **stratégiai és az operatív tervek egymásra épülése**. A **controllingrendszer szabályozó szerepe**, illetve annak számítógépes támogatása éppen ezen kapcsolati rendszeren keresztül **funkcionál elsődlegesen**.

A stratégiai vezetés működési folyamatmodelljén a **két stratégiai tervezési módszert (a klasszikus stratégiai tervezést és a menedzsment típusú stratégiai tervezést) külön-külön**, és azok **kombinációjaként** is feltüntettem. Az egyes stratégiai tervfejezeteket az ábrán bejelöltem.

- **A stratégiai terv végrehajtása, terv-tény eltéréselemzése és a stratégiához való visszacsatolása**

A folyamatmodellből látható, hogy a stratégiai vezetést szabályozó információs kör, amely a stratégiai tervezésből indul ki, ezen controlling terv-tény ellenőrzési feladatok alapján csatolódik (záródik) vissza a stratégiához.

3. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK

A kutatómunkám tudományos eredményeinek új és újszerű elemeit a következőkben foglaltam össze:

- **Megállapítottam**, hogy a felmérésbe bevont hazai szervezetek döntő többségénél egyre inkább meghatározóvá váltak a globalizált társadalmi környezet kihívásainak mind jobban megfelelni tudó korszerű stratégiai vezetési módszerek. Ezek az eszközök, módszerek a következők:
 - Első helyen említtem a **stratégiaalkalaktás intuitív heurisztikus eljárásait**: a benchmarking metodikát, az értéklánc-alapú kérdőíves felmérést, a szcenárió-forgatókönyv eljárást, a brainstorming vagy akár a metaplan problémafeltáró és problémamegoldó technikákat, a portfólió „SWOT”-elemzést, az „EFQM”-kritériumtáblázat önértékelési módszerét stb.
 - Szinte alapigazságként jelenthető ki, hogy az „IT” lehetőségeinek mind szélesebb körben történő felhasználása mellett ma már nélkülözhetetlen a **stratégiai vezetési tevékenységek egységes rendszerben történő informatikai támogatása**.
 - A szervezetek mind nagyobb hányadánál tapasztaltam a **minőségügynek tanúsított formában való felvállalását**. Egyrészt a munkavégzés irányításának „MIR” és a környezetvédelem irányításának „KIR” nemzetközi szabványaiival (ISO 9001-es, ISO 14001-es), **másrészt** a törvényi szabályozás fogyasztóvédelmi normatíváival (HACCP, Gyógyszerkönyv, Élelmiszerkönyv stb.). Két vállalatnál már fellelhető volt a TQM-EFQM stratégiai vezetési forma működése is.
 - Biztató jelként értékeltem a **controllingnak** az eddigi, főleg az operatív vezetésnél való funkcionálása mellett, a **stratégiai vezetés területén történő egyre markánsabb megjelenését**.
- **Kimutattam**, hogy a szervezetek nagy részénél – főleg a közszféra intézményeinél – még ma is a **klasszikus stratégiai vezetési forma dominanciája érvényesül, a menedzsment típusú stratégiai vezetéssel szemben**. Viszont már több szervezetnél kezdik bevezetni a két stratégiai vezetési forma kombinált együttes alkalmazását.
- **Megállapítottam**, hogy **szinte minden szervezet stratégiai számításainál megtalálhatóak a pénzügyi mutatószámok** és alapvetően csak a menedzsment típusú stratégiai vezetés tervezési és mérési tevékenységeinél alkalmaztak a pénzügyi mutatók mellett, **VBM és/vagy BSC stratégiai mutatószámokat**.

- A felmérések során komoly hiányosságként **tapasztaltam, hogy nem volt olyan stratégiai vezetési rendszer, amelyhez – annak integráns részeként – egy egységes rendszerben funkcionáló, számítógéppel támogatott szabályozási alrendszer kapcsolódna.**
- Az előzőek folytatásaként ugyancsak **megállapítottam, hogy a stratégiai vezetéssel rendelkező szervezeteknél, még ott is, ahol a stratégiai irányítás elveiben és módszerében egységes rendszerként működik, a stratégiai feladatok (a stratégiai kialakítás, a stratégiai tervezés), térben és időben elkülönülnek a végrehajtás és ellenőrzés operatív feladataitól.** A két fő résztvevőtevékenységet általában a felső vezetés koordinatív munkája kapcsolja össze.
- A felmérés táblázataiból jól láthatók, hogy az informatikai támogatás módszerei a fenti **megállapításomat** szinte teljes mértékben alátámasztották. A **stratégiai tervezés** az esetek döntő részénél **Excel táblázatkezelővel történt, vagy egy-két kivételnél VBM és BSC célszoftverekkel.** Az **operatív végrehajtás monitorizálását és elemzéseit** pedig ettől függetlenül az **integrált vállalatirányítási (szervezetirányítási) ORACLE vagy SAP szoftverrendszerek megfelelő moduljával végezték el.**
- **Megállapítottam, hogy a stratégiai vezetés megosztottságát – ott, ahol bevezették a controllingot – egy az egyben követte a controllingalkalmazás. A stratégiai vezetési munkát a stratégiai controlling támogatta a maga szoftvereivel, míg az operatív végrehajtási tevékenységek felügyeletét az operatív controlling segítette az integrált szervezetirányítási rendszerek controlling („CO”) moduljaival vagy a speciálisan kiépített célszoftvereivel. A stratégiai és az operatív alrendszerek által meghatározott egységes controlling-rendszer működtetésével a felmérés során egyetlen szervezetnél sem találkoztam.**
- **Egyetértve azzal az állítással, hogy a controlling működésszabályozó szerepe csak annak informatikailag támogatott egységes rendszerben való alkalmazásával érhető el, ezért kiemelt eredményként értékeltem azt a munkatársaimmal közösen kialakított SQL alapú moduláris felépítésű controlling-célszoftvert, amely jól felhasználható a stratégiai vezetés működése egészének controlling szabályozásánál.**
- Kutatómunkáim eredményei között az **újszerűség szempontjából legfontosabbnak, a hazai szervezetek irányításánál általánosan alkalmazható, a controllingrendszerrel szabályozott és hatékonyabb működést biztosító stratégiai vezetési folyamatmodell kidolgozását tartom.** A stratégiai vezetés integráns részeként meghatározott **controlling-**

rendszer a stratégiai és az operatív controlling alrendszerek egymásra épülésével, valamint az ezen alapuló egységes szoftvertámogatással működő szabályozó tevékenységével javítja a szervezet reagálóképességének gyorsaságát és rugalmasságát. A stratégiai vezetés működését szabályozó modellre egyrészt az általános jelleg, így a szervezetek mind szélesebb körében (a vállalkozásoknál, a közszféra állami intézményeinél és a civil szervezeteknél) való alkalmazhatóság, másrészt a controllingrendszerrel történő tervezhetőség és szabályozottság a jellemző.

- Az előző eredménnyel összhangban, annak kiegészítő feladataiként **ugyancsak újszerű eredménynek tartom azokat a modellezésnél javasolt szervezési eljárásokat** – így a BPR-t, a benchmarkingot, a brainstorming technikán alapuló „SWOT”-elemzést, a kérdőíves felméréseket –, **amelyeket az irodalmi ajánlások alapján a hazai alkalmazások érdekében kidolgoztam, illetve könnyebben adaptálhatóvá tettem.**

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Kutatásaim lezárásaként, annak eredményeként a következő általános érvényű következtéseket és javaslatokat teszem:

- Az életminőség hosszú távon történő folyamatos javításának, valamint azt körülvevő globalizált piacgazdaság kihívásainak és a minőségügy mind jobban érvényesülő tevékenység- és piacszabályozó szerepének felismerésével a hazai szervezetek nagy részénél is alkalmaznak szabályozott minőségügyi rendszereket. A környezeti elvárások fejlődésével azonban a jövőben mindinkább arra kell törekedni, hogy ezen rendszerek integrálásával a szervezetek mind szélesebb köre jusson el, a minőségügy teljes körű felvállalását biztosító TQM alapú stratégiai vezetési formához.
- A hazai szervezetek döntő többségénél eredményként könyvelhető el, hogy az értékteremtő folyamataik különbözőségeitől függetlenül alapvetően a jövőorientált gondolkodásukkal, korszerű stratégiai vezetési módszereikkel mindinkább igyekeznek megfelelni a századunk társadalmi környezetének meghatározó igényrendszerének. A környezeti elvárások állandó fejlődésének, valamint a feltételek felgyorsuló változásainak következtében a továbbiakban még komoly mértékben fejleszteni kell – szinte minden területen – a szervezetek stratégiai munkáját.
- A hazai szervezeteknek és a nálunk működő külföldi cégek leányvállalatainak irányítási munkájára jelenleg még nem jellemző, hogy a stratégiai vezetésük (felsővezetői és középvezetői szinteken) egységes rendszerként, és a egységes rendszeren belül azonos információs körön (pályán) közös szabályozottságban működjön. Ez a tény nagyban rontja a szervezeteknek a környezetük irányába történő reagáló képességüket, így a vezetői döntések hatékonyságát, amelyek negatív irányba befolyásolhatják a piaci versenypozíciójukat, finanszírozhatóságukat. **Javaslom**, hogy a hazai szervezetek stratégiai vezetésének korszerűbbé tétele érdekében, valamint az előzőekben feltárt vezetési hiányosságok megszüntetésére egy, a **stratégiai vezetést segítő és annak integráns részét képező olyan törzskari szervezeti rendszer kiépítését, amely a stratégiai és az operatív tervezést egységes rendszeren belül egymásra épülve, egymást meghatározva kezeli úgy, hogy közben azonos módon támogatja mind a felső szintű és mind a középszintű vezetés közös stratégiai munkáját.** A támogató törzskari funkcionális rendszer szigorú szabályozottság mellett, saját belső információs csatornán (körpályán) bonyolítsa a stratégiai

és az ahhoz szorosan kapcsolódó operatív tervezést, a terv-tény megvalósulás felügyeletét, valamint az esetleges eltérési adatoknak a stratégiához való visszacsatolását.

- **A stratégiai vezetési feladatok szabályozásának ellátására a hazai gazdaságban is már közel húsz éve sikeresen alkalmazott controllingnak rendszerré való továbbfejlesztését, illetve annak alkalmazását találtam a legmegfelelőbbnek. A controlling-rendszernek a stratégiai és operatív alrendszerei összekapcsolására egységesen kiépített informatikai támogatás ma még kevésbé terjed el a szervezetek stratégiai vezetésénél, ezért a controlling a szervezetszabályozási funkcióját értelemszerűen nem tudja ellátni. Az értekezésem keretében végzett, illetve publikált kutatómunkám már ismertetett eredményei alapján kijelentem, hogy megfelelő rendszerszervezési és szoftverfejlesztési (illetve szemléletváltóztatási) munkák után a controlling alkalmassá tehető a szervezetek igen széles köre stratégiai vezetésének működésszabályozására.**
- **Kutatásom eredményei bizonyítják, hogy a korszerű stratégiai vezetési munka ma már elképzelhetetlen célszerűen alkalmazott intuitív szervezési eljárások, valamint magas fejlettségi szintű informatikai támogatás nélkül. Ezen feladatokat csak a szervezetük és annak értékrendje iránt elkötelezett, szakmailag jól felkészült, gyors döntésekre képes vezetők, valamint azok „csapatai” képesek érdemben ellátni, így a szervezeteknél mindinkább felértékelődik a humán erőforrás és annak megfelelően az intellektuális tőke szerepe.**

ÖSSZEFOGLALÁS

Doktori értekezésem fő célja volt egy, a **XXI. század társadalmi környezeti elvárásainak megfelelő olyan korszerű stratégiai vezetési működési modell kialakítása, amely általánosan alkalmazható a hazai szervezetek (vállalatok, állami intézmények, civil szervezetek) stratégiai irányítási gyakorlatában.**

Célkitűzésem aktualitásának alátámasztására összegeztem napjaink globalizált társadalmi, gazdasági és kulturális környezetének fő jellemzőit és a szervezetek vezetése irányába történő elvárásait. Ezek a jellemzők röviden a következők:

- az **életminőség állandó javításának igénye**, amely a minőségügy piaci és szervezeti működésszabályozási szerepének előtérbe kerülését eredményezte.
- a **globalizáció földrészeket átívelő szabad kereskedelem által végtelenségig kiélezett piaci verseny**, ahol az állandóan turbolens módon változó igények a gazdálkodó szervezeteket hosszú távú gondolkodásra és az igényekre történő gyors és rugalmas reagálásra kényszeríti.
- a **szervezetek vezetésénél humánerőforrás, az intellektuális tőke mind meghatározóbb szerepe.**

Doktori értekezésem kutatásainak megalapozása érdekében igyekeztem mind szélesebb körben áttekinteni **egyrészt a szervezés- és vezetéstudomány** fő fejlődési korszakait az elmúlt század elején megjelenő tudományos igényű vezetési iskoláktól korunk korszerű minőségalapú stratégiai vezetési eljárásával bezárólag, idézve az egyes korok számomra fontos szerzőinek munkásságát, **másrészt végigkísértem a controllingeljárás** kialakulását és controllingrendszerre való fejlesztését, az irodalmi utalások mellett, felhasználva a témával kapcsolatos több évtizedes kutatómunkám eredményeit.

Az értekezéssel kapcsolatos kutatásaim alapvetően két fő területet érintették. Először **min-tavételes felméréssel az általam kiválasztott 45 hazai szervezetnél** (nagyvállalatnál, kis- és közepes vállalatoknál, állami intézményeknél és civil szervezeteknél) **megvizsgáltam azok stratégiai vezetési munkáját, annak jellegét, formáját, informatikai támogatását, valamint a controlling alkalmazásának kiépítését és a minőségügy felhasználásának színvonalát.** Kutatásaim, felméréseim közvetlen **eredményeiből** – amelyeket

táblázatos formában összegeztem és **grafikonok segítségével is prezentáltam** – a következő fő megállapításokat tettem:

- A **hazai szervezetek gyakorlatában** a kor igényeinek megfelelően – egy-két kisebb cég kivételével – **általánosnak mondható a stratégiai gondolkodás megjelenése.**
- A **controlling alkalmazása is mind szélesebb körben terjedt el**, mivel annak szervezeti típusonként nincsenek korlátai. Tehát egyaránt működtethető mind a profitorientált vállalatoknál, mind a közszféra állami intézményeinél, mind pedig a civil szervezeteknél – természetesen figyelembe véve azokat az egyedi sajátosságokat, amelyek ezen szervezeti típusoknál meghatározóak.
- A szervezetek, alapvetően a vállalatok stratégiai vezetéseire az jellemző, hogy a belső információs útjaik sokszor felesleges meghosszabbításával, valamint a vezetési munkamegosztás szervezetlenségéből adódóan az emberi motiváltság hiányában, a **külső környezeti igényekre csak a vártnál hosszabban és kevésbé rugalmasan képesek reagálni**, amely az esetek többségében komoly gazdálkodási problémákat jelenthet. **A stratégiai folyamat stratégiaalkalaktási, stratégiai tervezési, operatív megvalósítási és visszacsatolási „lánca” sok esetben „kettészakad” a tervezés és az operatív megvalósítás viszonylatában, mivel az első feladatkör kizárólagosan a szervezetek felső vezetésének hatásköre, míg a megvalósítás általában a középvezetés kompetenciája.**
- A controllingalkalmazások esetében a **rendszer szemléleti megjelenítés** (a controllingrendszer működtetése az egymásra épülő, egymást feltételező egységes rendszert alkotó stratégiai és operatív controlling alrendszerek összekapcsolásával) **ma még nem jellemző a szervezeteknél**, ezért a controlling döntéselőkészítő funkciója mellett **nem érvényesül annak működést szabályozó szerepe.** A stratégiai controlling általában a felső vezetést a stratégia tervezésénél támogatja, míg az operatív controlling a középvezetés stratégiamegvalósítási tevékenységét „felügyeli”. A controlling rendszer szerű működése hiányának egyik fő oka, hogy nem találhatók a stratégiai és az operatív alrendszerek együttes működését biztosító egységes controlling célszoftverek.

A szakirodalmi kutatómunkám, a több éves szervezési gyakorlati tapasztalataim, valamint a mintavételes felmérés eredményei alapján **olyan újszerű, a hazai szervezeteknél általánosan alkalmazható stratégiai vezetési folyamatmodellt állítottam össze, amely működése a controllingrendszer szabályozásával történik.** A szabályozás támogatására

egységes controlling-célszoftverre tettem javaslatot, amely átfogja mind a stratégiai, mind pedig az operatív controlling tevékenységeit.

A controllingrendszer szabályozó szerepe úgy érvényesül, hogy a **stratégiai vezetés információinak áramlása** (információgyűjtés, információfeldolgozás és információtovábbítás) a **controlling által biztosított egységes rendszeren belül történik**, a stratégiai és az operatív alrendszerek egymásra épülésével, illetve összekapcsolásával. A **stratégia kialakításából** kiinduló zárt stratégiai vezetési „**információs lánc**” a **stratégiai tervezésen keresztül az operatív megvalósításhoz kapcsolódva**, majd a **terv-tény eltéréselemzés információinak segítségével visszacsatolódik (záródik) a stratégiához** (megfelelő döntéskészítést biztosítva a stratégia esetleges módosításához). A **stratégiai és az operatív controlling alrendszerek együttműködésével nagyban csökkenhet a vezetési megosztottság információkezelési anomáliája, lerövidül az információáramlás ideje, javul annak megbízhatósága.**

Végezetül külön is megemlítem, hogy doktori értekezésemben bemutatott **új korszerű controllinggal szabályozott elvi stratégiai vezetési működési folyamatmodell** egyes elemeinek kidolgozására, az irodalomból ismert metodikáknak a saját gyakorlati alkalmazásaim „szűrőjén” keresztül történő átdolgozásával több eljárást is összeállítottam, amelyeket a doktori értekezésem mellékletében jelenítettem meg.

PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

(1997-2007)

I. Tudományos cikkek folyóiratokban

Tóth Antal: „A controlling szerepe a kórházak irányításában”, In: KÓRHÁZ, V. évfolyam 4. szám (A Magyar Kórhákszövetség tudományos szakfolyóirata, 1998), L: Dr.Mikola István és a szerkesztőbizottság. ISSN 02303868.

Tóth Antal: „A vezetői számvitel mint a pénzügyi számvitelnek a vezetés által igényelt továbbfejlesztése”, In: Szám-adó, VIII. évfolyam 12.szám (HVG Orac Lap és Könyvkiadó Kft., 1999 december), L: szerkesztőbizottság. ISSN 4216-5093.

Tóth Antal – Zéman Zoltán: „A konszerncontrolling gyakorlati megvalósításának lehetőségei” tudományos szakcikk a Pénzügyi Szemle 2003/8. augusztusi szám (magyar és angol nyelven). (Budapesti és washingtoni egyidőben történő megjelenéssel.)

Antal Tóth: „Main characteristics of the modern organization management systems” Transactions of the University of Kossice (3/2003. szám) ISSN 1335-2334.

II. Konferencia előadások kiadványokban

Tóth Antal: „Controllingrendszer alkalmazása a vállalati költséggazdálkodás hatékonyabbá tételéhez”, Gödöllői Agrártudományi Egyetem, „Vállalati környezet és alkalmazkodás az élelmiszer-termelésben” konferencia, Gödöllő, 1997. október 9-10. (Tudományos Közlemények II. kötet, a teljes előadás írott szövege, 267-272. oldal), ISSN 1418-950X.

Tóth Antal: „A minőségcontrolling mint a TQM-en alapuló stratégiai menedzsment egyik korszerű eszköze”, BGF Magyar Tudomány Napja Konferencia, Budapest, 2001. november 17. (BGF Tudományos Évkönyv 2001 kiadványában, az előadás teljes szerkesztett írott szövege, 148-153. oldal), ISBN 963-394 466X.

Tóth Antal: „A jövő korszerű vezetési rendszere, a TQM alapú stratégiai menedzsment”, MTA Jövőkutatási Bizottság II. Nemzetközi Konferenciája, Miskolc, 2002. október 3-5. (Az MTA és a Miskolci Egyetem Konferencia Kiadványa, az előadás teljes szerkesztett írott szövege, angol nyelvű abstracttal!)

Tóth Antal: „A Szervezeti (Vállalati) Kultúra modell kialakítása és szerepe a szervezetek minősítésénél”, - „Híd kelet és nyugat között”, BGF Magyar Tudomány Napja Konferencia, Budapest, 2002. november 7-8. (BGF Tudományos Évkönyv kiadványa, 2002, az előadás teljes szerkesztett írott szövege, 186-194. oldal, angol nyelvű abstracttal), ISSN 1558-8401.

Tóth Antal: „Az értékelemzési módszer és a controlling célköltség-tervezés alkalmazása a környezet irányításában”, Dunaújvárosi Főiskola, Magyar Tudomány Napja Konferencia, Dunaújváros, 2002. november 7-8. (Dunaújvárosi Főiskola Tudományos Évkönyv kiadvány, 2002, az előadás teljes szerkesztett írott szövege, angol nyelvű abstracttal)

Antal Tóth: Forming of the corporate culture. Kassai Műszaki Egyetem 6. Nemzetközi Vezetési Konferencia, Kosice 2003. november 13-14. (Konferencia kiadványa, az előadás teljes angol nyelvű írott szövege 154-160. oldal) ISBN 86-8073-056-3.

III. Szakkönyvek, egyetemi, főiskolai jegyzetek

Körmen di Lajos – Tóth Antal: „Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában” (WEKA Szakkiadó Kft., Budapest, 2000.), **társszerző** (1-es, 2-es, 3-as, 5-ös, 6-os, 7-es fejezetek, kb. 160 oldal, 8 ív), **Lektor:** Dr. Bíró Tibor, ISBN 963 85920 1X.

Körmen di Lajos – Tóth Antal: „A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása” (Perfekt Gazdasági Tanácsadó és Kiadó Kft., Budapest, 2002), **társszerző** (1-es, 2-es, 3.2-es, 3.3-as, 3.4-es, 4-es kivéve 4.2.2 és 4.2.5, 5-ös, 6-os fejezetek, kb. 140 oldal, 7 ív), **Lektor:** Dr. Bíró Tibor, ISBN 963 394 4546.

Körmen di Lajos – Tóth Antal: A controlling elmélete és gyakorlata (Perfekt Kiadó Zrt., Budapest 2006.), **társszerző**, **Lektor:** Dr. Bíró Tibor, ISBN 963 394 6395.

Tóth Antal: „Vezetői controlling” (Gábor Dénes Műszaki Főiskola, 244. sz. jegyzet, Budapest, 1997), 70 oldal, 3,5 ív, **Lektor:** Dr. Ferke György.

Tóth Antal: „Vezetői controlling, a szervezetcontrolling mint a vezetés egyik fő funkcionális eleme” (Gábor Dénes Műszaki Főiskola, 244. sz. főiskolai jegyzet, Budapest-Kolozsvár-Nyitra, 2002), 160 oldal, 8 ív, **Lektor:** Dr. Ferke György.

Tóth Antal – Zéman Zoltán: „Szervezeti controlling” (Szent István Egyetem, Gazdálkodási és Mezőgazdasági Főiskolai Kar főiskolai jegyzete, Gyöngyös, 2001, 2002, 2006. változatlan utánnomások), **társszerző**, 140 oldal, 7 ív, **Lektor:** Dr. Tóth Pál – Dr. Liebmann Lajos.

Gyakorlati controlling – Magyarországi vállalkozások és intézmények controllingkézikönyve (cserélhető lapos, negyedévente bővítendő tudományos tanulmányok gyűjteménye)

Lektor: Dr. Bíró Tibor, BGF tanszékvezető tanára.

WEKA Szakkiadó Kft. – RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft. (2000. január 1-től 2006.-ig), ISBN 963 85920 5 2.

A közel 4000 oldalas könyvben megjelent tudományos könyvfejezetek (válogatás)!

Tóth Antal: A controllingmódszertan fejlődése, a controlleri tevékenységek specializálódása (3/4 fejezet, 20 oldal)

Tóth Antal: A szervezetek átvilágítása SWOT-elemzéssel (6/3.4 fejezet, 28 oldal)

Tóth Antal: A „forgatókönyv” metodika, a stratégiai tervezésnél mint a jövőkép meghatározásának egyik a víziótechnikán alapuló korszerű módszere (6/3.8 fejezet, 18 oldal)

Tóth Antal: A lean-irányítási koncepción alapuló optimalizált vállalati struktúra kialakítása (6/3.9 fejezet, 15 oldal)

Nagy Lászlóné – Tóth Antal: A folyamatcontrolling-rendszer (process controlling system) kiépítése egy Gyógyszer-nagykereskedelmi Rt. operatív controlling tervezésénél (7/5.6 fejezet, 25 oldal)

Krieger Mária – Sillye Béla – Tóth Antal: Javaslat a települési önkormányzatok controllingrendszerének kialakítására (7/6.7 fejezet, 25 oldal)

Tóth Antal: A piacgazdasági hatások mind intenzívebb megjelenése a kórházaknál, avagy a betegorientált controllingrendszer kialakítása (7/7.4 fejezet, 20 oldal)

Tóth Antal: A controlling gyakorlati megvalósításának lehetősége az egészségügyi szakellátási intézményeknél (7/7.5 fejezet, 28 oldal)

Tóth Antal: A marketingcontrolling fogalma és helye a szervezeti irányítás rendszerében (8/9.1 fejezet, 15 oldal)

Tóth Antal: A projektcontrolling mint a projektmenedzsment integráns része (8/12 fejezet, 15 oldal)

Tóth Antal: A controlling helye és szerepe a TQM alapú stratégiai irányítás rendszerében (9/8 fejezet, 25 oldal)

Tóth Antal: Az intézményi controllingrendszerek kialakításának és bevezetésének időszerű kérdései (9/9 fejezet, 20 oldal)

Tóth Antal: Az értékelemzési módszer alkalmazása a controlling célköltség (target cost) tervezésnél (10/2 fejezet, 20 oldal)

Tóth Antal: Benchmarking és a stratégiai controlling (10/3 fejezet, 15 oldal)

Tóth Antal: A BPR (Business Process Reengineering) mint a controlling által is sikeresen alkalmazott szervezési módszer (10/4 fejezet, 15 oldal)

IV. Könyvszerkesztés, lektorálás

Gyakorlati controlling – Magyarországi vállalkozások és intézmények controllingkézikönyve

(cserélhető lapos, negyedévente bővítendő tudományos tanulmányok gyűjteménye, CD-ROM-on is megjelenik), WEKA Szakkiaadó Kft. – RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft. (2000. január 1-től 2006-ig), ISBN 963-85920. **Főszerkesztő-szerző.**

Controlling az Excellel

(cserélhető lapos, negyedévente bővítendő tudományos tanulmányok gyűjteménye, CD-ROM-on is megjelenik), WEKA Szakkiaadó Kft. – RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft. (2000. júniustól folyamatosan napjainkig), ISBN 963-86060 3 7. **Szaklektor.**

Controlling Képletgyűjtemény

(CD-ROM-on és írott formában), Management Kiadó Kft, 2001. **Szerkesztő és szaklektor.**

Controlling Lexikon

(CD-ROM-on és írott formában), Management Kiadó Kft, 2001. **Szerkesztő és szaklektor.**

Projektmenedzsment

(cserélhető lapos, negyedévente bővítendő tudományos tanulmányok gyűjteménye), Management Kiadó Kft., 2001 (ISBN 963 86147 5 7). **Szaklektor.**

Stratégia, a vállalkozások és intézmények vezetési gyakorlatában

(cserélhető lapos, negyedévente bővítendő tudományos tanulmányi gyűjtemények), Infocity Kiadó Kft., 2004-től folyamatosan napjainkig. ISBN 963 214 9688. **Főszerkesztő-szerző.**

A CONTROLLER szakmai folyóirat

(A gyakorlati controllerek szakmai folyóirata, havi megjelenéssel), Ecovit Kiadó Kft, 2006. januárjától folyamatosan, **Szerkesztő-szerző.**