



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Vezetői számvitel / Controlling

VI. előadás

Az operatív tervezés eszköztára



Az operatív tervezés jellemzői

- átfogó, de már átlátható időtáv
 - éves terv, nem feltétlenül naptári év
 - lehet a tárgya egy-egy beruházás, projekt
 - megalapozza a diszpozitív irányítást
 - a tervtételek nagy részletezettsége
 - igazodik a szervezet funkcionális és üzleti tagoltságához
 - a tervtételek bontását megszabja az irányítási információigény és a tervezhetőség elve
 - „folyamat-alkalmazás” jellegű
 - kevesebb kreativitást, fantáziát igényel
 - szoros kooperáció
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A projekt jellemzői

- meghatározott célokra, eredményekre
 - kockázatos
 - időben behatárolt
 - ütemezhető, szakaszolható
 - vannak részeredményei
 - van erőforráskerete
 - nem rendszeres
 - külön erre a feladatra meghatározott projektszervezete van
 - hierarchikus
 - több szakterületet érint
 - szabályozott dokumentáció
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A projekt controlling

- projekt formában „működő” vállalkozások
 - Pl.: építőipari vállalkozások, rendezvényszervező cégek
 - **Előnyei:**
 - a projektek és a projektportfólió eredményességének kimutatása
 - hatékony működés és teljesítményszint biztosítása
 - gazdaságos idő- és erőforrás felhasználás
 - korai előrejelzés a projektek irányítására
-



A projektterv és az operatív terv kapcsolata

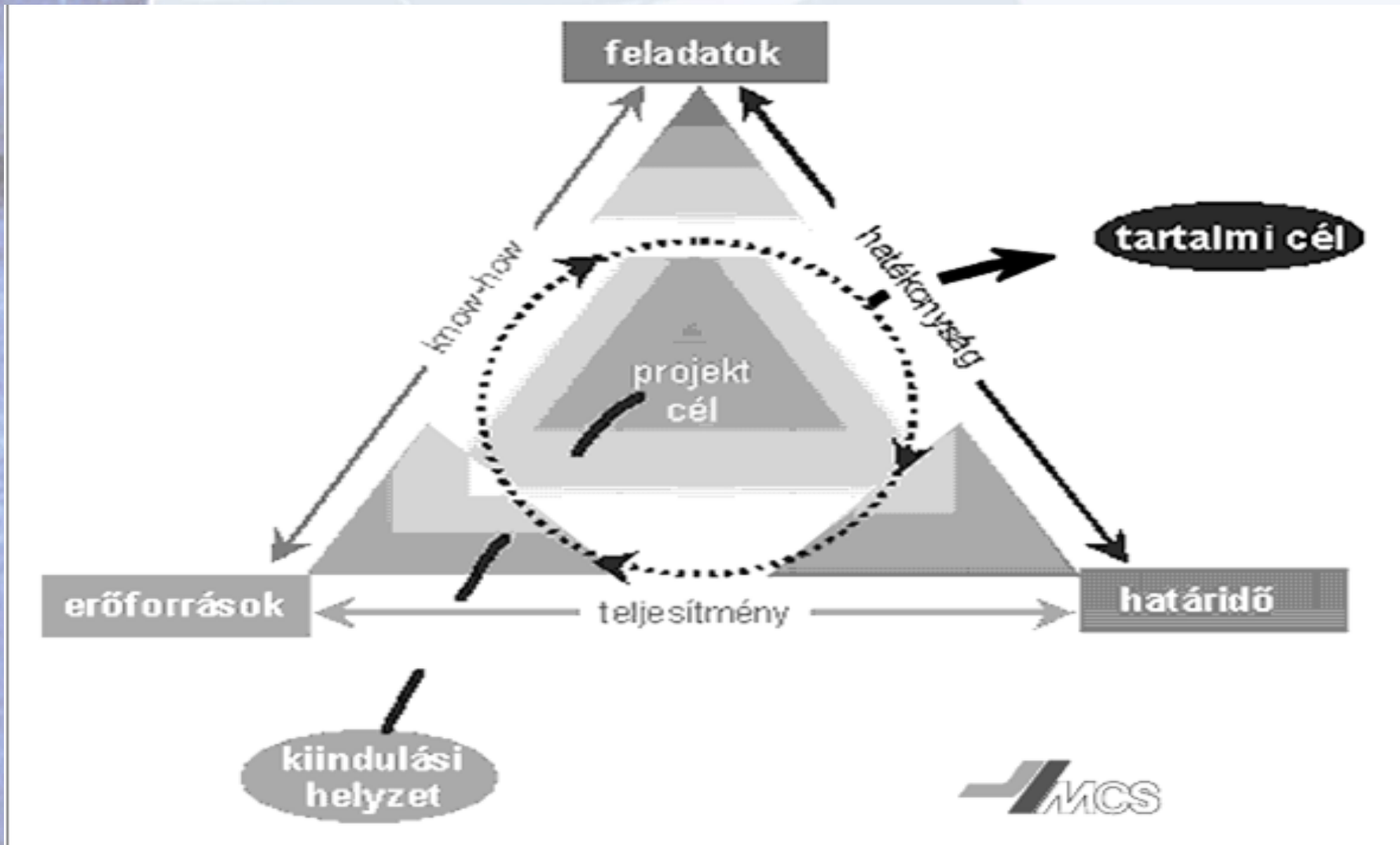
- az éves tervezés során figyelembe kell venni a projektek hatásait
 - a vállalat pénzügyi helyzetére vonatkozó hatás
 - a funkcionális tervekben tervezni kell a projekt által lekötött erőforrások nagyságát
 - a projektek megvalósulása kapcsán létrejött eredmények hasznosulása
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A projektmenedzsment háromszög

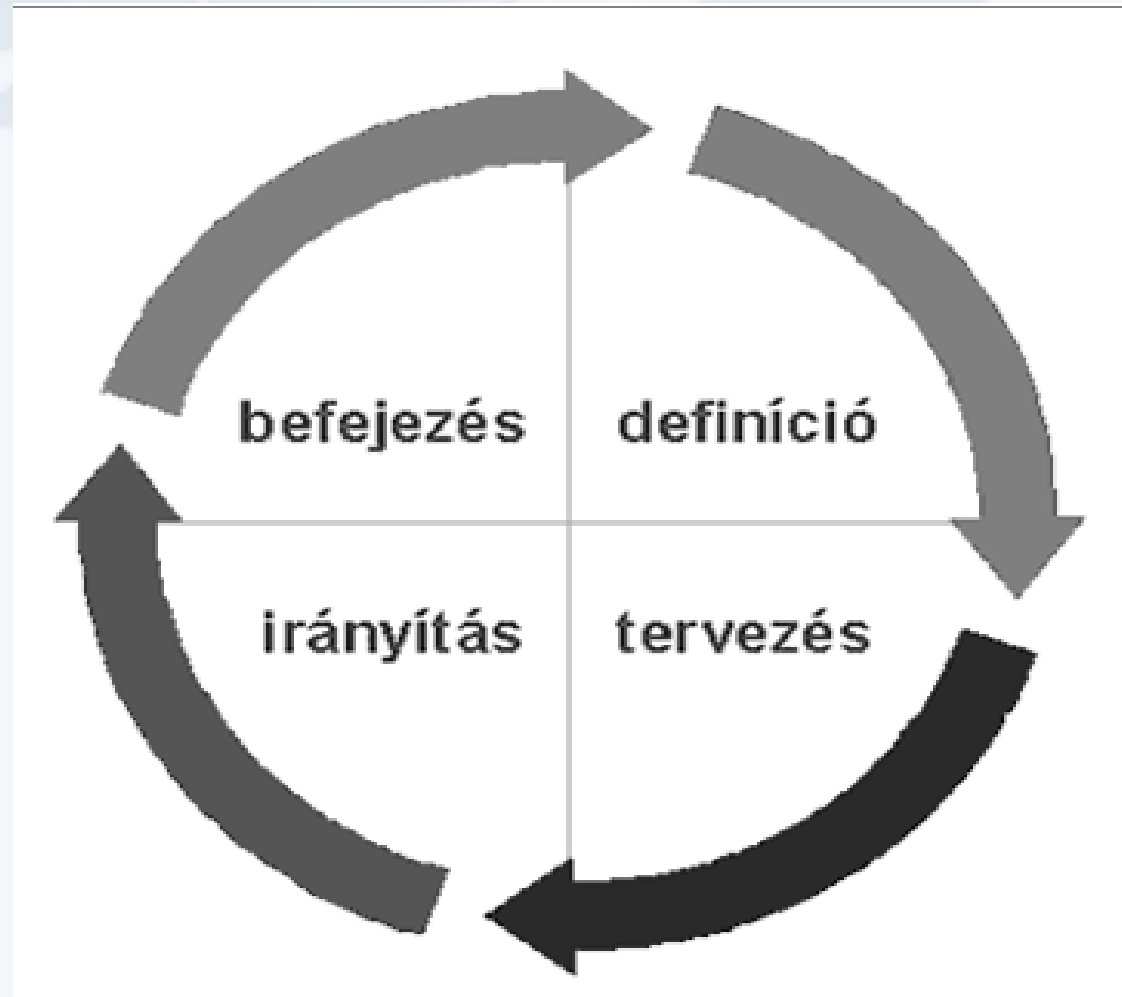




SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A projektfolyamat fázisai





SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

„Definíció”

- a projekt tervezése itt indul
- célegyeztetés
- a probléma felderítése, igénypontosítás
- a projekt részletes tartalmi céljának kialakítása
- várható eredmény
- „durva” feladatterv, prekonceptió



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Tervezés

- a feladatszerkezet pontosítása
 - a projekt-, funkcionális szerkezet meghatározása
 - ütemterv, mérföldkövek finomítása
 - feladatok elvégzésének kapacitás, erőforrás igénye
 - ráfordítások, költségek és bevételek kalkulációja
 - kockázatelemzés
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A projektterv részei

1. Célok

- tartalmi cél
- projekt cél

2. Projektszervezés

- döntési szerv
 - projektvezetés
 - projektteam
 - külső támogatás
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A projektterv részei

3. Projekt tartalmi szerkezete, eredménye

- feladatok
- eredmények
- eredményszerkezet (műszaki, gazdasági paraméterek)

4. Projektütemezés

- fázisok
- mérföldkövek
- tevékenységek
- futamidő, időzítés

5. Keretfeltételek

- erőforráskeretek
 - törvényi előírások
 - egyéb feltételek
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A projektterv részei

6. Projektkalkuláció

- időbeli ráfordítások
- projektköltségek és bevételek
- gazdaságossági számítások

7. Díjazás (külső vállalkozó)

- projektdíj
 - mellékköltségek
 - fizetési feltételek, ütemezés
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Idő- és erőforrás tervezés

- **az időtervezés**
 - a projekt megvalósítási folyamata az idő függvényében
 - hozzájárul az erőforrások hatékony felhasználásához
 - **az erőforrás-ütemezés**
 - az időtervet veti össze az elérhető erőforrásokkal
 - a határidők és kapacitásszükségletek alapján összeállítható a projekt költség- és bevételi terve
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Sávos diagramok

Sor-szám	Tevékenység	Időtartam (nap)																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	Régi csempék eltávolítása	■	■																			
2	Villanyvezeték helyének vésése	■	■	■																		
3	Vízvezeték helyének vésése			■																		
4	Villany vezetékezése, kábelezése				■	■																
5	Vízvezeték falba helyezése				■																	
6	Vezetékek elfedése, faljavítás					■	■	■														
7	Burkolás								■	■	■	■	■	■	■							
8	Festés, mázolás								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
9	Konyhabútor beépítése																		■			
10	Parkettacsiszolás																		■			
11	Lakkozás																			■	■	■



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Sávós diagram

Elkészítés lépései:

1. a tevékenység definiálása
 2. a tevékenységek logikai sorrendjének meghatározása
 3. a tevékenységek időtartamának meghatározása
 4. a diagram összeállítása
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Sávós diagram

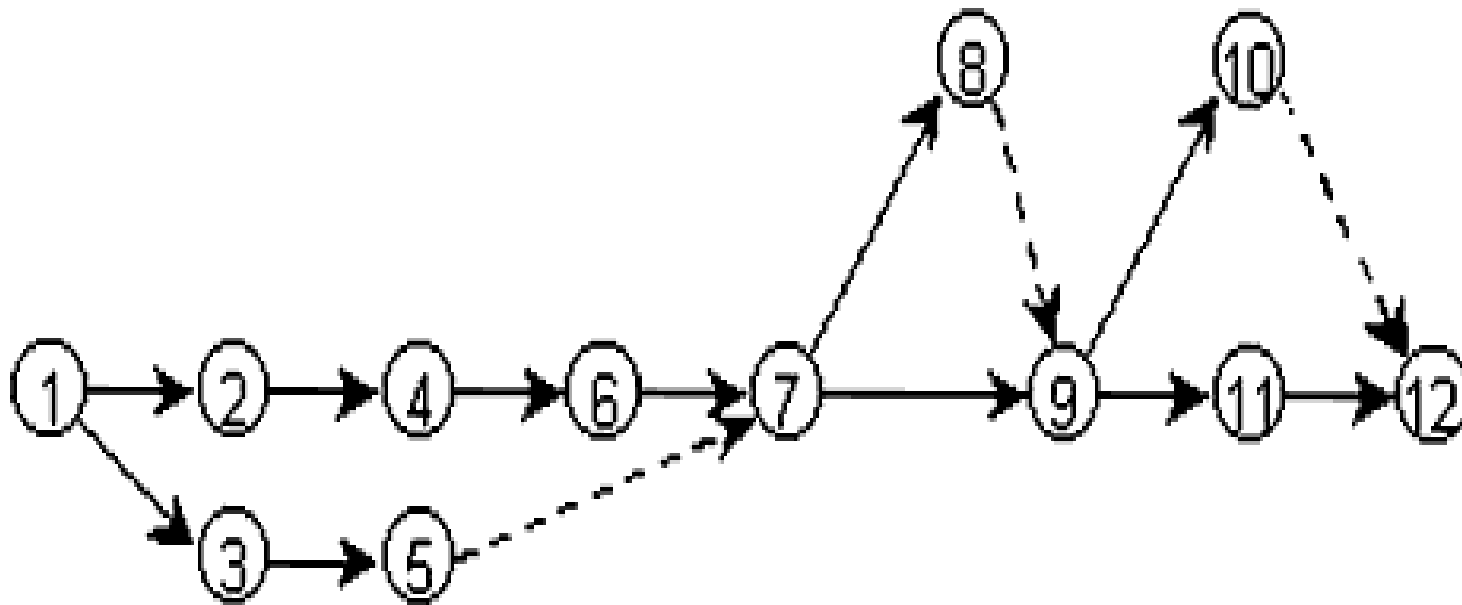
- **Előnye:**
 - könnyű megrajzolni, megszerkeszteni
 - áttekinthető
 - segít a folyamat időbeli nyomon követésében
 - kisméretű projekteknel hatékony
 - **Hátránya:**
 - kevésbé tudja szemléltetni a tevékenységek közötti logikai összefüggéseket
 - komplex és sok tevékenységből álló projekt esetén sok idő elkészíteni
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Hálódigramok – tevékenységélű

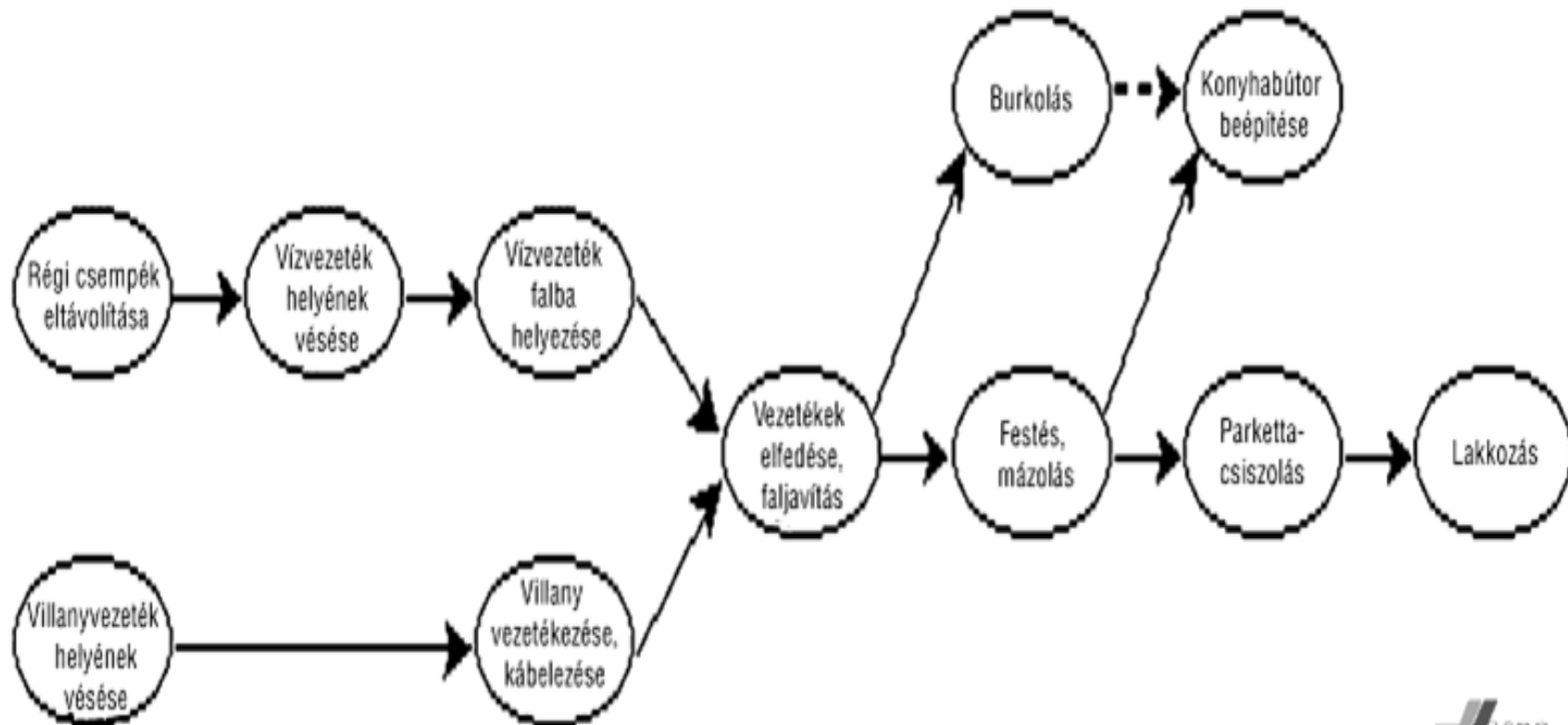




- **Tevékenységlű hálók**
- kritikus út
- tevékenységek a nyilak
- körök a tevékenységek befejeződése, megkezdése
- pl. CPM, PERT stb.



Hálódíagramok – tevékenység csomópontú





- **Tevékenység-csomópontú hálók**
- precedencia-diagram
- tevékenységek a nyilak közötti geometriai alakzatok
- nyilak a tevékenységek lefolyásának irányát mutatják
- pl. MPM, P-GERT stb.



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Hálódigrammok

- **Előnyei:**
 - szemléletes
 - összefüggések jobban láthatók
 - a tevékenységek időbeli prioritása (kritikus út) megjeleníthető
 - elősegíti a körültekintő tervezést
 - **Hátránya:**
 - önmagukban nem használhatók erőforrás-ütemezésre
 - nem tudják szemléltetni a tevékenységek átfedését
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Erőforrás-ütemezés

- az időütemezés átalakítása
- figyelembe veszi a rendelkezésre álló erőforrások mennyiségét
- fel kell oldania az esetleges erőforrás-terhelési aránytalanságokat
- a projekt határidői miatt



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Egyszerű erőforrás-aggregálás

- minden tevékenység a lehető legkorábbi időpontban kezdődik
- pazarló



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Erőforrás-allokálás

- erőforrás-simítás
 - tartalékidők
 - lehetővé teszik bizonyos tevékenységek eltolását
 - a későbbi események megvalósítását nem akadályozza
 - legegyszerűbb sávós diagramon
 - balról jobbra haladva
 - egyes tevékenységek elhalasztása
 - a nem kívánt erőforrásigény felhalmozódások elmozgatása
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Erőforrás-korlátos allokálás

- csak a rendelkezésre álló erőforrások felhasználása
 - a tevékenységek erőforrás-szükségletét a rendelkezésre álló erőforrások szintjére csökkenteni
 - **kockázat:**
 - az egyes tevékenységek túlcsúsznak a teljes tartalékidejükön
 - a projekt megvalósításának határideje kitolódik
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Időkorlátos erőforrás-allokálás

- cél a projekt megvalósítási határidejének betartása
- az allokálás a tevékenységek tartalékidejének erejéig végezhető
- a hiányzó erőforrásokat továbbiak bevonásával kell pótolni



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Köszönöm a figyelmet!

Felhasznált irodalom:

Bácsfalvi et al.: Controlling a gyakorlatban (KFDT)

Halmos-Körmendi: Controlling (PSZF)
