

SZAKDOLGOZATI TÉMAVÁZLAT és ÖSSZEFOGLALÁS

(Szövegszerkesztővel töltendő ki! Benyújtandó pdf formátumban 1 példányban)

Hallgató neve: Gerecsné Bene Adrienn Ildikó
Neptun kódja: ALTUZN
Munkarend: esti
Képzés: szakirányú továbbképzés
Szak: Pénzügyi kontroller és tanácsadó szakközgazdász
Értesítési címe: 1104 Budapest, Mádi utca 159.
Telefon (mobil)? 06 30 900 4286
e-mail címe: adrienna.bene@gmail.com

A szakdolgozat címe: Megújuló célgépek és –projektkontrolling az FKF
Nonprofit Zrt-nél

A szakdolgozat készítésének helye:

Vállalat neve: Fővárosi Közterület-fenntartó Zártkörűen Működő
Nonprofit Részvénytársaság
Vállalat címe: 1081 Budapest, Alföldi utca 7.
Külső konzulens
Neve, beosztása: Mészáros János, stratégiai vezérigazgató-helyettes
E-mail cím,
telefonszám: meszarosj@kfk.hu, 06 20 956 2442

A szakdolgozat részletes vázlata:

Megújuló célgépek és -projektkontrolling az FKF Nonprofit Zrt-nél

Szakdolgozatom témájául „A projektkontrolling működtetésének feltételeit és módszertanát” választottam. A Fővárosi Közterület-fenntartó Zártkörűen Működő Nonprofit Részvénytársaság (FKF) Beszerzési Osztályán dolgozom, immár tíz éve, ahol beszerzési főmunkatársként támogatom a beszerzési vezetőket, a beszerző kollégákat, illetve segítek az igénylő szakterületek munkatársainak. Osztályunk részt vesz a Közbeszerzési és a Beruházási terv elkészítésében/aktualizálásában a Kontrolling Osztállyal együttműködve. Látva, hogy a kontrolling milyen fontos szerepet tölt be a vállalati tervezésben, szerettem volna részleteiben is megismerni ezt a szakterületet.

A tanulmányaim során megismerhettem a kontrolling feladatok/folyamatok különböző típusait és a projektkontrolling lett az egyik kedvencem. Úgy gondolom, hogy az FKF gyakorlatában is egyre nagyon jelentőséget kapnak a projektek, így tanulságos lehet azok vizsgálata.

A munkám során betekintést nyertem a Társaság beszerzési projektjeibe is. Ezek közül egy, a megvalósítási szakasz végén járó Európai Uniós támogatással létrejött, beruházási projekt működésén keresztül szeretném megvizsgálni a kontrolling, azon belül is a projektkontrolling szerepét, jelenlétét. Sajnálatos módon és "köztudottan" az FKF célgép parkja modernizálásra szorul. Ez a téli üzem és a hulladék szállítása kapcsán gyakran sajtótéma, ugyanakkor az FKF igyekszik megragadni azokat a lehetőségeket, amelyek segítik a fejlesztést. A hulladék beszállítási tevékenységhez kapcsolódó járműfejlesztés jelenleg is folyamatban van, ami aktuális tapasztalatok feldolgozását teszi lehetővé.

Dolgozatom vázát a konkrét projekt vizsgálata alapján építem fel, ahol a projektkontrolling elemek működésének elméletét vetem össze ezek projektben tapasztalt gyakorlati megjelenésével. A Társaság projekt területének munkájára nincs részletekbe menő rálátásom, de nagyon érdekelt, hogy egy modernizációs projektben vajon milyen kontrolling folyamatok,

elemek lehetnek, s van-e kapcsolódás az elmélet és gyakorlat között.

A közszolgáltatás eleve egy speciális terület, ahol a közpénzekkel gazdálkodás megköveteli azok gondos kezelését. Szakdolgozatomban választ keresek arra, hogy a megvizsgált konkrét projektben a projektkontrolling milyen módon van jelen, milyen folyamatai, funkciói működnek, hogyan lehet egy közszolgáltató cégnél biztosítani, hogy közfinanszírozott projektek költségvetési keretek mellett a célokat követve valósuljanak meg?

Kitérek arra is, hogy magának a projektkontrollingnak és a menedzsmentnek milyen szabályozási rendszere van, és ez hogyan segíti vagy gátolja a projektek megvalósulását úgy, hogy az megfeleljen a BVH mint tulajdonos elvárásainak, és figyelembe vegye az FKF belső szabályozási rendszerét. Mi az, ami jól működik és mi az, amin változtatni és/vagy fejleszteni szükséges? A projektkontrolling elméleti alapjaiból kiindulva milyen gyakorlati kapcsolódások, működő megoldások lehetnek figyelembe véve a közszolgáltatás és az FKF sajátosságait?

Kutatásomban az elméleti kérdésekhez a szakmai szakirodalmat, a konkrét projekt vizsgálatához a vállalati szabályozás dokumentumait és a vizsgált projekt rendelkezésre álló dokumentációját (szerződések, a megvalósíthatósági tanulmány különböző időpontjaiban készült verziói, elszámolási dokumentumok, egyéb projekt dokumentumok), ezen felül a projektben résztvevő kollégákkal folytatott interjúkat használtam fel. A személyes beszélgetések során a projekt stakeholdereivel tekintetem át a projekthez kapcsolódó tapasztalatokat, észrevételeket. Felkerestem a következő érintetteket: projektiroda vezetője, projektmenedzser, a projektben érintett controlling munkatárs, a beszerzési terület érintett munkatársa, az igénylő szakterületről – a Műszaki Igazgatóságról – az érintett munkatárs, PR és Kommunikációs Osztály érintett munkatársa. Az interjú alanyokat a projektben betöltött szerepükről kérdeztem, továbbá a projekt indításához kapcsolódó feladatokról, illetve a projekt működése során felmerült kihívásokról és az ezek kezelésével kapcsolatos tevékenységekről. Próbáltam megtudni, hogy a gyakorlati tapasztalat miként kapcsolódik az elméleti módszertanokhoz, s milyen speciális elemek vannak

TARTALOMJEGYZÉK

- 1 Bevezetés
- 2 A kontrolling fogalma és annak szerepe egy vállalkozás működtetésében
 - 2.1 A kontrolling fogalma
 - 2.1.1 A kontrolling szemlélete, orientációi
 - 2.2 A kontrolling szerepe egy vállalkozás működésében
 - 2.3 A kontrolling szervezet helye a vállalkozásban
 - 2.4 A kontrolling fejlődése
 - 2.5 A kontrolling, mint vezetésirányító-támogató eszköz
 - 2.6 Kontrolling folyamatok
- 3 A Fővárosi Közterület-fenntartó Zártkörűen Működő Nonprofit Részvénytársaság
 - 3.1 A Társaság bemutatása
 - 3.2 A vállalati stratégia célja, fő elemei
 - 3.3 A kutatás célja, módszere
 - 3.4 A kontrolling jelentősége az FKF életében
- 4 Projektmenedzsment és -kontrolling az FKF EU-s támogatott KEHOP 3.2.1 célgép beszerzési programja kapcsán
 - 4.1 A projekt (elmélet)
 - 4.1.1 A projekt fogalma
 - 4.1.2 A projektek típusai
 - 4.1.3 Projekt élelciklusai
 - 4.2 A vizsgált projekt
 - 4.2.1 A projekt célja
 - 4.2.2 PROJEKTINDÍTÁS - Kontrolling szerepe a projekt indításban, tervezésben
 - 4.2.3 SZERVEZÉS ÉS ELŐKÉSZÜLETEK
 - 4.2.4 PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS, a projektmenedzsment működése
 - 4.2.5 PROJEKT BEFEJEZÉSE
 - 4.2.6 Tapasztalatok összegzése és fejlesztési lehetőségek
- 5 Összefoglalás
- 6 Irodalomjegyzék

IRODALOMJEGYZÉK

BÉHM, I. - ZÉMAN, Z.: A pénzügyi menedzsment controll elemzési eszköztára (Akadémiai Kiadó, Budapest, 2016)

DARÓCZI, M.: Projektmenedzsment (Szent István Egyetem, Gödöllő 2011);

[https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Projektmenedzsment/index.html)

[0019_Projektmenedzsment/index.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Projektmenedzsment/index.html);

ch17: [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Projektmenedzsment/ch17.html)

[0019_Projektmenedzsment/ch17.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Projektmenedzsment/ch17.html); letöltve 2021. április 16.;

ch18: [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Projektmenedzsment/ch18.html)

[0019_Projektmenedzsment/ch18.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Projektmenedzsment/ch18.html); letöltve 2021. április 16.

ch19: [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Projektmenedzsment/ch19.html)

[0019_Projektmenedzsment/ch19.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Projektmenedzsment/ch19.html); letöltve 2021. április 2.;

pt08: [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Projektmenedzsment/pt08.html)

[0019_Projektmenedzsment/pt08.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Projektmenedzsment/pt08.html); letöltve 2021. április 16.;

GÖRÖG, M.: A projektvezetés mestersége (Aula Kiadó Kft, Budapest, 2003.)

KOVÁCS, B.: A controlling-folyamatok hatékonyságának mérése és növelése, E-CONOM Online tudományos folyóirat, 2019. VIII/1. szám (Soproni Egyetem Kiadó, 2019); http://e-conom.nyme.hu/2019_03_kovacs.html;

https://bismarck.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/econom/2019_1/03_KovacsB_Econom_VIII1.pdf

MACZÓ, K. – HORVÁTH, E. (szerk.): Controlling a gyakorlatban (Verlag Dashöfer Szakkönyvtár Kft. Budapest 2001)

MUSINSZKI, Z.: Controlling (oktatási segédlet), Miskolc 2013; <https://gtk.uni-miskolc.hu/files/3090/Kontrolling+%28logisztika%29+k%C3%A9zirat+2013.pdf>; letöltve: 2021. március 19.

NÉMETH, K.: Projektcontrolling (oktatási segédlet) (Budapest 2020)

SÜTŐ, D.: A controlling fejlődéstörténete, helye és szerepe a gazdálkodó szervezetekben
,International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 2. (2017). No.
4 2017; <https://ojs.lib.unideb.hu/IJEMS/article/view/4972/4715>; letöltve: 2021. március 19.

SZÉKELY, CS. (szerk.): Gazdaság & Társadalom (Journal of Economy & Society) (Palatia
Nyomda és Kiadó Kft. Győr, 2016/2),
http://real.mtak.hu/49606/1/GT_2016_2_04_Zeman.pdf, letöltve 2021.04.30.

TASI, M.: Vállalatirányítási rendszerek (EDUTUS Főiskola, 2012),
https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_19_valliranyitasi_rendszerek/ch02.html, letöltve 2021.05.01

VIDA K. (szerk.): Projektmenedzsment útmutató PMBOK GUIDE 6. kiadás (Akadémiai
Kiadó, Budapest, 2019)

https://nhkv.hu/wp-content/uploads/2020/09/OHKT_2021.pdf; letöltve 2021.04.26
palyazat.gov.hu

BSZ: BVH Zrt. és tagvállalatainak beruházási, valamint beruházási és közbeszerzési
monitoring rendszeréről szóló szabályzata, 2020. október.

KSZ: Kockázatkezelési Szabályzat, 2020. december.

MT(1): Megvalósíthatósági tanulmány, 2018. február

MT(2): Megvalósíthatósági tanulmány, 2018. május

MT(3): Megvalósíthatósági tanulmány, 2020. június

PAD(1): Projekt Alapító Dokumentum, 2018. június

PAD(2): Projekt Alapító Dokumentum, 2019. szeptember

PSZ(1): Projekt Szabályzat, 2018. április

PSZ(2): Projekt Szabályzat, 2021. március

ÖSSZEFOGLALÁS

(benyújtandó pdf formátumban 1 példányban)

Megújuló célgépek és -projektkontrolling az FKF Nonprofit Zrt-nél

Gerecsné Bene Adrienn Ildikó

esti tagozat/Pénzügyi kontroller és tanácsadó szakközgazdász

Napjaink multikulturális életét a kiélezett verseny, az erőforrások maximális kihasználása és a folyamatok korábban sosem látott felgyorsítása jellemzi. Ezt a működést csak úgy lehet elérni, ha a vállalati (és akár az egyéni) cselekvéseket jól megalapozott és előkészített döntések előzik meg. A megalapozott döntésekhez azonban célokra, stratégiára, információra és fékekre van szükség. A leggyakoribb gondolat szerint egy autón azért van fék, hogy meg tudjon állni, de valójában a fék célja, hogy kontrollálni tudja a száguldást. Épp ez a feladata a vállalkozások életében a kontrollingnak is: olyan biztonságos keretet adni a működéshez, amivel a vállalat egésze sérülés nélkül elérheti a kitűzött célt.

Dolgozatom első felében a kontrolling elméletével foglalkoztam. Bemutattam és összevetettem a kontrolling különböző megközelítéseit. Rámutattam, hogy a kontrolling egy vállalat életében egy ciklikusan ismétlődő feladategyüttes és Muszinszki Zoltán kontrolling szabályozó körét saját megítélésem szerint kissé újra gondoltam. A kontrolling szemléletén keresztül vált láthatóvá, milyen területek együttes és következetes alkalmazása szükséges ahhoz, hogy a vállalatot a kitűzött céljai megvalósítása felé haladjon.

A kontrolling orientációkat követően betekintést nyújtottam annak vállalati működésben betöltött szerepébe és áttekintettem, milyen általános megoldások mentén helyezkedik el a kontrolling működés és a kontrolling szervezet egy vállalkozás szervezeti hálójában. Ebben a fejezetben az általános megoldásokat követően bemutattam az FKF Nonprofit Zrt. szervezeti felépítését, megjelölve benne a kontrolling helyét és a elemeztem annak működését.

Nagy vonalakban áttekintettem a kontrolling fejlődéstörténetét egészen a XIV. századtól a XXI. század jelenleg utolsónak tekinthető mérföldkövéig, ahol az International Group of Controlling 2013-ban a különböző kontrolling irányzatok közti különbséget feloldották azzal, hogy kontrolling tevékenység céljaként a vállalati teljesítmény javítását nevezték meg.

A kontrolling vezetésirányító-támogató eszközként való bemutatása során láthatóvá vált, hogy a kontrolling az egész vállalatot áthatja a hatékonyság maximalizálása érdekében. Kiderült az is, hogy mind az operatív, mind a stratégiai kontrolling feladatok felfoghatók ellenőrző, szabályozó, irányító feladatként. A szabályozási folyamatot bemutató PDCA kört a szokásos ábrázolás helyett két alternatív ábrázolási formával helyettesítettem, melyek véleményem szerint jobban kifejezik a kontrolling tevékenységek ciklikusságát.

Az International Group of Controlling által kidolgozott kontrolling folyamatmodellből kiderült, hogy a kontrollingnak mennyire szerteágazó a feladatköre egy vállalkozás életében: a vállalat minden lényeges területén elen van a célmeghatározási, tervezési és ellenőrzési funkciókkal. A kontrolling folyamatmodell egyik alfolyamata a projektkontrolling. Ez a kontrolling folyamat a vállalatok életében legalább egyszer biztosan előforduló tevékenység, a projekt ellenőrzését, koordinálását, felügyeletét látja el. A projektkontrolling a projektmenedzsment egyik eleme, ami a projekt tervezés, kockázatmenedzsment, elemzés és döntéstámogatási folyamatokat foglalja magába.

Az elméleti részt követően bemutattam a munkahelyemet, a Fővárosi Közterület-fenntartó Zártkörűen Működő Nonprofit Részvénytársaságot. Áttekintést adtam az 1880-as évekig visszavezethető történetéről, a fejlődési szakaszairól és a Társaság mai felépítéséről, a közelmúltban bekövetkezett átalakulásokról (területek leválasztása) és a várható új változásokról (összeolvadás).

A vállalati stratégia elméleti megközelítése után kitértem a Társaság hároméves ciklusokban meghatározott vállalati stratégiájára. A stratégiában elsőként a Társaság megfogalmazza a küldetést és a célokat, amelyek kifejezik, hogy milyen szerepet kíván betölteni a piacon, hogy szeretne részt venni a lakossági és vállalati ügyfelek környezettudatos szemléletformálásában, hogy fejleszteni kívánja az alaptevékenységeit és az általa kínált szolgáltatások

ügyfélközpontú megoldásait. Nem utolsó sorban pedig célja, hogy elősegítse az európai uniós és nemzeti előírások szerinti körforgásos gazdaság megvalósulását Budapesten. A Társaság jövőképe egy olyan vízió, ahová a vállalat a következő években el szeretne jutni. Ezzel egyben meg is határozza a fejlesztési irányokat. A lefektetett célok mentén a stratégia meghatározza azokat a programokat, melyek a megfogalmazott küldetés és jövőkép megvalósulását támogatják: Köztisztasági szolgáltatás fejlesztés; Hulladékgazdálkodási szolgáltatás fejlesztés; Gazdasági stabilitás; Hatékony működés.

A szakdolgozat fő témája a projektkontrolling elemek működésének bemutatása egy FKF-ben zajló projekten. Az ehhez kapcsolódó információkat a szervezetre vonatkozó szabályzatok és dokumentációk, valamint az FKF kollégáival folytatott interjúk biztosították. A kutatás módszereként a mélyinterjút választottam, mert véleményem szerint így jobban megismerhettem azokat a körülményeket, melyek a vállalat projektjében előfordultak.

A kutatás során sikerült betekintést nyernem, hogy az FKF-nél milyen szerepet tölt be a kontrolling, milyen tevékenységei vannak. Láthatóvá vált, hogy a kontrollingnak nincs döntéshozói szerepköre, de támogató tevékenységet végez a Társaság üzleti tervezésében; jelentések és adatszolgáltatások ellátásában; költség- és fedezetkezelésében; a Társaság egyéb területeinek munkájában.

A dolgozat következő fejezeteiben a projekt általános elméleti kérdéseit vettem össze az FKF Projekt Szabályzatában leírtakkal, illetve elemeztem az FKF projekt tipizálási módszerét, amiből látható, hogy a tipizálás több dimenzió mentén rendszerezi a projekteket. Ezt követően a Projektmenedzsment útmutató PMBOK Guide alapján mutattam be a projekt elméleti életciklusait és bemutattam, hogy az FKF Szabályzatában leírt projekt életciklus modellt, részletezve az egyes szakaszokhoz rendelt feladatokat. Mivel a két modell első ránézésre nem volt azonos, a feladatok elemzését követően rámutattam, hogyan kapcsolható össze a két életciklus modell.

Ezt követően az FKF Európai Unió által támogatott KEHOP 3.2.1 célgép beszerzési programjához indított projektjét elemezte a PMBOK Guide életciklus modellje és az FKF

projekt szakaszokhoz meghatározott feladatai mentén. Elsőként a projektet életre hívó célt részleteztem, ami nemcsak a vállalati stratégiával, hanem a nemzeti szabályozással és az európai uniós célokkal is összhangban van. A projekt két fő célja a célgéppark frissítés-bővítése és egy lakossági szemléletformáló program létrehozása, melyek alkalmasak arra, hogy európai uniós támogatással valósuljanak meg. Rámutattam, hogy közszolgáltatók esetén az EU-s pályázat csak az önkormányzatokon keresztül történhet, így bár a célgépekkel kapcsolatos beruházás haszonélvezője végül az FKF lesz (a gépek használati és üzemben tartási joga a Társaságé), a gépek beszerzésére indított pályázati projektben több szervezet vesz részt.

A projektindítási szakaszban az FKF szabályzata szerinti témafelvetéstől a megvalósíthatósági tanulmányig és a projekttéma elfogadásáig jutott a szervezet. Külön kiemeltem, hogy a szakasz egyik feladata, a megvalósíthatósági tanulmány éppen az EU-s pályázat és a szervezetek között fennálló függőség miatt végül nem az FKF által és nem az annak megrendelésére készült el. Ezt a tevékenységet a Fővárosi Önkormányzat rendelte meg, de az elkészült tanulmányt az FKF is véleményezte és elfogadta.

Ugyanebben a szakaszban foglaltam össze és részleteztem később a projektindításhoz kapcsolódó kontrolling feladatokat úgy, mint stratégiához való illeszkedés, beruházáshoz kapcsolódó mutatószámok, célkitűzések, indikátorok, projekt tervezés, mérföldkövek, ráfordítás tervezés és a kockázatmenedzsment. Utóbbi tárgyalásánál először bemutattam a PMBOK Guide kockázatmenedzsment folyamatát, majd az FKF kockázatmenedzsment értelmezése mentén mutattam be a konkrét projekthez kapcsolódó kockázati elemeket és azok lehetséges kezelését.

A projekt életciklus Szervezési és előkészületi fázisában ismét a Társaság által meghatározott feladatok mentén vizsgáltam tovább a projektet. A projektszervezet elméleti megvalósítási lehetőségeit összevettem a vizsgált projektnél alkalmazott megoldással és elemeztem ennek előnyeit, hátrányait. A Projekt Alapító Dokumentum elemzése során bemutattam a projekttel kapcsolatban – dokumentáltan – elvárt célokat és követelményeket, valamint a több szervezetet mozgósító projektben az FKF-re háruló projekt feladatokat.

A projekt megvalósítási szakaszának vizsgálatakor bemutattam a projekt néhány különös eseményre, így például a Projekt Alapító Dokumentum módosítására, amiben nemcsak a célok, hanem a projekt ütemezése is megváltozott: kevesebb és más típusú célgépek beszerzése lett a cél, illetve a projekt átfutási ideje egy évvel hosszabb lett, de a jelenlegi információk alapján a valóságban ez még további évekkel tolódhat ki.

A megvalósítási szakaszban is szükség van a kontrolling működésére. Ennek egyik folyamata a kockázatmenedzsment. A megvalósítás során több olyan, néha egymással összefüggő esemény is bekövetkezett, melyek nem várt erőforrás vagy átfutási idő módosítást eredményeztek. Ezek közül természetesen legfontosabb a 2019-ben induló és 2020. elejére Európába is eljutó koronavírus-járvány. A kontrolling másik aspektusa a minőség-ellenőrzés, ami az elkészült célgépek átvételi funkció- és minőség-ellenőrzését jelentette.

A projekt befejező szakaszáról sajnos még nem áll rendelkezésre információ, mert a célgépek beszállítása még nem zajlott le teljeskörűen, illetve a projekt céljaként megfogalmazott szemléletformáló program is még csak tervezési fázisban van.

A dolgozat végén összegeztem a projekttel kapcsolatos tapasztalataimat. Külön kitértem a projektet hátráltató nehézségekre, mint például a szabályozás bonyolultságára, illetve a személyi változások projektre gyakorolt negatív hatására. Javaslatot tettem a pályázat hatékonyabb lebonyolításához szükséges hierarchiai módosításokról, illetve javasoltam egy olyan vizsgálat végrehajtását, ami alátámasztja az FKF azon gondolatát, miszerint a gyakoribb hulladékiszállítás növeli a szelektív hulladék arányát. Ehhez kapcsolódóan megerősítettem szükségességét annak a szemléletformáló programnak, amit a vizsgált projekt is céljai között szerepeltet.