

DIPLOMADOLGOZAT

Kenyeres Lili

2025



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Pénzügy mesterképzési szak

**A CONTROLLING FOLYAMATOK SZEREPE A KIS- ÉS
KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKBAN**

Belső konzulens: Dr. Szőke Brigitta
egyetemi adjunktus

**Belső konzulens
intézete:** Vidékfejlesztés és
Fenntartható Gazdaság
Intézet

Készítette: **Kenyeres Lili**

TARTALOM

1. BEVEZETÉS	1
1.1. Kis- és középvállalkozások jellemzői és kihívásai	3
2. CONTROLLING ELMÉLETE ÉS GYAKORLATA A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKBAN	4
2.1 A pénzügyi controlling szerepe a kis- és középvállalkozásokban	4
2.1.1 Pénzügyi controlling definíciója és funkciói	6
2.1.2. Pénzügyi controlling eszközei a kis- és középvállalkozások.....	8
2.2. A controlling folyamatok jellemzői.....	10
2.2.1. A tervezési folyamatok a controllingban	12
2.3. A controlling folyamatok hatékonysága a kis- és középvállalkozások	14
2.3.1. A kockázatkezelés szerepe a controllingban	16
2.3.2. A hatékonyságot befolyásoló tényezők	17
2.4. A pénzügyi controlling és a technológia	18
2.4.1. A digitalizáció hatása a pénzügyi controllingra	19
2.4.2. Az adatelemzés és adatvizualizáció szerepe a controllingban	21
2.5. A kis- és középvállalkozások controlling gyakorlatai	22
2.5.1. A kis- és középvállalkozásokban alkalmazott controlling eszközök.....	22
2.5.2. A kis- és középvállalkozások controlling folyamatai	23
2.6. A controlling hatékonyságának mérése a kis- és középvállalkozásokban.....	24
2.6.1. Mérési módszerek a controlling hatékonyságának értékelésére	25
3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN	27
4. EREDMÉNYEK.....	29
4.1 Primer kutatás	29
4.1.2 Interjú kérdések	30
4.2. Hipotézisvizsgálat	49
4.2.1. Hipotézis 1.....	49
4.2.2. Hipotézis 2.....	51
4.2.3. Hipotézis 3.....	52
4.2.4. Hipotézis 4.....	53

5. KÖVETKEZTETÉSEK	54
6. ÖSSZEFOGLALÁS	56
7. IRODALOMJEGYZÉK.....	58
8. ÁBRAJEGYZÉK	61
9. TÁBLÁZATJEGYZÉK.....	62
10. INTERJÚ	63
11. NYILATKOZATOK.....	77
11.1 Hallgatói nyilatkozat	77
11.2 Konzulensi nyilatkozat	78
11.3 Nyilatkozat mesterséges intelligencia használatáról	79

1. BEVEZETÉS

A kis- és középvállalkozások szerepe meghatározó a magyar gazdaságban. E vállalkozások azonban speciális kihívásokkal néznek szembe, melyek közül kiemelkedő az erőforrások korlátozottsága, a likviditási nehézségek kezelése és a piaci versenyképesség fenntartása. Ezek a körülmények arra készítetik a KKV-kat, hogy hatékonyabb pénzügyi és működési kontrollmechanizmusokat alkalmazzanak. Ezért válik különösen fontossá a controlling, azon belül is a pénzügyi controlling szerepe.

A témaválasztásom egyik fő motivációja, hogy a controlling folyamatai – bár kevesebb figyelmet kapnak a kis- és középvállalkozások körében, mint a nagyvállalatok esetében – mégis nélkülözhetetlenek a hatékony működés és fenntartható növekedés támogatásában. Számomra érdekessé teszi a témát, hogy a controlling nem csupán egy adminisztratív funkció, hanem egy eszközrendszer, amely elősegíti a vállalati stratégiai és operatív célok összehangolását és a pénzügyi stabilitás biztosítását.

A téma aktualitását úgy gondolom, hogy a változó gazdasági környezet adja, amelyben a piaci viszonyok gyorsan alakulnak, a kockázatok növekednek, és a verseny intenzívebbé válik. A digitalizáció és az automatizálás megjelenése a controlling területén tovább növeli ennek a működési területnek a fontosságát. A KKV-knak mindezek mellett alkalmazkodniuk kell a pénzügyi kontroll eszközeinek fejlődéséhez, hogy eredményes döntéseket tudjanak hozni a túlélésük és fejlődésük érdekében.

A kutatási kérdések célirányosan fogalmazódtak meg, azért, hogy megvizsgálják és megértsék a controlling folyamatait a kis- és középvállalkozásokban:

- Milyen controlling eszközöket és folyamatokat alkalmaznak a hazai KKV-k a pénzügyi menedzsment támogatására?
- Hogyan segíti a controlling a KKV-k pénzügyi stabilitásának és versenyképességének javítását?
- Milyen összefüggések mutathatók ki a controlling alkalmazása és a vállalati teljesítmény között?

- Mennyire elterjedtek a modern technológiák, mint például a digitalizáció, az adatelemzés a KKV-k controllinggyakorlatában?

A kutatási kérdések mentén a dolgozat célja, hogy átfogó képet adjon a controlling folyamatairól a kis- és középvállalkozások esetében, különösen azok pénzügyi folyamataira fókuszálva. Célom megérteni, miként járulnak hozzá ezek a folyamatok a vállalkozások hosszú távú sikeréhez, és megfigyelni azokat a részeket, ahol a controlling fejlesztése hatékonyabbá teheti a működést.

Kutatási célok a dolgozatban:

- A controlling hatékonyságának értékelése a KKV-k körében
- A pénzügyi controlling legfontosabb eszközeinek felismerése és alkalmazásának vizsgálata
- A digitalizáció és az automatizált controllingeszközök helyének és jelentőségének feltárása
- Konkrét ajánlások megfogalmazása a controlling rendszerek fejlesztésére a magyar KKV-k körében

A dolgozat hipotézisei a kutatási kérdések, valamint a kutatási célok alapján kerültek meghatározásra:

- H1: A kis- és középvállalkozások a pénzügyi controllingot főként likviditáskezelési és költségoptimalizálási eszközként használják a hosszú távú siker érdekében.
- H2: A rendszeres pénzügyi controlling tevékenység (például: terv-tény összehasonlítás) pozitív összefüggésben áll a vállalkozás bevételnövekedésével és tartalékképző képességével
- H3: A kisvállalkozások körében az elmúlt időszakban növekedett a digitális controlling eszközök használatának gyakorisága.
- H4: A covid járvány hatására a kisvállalkozások a pénzügyi controlling hangsúlyát áthelyezték a likviditás- és cash-flow menedzsmentre, valamint gyakrabban alkalmaznak pénzügyi monitoringot.

A kutatás szakirodalmi elemzésre, valamint primer kvalitatív kutatásra épül, mely során vállalati interjú és esettanulmányok segítségével vizsgáltam a controlling kihívásait a KKV szektorban.

Összességében a dolgozat célja, hogy rávilágítson arra a tényre, hogy a controlling nem csupán egy adminisztratív eszköz, hanem stratégiai fontosságú vállalatirányítási folyamat, amely egyaránt szolgálja a napi működés és a hosszú távú tervezés hatékonyságát. Ezáltal hozzájárulhat ahhoz, hogy a kis- és középvállalkozások eredményesebben és versenyképebben működjenek a folyamatosan változó gazdasági környezetben, ezáltal erősítve pozíciójukat a hazai piacon.

1.1. Kis- és középvállalkozások jellemzői és kihívásai

A kis- és középvállalkozások általános gazdasági jellemzői szorosan összefüggnek a méretükből, működésükből, természetükből és szerepükből adódó sajátosságokkal. Fontos gazdasági szerepet töltenek be a foglalkoztatás terén, különösen a helyi munkaerőpiacokon, mivel sokszor a családi vagy közösségi szinten működnek.

A kis- és középvállalkozásoknak meg van a maguk fontos szerepük a gazdaság egészében. A működésük rugalmas, ebből adódik, hogy gyorsan tudnak reagálni a piaci igényekre és változásokra. Az innováció, az ügyfélkapcsolatok személyessége és a gyors alkalmazkodóképesség olyan előnyöket jelentenek, amelyek lehetővé teszik a KKV-k számára, hogy megőrizzék versenyképességüket a változó gazdasági környezetben.

Az előző bekezdésben leírt kis- és középvállalkozásokra jellemző általános tulajdonságok után szeretnék rátérni az ezekből adódó kihívásaikra. Az alacsony erőforrások, korlátozott pénzügyi mozgástér, valamint a rugalmatlanság és a piaci versenyhelyzet mind kihívások elé állítják a kis- és középvállalkozásokat, azonban meghatározó szerepet játszanak. Ezek a vállalkozások gyakran korlátozott pénzügyi és technológiai erőforrásokkal rendelkeznek, ami kihívást jelent a fejlesztések, beruházások és piaci bővülés szempontjából. Ugyanakkor a kockázatkezelés és a stratégiai tervezés területén gyakran tapasztalhatók hiányosságok, mivel a tulajdonosok vagy vezetők sokszor nem rendelkeznek megfelelő menedzsmentismeretekkel. A KKV-k általában kisebb mértékben kapcsolódnak a globális piacokhoz, inkább helyi vagy regionális szinten működnek. Emellett nagyobb mértékben ki vannak téve a makrogazdasági változásoknak, például a gazdasági recessziók hatásainak. Finanszírozási lehetőségeik korlátozottak, ezért gyakran állami támogatásokra, kedvezményes hitelekre vagy egyéb pénzügyi ösztönzőkre van szükségük. Ennek

ellenére kiemelt szerepük van a gazdasági stabilitás és a társadalmi kohézió fenntartásában, különösen a vidéki térségekben (Farkas & Málovics, 2021). Itt fontos megemlíteni a controlling fogalmát és szerepét. A bekezdésben említett kis- és középvállalkozásokra jellemző kihívásokra megoldást jelenthet a controlling folyamatainak bevezetése és alkalmazása.

1. ábra: A kis- és középvállalkozások fő pénzügyi kihívásai (%)

(Forrás: Saját szerkesztés, (Farkas & Málovics, 2021) és (Balázs, Gajduschek, & Hoffman, 2022) alapján)



2. CONTROLLING ELMÉLETE ÉS GYAKORLATA A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKBAN

2.1 A pénzügyi controlling szerepe a kis- és középvállalkozásokban

A controlling, azon belül is a pénzügyi controlling rendkívül fontos szerepet tölt be, nem csak a nagyobb vállalkozásoknál, multinacionális cégeknél, hanem a kis- és középvállalkozásoknál is. Ezekre gyakran nincs külön ember a KKV-k méretéből adódóan, de a folyamatok ugyanúgy megjelennek és alkalmazzák ezeket. Ebből adódóan általában más munkakörben dolgozók között osztják meg a folyamatokat, mindenki a hozzá legközelebb eső folyamatért felelős. Például a

gazdasági pozíciókban dolgozók végzik a kimutatások készítését, havi vagy éves pénzügyi tervezet elkészítését, a vezetőség pedig a monitorozást.

A pénzügyi controlling hozzájárul a pénzügyi folyamatok hatékonyabb irányításához és kezeléséhez. A megfelelő controlling rendszer lehetővé teszi, hogy a kis- és középvállalkozások átláthatóan kezeljék pénzügyeiket, csökkentve ezzel a kockázatokat, javítva likviditásukat és profitabilitásukat. Ezen felül, a pénzügyi controlling elősegítheti a teljesítménymérés területén történő fejlődést. A vállalkozások folyamatosan nyomon követhetik pénzügyi mutatóikat, struktúrájukat és teljesítményüket, így időben felismerhetik a problémákat, értékelhetik vezetőik teljesítményét, és szükség esetén módosíthatnak szervezeti működésükön. Egy hatékony controlling rendszer révén a kis- és középvállalkozások képesek lehetnek optimalizálni költségeiket és növelni bevételeiket, ami hosszú távon előre mozdíthatja a fenntartható növekedésüket és versenyelőnyük megszerzését a piacon (Wirshandono & Setiyowati, 2023). A pénzügyi controlling tehát kiemelt jelentőséggel bír a KKV-k sikere és versenyképessége szempontjából.

Az előző bekezdésben írtak mellett fontos megjegyezni azt is, hogy a controlling teljesítménymérési struktúra fejlesztése és hatékonyságának a teljesítménybe történő beépítése érdekében fontos fenntartani a folyamatos fejlődést és elősegíteni a szervezeti kultúra alakulását, hogy a controlling maga is megerősödjön. A pénzügyi controlling további lehetőségeket és felelősségeket is magában foglalhat, amelyek hatékonyabbá tehetik a vállalkozások működését és eredményességét (Nagy, Gonda, Háló, & Dán, 2021). Például, az adó területén a controlling segíthet az adótervezésben és az adókötelezettségek kezelésében, valamint az adóoptimalizálási lehetőségeket nyújthat. Emellett például a pénzügyi controlling célja lehet a költségvetési tervezés támogatása és a költségvetési kontroll biztosítása. Ezenkívül, a controlling segítségével a vállalkozások hatékonyabban kezelhetik a beruházásokat, beszerzéseket és finanszírozást, valamint a cash flow menedzsmentet (Kovács, Keller, Tóth-Kaszás, & Szőke, 2021). A pénzügyi controlling így számos lehetőséget nyújt a kis- és középvállalkozásoknak a hatékonyabb működés és sikeres teljesítmény elérésére, azonban ehhez szükség van ahhoz, hogy ezek a folyamatok időről időre felülvizsgálásra kerüljenek. A gazdaság és a külső hatások folyamatos változása megköveteli ezen folyamatok megfelelő változtatását is, hiszen így tudnak legkönnyebben

alkalmazkodni.

Egy hatékony controlling rendszer további előnyöket is kínál a kis- és középvállalkozások számára. Például elősegíti a döntéshozatalt a vállalkozásokban, hiszen segít az információk gyűjtésében és elemzésében, amelyek alapján a vállalkozások határozottabb lépéseket tehetnek (Wieszt, Martos, Sallay, Varga, & Vékás, 2021). Továbbá segít az erőforrások hatékonyabb felhasználásában, mivel a controlling rendszer segítséget nyújt a kiadások figyelemmel kísérésében és a költségek optimalizálásában. Ezenkívül a pénzügyi controlling elősegítheti a vállalkozások számára elérhető források hatékonyabb felhasználását és az üzleti célok elérését (Balázs, Gajdusчек, & Hoffman, 2022).

Összességében a pénzügyi controlling rendkívül fontos szereppel bír a kis- és középvállalkozások sikerében és fenntartható növekedésében. Ez a rendszer lehetővé teszi a vállalkozások számára a pénzügyi folyamatok hatékonyabb kezelését, a likviditás és a profitabilitás javítását, valamint a versenyképesség növelését. A controlling rendszer további előnyöket nyújt, mint például az adótervezés és az adóoptimalizáció lehetősége, valamint a költségvetési tervezés és a cash flow menedzsment támogatása. A pénzügyi controlling révén a KKV-k hatékonyabban működhetnek és elérhetik üzleti céljaikat a fenntartható növekedés és a piaci versenyelőny szempontjából.

2.1.1 Pénzügyi controlling definíciója és funkciói

A 'controlling' szóról sokaknak elsősre a 'kontrollálni' szó jut eszébe. Azonban ez téves, hiszen a controlling az angol to control szóból ered, aminek jelentése irányítani, szabályozni.

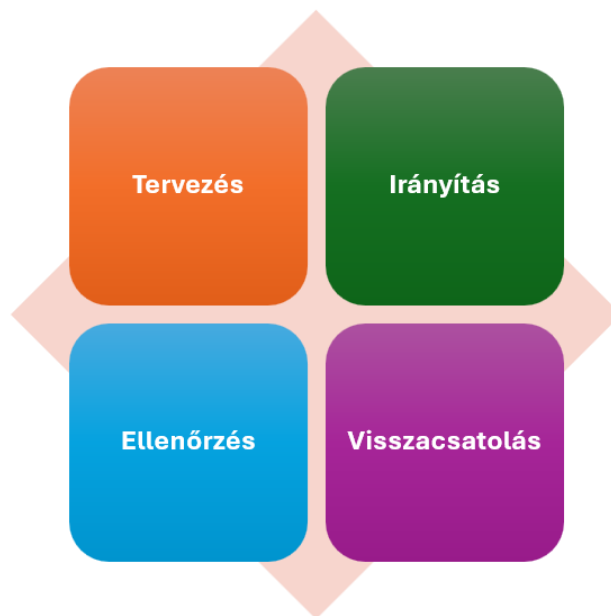
A pénzügyi controlling Gyulai értelmezésében: A pénzügyi controlling, mint kiemelkedően fontos és döntő tényező a vállalkozás sikere szempontjából, rendkívül fontos szakma. A pénzügyi controlling szakemberek rendkívül komplex feladatokat látnak el, amelyeknek eredményeként naprakész információkkal és hatékony stratégiákkal támogatják a vállalkozást a pénzügyi terület hatékony optimalizálásában és fejlesztésében. A szakemberek részletes elemzéseket végeznek a vállalkozás pénzügyi folyamatairól, és különösen nagy figyelmet fordítanak a költségvetési tervezésre, a költség- és eredménykontrollra, valamint a likviditás- és cash flow menedzsmentre (Gyulai, 2011).

Gyulai controlling megfogalmazását és körbeírását kiválóan kiegészíti Kovács gondolatmenete. A pénzügyi controlling emellett rendkívül fontos azért is, mert segít a vállalkozásnak hatékonyan felhasználni az erőforrásait, és elősegíti az üzleti célok sikeres elérését és fenntartását a változékony üzleti világban. Ezenkívül, a költségfeltárás és a pénzügyi adatok alapos elemzése olyan eszközök és módszerek, amelyek hozzájárulnak a vállalkozás pénzügyi hatékonyságának maximális kiaknázásához és a gazdasági eredmények optimalizálásához (Kovács B. , 2022).

Összefoglalva a jól működő pénzügyi controlling rendszer kritikus fontosságú a vállalat hosszú távú sikeréhez és fenntartható működéséhez, így elengedhetetlen a vállalkozás számára. Ezért a pénzügyi szakembereknek széles körű tudással és gazdag tapasztalattal kell rendelkezniük ahhoz, hogy hatékonyan elláthassák feladatukat és elősegíthessék a vállalkozás hosszú távú fenntarthatóságát a pénzügyi területen.

2. ábra: A controlling rendszer fő funkciói és folyamatai

(Forrás: Saját szerkesztés, (Gyulai, 2011) alapján)



2.1.2. Pénzügyi controlling eszközei a kis- és középvállalkozások

A kis- és középvállalkozások pénzügyi controlling eszközeinek jelentősége elképesztően nagyszerű és létfontosságú. Például a legfontosabbak közé tartozik a költségtervezés, az eredménykövetés, a cash flow elemzés és a pénzügyi mutatók figyelemmel kísérése és elemzése, ezek mind-mind sokat segíthetnek a pénzügyi folyamatok fejlesztésében. Ezek az eszközök biztos alapokat nyújtanak a vállalkozásoknak, hiszen segítségével optimalizálhatják működésüket és növelhetik stabilitásukat (Rideg, 2023).

Alább szeretném bemutatni a controlling meghatározó eszközeit, amiket kis- és középvállalkozások is hasznos használni. Fontos azonban megjegyezni, hogy minden KKV más és más, ezért érdemes megvizsgálni az egyes pénzügyi controlling folyamatokat, és kiválasztani azokat, amik személyre szabottan a legmegfelelőbbek.

1. Költségkontroll eszközei:

- Költséghely- és költségviselő elszámolás
- Költségvetés-tervezés
- Standard költségek meghatározása és varianciaelemzés

2. Pénzügyi tervezési eszközök:

- Likviditási tervek
- Pénzforgalmi kimutatások
- Beruházási tervek és döntéstámogató modellek

3. Teljesítménymérés és -értékelés eszközei:

- Kulcsmutatók (KPI) rendszerek
- Balanced Scorecard (kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer)
- Benchmarking

4. Eredményelemzési eszközök:

- Eredménykimutatás elemzése
- Break-even (fedezeti pont) elemzés
- Vállalkozási érték kalkulációk

5. Cash-flow elemzési eszközök:
 - Direkt és indirekt cash-flow elemzés
 - Szabad cash-flow mutatók alkalmazása
6. Döntéstámogatási eszközök:
 - Szenzitivitas- és szenárióelemzés
 - NPV (nettó jelenérték) és IRR (belső megtérülési ráta) számítások
 - Risk management modellek
7. Stratégiai controlling eszközök:
 - SWOT-elemzés
 - Porter-féle öt erő modell
 - Értéklánc-elemzés
8. Monitoring és riporting eszközök:
 - Rendszeres pénzügyi jelentések (havi, negyedéves, éves)
 - Dashboard-ok és vizuális adatelemzési rendszerek
 - Ad-hoc riportok
9. IT alapú controlling eszközök:
 - ERP rendszerek (pl. SAP, Oracle)
 - BI (business intelligence) platformok
 - Automatikus adatelemző eszközök

Ezek az eszközök kombinálva biztosítják a pénzügyi folyamatok átláthatóságát, hatékonyságát és a vállalkozás céljainak elérését. A konkrét alkalmazásuk a vállalkozás méretétől, iparágától és a pénzügyi környezet kihívásaitól függ.

A fent említett eszközök, illetve folyamatok által a kis- és középvállalkozások még hatékonyabban kezelhetik pénzügyi kihívásaikat, stratégiai döntéseket hozhatnak, amelyek hozzájárulhatnak a jövőbeli növekedésükhöz és sikeres működésükhöz. A siker és növekedés érdekében a vállalkozásoknak állandóan fejleszteniük kell pénzügyi controlling rendszerüket, hogy meg tudják oldani az esetleges kihívásokat és biztosíthassák a vállalkozás hosszú távú fenntarthatóságát. Ehhez kiemelten fontos például a pontos költségtervezés és a hatékony költségellenőrzés,

amelyek révén a vállalkozások állandóan alacsonyan tarthatják költségeiket és javíthatják nyereségességüket (Lysak, Morozova, Gorokh, Maliy, & Nesterenko, 2022). Emellett a pénzügyi számlák és kimutatások rendszeres és pontos karbantartása is kulcsfontosságú a megfelelő pénzügyi controlling megvalósításához. Ezen túlmenően a vállalkozásoknak állandóan ki kell alakítaniuk és fejleszteniük kell a pénzügyi folyamatokat és eljárásokat, hogy még hatékonyabban és eredményesebben működhessenek (Molnár, 2021). Mindezek mellett a kis- és középvállalkozások figyelemmel kell kísérniük a piaci trendeket és a versenytársak tevékenységét, hogy meg tudják tervezni és alkalmazni a legmegfelelőbb stratégiát. Csak így lehetnek valóban versenyképesek és sikeresek a mai dinamikus üzleti világban. Ezért a kis- és középvállalkozásoknak fel kell ismerniük a pénzügyi controlling rendkívüli fontosságát és kellő figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy modern és hatékony controlling rendszert építsenek fel (Francsovcics, 2005).

2.2. A controlling folyamatok jellemzői

Az előző bekezdésekben már volt arról szó, hogy az egyes pénzügyi controlling eszközöknek, illetve folyamatoknak milyen jelentős szerepe van a kis- és középvállalkozások életében is. Ezek közül párat kiemelve és jobban megvizsgálva szeretném bemutatni azok jellemzőit, hatásait.

A pénzügyi controlling a pénzügyi folyamatok tervezését, irányítását és ellenőrzését foglalja magában. Elsődleges célja, hogy biztosítsa a vállalkozás pénzügyi stabilitását, hatékonyságát és hosszú távú fenntarthatóságát. A pénzügyi controlling segít az erőforrások optimális elosztásában, és hozzájárul a vállalat stratégiai és operatív céljainak eléréséhez.

Jellemzője, hogy szorosan összekapcsolja a tervezési, végrehajtási és ellenőrzési folyamatokat, miközben folyamatos visszacsatolást biztosít a vezetés számára. Az egyik legfontosabb területe a költségkontroll, amely magában foglalja a költséghelyek és költségviselők kezelését, valamint a költségek elemzését és optimalizálását. Emellett a pénzügyi controlling kiemelt figyelmet fordít a likviditás megőrzésére és a cash-flow folyamatos nyomon követésére. Ezekre a különösen fontos és meghatározó eszközökre, illetve folyamatokra szeretnék bővebben kitérni a következő bekezdésekben.

Sávay 3 olyan controlling folyamatot, eszközt emel ki, aminek a kis- és középvállalkozások esetében fontos szerepe van mindentől függetlenül. A pénzügyi controlling egyik alapvető és legfontosabb eszköze a terv-tény elemzés, amely összehasonlítja a tervezett pénzügyi mutatókat a tényleges eredményekkel, így segít az eltérések azonosításában és a korrekciós intézkedések meghozatalában. Szintén fontos szerepet játszik az eredménykontroll, amely a vállalat gazdasági teljesítményét értékeli, és hozzájárul a nyereségesség fenntartásához. Emellett fontos szerepe van a pontos monitoringnak és az alapos ellenőrzésnek, amelyek elengedhetetlenek a vállalkozások hatékony működéséhez és eredményességéhez. Ez azt jelenti, hogy ezek a folyamatok nemcsak alkalmazkodnak a változó belső és külső környezeti tényezőkhöz, hanem képesek a vállalkozások hosszú távú sikereit is garantálni azáltal, hogy gyorsan és megfelelően reagálnak a változásokra és hatékony döntéseket hoznak (Sávay, 2020).

A pénzügyi controlling nem csupán operatív szinten működik, hanem stratégiai szinten is támogatja a döntéshozatalt. Például a beruházások megtérülésének elemzése és a hosszú távú pénzügyi tervek készítése alapvetően befolyásolja a vállalat fejlődési irányát. Az adatelemzés és a digitális eszközök alkalmazása révén a pénzügyi controlling napjainkban egyre inkább automatizáltá válik, ami növeli a pontosságot és a hatékonyságot.

További jellemzője, hogy integrált szemléletet alkalmaz, ami azt jelenti, hogy a vállalat összes pénzügyi adatát egységes rendszerben kezeli. Ez lehetővé teszi a vezetők számára, hogy átfogó képet kapjanak a pénzügyi helyzetről, és időben reagáljanak a változásokra. A pénzügyi controlling emellett hangsúlyt fektet a kockázatkezelésre is, hiszen a pénzügyi stabilitás megőrzése szorosan összefügg a potenciális kockázatok azonosításával és minimalizálásával (Kupec & Pisar, 2021).

Ezek mellett a kis- és középvállalkozások esetében a pénzügyi controlling segíti az erőforrások hatékony felhasználását, és hozzájárul a versenyképesség fenntartásához. Ugyanakkor a kisebb vállalkozásoknál gyakran előfordul, hogy a controlling tevékenysége kevésbé strukturált, és az erőforrások szűkössége miatt nem minden eszközt alkalmaznak teljeskörűen.

Fontos megjegyezni, hogy a controlling folyamatoknak a vállalkozások versenyképességét is javítaniuk kell, hogy erősítsék pozíciójukat a piaci versenyben és lehetővé tegyék a szükséges átalakításokat és innovációkat. Különösen a kis- és középvállalkozások számára lényegesek a

hatékony controlling folyamatok, amelyek optimalizálják a pénzügyi erőforrásokat, az üzleti stratégiákat és a növekedési lehetőségeket (Tóth, 2022).

2.2.1. A tervezési folyamatok a controllingban

A controlling rendszer megfelelő működése a kis- és középvállalkozások életében hatalmas előnyöket nyújt a tervezési folyamatokban való részvételük révén. Ahogy az előzőekben volt már a tervezés folyamatáról szó, ezt szeretném ebben a bekezdésben még közelebbről megvizsgálni, hiszen ez az egyik alap pillére a pénzügyi controllingnak.

A tervezési folyamatok a controllingban kulcsszerepet játszanak a vállalatok pénzügyi és stratégiai céljainak elérésében. A controlling elsődleges funkciója, hogy meghatározza a célt, biztosítsa átlátható és hatékony működést, amelyhez elengedhetetlen a jól strukturált tervezési folyamat. Ez a folyamat magában foglalja a pénzügyi és nem pénzügyi célok meghatározását, az erőforrások elosztását, valamint az elért eredmények folyamatos nyomon követését egyaránt (Bondarenko, és mtsai., 2022).

Az első lépés a tervezési folyamatban a célok kijelölése, amelyek lehetnek rövid, közép- vagy hosszú távúak. Időtartamtól függően meghatározhatóak részcélok is egyaránt. Ezek a célok szorosan kapcsolódnak a vállalat stratégiai irányvonalához, és összhangban kell lenniük a vállalkozás külső környezetével, mint például a piaci trendek vagy a jogszabályi változások. A célok meghatározása után a vállalat részlegei és vezetői közösen dolgoznak a konkrét operatív tervek kialakításán.

A controlling tervezési folyamatai során az egyik legfontosabb elem a pénzügyi tervezés, amely magában foglalja az éves költségvetés, a likviditási terv, valamint a bevételek és kiadások előrejelzését. A pénzügyi tervek segítenek az erőforrások optimális elosztásában és a likviditási problémák megelőzésében. Emellett a tervezési folyamat kiterjedhet beruházási tervek készítésére is, amely során a vállalatok elemzik a lehetséges projektek megtérülését és kockázatait (Hanyecz, 2011).

A tervezési folyamat része a különböző alternatívák és forgatókönyvek elemzése is. Ez lehetővé teszi, hogy a vállalatok felkészüljenek a bizonytalan piaci körülményekre, és különböző stratégiákat dolgozzanak ki a lehetséges változások kezelésére.

A controlling tervezési folyamata szorosan kapcsolódik a monitoring és ellenőrzési funkcióhoz. Az elkészült tervek alapján a controlling rendszeresen nyomon követi a tényleges teljesítményt, és összehasonlítja azt az előre meghatározott célokkal. A terv-tény elemzések során megfigyelhető eltérések jelzik, hogy hol van szükség beavatkozásra vagy a tervek módosítására.

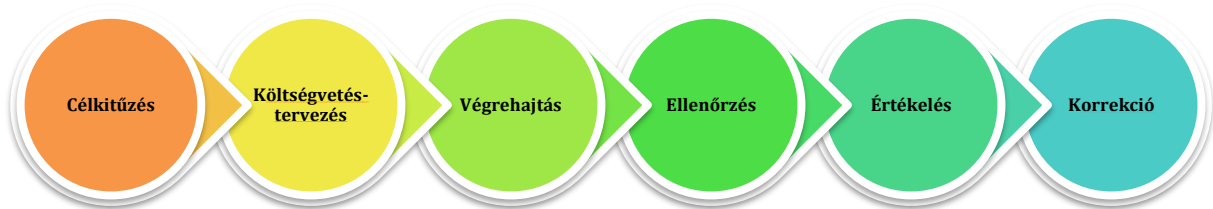
Fontos megemlíteni a digitális eszközök szerepét a tervezési folyamatokban. A modern controlling rendszerek és szoftverek, például az ERP-rendszerek és az üzleti intelligencia (BI) platformok, hatékonyan támogatják a tervezést. Ezek az eszközök automatizálják a számításokat, vizualizálják az adatokat, és valós idejű információkat nyújtanak, amelyek alapvetőek a gyors és megalapozott döntéshozatalhoz (Kovács & Nagy, A hazai pénzügyi kultúra fejlesztésének aktuális feladatai, 2022).

A tervezési folyamatok sikere nagymértékben múlik a vállalat kommunikációján és együttműködésén. A különböző részlegek közötti információáramlás és az egyeztetések biztosítják, hogy a tervek reálisak és megvalósíthatók legyenek. Ez különösen fontos a kis- és középvállalkozásoknál, ahol az erőforrások korlátozottabbak, és a tervezési hibák gyorsabban érezhetővé válnak.

Összességében elmondható, hogy a tervezési folyamat az egyik meghatározó része a controllignak, azon belül a pénzügyi controllingnak is. A megfelelő adatokhoz való hozzáférés, azok helyes értelmezése és hatékony felhasználása révén lehetőség nyílik a vállalkozások számára a megfelelő célok meghatározására, azok nyomon követésére, a felmerülő problémák felismerésére és az azokra való gyors és hatékony reagálásra. Ezáltal a vállalkozások hatékonyabban működhetnek és javíthatják pénzügyi teljesítményüket, a vállalkozások vezetői pedig megalapozottabb és informáltabb döntéseket hozhatnak a vállalat fejlődése és növekedése érdekében.

3.ábra: A tervezési folyamat lépései a controllingban

(Forrás: saját szerkesztés, (Bondarenko, és mtsai., 2022) alapján)



2.3. A controlling folyamatok hatékonysága a kis- és középvállalkozások

A controlling folyamatok hatékonysága kiemelkedő jelentőséggel bír a kis- és középvállalkozások számára a hatékony üzleti működés és pénzügyi irányítás szempontjából. Az optimális eredmények eléréséhez a lehető leghatékonyabbá és hatásosabbá kell tenni a controlling folyamatokat. A hatékony controlling rendszerek lehetővé teszik, hogy a kis- és középvállalkozások jobban megértsék pénzügyi helyzetüket, azonosítsák a lehetőségeket, és tudjanak időben, megfelelően reagálni a változó környezeti hatásokra. Ezenkívül fontos szerepet játszik a kockázatok megfelelő elemzése is, erről majd bővebben külön, a következő fejezetben szeretnék kitérni.

Egyik legfontosabb és leghatékonyabb szerepe a controllingnak a vállalkozások esetében, hogy átláthatóvá teszi azok működését. Az előző részben leírt jól működő tervezési folyamat, vagyis az információk rendszerezett gyűjtése és elemzése segíti a vezetőket abban, hogy megfelelő döntéseket hozzanak. Ez különösen lényeges KKV-k esetében, ahol az operatív és stratégiai döntések gyorsan és közvetlenül befolyásolhatják a vállalat eredményességét.

A kis- és középvállalkozások a controlling folyamatok hatékonyságát gyakran befolyásolja a vezetői szemlélet. Az olyan vezetők, akik felismerik a pénzügyi tervezés, monitoring és ellenőrzés

fontosságát, hatékonyabb vállalatirányítást tudnak megvalósítani. A controlling nem csupán a költségek csökkentésére összpontosít, hanem a bevételnövekedés lehetőségeinek feltárására is. Ugyan a KKV-k esetében legtöbbször nincs lehetőség egy külön controlling pozíció létrehozására, viszont a folyamatok ugyanúgy beépíthetők a vállalkozás mindennapjaiba (Kozarevic & Vehabovic, 2020).

A hatékony controlling lehetővé teszi a likviditás folyamatos ellenőrzését, ami létfontosságú a kis- és középvállalkozások működésének fenntartásához. Egyes tanulmányok szerint a vállalkozások likviditási problémái gyakran a pénzügyi tervezés hiányosságaiból fakadnak. A controlling eszközeivel ezek a problémák időben felismerhetők és kezelhetők.

A controlling folyamatait támogató technológiák alkalmazása jelentősen növelheti a hatékonyságot. Az automatizált rendszerek segítségével a kis- és középvállalkozások gyorsabban és pontosabban végezhetik el az adatgyűjtést, a jelentéskészítést, valamint a pénzügyi előrejelzéseket. Ezáltal nemcsak időt takarítanak meg, hanem csökkentik az emberi hibák lehetőségét is (Kárpáti & Drótos, 2023).

A kis- és középvállalkozások hatékonyságát javíthatja a megfelelő controlling stratégia. A controlling egyik fontos része az eltérések elemzése. Az előre meghatározott célok és a tényleges eredmények közötti különbségek feltárása segíti a KKV-kat abban, hogy gyorsan korrigálják a működési problémákat. A hosszú távú célok meghatározása és azok rendszeres felülvizsgálata lehetővé teszi a fenntartható növekedést. Ez különösen fontos a kis- és középvállalkozások számára, amelyek gyakran szembesülnek a piaci trendek gyors változásával.

Fontos a hatékonyság szempontjából a költségkontroll is, amely a controlling egyik alapvető funkciója. A kis- és középvállalkozások számára a költségek hatékony menedzselése elengedhetetlen a nyereségesség fenntartásához. A költséghelyek és költségviselők részletes elemzése segíthet azonosítani a megtakarítási lehetőségeket.

A hatékony controlling rendszer kialakítása és működtetése azonban kihívásokkal járhat. A KKV-k gyakran nem rendelkeznek megfelelő szakértelemmel vagy erőforrásokkal a komplex controlling folyamatok bevezetéséhez. Ezért fontos, hogy a rendszerek egyszerűek és a vállalkozás méretéhez igazítottak legyenek (Sándor, Virlich, Gábor, & Pataki, 2024).

Össességében a controlling folyamatok hatékonysága meghatározó tényező a kis- és középvállalkozások sikeressége szempontjából. Az átgondolt pénzügyi tervezés, a rendszeres monitoring, a technológiai eszközök alkalmazása és a stratégiai gondolkodás integrálása révén a KKV-k képesek lehetnek a piaci kihívásokkal szembenézni, és hosszú távon stabil működést biztosítani.

2.3.1. A kockázatkezelés szerepe a controllingban

A kockázatkezelés kiemelkedő jelentőséggel bír a controllingban, különösen a kis- és középvállalkozások esetében. A kockázatoknak az ilyen típusú vállalkozásokra gyakorolt hatása meghatározó lehet a pénzügyi eredményeikre nézve, ennél fogva nagyon fontos, hogy ezeket azonosítsák, mérjék és kezeljék a controlling folyamatok részeként. A hatékony kockázatkezelés révén a vállalkozás még hatékonyabbá teheti a kockázatok kezelését, hozzájárulva ezzel a stabilitás és a siker növeléséhez. Ráadásul a hatékony kockázatkezelés elősegíti a fenntartható fejlődést is.

A controlling folyamatai során a vállalkozások képesek azonosítani és elemző módszerekkel mérni a kockázatokat, ezáltal pontosabb előrejelzéseket és stratégiákat kidolgozva a jövőbeli kihívásokkal szembeni szembeszállás érdekében. A kockázatok kezelésének folyamata magában foglalja a különböző kockázati tényezők alapos elemzését, az ezekből származó hatások felmérését és a megfelelő intézkedések meghozatalát azok minimalizálása vagy megszüntetése érdekében. A vállalkozásoknak ki kell dolgozniuk olyan kockázatkezelési stratégiákat, amelyek figyelembe veszik az egyedi kihívásokat és lehetőségeket, valamint a külső környezetben bekövetkező változásokat. A kockázatkezelés hatékony módja a vállalkozások számára a különböző kontroll technikák, mint például a pénzügyi modellezés és az előrejelzés használata (Virglerova & Panic, 2021). Ezek a eszközök segítséget nyújtanak a vállalkozásoknak a lehetséges kockázatokkal szembeni védelemre és válaszlépésekre vonatkozó elképzelések és tervek kidolgozásában. A kockázatkezelés tehát kulcsfontosságú szerepet játszik a controllingban, mivel lehetővé teszi a hatékony és stratégiai orientációjú foglalkozást a kockázatokkal szemben. A megfelelő kockázatkezelési eljárások alkalmazása megerősíti a vállalkozások stabilitását, csökkenti a bizonytalanságot és maximalizálja a hosszú távú teljesítményt. A kockázatok kezelése

tehát nemcsak egy fontos biztonsági háló a vállalkozások számára, hanem egy hatékony üzleti stratégia kiépítésének alapja is (Dvorsky, Belas, Gavurova, & Brabenec, 2021).

Ezenkívül a kockázatkezelés nemcsak a controllingban, hanem a vezetőség egészében is kiemelt szerepet játszik. A vezetőségnek teljes mértékben tisztában kell lennie a vállalkozást érintő kockázatokkal és a kockázatkezelés fontosságával. A hatékony kockázatkezelés segíthet a vállalatnak fenntartani versenyelőnyét és elérni a fenntartható növekedést. A kockázatok felmérése és megfelelő kezelése nagyban hozzájárulhat a vállalkozás pénzügyi stabilitásához és eredményességéhez, valamint az üzleti célok eléréséhez. A kockázatok jelentőségét és hatását semmiképp sem szabad alábecsülni, ezért kiemelt fontosságú, hogy a vállalkozások gondoskodjanak arról, hogy a kockázatkezelés a működésük alapvető részévé váljon. A kockázatok kezelése és prevenciója folyamatos és dinamikus, amelyhez a vállalatoknak folyamatosan követniük és alkalmazkodniuk kell a piaci változásokhoz és az új kihívásokhoz (Hudáková, Kardoš, Dvorsky, Afful, & Kloudová). A hatékony kockázatkezelés lehetővé teszi a vállalkozások számára, hogy megfeleljenek a változó üzleti környezet kihívásainak és maximalizálják az üzleti teljesítményt. A kockázatkezelés tehát kulcsfontosságú eleme a vállalkozások vállalkozási stratégiájának és hosszú távú sikerének.

2.3.2. A hatékonyságot befolyásoló tényezők

A controlling folyamatok hatékonyságát számos tényező befolyásolhatja a kis- és középvállalkozások. Az erőforrások hatékony felhasználása, a megfelelő technológiai támogatás, a megfelelő munkafolyamatok és a szervezeti kultúra mind-mind kulcsfontosságúak a hatékony controlling folyamatok szempontjából. Ezen tényezők folyamatos figyelése és fejlesztése lehetővé teszi a vállalkozások számára, hogy maximalizálják a controlling hatékonyságát és ezáltal hozzájáruljanak a vállalati eredményesség növeléséhez (Loskorikh & Bátor, 2024). Fontos megemlíteni, hogy a controlling folyamatok hatékonyabbá tétele hosszú távú beruházás, mely jelentős megtakarításokat eredményezhet a vállalkozásoknak. Az optimális erőforrások megfelelő felhasználása és a munkafolyamatok megfelelő kialakítása költséghatékonyságot teremthet. Emellett, a technológiai támogatás bevezetése lehetővé teszi az automatizált folyamatok használatát, amelyek szintén hatékonyabbá teszik a controlling folyamatokat és

csökkenti az emberi hibák kockázatát. Ezáltal a vállalkozások jobb gazdasági eredményeket érhetnek el.

A szervezeti kultúra is rendkívül fontos a hatékony controlling folyamatokban. Az olyan vállalkozások, amelyek elsődlegesen foglalkoznak a minőséggel és a hatékonysággal, általában magasabb szintű teljesítményt érnek el. A vállalkozás vezetésének támogatnia és elősegítenie kell a fejlődésre való törekvést a szervezetben. A pozitív szervezeti kultúra javítja a munkatársak motivációját és elkötelezettségét, ami hozzájárul a hatékony controlling folyamatok sikeréhez (Sándor, Virlich, Gábor, & Pataki, 2024). A controlling folyamatok hatékonyságának növelése folyamatos figyelmet és fejlesztést igényel. Az már meglévő folyamatok rendszeres értékelése és felülvizsgálata kiemelten fontos. Ha szükséges, módosításokat és fejlesztéseket kell végrehajtani az optimalizálás érdekében. A vállalkozásoknak megtalálniuk a rugalmasság és a stabilitás közötti megfelelő egyensúlyt a folyamatok hatékonyabbá tétele érdekében. Végző soron, a hatékony controlling folyamatok a sikeres üzleti tevékenység kulcsai. A vállalkozásoknak lehetőséget kell biztosítaniuk az erőforrásaik megfelelő felhasználására és a munkafolyamatok optimalizálására, hogy versenyképesek maradjanak a piacon. A controlling hatékonyságának növelése nem csak rövid távú előnyöket nyújt, hanem hosszú távon is növeli a vállalati eredményességet és elősegíti a fenntartható növekedést. A controlling folyamatok az alapjai a sikeres vállalkozás működésének és fejlődésének (Kárpáti & Drótos, 2023).

2.4. A pénzügyi controlling és a technológia

A pénzügyi controlling és a technológia kapcsolata az utóbbi évtizedekben jelentős fejlődésen ment keresztül, mivel a technológiai innovációk alapvetően megváltoztatták a vállalati pénzügyi folyamatokat. A modern technológiai eszközök és szoftverek ma már alapvető szerepet játszanak a pénzügyi adatok gyűjtésében, elemzésében és a döntéshozatal támogatásában.

A digitalizáció forradalmasítja a pénzügyi controlling területét a kis- és középvállalkozásokban és számos előnyt nyújt a vállalkozások számára. Az automatizált folyamatok rövid idő alatt elvégezhetik a számításokat és elemzéseket, így minimalizálva az emberi hibák lehetőségét. A digitalizáció általános hozzájárulása a vállalkozások teljesítményéhez, hatékonyságához és

versenyképességéhez szorosan összefügg a pénzügyi controlling hatékonyságával (Bagdács, 2023). A digitalizációval a controlling munkatársai időt takaríthatnak meg a rutinfeladatoknál, melyeket az automatizált folyamatok vállalnak át. Ezáltal több időt tudnak fordítani a stratégiai analitikára és döntéshozatali folyamatokra, ami jelentősen javítja a vállalkozás teljesítményét és versenyképességét. A digitális controlling eszközök lehetőséget adnak a szakembereknek, hogy gyorsabban és hatékonyabban végezzék el a feladataikat, így a cég könnyebben alkalmazkodhat az üzleti környezet változásaihoz. A digitalizáció a kis- és középvállalkozások számára is elérhetővé teszi a modernebb pénzügyi controlling megoldásokat.

2.4.1. A digitalizáció hatása a pénzügyi controllingra

A digitalizáció jelentős hatást gyakorolt a pénzügyi controllingra, alapvetően átalakítva a pénzügyi adatok kezelésének és elemzésének módját. A technológiai fejlődés révén a vállalkozások ma már olyan eszközökhöz férhetnek hozzá, amelyek lehetővé teszik a gyorsabb, pontosabb és hatékonyabb pénzügyi folyamatokat.

Az egyik legfontosabb technológiai fejlesztés a pénzügyi controlling terén az integrált vállalatirányítási rendszerek (ERP) bevezetése. Ezek a rendszerek lehetővé teszik az adatok egyetlen központi helyen történő kezelését, így a pénzügyi információk könnyen hozzáférhetők és valós időben elemezhetők. Az ERP-rendszerek előnyei közé tartozik a manuális adatfeldolgozás csökkentése és az adatpontosság növelése (Holló & Marselek, 2017). A technológia fejlődésével párhuzamosan egyre nagyobb szerepet kapnak az automatizált pénzügyi controlling eszközök. Az automatizált jelentéskészítés és adatelemzés segítségével a vállalkozások időt takarítanak meg, miközben javítják az elemzések megbízhatóságát. Ez különösen fontos a gyors döntéshozatalhoz szükséges információk biztosítása érdekében (Fähndrich & Pedell, 2024).

A big data elemzés és az adatanalitika szintén meghatározó szerepet tölt be a pénzügyi controllingban. Ezek az eszközök lehetővé teszik a hatalmas adattömegek feldolgozását és értelmezését, így a vállalkozások jobban megérthetik a piaci trendeket, előrejelezhetik a pénzügyi kockázatokat, és hatékonyabban kezelhetik azokat (Lehner & Leitner-Hanetseder, 2023). Az

adatelemzési eszközök különösen fontosak a kis- és középvállalkozások számára, ahol az erőforrások optimalizálása kiemelt fontosságú.

A mesterséges intelligencia (MI) és a gépi tanulás alkalmazása is forradalmasítja a pénzügyi controllingot. Ezek a technológiák képesek az ismétlődő feladatok automatizálására, valamint a mintázatok és anomáliák felismerésére a pénzügyi adatokban. Ez nemcsak a hatékonyságot növeli, hanem segíti a kockázatok korai felismerését is.

Az üzleti intelligencia (BI) eszközök további előnyt jelentenek a pénzügyi controlling számára, mivel ezek a megoldások vizuális jelentések és interaktív dashboardok formájában teszik érthetővé az adatokat (Bagdács, 2023). A vezetők számára így gyorsabban elérhetőek a döntéshozatalt támogató információk.

A felhőalapú technológia elterjedése lehetővé tette, hogy a pénzügyi controlling eszközök távoli elérésűvé váljanak, ami növeli a rugalmasságot és csökkenti az IT-infrastruktúra költségeit. A felhőmegoldások különösen előnyösek a kisebb vállalkozások számára, mivel hozzáférést biztosítanak fejlett technológiákhoz alacsonyabb költséggel.

Az adatvédelem és a kiberbiztonság szintén fontos szerepet játszik a pénzügyi controllingban, különösen a technológiai eszközök alkalmazása során. A vállalkozásoknak gondoskodniuk kell az érzékeny pénzügyi adatok védelméről, hogy megakadályozzák az adatlopást vagy az illetéktelen hozzáférést.

Az IoT (Internet of Things) alkalmazása a pénzügyi controllingban lehetővé teszi az adatok valós idejű gyűjtését és integrálását a vállalkozás különböző területeiről. Ez különösen hasznos lehet a logisztikai költségek nyomon követésében és a hatékonyság javításában (Gokhale, Bhat, & Bhat, 2018).

Összefoglalva a technológia nemcsak a pénzügyi controlling hatékonyságát növeli, hanem hozzájárul a vállalati stratégia sikeres megvalósításához is. Az innovatív eszközök alkalmazása révén a vállalkozások gyorsabban és pontosabban reagálhatnak a piaci változásokra, miközben javítják a pénzügyi eredményeiket és csökkentik a kockázatokat.

1.táblázat: A technológiai eszközök elterjedtsége a controllingban

(Forrás: saját szerkesztés, (Fähndrich & Pedell, 2024) és (Bagdács, 2023) alapján)

Technológiai eszköz	Használók aránya (%)	Megjegyzés
Excel alapú kimutatás	70	Leggyakoribb módszer
ERP rendszer	20	Automatizált adatelemzés
BI dashboard	10	Modern vizualizációs eszköz

2.4.2. Az adatelemzés és adatvizualizáció szerepe a controllingban

Az előzőekben leírt modern controlling eszközök mellett, az adatelemzés és adatvizualizáció is kulcsfontosságú szerepet játszik a pénzügyi controllingban, valamint segít a vállalkozásoknak könnyebben azonosítani a pénzügyi trendeket, így hatékonyabban tudnak döntéseket hozni.

Az adatvizualizáció olyan eszköz, mellyel könnyen áttekinthetővé válnak az adatok és azok összefüggései, ezáltal a vállalkozások vezetői könnyebben értelmezhetik és megérthetik a pénzügyi információkat. Emellett az adatelemzés és adatvizualizáció nagy segítséget nyújt a kis- és középvállalkozások is, hiszen lehetővé teszi számukra az adatok hatékonyabb felhasználását stratégikus döntések meghozatalában és versenyelőny kialakításában. Az adatok mélyebb elemzése és azok vizuális megjelenítése nélkülözhetetlen eszköz az üzleti siker eléréséhez és fenntartásához (Borosová, 2024). Adataink felhasználása segít abban, hogy a vállalkozásunk jobban megértse a fogyasztói viselkedést, az üzleti trendeket és a piaci lehetőségeket. Az adatokból levonható következtetések alapján tudunk hatékonyabb üzleti stratégiát kidolgozni és jobban kiszolgálni a vevőink igényeit. A megfelelő adatkezelés és elemzés révén a vállalkozásoknak lehetőségük van a hatékonyság növelésére, költségcsökkentésre és új üzleti lehetőségek felfedezésére. Az adatelemzés és adatvizualizáció térnyerése tovább erősíti a pénzügyi adatok és információk kiaknázásának fontosságát a vállalkozások számára. Egyre több vállalkozás ismeri fel az adatelemzés potenciálját és az adatokból meríthető előnyöket. Az adatvezérelt döntéshozatal az üzletmenet hatékonyságának és eredményességének növelését szolgálja. Az adatelemzés és adatvizualizáció további fejlődése pedig még komplexebb és hatékonyabb analitikai megoldásokat nyújthat a vállalkozásoknak.

2.5. A kis- és középvállalkozások controlling gyakorlatai

A kis- és középvállalkozásokban a controlling gyakorlatai általában a vállalat pénzügyi és gazdasági tevékenységét támogatják. A controlling gyakorlatai a tervezési folyamatoktól kezdve a pénzügyi elemzéseken át az erőforrások hatékony felhasználásának biztosításáig terjedhetnek. Ez a folyamat valóban rendkívül fontos szerepet játszik az általános üzleti működésben. A controlling adatainak elemzése és értelmezése révén a vállalat vezetői olyan stratégiákat hozhatnak, amelyek segítenek optimalizálni az üzleti folyamatokat és elérni a vállalati célokat. A controlling gyakorlatok felhasználása a döntéshozatal során további előnyökkel járhat, mivel segíthet a kockázatok azonosításában és a hatékonyabb üzleti döntések meghozatalában. Mindezek a tevékenységek hozzájárulnak a vállalati sikerhez és hosszú távú fenntarthatóságához. Ennek fényében a controlling a kis- és középvállalkozások minden szempontból elengedhetetlen eszközzé válik.

2.5.1. A kis- és középvállalkozásokban alkalmazott controlling eszközök

A kis- és középvállalkozásokban használt controlling eszközök kulcsfontosságúak az adatgyűjtés, adatelemzés és eredmények vizualizálása szempontjából. Ezek a rendkívül hasznos eszközök, amelyek nélkülözhetetlenek a sikerhez, segítenek a kis- és középvállalkozásoknak a precíz költségvezérlésben, megbízható pénzügyi szoftverek használatában, hatékony teljesítménymenedzsment rendszerek kiépítésében és dashboardok kialakításában. Ezen eszközökkel a KKV-k még hatékonyabban követhetik nyomon és értékelhetik pénzügyi teljesítményüket, valamint gyorsan reagálhatnak az esetleges változásokra és kihívásokra.

Az adatok gyűjtése és elemzése segít az üzleti folyamatok jobb megértésében, optimalizálásában és hosszú távú stratégiák kidolgozásában. Ezenkívül lehetőséget adnak a versenytársak előtt való előny megszerzésére. Az intuitív dashboardok és a vizualizáció segíti a döntéshozókat a gyorsabb és hatékonyabb döntéshozatalban, valamint a teljesítmény folyamatos nyomon követésében (Zéman & Tóth, 2017). A hatékony controlling eszközök használata tehát kulcsfontosságú a kis- és középvállalkozások versenyképességének és fenntarthatóságának, amelyek támogatják a siker elérését és a növekedést. Emellett a kis- és középvállalkozásoknak szigorú költségkontrollt és

pénzügyi irányítást kell fenntartaniuk a hosszú távú stabilitás és fenntarthatóság érdekében, valamint a beruházások és növekedési lehetőségek kiaknázása érdekében.

2.5.2. A kis- és középvállalkozások controlling folyamatai

A kis- és középvállalkozások esetében a controlling folyamatai általában főként 3 részfolyamatot, a tervezés, az ellenőrzés és az értékelés folyamatát foglalják magukban.

1. A tervezési folyamat során a vállalat konkrét célok kitűzése és a szükséges erőforrások meghatározása történik, figyelembe véve az aktuális piaci trendeket és üzleti lehetőségeket.
2. Az ellenőrzés folyamata során a vállalat alaposan monitorozza pénzügyi adatait, illetve a teljesítményét minden szinten, és szakértői segítséggel szükség esetén korrekciókat hajt végre.
3. Az értékelés folyamata során pedig a vállalkozás átvizsgálja az elvégzett tevékenységek eredményeit, tanulságokat von le a jövőbeli tevékenységek számára, valamint az erősségeit és gyengeségeit is felméri (Szóka, 2007).

A tervezés során a vállalatnak lehetősége van további részletes piackutatásokat, üzleti elemzéseket és stratégiai megközelítéseket alkalmazni, hogy hatékonyabbá tegye az üzleti működést, és meghatározza az optimális célokat a sikeres eredmények eléréséhez. Az ellenőrzés folyamán fókuszban van a költségek alapos elemzése és a cash flow szigorú figyelemmel kísérése, hogy a vállalat időben felismerje és kezelje a pénzügyi kockázatokat (Havass, Kozma, dr. Pucsek, dr. Siklósi, & dr. Veress, 2023).

Ezáltal a controlling biztosítja a kis- és középvállalkozások növekedésének és fenntarthatóságának alapjait, valamint a versenyképességet és hatékonyságot. Ennek érdekében a vállalkozásnak szüksége lesz arra, hogy befektessen a munkaerő fejlesztésébe, a technológiai infrastruktúrába és a megfelelő eszközökbe, amelyek lehetővé teszik a folyamatok hatékony végrehajtását (Kőműves, Dajnoki, Poór, Szabó-Szentgróti, & Szabó, 2022).

2.6. A controlling hatékonyságának mérése a kis- és középvállalkozásokban

A kis- és középvállalkozásokban a controlling hatékonyságának mérése rendkívül fontos és döntő szerepet játszik a vállalkozás teljesítményének értékelése szempontjából. Ennek érdekében számos különböző és változatos módszert és eszközt alkalmazhatunk a mérési folyamat során.

- A pénzügyi mutatók alapos elemzése és vizsgálata lehetővé teszi a vállalkozás anyagi helyzetének teljeskörű megismerését és áttekintését, beleértve a bevételt, a költségeket, a profitot, a likviditást és a megtérülést. Az ilyen alapos elemzések és vizsgálatok révén könnyen felfedezhetők azok a területek, ahol hatékonyabb szabályozási intézkedések és beavatkozások szükségesek és alkalmazandók.
- A költség-haszon elemzés és kiértékelés is rendkívül hasznos lehet, hiszen segít meghatározni és felmérni, hogy a vállalkozás mennyi profitot és eredményt produkál a befektetett költségek tekintetében és arányában. Ilyen elemzés során figyelembe vehetők az árrés, a hozzáadott érték aránya és az üzemi hatékonyság értékelése is. A megfelelő eszközök és módszerek alkalmazása és használata lehetővé teszi számunkra, hogy alaposabb megértést és betekintést nyerjünk a vállalkozás jövedelmezőségébe és hatékonyságába (Havass, Kozma, dr. Pucsek, dr. Siklósi, & dr. Veress, 2023).
- Kiemelt fontossággal bír a controlling tevékenységekhez szükséges idő és erőforrások mérése és meghatározása. Ezáltal fel tudjuk térképezni és felmérni azokat a területeket, ahol a vállalkozás hatékonyabb, eredményesebb és produktívabb lehet a controlling szempontjából. Az időmérés és a folyamatok hatékonyságának kiértékelése, valamint az erőforrások felhasználásának felmérése és értékelése kiváló módszerek lehetnek és lehetőséget adnak a hatékonyabb és fejlettebb rendszer alkalmazására. Ezáltal egyszerűbben és hatékonyabban azonosíthatók azok a területek és szegmensek, ahol a controlling tevékenységek és eljárások javításra, finomhangolásra és optimalizálásra szorulnak (Havass, Kozma, dr. Pucsek, dr. Siklósi, & dr. Veress, 2023).

- Mindemellett kiemelkedő fontosságú a megfelelő és alkalmas módszer kiválasztása és alkalmazása a controlling folyamatban és tevékenységekben. Fontos, hogy a kiválasztott módszer összhangban legyen a vállalkozás céljaival és stratégiájával, valamint a rendelkezésre álló erőforrásokkal. Kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy a választott módszer lehetővé tegye és segítse az eredmények és mutatók összehasonlítását az előzetesen meghatározott és kitűzött célokkal és elvárásokkal. Így egyszerűbb és átláthatóbb módon felmérhető és megítélhető, hogy a vállalkozás hol tart a kitűzött célok és irányelvek megvalósításához képest, és milyen mértékben sikerült elérni ezeket a célokat. Az eredmények és vizsgálatok alapján, szükség esetén módosítások és finomítások végezhetők és hajthatók végre a controlling rendszerben és működésében annak érdekében, hogy még hatékonyabbá váljon a teljesítményértékelés és a vállalkozás eredményessége, gazdaságossága és hatékonysága fokozódjon és növekedjen (Kresalek, 2024).

2.6.1. Mérési módszerek a controlling hatékonyságának értékelésére

A controlling hatékonyságának mérésére különböző módszereket és eszközöket alkalmaznak, amelyek célja a controlling rendszerek eredményességének és hozzájárulásának értékelése a kis- és középvállalati célok eléréséhez. Az alábbiakban bemutatom a főbb mérési módszereket és azok jelentőségét, amik a leghasznosabbak lehetnek kis- és középvállalkozások esetében is. Ezek többségéről a “Pénzügyi controlling eszközei a kis- és középvállalkozásokban” fejezetben már esett szó.

- **Költség-haszon elemzés:** A controlling költségeinek és hasznainak összehasonlítása az egyik leggyakrabban alkalmazott módszer. Ennek célja, hogy kiderítse, a controlling rendszerek bevezetése és működtetése milyen mértékben járul hozzá a pénzügyi stabilitáshoz és a vállalat nyereségességéhez.

- Kulcsmutatók (Key Performance Indicators - KPI: például a nettó profit, ROI (Return on Investment), vagy az operatív költségek változása, alapvetően fontosak a controlling hatékonyságának értékelésében. Ezek a mutatók objektív képet adnak a vállalat teljesítményéről.
- Benchmarking: A controlling folyamatok összehasonlítása más, hasonló méretű és iparágban működő vállalatok gyakorlataival. Ez segít azonosítani a fejlesztési lehetőségeket és értékelni a controlling versenyképességét.
- Balanced Scorecard alkalmazása: A Balanced Scorecard módszer lehetővé teszi, hogy a pénzügyi controlling teljesítményét ne csak pénzügyi szempontból, hanem stratégiai célokhoz való hozzájárulása alapján is mérjük. Ez a módszer különösen hasznos a hosszú távú tervezésben.
- Költségkontroll elemzése: A controlling egyik legfontosabb funkciója a költségcsökkentés és a hatékonyságnövelés. A költségkontroll eredményessége az egyik elsődleges mérési szempont.
- Vezetői visszajelzések: A vezetők elégedettségének mérésére szolgáló kvalitatív módszerek, például interjúk és kérdőívek. Ezek a visszajelzések segítenek azonosítani a rendszer gyengeségeit.
- Időalapú hatékonyság: A controlling folyamatok gyorsaságának és rugalmasságának elemzése. Például a pénzügyi riportok elkészítéséhez szükséges idő.

A fentiek alapján a controlling hatékonyságának értékelése sokrétű, és érdemes együttesen alkalmazni a kvantitatív és kvalitatív módszereket. A megfelelő eszközök kiválasztása rengeteg tényezőtől függhet, például a kis- vagy középvállalkozások méretétől, iparágától és céljaitól is.

3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

A dolgozat legfőbb célja annak vizsgálása volt, hogy a kis- és középvállalkozások, illetve ennél még kisebb szervezetek életében milyen szerepet tölt be a pénzügyi controlling, létezik-e, valamint, hogy ez miként változott az elmúlt években, különös tekintettel a covid járvány időszakára.

A mélyinterjú előnye, hogy személyes hangvétellű, kvalitatív adatgyűjtési módszer, amely segít abban, hogy az interjú alany részletesen kifejtse tapasztalatait, véleményét és meglátásait. A kvantitatív módszerekkel, például kérdőívekkel szemben a mélyinterjú sokkal inkább feltárja az összefüggéseket, indokokat, amelyek egy strukturált válaszlehetőségeket adó kérdőívől gyakran kimaradnak. A kutatásban választott hipotézisek miatt nem csupán adatokra, hanem összefüggésekre, tapasztalatokra volt leginkább szükségem, ezért döntöttem emellett.

A sportegyesület elnökével készült mélyinterjú különösen alkalmasnak bizonyult, mert az interjúalany a szervezet vezetőjeként közvetlen rálátással rendelkezik a pénzügyi folyamatokra és a controlling gyakorlatára. Az ő szemszögéből tudtam megvizsgálni, hogy hogyan valósul meg a controlling egy kisebb szervezetben, milyen nehézségekkel kell szembenézni, és milyen fejlődési lehetőségeket biztosít ez. A vezetői nézőpontból származó információk hitelesen tükrözik a szervezet működésének pénzügyi dimenzióit, így a kutatás számára releváns adatokat biztosítanak.

2024 szeptemberében készült az interjú, amelyet a vizsgált szervezet (sportegyesület) elnökével, illetve alelnökével készítettem személyesen. Az interjú kb. 60 percig tartott, együtt közösen válaszoltak kérdéseimre. Közben elektronikus formában rögzítettem az elmondottakat, ez a dolgozat mellékletét képezi. Kérdéseimet témakörönként tettem fel, 7 fő témakör köré épült az interjú:

2. táblázat: Az interjú során feltett kérdések főbb témakörei

(Forrás: saját munka)

Témakör	Leírás	Kutatási cél
1. Általános kérdések az egyesületről	Megismerni az egyesület általános jellemzőit, céljait és formáját	Az egyesület alapvető céljainak és formájának feltárása a controlling szempontok tükrében
2. A controlling rendszer az egyesületnél általánosságban	Áttekinteni a controlling rendszer jelenlétét és működését az egyesület különböző területein	Felmérni a controlling területeit, szerepét és eloszlását az egyesület működésében
3. Tervezés	Vizsgálni az éves pénzügyi tervezési gyakorlatokat és a kitűzött célokat	Megérteni az egyesület éves pénzügyi tervezésének folyamatát és fő céljait
4. Tervezett és valós eredmények összehasonlítása év közben	Rendszeres terv-tény összehasonlítások és értékelések gyakoriságának és módszereinek feltárása	Az év közbeni pénzügyi eredménykövetés módszereinek és hatékonyságának elemzése
5. Tervezett és valós eredmények összehasonlítása év végén	Az év végi pénzügyi célok elérésének vizsgálata, siker és kudarcok feltárása	Áttekinteni az éves pénzügyi célok teljesülését, kudarcokat és alkalmazkodási stratégiákat
6. Technológiai fejlesztések és innováció	A pénzügyi controllingban alkalmazott technológiai és digitális eszközök szerepének feltérképezése	Felmérni a technológiai innovációk hatását a pénzügyi controlling folyamatokra
7. A Covid-járvány hatásai az egyesületen belüli pénzügyi controllingra	A Covid-járvány pénzügyi controllingra gyakorolt hatásainak vizsgálata és az azokra adott válaszok	Megérteni, hogyan változtak a controlling folyamatai és eszközei a járvány hatására, és miként befolyásolta ez az egyesület működését

Összességében a mélyinterjú alkalmazása indokolt és célszerű választásnak bizonyult. A módszer biztosította a kutatás számára a szükséges részletességet, hitelességet és rugalmasságot, így alkalmasnak bizonyult a dolgozatban megfogalmazott hipotézisek vizsgálatára. Az interjú révén

olyan mélyebb összefüggések is felszínre kerültek, amelyek a szakirodalmi áttekintés alapján nem voltak teljes körűen azonosíthatók, ezzel pedig a dolgozat tudományos értékét is növelték.

4. EREDMÉNYEK

4.1 Primer kutatás

A következő hipotéziskere kerestem a válaszokat a mélyinterjú során a kutatási kérdések segítségével:

1. A kis- és középvállalkozások a pénzügyi controllingot főként likviditáskezelési és költségoptimalizálási eszközként használják a hosszú távú siker érdekében.

Az első hipotézishez tartozó kutatási kérdések:

- Milyen konkrét pénzügyi controlling eszközöket alkalmaznak a kis- és középvállalkozások a mindennapi működés során (pl. cash-flow tervezés, bevétel-kiadás nyomon követés)?
- A vállalkozás vezetői/az ezzel foglalkozó szakemberek milyen gyakorisággal használják a döntések során a controlling folyamatok által kapott adatokat, eredményeket?
- Mely pénzügyi controlling területek (likviditásmenedzsment, költségkontroll, eredménytervezés) kapják a fő szerepet?

2. A rendszeres pénzügyi controlling tevékenység (például: terv-tény összehasonlítás) pozitív összefüggésben áll a vállalkozás bevételnövekedésével és tartalékképző képességével.

A második hipotézishez tartozó kutatási kérdések:

- Milyen gyakran végzik el a tervezett és a tényleges pénzügyi eredmények összehasonlítását?
- Kimutatható-e összefüggés a rendszeres controlling tevékenység és a vállalkozás pénzügyi teljesítménymutatói (például: árbevétel növekedése) között?
- Milyen döntéseket hoztak a vezetők/az ezzel foglalkozó szakemberek a controlling által kapott információk alapján, amelyek fejlődést eredményeztek?

3. A kisvállalkozások körében az elmúlt időszakban növekedett a digitális controlling eszközök használatának gyakorisága.

A harmadik hipotézishez tartozó kutatási kérdések:

- Hogyan változott az elmúlt években a controlling tevékenységek gyakorisága és nyomon követése?
- Milyen új controlling eszközök és módszerek jelentek meg a vállalkozás életében az alapítás óta?
- Növekedett-e a controlling tevékenységre fordított idő és módszer az elmúlt években?
- A vállalkozás vezetői tudatosan építették ki a controlling rendszerüket, vagy az évek során a tapasztaltak alapján?

4. A covid járvány hatására a kisvállalkozások a pénzügyi controlling hangsúlyát áthelyezték a likviditás- és cash-flow menedzsmentre, valamint gyakrabban alkalmaznak pénzügyi monitoringot.

A negyedik hipotézishez tartozó kutatási kérdések:

- Milyen mértékben nőtt a controlling szerepe a covid időszaka alatt és után?
- Mely pénzügyi controlling mutatók kerültek előtérbe a covid járvány idején és után?
- Milyen új controlling folyamatokat vezettek be a járvány következtében?
- A covid után fenntartották-e ezeket a változásokat, vagy visszatértek a korábbi gyakorlathoz?

4.1.2 Interjú kérdések

Az interjút 7 fő témakör köré építettem. A témakörökön belül több kérdést is feltettem az egyesület elnökének, illetve alelnökének. Ezekre a kérdésekre nem külön-külön, hanem együtt válaszoltak.

I. Általános kérdések az egyesületről

Ezzel a témakörrel az volt a célom, hogy egy átfogó képek kapjak az egyesületről, a legfőbb céljairól és a formájáról.

Kérdés: *Mi az egyesület célja/céljai?*

Válasz: Az egyesület alapvető célja, hogy elősegítse és népszerűsítse az egészséges életmódot, gyerekek és felnőttek számára egyaránt. Ennek érdekében a szervezet különféle sportolási lehetőségeket kínál a tagjainak, hogy rendszeres fizikai testmozgást tudjanak végezni. Azok számára, akik nem csupán hobbiként, hanem komolyabban, vagy akár magasabb szinten is szeretnék űzni a sportot, az egyesület versenysportolási lehetőségeket is biztosít. Az egyesület célja továbbá, hogy különböző versenyek szervezésével – versenysportolóknak, illetve hobbi sportolóknak egyaránt – támogassa a sportolók fejlődését és elismerését, valamint hozzájáruljon a közösségi sportolás élményéhez, amely közösségformáló erejével is pozitív hatást gyakorolhat.

A sportegyesület valószínűleg többnyire pénzügyi stabilitásra törekszik, amikor egészséges életmódot és versenysportot is kínál a tagjainak, hiszen a versenyek és edzések költségeinek optimalizálása elengedhetetlen a hosszú távú működéshez. Ez jól illeszkedik ahhoz a megfigyeléshez, hogy a KKV-k a controllingot elsősorban likviditáskezelésre és költségoptimalizálásra használják, hiszen így tartható egyensúlyban a bevétel és a kiadás is.

Kérdés: *Milyen formája van az egyesületnek?*

Válasz: Kiemelten közhasznú egyesület.

II. A controlling rendszer az egyesületnél általánosságban

A második témakör az egyesület életében szereplő controlling folyamatok köré épült. Szerettem volna felmérni a controlling területeit, szerepét és eloszlását az egyesület működésében.

Kérdés: A controllingnak milyen területei jelennek meg az egyesületben (pénzügy, marketing, logisztika stb.)?

Válasz: A controlling egy sportegyesület életében rendkívül fontos szerepet játszik, hiszen biztosítja, hogy a szervezet pénzügyi és működési folyamatai hatékonyak és fenntarthatók legyenek. A kisebb egyesületeknél, ahogy ebben az esetben is, a controlling folyamatai gyakran nem külön szakemberekre vagy részlegekre vannak bízva, hanem több területet is érintenek. A pénzügyek területén a controlling segít a bevételek és kiadások egyensúlyának fenntartásában, ami elengedhetetlen az egyesület stabil működéséhez. Ezenkívül a marketing is a controlling része. Ide tartozik például a kommunikációs és toborzási stratégiák hatékonyságának mérése, amelynek célja, hogy az egyesület minél több új tagot vonzzon be. A logisztikai controlling is fontos szerepet játszik az edzések és versenyek szervezésében, az eszközök beszerzésében, illetve az edzők, oktatók beosztásában. Mindezen területek esetében a controlling segít abban, hogy az egyesület hatékonyan működhessen, optimalizálja költségeket, és biztosítsa, hogy minden szükséges erőforrás rendelkezésre álljon a sporttevékenységek folyamatos támogatásához.

Ebben az esetben a controlling a pénzügyi, marketing és logisztikai területekre terjed ki elsősorban, ami jól mutatja, hogy a KKV-szektorban gyakran egyszemélyes vagy megosztott szerepkörben valósul meg a kontroll. Ez a gyakorlat megerősíti az 1. hipotézist, miszerint a pénzügyi controlling főként likviditás- és költségoptimalizálási eszközként szolgál a hosszú távú siker érdekében. A marketing hatékonyságának mérése és a logisztikai költségek optimalizálása arra utal, hogy terv-tény összehasonlítást is alkalmaznak, ami alátámasztja a hipotézist is a bevételnövekedés és tartalékképző képesség pozitív kapcsolatáról.

Kérdés: Melyik területnek van a legnagyobb szerepe az egyesület életében?

Válasz: A pénzügyi controlling tölti be talán a legfontosabb szerepet az egyesület életében, mivel az egyesület fennmaradása és folyamatos működése közvetlenül függ a költségvetés megfelelő kezelésétől. A pénzügyi folyamatok hatékony monitorozása és irányítása segít abban, hogy az egyesület elkerülje az esetlegesen ezekből fakadó problémákat, illetve nehéz helyzeteket, valamint képes legyen a szükséges fejlesztésekre, beruházásokra. A marketing controlling szintén kulcsszerepet játszik, hiszen a tagok számának növekedése, illetve a szponzorok bevonása,

jelenléte is meghatározó. Egy jól működő marketing stratégia nemcsak az egyesület népszerűsítésében játszik szerepet, hanem segít például a szponzori támogatások növelésében is, amelyek elengedhetetlenek az egyesület stabil működéséhez.

A pénzügyi controlling kiemelése arra utal, hogy az egyesület az alapvető tevékenységek finanszírozását és likviditásmenedzsmentjét tekinti a legfontosabbnak. Ezzel közvetlenül igazolódik az 1. hipotézis, miszerint a likviditáskezelés és költségoptimalizálás elsődleges cél a KKV-k számára. A marketing controlling mint másodlagos, de szintén kulcsfontosságú terület utalhat terv-tény vizsgálatokra a taglétszám-növekedés mérésére, ami a 2. hipotézis támogatása.

Kérdés: Külön személy foglalkozik a controllinggal az egyesületnél?

Válasz: A kisebb sportegyesületeknél, mint amilyenről jelen esetben is beszélhetünk, általában nincs külön kijelölt személy a controlling feladatokra. Az ilyen feladatokat gyakran az egyesület vezetője, esetleg egy pénzügyi szakember vagy a könyvelő látja el, aki átfogó rálátással bír az egyesület pénzügyeire. Ebben az esetben az első opció működik a legjobban, az egyesület vezetői megosztva foglalkoznak ezekkel a feladatokkal. Természetesen más feladatokat is ellátnak, így a controlling inkább beépül a mindennapi tevékenységekbe, nem pedig különálló feladatként jelenik meg. Mivel a kisebb egyesületeknél a működési költségek minimalizálása fontos szempont, a controlling feladatok ellátása sokszor nem igényel teljes munkaidős embert, ahogy ebben az esetben is láthatjuk.

A controlling feladatok vezetőik és pénzügyi szakember között megosztva történő ellátása jól illeszkedik a KKV-kat jellemző controlling modellhez. Ez a gyakorlat tovább erősíti az első hipotézis igazát.

Kérdés: Az egyesület kezdete óta tudatosan jelen vannak a controlling folyamatai, vagy az évek folyamán vált fontossá?

Válasz: Az egyesületek esetében gyakran előfordul, hogy a kezdetekkor még nem kerül különösebb hangsúly a controllingra, mivel a működés egyszerűbb, kevesebb taggal és kisebb költségvetéssel zajlik. Azonban az idő múlásával, ahogy az egyesület növekedni kezdett, és a tevékenységek, illetve a pénzügyi folyamatok egyre összetettebbé váltak, a controlling szerepe is fokozatosan

előtérbe került. Ahogy az egyesület egyre több tagot vonzott be, bonyolultabbá váltak például az események és versenyek szervezése, és a költségvetés is nagyobb figyelmet igényelt. Így vált elengedhetetlenné a pénzügyi és szervezési folyamatok hatékony felügyelete és folyamatos monitorozása. Ennek eredményeként a controlling egyre fontosabbá vált, hogy az egyesület fenntarthatóan és stabilan működhessen, és képes legyen alkalmazkodni a változó körülményekhez, legyen szó pénzügyi kihívásokról vagy szervezési nehézségekről. Ezeknek a folyamatoknak tehát az idő múlásával meghatározó szerepe lett és tudatosan beépítettük a mindennapokba.

Az, hogy a controlling szerepe az egyesület növekedésével vált hangsúlyossá, jól illeszkedik a KKV-knál megfigyelt görbéhez, ahol kezdetben reaktív menedzsment, majd tudatos controlling alakul ki. Ez igazolja az 1. hipotézist, hiszen a likviditás- és költségkontroll csak akkor vált kiemelté, amikor a pénzügyi kihívások komplexebbé váltak.

III. Tervezés

A harmadik témakörben az volt a célom, hogy megértsem az egyesület éves pénzügyi tervezésének folyamatát és fő céljait.

Kérdés: *Hogyan tervez meg az egyesület egy évet pénzügyi szempontból?*

Válasz: Az egyesület éves pénzügyi tervezése egy olyan felépített folyamat, amely során az előző évek tapasztalatai, a várható bevételek és kiadások, valamint a pénzügyi stabilitás fenntartása kapja a legnagyobb hangsúlyt. Az éves költségvetés alapja a különböző bevételi források becslése, amelyek többféle forrásból származhatnak. Ezek közé tartoznak a tagdíjak, amelyek az egyesület alapvető bevételeinek számítanak, hiszen minden tag rendszeresen hozzájárul a működési költségekhez. Ezen túlmenően jelentős szerepet játszanak a szponzori támogatások, amelyek az egyesület számára anyagi forrást biztosítanak a rendezvények, események és versenyek megszervezéséhez. A szponzorok általában pénzügyi támogatást nyújtanak, ami fontos szerepet játszik a költségvetés stabilitásában.

Egy másik fontos bevételi forrás a pályázatokon való részvétel, amely által az egyesület különféle támogatásokhoz juthat. Ezek lehetnek állami, önkormányzati, illetve magánpályázatok is, amelyek révén az egyesület nemcsak pénzügyi támogatást is megpályázhat. Az éves költségvetés tervezésekor az egyesület előzetesen felméri ezeket a potenciális forrásokat, és becsléseket készít arról, hogy milyen bevételi szintre számíthat.

A kiadások tervezése ugyanolyan fontos része a folyamatnak. A kiadások közé tartoznak például a létesítmények bérleti díjai, amelyek az edzések, versenyek és egyéb rendezvények helyszínének biztosításához elengedhetetlenek. Ezeken kívül az eszközök beszerzése és karbantartása is jelentős költségvetést jelent, hiszen a sportolók felszereléseinek állapotát folyamatosan ellenőrizni és javítani kell. Az edzők bére szintén kiemelt szerepet kap a költségvetésben, hiszen a szakmai munkát ők végzik, így az egyesületnek biztosítani kell a megfelelő fizetést. Végezetül a versenyekre való utazások költségeivel is számolni kell, hiszen a sportolók utazását, szállását és egyéb ellátását is fedezni szükséges esetenként.

Az éves tervezés során az egyesület igyekszik egyensúlyban tartani a bevételeket és kiadásokat, valamint tartalékokat képezni, hogy esetleges váratlan kiadások vagy bevételkiesés esetén is stabilan működhessen. Az alapos pénzügyi tervezés biztosítja, hogy az egyesület minden évben optimálisan használja fel a rendelkezésre álló forrásokat, miközben a hosszú távú fenntarthatóságot is szem előtt tartja.

A kapott válasz alapján az egyesület pénzügyi éves tervezése alátámasztja, hogy a controllingot elsősorban likviditáskezelési és költségoptimalizálási célokra használják, hiszen a bevételek és kiadások folyamatos egyensúlyban tartása az elsődleges feladat. A bevételi források részletes becslése (tagdíjak, szponzori támogatások, pályázatok) és a kiadások precíz tervezése megerősíti az 1. hipotézist. A tartalékképzés arra utal, hogy rendszeres terv-tény összehasonlítás is történik, ami a bevételnövekedés és fenntarthatóság közötti pozitív összefüggést támasztja alá, tehát a 2. hipotézist.

Kérdés: Mik a legfontosabb célok?

Válasz: Az egyesület számára a legfontosabb célok közé tartozik controlling szempontból az éves költségvetés egyensúlyban tartása, hiszen a pénzügyi stabilitás alapvető feltétele a sikeres

működésnek. Ez azt jelenti, hogy a bevételeknek és kiadásoknak összhangban kell lenniük, és a kiadások soha nem haladhatják meg a bevételeket, hogy elkerüljék a pénzügyi nehézségeket. Az egyesület rendszeresen felülvizsgálja a pénzügyi terveit, és folyamatosan figyelemmel kíséri a kiadásokat, hogy biztosítsa az egyensúlyt és a fenntartható működést.

Egy másik kiemelt cél a sportoló tagok létszámának növelése. Az egyesület számára fontos, hogy minél több embert vonzzon a sportolás és az egészséges életmód iránt, hiszen ez nemcsak az egyesület népszerűségét tudja növelni, hanem a bevételek növekedéséhez is hozzájárul. Az új tagok belépése növeli a tagdíjából származó bevételeket, és lehetőséget teremt az egyesület fejlődésére.

A versenyek és sportesemények sikeres megszervezése szintén az egyik legfontosabb célkitűzés. Az egyesület számára rendkívül fontos, hogy olyan eseményeket szervezzen, amelyek nemcsak a tagok számára nyújtanak fejlődési lehetőséget, hanem a közösség számára is vonzóak. Ezenkívül a versenyek bevételei is hozzájárulnak a költségvetés stabilitásához.

Bár nem közvetlenül a controllinghoz kapcsolódik, de fontosnak tartom megemlíteni, az egyesület egyik hosszú távú és fő célja az egészséges életmódra nevelés és a rendszeres sportolás népszerűsítése. Az egyesület célja, hogy minél több embert motiváljon arra, hogy az aktív életmódot válassza, és rendszeres sportolással javítsa fizikai és mentális egészségét, legyen szó gyerekekről vagy felnőttekről.

A költségvetés egyensúlyának fenntartásának szintén igazolja az 1. hipotézist a likviditásmenedzsment és költségoptimalizálás terén. A folyamatos terv-tény elemzés és vizsgálat pedig utal arra, hogy bevételnövekedésnek és tartalékképző képességnek pozitív kapcsolata van. Ez alátámasztja a 2. hipotézist.

Kérdés: Az egyesület tapasztalata alapján kis- és középvállalkozásoknál is hasznos szerepe van controlling egyes folyamatainak, vagy csak a nagyobb pl. multinacionális cégeknél?

Válasz: Az egyesület tapasztalatai alapján a controlling nemcsak a nagyobb, multinacionális vállalatok számára fontos, hanem a kisebb szervezetek és kis- és középvállalkozások számára is elengedhetetlen szerepet játszhat. Az átlátható pénzügyi folyamatok minden méretű szervezet

számára kulcsfontosságú lehet, hiszen a bevételek és kiadások nyomon követése, valamint a költségek optimalizálása minden esetben szükséges a hosszútávú működés fenntartásához.

Kisebb sportegyesületeknél, mint a jelenlegi példa is mutatja, a controlling különösen fontos, mivel a pénzügyi erőforrásokat, és minden kiadást mérlegelni kell, illetve folyamatosan figyelni, felülvizsgálni. Ebben az esetben a controlling feladata, hogy segítse az egyesület vezetését a megfelelő pénzügyi döntések meghozatalában, és biztosítsa, hogy a rendelkezésre álló forrásokat a lehető leghatékonyabban használják fel. A pénzügyek nyomon követése és a kiadások optimalizálása segít abban, hogy az egyesület hosszú távon is működhessen, ne érje olyan váratlan helyzet, amit ne tudna valahogyan átvészelni, mint például a covid világjárvány.

A controlling nemcsak a pénzügyi stabilitás biztosításában játszik fontos szerepet, hanem segít az egyesület stratégiai céljainak elérésében is. Például a marketing controlling segíti a taglétszám növelését, emellett a logisztikai controlling az edzések, oktatások, versenyek megszervezésében segíti. Így a controlling folyamatai hozzájárulnak az egyesület általános működési hatékonyságának javításához.

Az egyesület példája ugyancsak egyértelműen alátámasztja az 1. hipotézist, miszerint a likviditáskezelés és költségoptimalizálás a fő cél a KKV-szektorban is. A controlling tevékenységek folyamatos nyomon követése és a kiadás elemzésének pozitív hatása a tartalékképzésre és válságkezelésre – különösen covid idején – megerősíti a 4. hipotézist is.

IV. Tervezett és valós eredmények összehasonlítása év közben

A negyedik témakörben arról szerettem volna képet kapni, hogy az év közbeni pénzügyi eredménykövetésnek milyen módszerei vannak, illetve ezek mennyire eredményesek.

Kérdés: Milyen gyakran hasonlítják össze a tervezett eredményeket a valós eredményekkel év közben?

Válasz: Az egyesület számára a pénzügyi tervezés és a tényleges eredmények rendszeres nyomon követése kulcsfontosságú, hogy fenntarthatóan és stabilan működhessen. A kisebb egyesületeknél, mint amilyen a mi egyesületünk is, általában negyedévente vagy fél évente kerül

sor a költségvetés áttekintésére és a tervezett eredmények összehasonlítására a valós adatokkal. Ez azt jelenti, hogy minden három-hat hónapban alaposan átnézzük a bevételek és kiadások alakulását, és összevetjük őket az előre tervezett költségvetéssel.

Az elmúlt évek tapasztalatai alapján az ilyen gyakoriságú ellenőrzések tűnnek a leghatékonyabbnak. Ha túl gyakran végeznénk ilyen jellegű elemzéseket, az jelentős adminisztratív feladat lenne, és az egyes eredmények közötti eltérések nem feltétlenül mutatnának reális képet, mivel rövid távon gyakran előfordulhatnak ingadozások. Másrészt, ha túl ritkán végeznénk ilyen összehasonlítást, az növelné annak kockázatát, hogy a pénzügyi problémák vagy eltérések csak későn realizálódnak, amikor már nehezebb őket kezelni.

Az egyesület vezetősége ezért az aranyközéputat választja az elmúlt évek tapasztalatai alapján, amely lehetővé teszi, hogy a költségvetési tervezés és a valós eredmények közötti eltéréseket időben felismerjük és szükség esetén korrigáljuk. A negyedéves vagy féléves ellenőrzés nemcsak a pénzügyi stabilitást segíti elő, hanem lehetőséget nyújt arra is, hogy időben észrevegyük a bevételi forrásokban vagy a kiadásokban bekövetkezett változásokat, így ezekhez alkalmazkodva módosíthassuk a költségvetés tervezetét.

Ezen kívül, ha egy adott időszakban jelentősebb változások történnek a bevételekben vagy a kiadásokban – például egy váratlan támogatás érkezik vagy egy nagyobb kiadás merül fel – az egyesület rugalmasan reagál, és szükség esetén ilyenkor is pénzügyi áttekintést végez. Ez lehetővé teszi, hogy az egyesület folyamatosan alkalmazkodjon a pénzügyi környezet változásaihoz, és mindig a legmegfelelőbb döntéseket hozza meg.

Az egyesület negyedévente vagy félévente vet össze terveket és tényeket, ami praktikus, mivel a túl gyakori adminisztráció vagy a túl ritka ellenőrzés sem hatékony. Ez a rendszeres terv-tény összehasonlítás valóban azt támasztja alá, hogy a pénzügyi controlling tevékenysége pozitív hatással lehet a bevételek és tartalékok alakulására, hiszen a korai eltérések felismerése lehetővé teszi a gyors korrekciót. A negyedéves ellenőrzés emellett segít abban, hogy a biztonsági tartalékok képzése és a likviditásfenntartás is folytonos legyen, ami a hosszú távú stabilitást szolgálja.

Kérdés: Milyen módszereket alkalmaznak az adott eredmények összehasonlítására, értékelésére év közben?

Válasz: Az egyesület által alkalmazott módszerek az eredmények összehasonlítására és értékelésére törekszünk az egyszerű, de mégis hatékony és átlátható, könnyen értelmezhető megoldásokra. A legfontosabb módszer a bevételek és kiadások alakulásának nyomon követése, amelyhez rendszeresen frissített bevétel-kiadás táblázatokat, valamint részletes kimutatásokat készítünk. Ezek a táblázatok és kimutatások pontos képet adnak arról, hogy a pénzügyi tervek mennyiben egyeznek meg a valósággal, és segítenek az esetleges eltérések azonosításában.

A bevételek és kiadások folyamatos nyomon követése érdekében az egyesület általában excel táblázatokat használ, amelyek egyszerűen kezelhetők, jól áttekinthetők, és a kisebb szervezetek számára költséghatékony megoldást nyújtanak. Az excel táblázatokban vezetett adatok lehetővé teszik, hogy részletesen lássuk, hogyan alakulnak az egyes bevételi források, például a tagdíjak, szponzori támogatások vagy pályázati pénzek, valamint a kiadások, mint például a bérleti díjak, eszközbeszerzések vagy a sportversenyek költségei. Az ilyen rendszeres ellenőrzés segít abban, hogy az egyesület pénzügyi helyzete mindig átlátható legyen, és időben felismerjük, ha valamilyen probléma vagy eltérés merülne fel.

Bizonyos esetekben, amikor a pénzügyi adatok kezelése bonyolultabbá válik vagy több adatot kell nyomon követni, előfordult, hogy az egyesület kipróbált különböző pénzügyi szoftvereket is. Ezek a szoftverek olyan eszközöket biztosítanak, amelyek gyorsabbá és hatékonyabbá tehetik a pénzügyi folyamatok kezelését, például a bevételek és kiadások kategorizálását, valamint a pénzügyi eredmények automatikus összehasonlítását. Azonban mivel a kisebb egyesületeknél a költségvetés korlátozott, ahogy nálunk is, illetve ilyen eset csak pár alkalommal fordult elő, hogy szükség volt pénzügyi szoftverre, ez az opció nem igazán éri meg az egyesület számára. A pénzügyi szoftverek előnye, hogy precízebbek és kevesebb hibalehetőséget hordoznak, hiszen automatizált rendszerrel dolgoznak. Azonban az excel alapú megközelítés továbbra is népszerű, mivel rugalmas és széles körben elérhető megoldás, amely kis költséggel használható. Ebből adódóan igyekszünk úgy kialakítani excel táblázatainkat, hogy ezekre a pénzügyi szoftverekre ne legyen szükség.

Az egyesület főként excel táblázatokkal és bevétel-kiadás kimutatásokkal dolgozik, mert ez a legköltséghatékonyabb és legjobban kezelhető módszer kisebb szervezet számára. A táblázatos

terv-tény kimutatások rendszeres frissítése rávilágít arra, hogy a controllingot elsősorban likviditáskezelési és költségoptimalizálási célokra használják, ami szintén alátámasztja az 1. hipotézis állítását. Bár időnként pénzügyi szoftvereket is kipróbáltak, ezek csak ritkán váltak be a korlátozott költségvetés miatt, így a digitális eszközök használata nem nőtt jelentősen a kezdetek óta, ami cáfolja a 3. hipotézist. A terv-tény elemzések rendszeressége segít a bevételnövekedés és tartalék képzés összefüggésének erősítésében, ami tovább igazolja a 2. hipotézist.

V. Tervezett és valós eredmények összehasonlítása év végén

Az ötödik témakörben az volt a célom, hogy megtudjam, hogy történik az éves pénzügyi célok teljesülésének és az alkalmazkodási stratégiáknak az áttekintése, valamint kudarokat hogyan kezelik.

Kérdés: Volt olyan év, hogy a pénzügyi tervezethez képest jobb eredményeket sikerült elérni?

Válasz: Igen, előfordult olyan év, amikor az egyesület a tervezett pénzügyi célokhoz képest jobb eredményeket ért el, ami különösen pozitív hatással volt a működésre. Ezek az évek általában akkor voltak különösen sikeresek, amikor a vártnál több gyerek, illetve felnőtt csatlakozott az egyesülethez vagy több szponzori támogatást sikerült bevonni, ami jelentős bevételi növekedést eredményezett. A szponzorok által nyújtott anyagi támogatás egyes esetekben magasabb volt, mint amire előzetesen számítottunk, ami megnövelte a rendelkezésre álló forrásokat és lehetővé tette az egyesület számára, hogy több versenyt szervezzen, több edzést tartson jobb felszereléseket vásároljon, és az edzői bérek kifizetésére is nagyobb keret állt rendelkezésre.

Emellett az is előfordult, hogy több új tag jelentkezett a vártnál, ami szintén pozitív irányba befolyásolta a bevételeket. A tagdíjak egy stabil és kiszámítható bevételi forrást jelentenek az egyesület számára, így amikor a sportolni vágyók száma meghaladja az előrejelzéseket, ez közvetlen hatással van a pénzügyi helyzetre. Az ilyen években az egyesület képes volt tartalékokat képezni, és olyan fejlesztéseket is megvalósítani, amelyek hosszú távon is növelték a működés hatékonyságát és a sportolók számára nyújtott szolgáltatások színvonalát.

A vártnál jobb eredmények nemcsak rövid távon hoztak pozitív változásokat, hanem hosszabb távon is előnyökkel jártak, mivel lehetőséget adtak arra, hogy az egyesület nagyobb rugalmassággal tervezzen, és könnyebben reagáljon a jövőbeni kihívásokra. Ilyen években például további versenyek szervezésére nyílt lehetőség, vagy új projektek indultak el, amelyek célja a sportág népszerűsítése és a taglétszám folyamatos növelése volt.

Az egyesület tapasztalatai szerint előfordult, hogy a vártnál nagyobb taglétszám vagy szponzori támogatás miatt a pénzügyi célokat meghaladó eredmények születtek. Ezekben az években nemcsak a tartalékok képzésére volt lehetőség, hanem fejlesztésekbe is fektethettek, ami hosszú távon javította a szolgáltatások minőségét. A terv feletti bevételek azt mutatják, hogy a rendszeres terv-tény elemzések – negyedéves ellenőrzések – valóban hozzájárulnak a bevételek növeléséhez, hiszen az eltérések felismerése után célzott akciókat lehet indítani.

Kérdés: Volt olyan év, ahol a tervezett célt nem sikerült elérni?

Válasz: Igen, sajnos előfordult olyan év is, amikor az egyesület pénzügyi tervezete és a valós eredmények között negatív eltérés volt, és a tervezett célokat nem sikerült teljes mértékben megvalósítani. Ezek az évek általában olyan eseményekkel hozhatók összefüggésbe, mint például a versenyek vagy rendezvények elmaradása, köszönhetően a covid világjárványnak, amelyek a bevételek jelentős részét adják. Ha egy verseny váratlanul elmarad, vagy a léteitmény ideiglenesen bezár, az nemcsak a közvetlen bevételkiesést eredményezi, hanem hatással van a szponzori támogatásokra is, hiszen a szponzorok gyakran egy-egy konkrét eseményhez kötik a hozzájárulásukat.

Ezen kívül volt olyan év is, amikor kevesebb szponzort sikerült bevonni, mint amire előzetesen számítottunk. A szponzorok számának csökkenése, illetve a támogatási összegek mérséklődése közvetlen hatással volt az egyesület működésére, hiszen a bevételi források egyik jelentős pillére ez a támogatási forma. Az ilyen években az egyesület számára komoly kihívást jelentett a tervezett kiadások finanszírozása, ami több területen is kényszerű változtatásokat eredményezett. Az is előfordult, hogy a taglétszám a vártnál alacsonyabb volt, ami szintén befolyásolta az egyesület pénzügyi helyzetét. Az ilyen helyzetek különösen problémásak lehetnek, mivel a tagdíjak

elmaradása állandó bevételkiesést jelent, ami nehezíti a költségvetés egyensúlyának fenntartását.

A pandémia miatti rendezvénylemondások és a korlátozott szponzori források egyes években negatív eltérést eredményeztek a tervezett és tényleges eredmények között. Ez rávilágít, hogy a likviditás- és költségkontroll kritikus a váratlan bevételkiesések kezeléséhez, megerősítve az 1. hipotézis érvényességét. A rendszeres terv-tény összehasonlítás itt is kulcsfontosságú, hiszen a gyors azonosítás segít minimalizálni a hiány következményeit, ami ismét a 2. hipotézis alátámasztását jelenti. Illetve a covid világjárvány közvetlen hatásának megemlézése azt igazolja, hogy a válság idején a pénzügyi monitoring hangsúlya valóban erősödött, ami alátámasztja a 4. hipotézist.

Kérdés: *Hogyan sikerült alkalmazkodni a helyzethez, milyen megoldást sikerült találni?*

Válasz: Amikor az egyesület szembesült azzal a ténnyel, hogy a tervezett pénzügyi célokat nem sikerült elérni, számos különböző költségcsökkentési intézkedést vezettek be, hogy stabilizálják a működést és minimalizálják a negatív következményeket. Az egyik leggyakrabban alkalmazott megoldás az volt, hogy az egyesület kevesebb edzést, illetve versenyt szervezett, így csökkentve a bérleti díjakkal, illetve rendezvényszervezéssel járó költségeket. Ezzel párhuzamosan pedig azokra a versenyekre és eseményekre koncentráltak, amelyek a legnagyobb bevételt és résztvevői érdeklődést generálták.

Ezen kívül az egyesület a költséghatékonyabb megoldásokra is igyekezett fókuszálni. Például olcsóbb eszközöket szereztek be, amelyek ugyan megfelelő minőséget biztosítottak, de kedvezőbb áron voltak elérhetőek. Az eszközök cseréjének vagy karbantartásának elhalasztása is egy lehetséges taktika volt, amivel az egyesület rövid távon költségeket tudott megtakarítani.

A költségek csökkentése mellett az egyesület igyekezett új bevételi forrásokat is találni. Ezek közé tartozott például a pályázati lehetőségek alaposabb feltérképezése. A plusz bevételi források bevonásával sikerült valamelyest mérsékelni a hiányt, és elkerülni a nagyobb pénzügyi veszteségeket.

Az egyesület vezetősége és tagjai szorosan együttműködtek annak érdekében, hogy a nehéz pénzügyi helyzeteket megoldják, és olyan stratégiákat dolgozzanak ki, amelyek hosszú távon is biztosítják a fenntartható működést.

A költségek ideiglenes csökkentése – kevesebb edzés és olcsóbb eszközök – mellett a pályázati források felkutatása is része volt a válasznak. Ez arra utal, hogy a controllingot valós likviditáskezelési és költségoptimalizálási eszközként használják, megerősítve az 1. hipotézist. A terv-tény összehasonlítás alkalmazása a korai eltérések korrekciójához hozzájárulva támogatja a 2. hipotézis állítását is. Bár kipróbáltak pénzügyi szoftvereket, ezek ritkán váltak be költségkorlátok miatt, így a 3. hipotézist ebben aaz értelmezésben el kell utasítani. A megoldások között a covid okozta egyedi helyzetre adott reakció említése itt is visszaköszön, ami szintén alátámasztja a 4. hipotézis érvényességét.

Kérdés: *Mi volt az egyesület életében az a nehézség, ami akár többször is visszatért?*

Válasz: Az egyik legnagyobb és visszatérő nehézség, amellyel az egyesület rendszeresen szembesül, a pénzügyi források kiszámíthatatlansága. Ez a kihívás abból ered, hogy a bevételek gyakran nem stabilak, és nagymértékben függenek a szponzori támogatásoktól, valamint a taglétszámtól. A szponzori támogatások gyakran változhatnak, és nem mindig lehet előre látni, hogy melyik évben milyen mértékű hozzájárulás érkezik. Emellett a tagok létszáma is ingadozó lehet, hiszen egyes időszakokban kevesebb sportoló jelentkezik, míg máskor nagyobb a tagfelvételi érdeklődés.

Ez a kiszámíthatatlanság megnehezíti a hosszú távú pénzügyi tervezést, hiszen az egyesület bevételei nem mindig kiszámíthatóak. Ennek következtében a költségvetés összeállítása is nehezebb, hiszen nem lehet biztosan előre látni, hogy milyen bevételi források állnak majd rendelkezésre a tervezett kiadások finanszírozására. A források ingadozása miatt az egyesület gyakran kénytelen rugalmas pénzügyi stratégiát alkalmazni, hogy a váratlan bevételkieséseket vagy kiadásokat kezelni tudja.

A bevételek ingadozása – különösen a szponzori támogatások és tagdíjak miatt – folyamatos kihívást jelent, ami rámutat a likviditáskezelés központi szerepére a KKV-k esetében, igazolva az 1. hipotézist. A rendszeres terv-tény ellenőrzések ennek a kiszámíthatatlanságnak a kezelésében

is segítenek, ami ismét megerősíti a 2. hipotézis állítását. A covid hatására bevezetett rugalmas monitoring említése pedig egyértelműen alátámasztja a 4. hipotézis érvényességét.

VI. Technológiai fejlesztések és innováció

A hatodik témakört azért választottam, hogy megtudjam, hogyan mérik fel a technológiai innovációk hatását a pénzügyi controlling folyamatokra

Kérdés: *Milyen technológiák vagy digitális eszközök segítették a fejlődését a pénzügyi controlling folyamatainak?*

Válasz: Az egyesület pénzügyi controlling folyamataiban számos technológiai újítás és digitális eszköz játszik kulcsszerepet, amelyek az évek során jelentősen hozzájárultak a hatékonyság növeléséhez és a mindennapi működés egyszerűsítéséhez. Az egyik legfontosabb eszköz az Excel alapú pénzügyi nyilvántartás, amely lehetővé teszi a kiadások és bevételek pontos követését. Az Excel különösen előnyös a kisebb egyesületek számára, mint amilyen a miénk is, mivel széleskörűen testre szabható. A táblázatokban könnyedén létrehozhatók különböző bevétel-kiadás kimutatások, havi és éves költségvetési tervek, valamint az eredmények folyamatos nyomon követése.

Emellett az egyesület digitális eszközöket is használ, amelyek még inkább támogatják a pénzügyi adatok hatékonyabb kezelését. Az egyik legfontosabb fejlesztés a felhőalapú könyvelési rendszerek bevezetése volt, amelyek lehetővé teszik, hogy az egyesület könyvelési folyamatai bárholnan, bármikor hozzáférhetőek legyenek. Ezek a rendszerek nemcsak az adatkezelést teszik egyszerűbbé és biztonságosabbá, hanem automatikusan szinkronizálják az adatokat. A felhőalapú technológia különösen hasznosnak bizonyult a távoli munkavégzés során, mivel a vezetőség és a könyvelő bármikor hozzáférhettek a legfrissebb adatokhoz, anélkül, hogy fizikailag jelen kellene lenniük. Ez különösen hasznosnak bizonyult például a covid világjárvány idején.

Az e-mailes és online számlázási rendszerek is hozzájárultak a fejlődéshez, mivel ezek segítségével egyszerűbbé vált a tagdíjak beszedése és a szponzorokkal való pénzügyi kapcsolattartás. Az online

banki rendszerek révén pedig gyorsan és biztonságosan intézhető a kifizetések és egyéb pénzügyi tranzakciók, ami nagyban csökkenti az adminisztratív feladatokat.

Az Excel alapú nyilvántartás és a bevétel-kiadás kimutatások elsődleges eszközei a controllingnak, ami szintén jól mutatja, hogy a likviditáskezelés és költségoptimalizálás áll a középpontban. A felhőalapú könyvelési rendszerek bevezetése azt jelzi, hogy növekszik a digitális controlling eszközök használata a kisvállalkozások körében, ez alapján a 3. hipotézis is igazolható. Az online számlázás és banki rendszerek alkalmazása ráadásul felgyorsítja a pénzügyi monitoringot, ami különösen a pandémia idején vált fontossá, igazolva a likviditás- és cash-flow menedzsment hangsúlyának eltolódását. Emellett az adatok bárholnani való hozzáférhetősége segíti a rendszeres terv-tény összehasonlítást, ami hozzájárulhat a bevételek növekedéséhez és tartalékképzéshez. Összeségében elmondható, hogy a technológiai újítások egyszerre támogatják a hatékonyságot és a pénzügyi stabilitást.

Kérdés: Ezek gyakran változnak, fejlődnek az évek előrehaladtával?

Válasz: Igen, az évek során egyre több olyan új eszköz és digitális megoldás jelent meg a piacon, amelyek még könnyebbé és hatékonyabbá teszik a pénzügyi tervezést, nyomon követést és az adatkezelést. Például néhány évvel ezelőtt még ritkaságnak számítottak a felhőalapú könyvelési rendszerek, míg ma már egyre több egyesület és kisebb szervezet is hozzáférhet ezekhez, ráadásul mindezt költséghatékony módon.

Az Excel is folyamatosan frissül, újabb funkciókkal és lehetőségekkel bővül, így az egyesület is egyre hatékonyabban tudja használni ezt az eszközt. Az Excelben történő munkát például kiegészítik különböző bővítmények, amelyek még pontosabb elemzéseket és előrejelzéseket tesznek lehetővé. Az automatizált adatelemzés révén kevesebb manuális munkára van szükség. A technológiai fejlődés tehát folyamatosan formálja az egyesület működését, és új lehetőségeket nyit meg a pénzügyi controlling területén is. A jövőben várhatóan további fejlesztések és innovációk jelennek meg, amelyek még inkább növelik majd a hatékonyságot és megkönnyítik az egyesület mindennapi pénzügyi feladatait.

A felhőalapú rendszerek és Excel folyamatos bővülése, bővülése azt mutatja, hogy a digitális eszközök használata valóban nőtt a kisvállalkozásoknál, megerősítve a 3. hipotézist. Az

automatizált adatelemzés csökkenti a manuális feladatokat és javítja a monitoring pontosságát, ami a likviditáskezelés hatékonyságát is növeli. A folyamatos technológiai újítások támogatják a terv-tény összehasonlítás rendszerességét, ami összhangban van a bevételnövekedés és tartalékképzés közötti pozitív összefüggéssel is. A felhőalapú rendszerek különösen a covid idején bizonyultak hasznosnak, ami alátámasztja, hogy a járvány után megerősödött a cash-flow monitoring fontossága. Ezek a trendek jól illusztrálják, hogy a technológiai fejlesztések nemcsak a működést egyszerűsítik, hanem stratégiai előnyt is jelentenek.

VII. A covid járvány hatásai az egyesületen belüli pénzügyi controllingra

A hetedik témakörben azt szerettem volna megtudni, hogy a covid világjárvány okozta kihívásokra tudott-e reagálni az egyesület, illetve ez milyen változásokat okozott.

Kérdés: Szükség volt változásokat hozni az egyesület pénzügyi controllinghoz kapcsolódó rendszerében a covid járvány miatt?

Válasz: Igen, a covid járvány komoly kihívás elé állította az egyesületet, alapítása óta határozottan ezek voltak a legnehezebb évek. Szükségessé tette az egész rendszer újragondolását, beleértve a pénzügyi controlling rendszerében is több jelentős változtatás bevezetését. A járványhelyzet miatt számos és versenyt törölni kellett, a létesítmények bezártak, ami súlyos hatással volt az egyesület bevételeire. Az elmaradó tagdíjak, szponzori támogatások és eseményekből származó bevételek kiesése komoly pénzügyi szorításba hozta az egyesületet, amely rugalmas és gyors reagálást igényelt a pénzügyi rendszer átalakítása terén. A hagyományos pénzügyi tervezés és nyomon követés, amely korábban stabilabb körülmények között működött, nem volt elegendő ahhoz, hogy kezelje az ilyen rendkívüli helyzetet.

Az egyik elsődleges lépés az volt, hogy a bevételek drasztikus csökkenését figyelembe véve, átfogó költségcsökkentési intézkedéseket vezessünk be. Ezek magukban foglalták a nem alapvető kiadások visszafogását, az események törléséből fakadó megtakarítások optimalizálását, és az olyan területek átütemezését, amelyek nem feltétlenül voltak szükségesek a mindennapi működéshez. Emellett a járvány alatt fokozott figyelmet kellett fordítani a pénzügyi monitoringra

is, hiszen a bevételek ingadozása miatt szorosabban kellett követni a pénzáramlást. Új előrejelzési modelleket és elemzéseket alkalmaztak annak érdekében, hogy az egyesület képes legyen időben reagálni a folyamatosan változó körülményekre, és elkerülje az ebből adódó problémákat.

A járvány alatti gyors reagálás – költségcsökkentés, szorosabb monitoring és új előrejelzési modellek bevezetése – jól mutatja, hogy a controllingot valóban a likviditásmenedzsmentre és cash-flow felügyeletre kellett áthelyezni. Ezek az intézkedések rávilágítanak arra is, hogy a hagyományos pénzügyi tervezés önmagában nem elég válsághelyzetben, hanem dinamikusabb monitoring szükséges. A gyors költségcsökkentés és az ad hoc elemzések bevezetése segített abban, hogy a szervezet egyensúlyban maradjon. A korábbi terv-tény folyamatokat ki kellett egészíteni rugalmas előrejelzésekkel, ami rávilágít a controlling szerepére. Így a controlling nem csupán adminisztratív feladat, hanem stratégiai válságkezelési eszköz is lett.

Kérdés: Ezek pozitív vagy negatív hatással voltak az egyesületre?

Válasz: Kezdetben a járvány miatti változások rövid távon nagyrészt negatív hatással voltak az egyesület működésére, különösen a pénzügyi szempontból. A korlátozások miatt a bevételek csökkenéséből fakadóan az egyesületnek gyorsan és hatékonyan kellett alkalmazkodnia a megváltozott helyzethez, ami rövid időn belül jelentős költségcsökkentési lépéseket követelt meg. A csökkenő bevételek miatt a pénzügyi mozgástér beszűkült, és az egyesületnek sokkal óvatosabban kellett gazdálkodnia a rendelkezésre álló forrásokkal, ami korlátozta a fejlődési lehetőségeket. Több olyan projektet is el kellett halasztani, amelyeket a járvány előtt még a költségvetés részének tekintettek, és bizonyos beruházásokat is le kellett állítani.

Ugyanakkor, hosszú távon a változások bizonyos tekintetben pozitív hatással is voltak az egyesületre. A kényszerű költségcsökkentési intézkedések és a bevételi források elvesztése arra ösztönözte az egyesület vezetését, hogy átgondoltabb, hatékonyabb és fenntarthatóbb pénzügyi struktúrát alakítsanak ki. Az új rendszerben nagyobb figyelmet fordítottak a tartalékképzésre, és olyan rugalmasabb pénzügyi tervezési mechanizmusokat vezettek be, amelyek jobban felkészítik az egyesületet a hasonlóan kiszámíthatatlan helyzetekre a jövőben. Az egyesület rákényszerült arra is, hogy diverzifikálja bevételi forrásait, ami hosszú távon növelheti a pénzügyi stabilitását.

A digitális megoldások szélesebb körű alkalmazása szintén pozitív eredmény volt. Mivel a fizikai jelenlétet igénylő események száma csökkent, az egyesület több online platformot és technológiát vezetett be, hogy fenntartsa a kapcsolatot a tagjaival és partnereivel. Ez a digitalizáció hosszú távon is előnyös lehet, hiszen az online eszközök és rendszerek segítik a hatékonyabb adminisztrációt és a pénzügyi nyilvántartások kezelését.

Kezdetben a pénzügyi mozgástér szűkülése és a költségvetési megszorítások nyilvánvalóan negatív eredményekhez vezettek, de hosszabb távon a kényszerű átalakítások – pl. tartalékképzés és diverzifikáció – javították a szervezet rugalmasságát. Ez a fajta költségoptimalizálás alátámasztja az első hipotézist, miszerint a controlling elsősorban likviditás- és költségmenedzsment eszközként szolgál a hosszú távú siker érdekében. A rövid távú megszorítások ugyan korlátozták a fejlődést, de közben felkészítették az egyesületet a jövőbeli kihívásokra. A bevételi források kiépítése pedig tartós alapot teremtett a fenntarthatósághoz. Így a controlling nemcsak védekező, hanem támogató stratégiai funkcióvá is vált.

Kérdés: A járvány befejeztével összességében milyen hatással volt az egyesület életére nézve, különösen a pénzügyekre?

Válasz: A covid járvány hosszú távú hatása az egyesület pénzügyeire összességében vegyes volt, de végül inkább pozitív irányba mutatott. Rövid távon komoly pénzügyi nehézségeket jelentett, és arra kényszerítette az egyesületet, hogy átértékelje és újragondolja pénzügyi folyamatait. Az események elmaradása, a szponzori támogatások csökkenése, valamint a tagdíjak visszaesése miatt az egyesület szigorúbb költségvetési fegyelmet volt kénytelen követni, ami kezdetben sok lemondást és megszorítást eredményezett.

Azonban a járvány végére az egyesület pénzügyi stratégiája sokkal rugalmasabbá és fenntarthatóbbá vált. A vezetés kiemelt figyelmet fordított arra, hogy jobban felkészüljenek a jövőbeli hasonló válsághelyzetekre, és ennek részeként több tartalékot képeztek, valamint olyan bevételi forrásokat keresnek, amelyek kevésbé érzékenyek az ilyen külső sokkokra. A pénzügyi tervezés is átalakult, és bevezettek olyan mechanizmusokat, amelyek lehetővé teszik a költségvetés folyamatos monitorozását és a váratlan eseményekre való gyorsabb reagálást.

A digitalizáció terén bekövetkezett fejlesztések is tartós hatást gyakoroltak. Az online platformok és digitális eszközök használata megerősítette az egyesület adminisztrációját, és sokkal hatékonyabbá tette a pénzügyi controlling folyamatokat. A pénzügyi adatkezelés, a tagokkal való kapcsolattartás és a szponzorokkal való kommunikáció mind egyszerűbbé és gyorsabbá vált. Ezek az új eszközök és technológiák továbbra is részei maradnak az egyesület mindennapi működésének, és hosszú távon is elősegítik a hatékonyabb pénzügyi gazdálkodást.

Összességében a covid járvány sok nehézséget hozott az egyesület számára, de végső soron arra ösztönözte a szervezetet, hogy stabilabb, rugalmasabb és hatékonyabb pénzügyi rendszert építsen ki. A hosszú távú pénzügyi tervezés és a digitális innovációk bevezetése olyan eszközöket adott az egyesület kezébe, amelyek segítségével hatékonyabban kezelheti a jövőbeli kihívásokat, és fenntarthatóbb módon működhet a továbbiakban.

A covid utáni digitalizáció – online platformok, távkönyvelés és automatizált pénzügyi eszközök – mutatja, hogy a digitális controlling eszközök használata jelentősen nőtt a kisvállalkozások körében, ez igazolja a 3. hipotézist. A felhőszolgáltatások és online számlázás integrálása egyszerre növelte a hatékonyságot és erősítette a pénzügyi átláthatóságot. Ez elősegíti a rendszeres terv-tény összehasonlítást is, hiszen az adatok mindig naprakészek és könnyen elérhetők. A digitális eszközök bevezetése hosszú távon is fenntarthatóbbá tette a controllingot, mivel csökkentette a manuális hibák lehetőségét. Így a pandémia katalizátorként működött a pénzügyi innováció felgyorsításában.

4.2. Hipotézisvizsgálat

4.2.1. Hipotézis 1

H1: A kis- és középvállalkozások a pénzügyi controllingot főként likviditáskezelési és költségoptimalizálási eszközként használják a hosszú távú siker érdekében

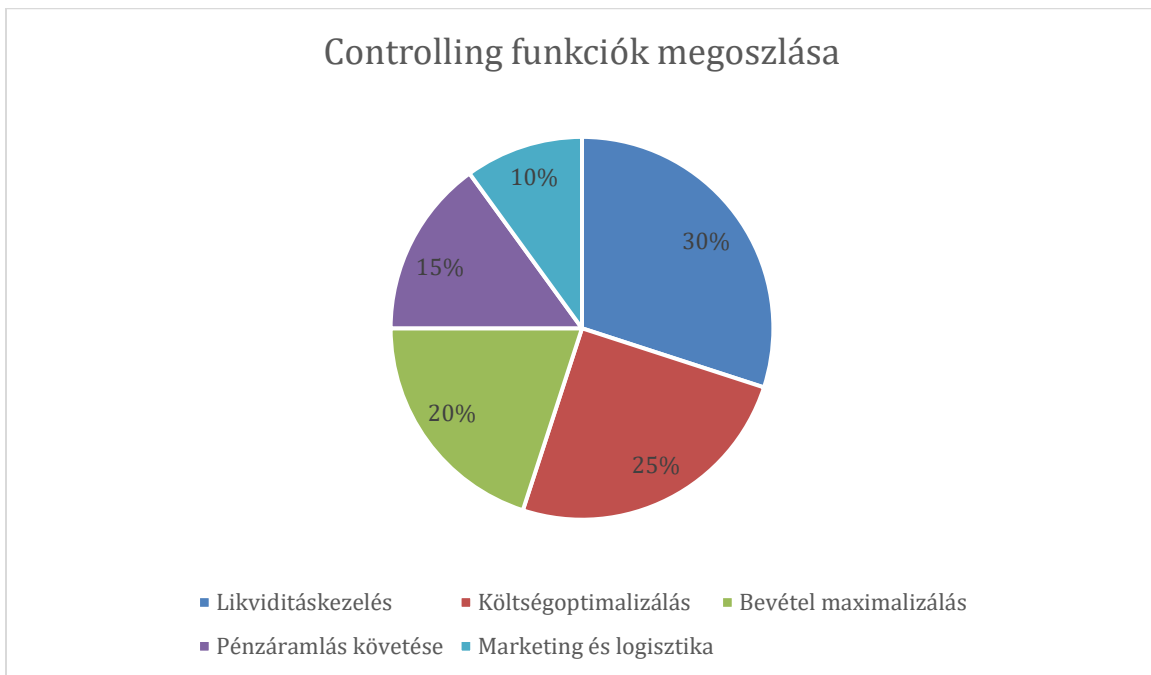
Az interjúk alapján a sportegyesület vezetése többször is kiemelte, hogy a controlling elsődleges funkciója a bevételek és kiadások egyensúlyának biztosítása a pénzügyi stabilitás érdekében. Már

az általános működésnél is a költségvetés optimalizálása került fókuszba, amikor a vezetők nem külön controlling szakemberrel, hanem magukkal a pénzügyi felelősökkel osztották meg a feladatokat. A tervezett és tényleges eredmények rendszeres, negyedéves összevetése egyértelműen a likviditásmenedzsment eszköztárához tartozik, hiszen ezzel lehet időben felfedezni a túlzott kiadási tételeket vagy a gyengébb bevételi sávokat. A covid járvány alatt bevezetett költségcsökkentési intézkedések – az edzések, versenyek ritkítása és nem alapvető kiadások visszafogása – egyértelműen költségoptimalizálási célokat szolgáltak. A sportegyesület eszközbeszerzéseinél olcsóbb megoldások keresése is mutatja, hogy minden igénybe vett controlling módszer a lehető legkisebb kiadásokra törekszik. A szponzoráció és tagdíj bevételek maximalizálásához kapcsolódó controlling mutatók pedig közvetlenül a likviditás fenntartását segítik. A felhőalapú könyvelési rendszer és online banki integrációk sem elsősorban a stratégiai elemzés, hanem a pénzáramlás gyors, pontos követését szolgálják. Még a marketing és logisztikai controlling is költséghatékonysági megfontolások mentén működik, amikor az eseményszervezés (edzések, versenyek stb.) és eszközfelhasználás optimalizálásáról van szó. A rendszeres terv–tény elszámolásoka tovább erősítik, hogy a controlling nem pusztán adminisztratív tevékenység, hanem a pénzügyi egyensúly fenntartásának aktív eszköze. Összességében a sportegyesület példája alátámasztja, hogy a KKV-k a controllingot elsősorban likviditáskezelésre és költségoptimalizálásra használják hosszú távú sikerük biztosítása érdekében, hiszen minden bevezetett módszer és eszköz ezen célkitűzés mentén született.

A 4. ábrán szeretném szemléltetni kördiagramm segítségével az egyesület példája alapján a controlling funkciók megoszlását.

4. ábra: A controlling funkciók megoszlása a kutatásban részt vett egyesület példája alapján

(Forrás: saját munka a primer kutatás alapján)



4.2.2. Hipotézis 2

H2: Hipotézis: A rendszeres pénzügyi controlling tevékenység (például: terv-tény összehasonlítás) pozitív összefüggésben áll a vállalkozás bevételnövekedésével és tartalékképző képességével

A negyedéves és féléves felülvizsgálati ciklusok rendszeres terv-tény összehasonlításai segítettek az egyesületnek időben felismerni az eltéréseket és célzott lépéseket indítani. Amikor több tag jelentkezett, vagy a szponzori támogatás váratlanul megnőtt, a vezetés gyors tervkorrigálással tudta fedezni a többletbevételt, és azt tartalékképzésre vagy fejlesztésekre fordítani. Ezek a sikeres évek nemcsak pénzügyi rugalmasságot adtak, hanem további bevételnövekedést is generáltak, hiszen a pozitív eredmények újabb tagfelvételeket és szponzori bizalmat hoztak. A covid időszak előtti tervezési rutinok finomhangolása szintén magasabb bevételt és nagyobb likvid tartalékot eredményezett az évek során, amikor a váratlan eseményeket költségvetési tartalékokkal tudták kezelni. Az Excel-es bevétel–kiadás kimutatások folyamatos frissítése, beleértve a saját erejű tartalékképzést is, közvetlen kapcsolatban állt a pénzügyi egészség javulásával. A terv-tény vizsgálatok ráadásul nem csak a bevételek, de a kiadások

optimalizálásához is hozzájárultak, hiszen a felülvizsgálatok során sok esetben sikerült kimutatni a nem hatékony tételeket, amelyeket következő fordulóknban elhagytak. A sportegyesület példáján keresztül jól látható, hogy ahol rendszeresen monitorozzák a terv és tény adatokat, ott a pénzügyi teljesítmény és a tartalékok egyaránt javulnak. Így ezek beépítése a controlling tevékenységbe egyértelműen pozitív hatással van a bevételnövekedésre és tartalékképződésre.

5. ábra: A controlling hatása a teljesítményre

(Forrás: primer kutatás és (Wirshandono & Setiyowati, 2023) alapján)



4.2.3. Hipotézis 3

H3: A kisvállalkozások körében az elmúlt időszakban növekedett a digitális controlling eszközök használatának gyakorisága

Az interjúk során többször is említették a felhőalapú könyvelési rendszerek bevezetését, amelyek korábban ritkaságnak számítottak, de ma már mindennaposak a kisebb szervezetek körében is. A sportegyesület digitális átállása magában foglalta az online számlázást és banki integrációkat, valamint Excel bővítmények alkalmazását, amelyek automatizálják az adatelemzést és csökkentik a manuális munkát. A covid időszakban az online platformok használata különösen felgyorsult, mivel a fizikai jelenléte igénylő események elmaradtak, és az egyesületnek digitálisan kellett fenntartania a tagi és szponzori kapcsolattartást. Az új előrejelzési modellek is digitális alapú szoftveres megoldásokra épültek, jelezve, hogy a controlling már nem Excel táblákra korlátozódik. A vállalatvezetők rugalmasan használják az online felületeket a bevételi és kiadási adatok valós

idejű megtekintéséhez, ami korábban elképzelhetetlen lett volna. Egyre több egyesület dönt a pénzügyi szoftverek kipróbálása mellett, még ha azok költsége néha kérdéses is. Összességében tehát a digitális eszközök és technológiák használata szignifikánsan nőtt az elmúlt években, ami egyértelműen alátámasztja a digitalizáció terén bekövetkezett változásokat.

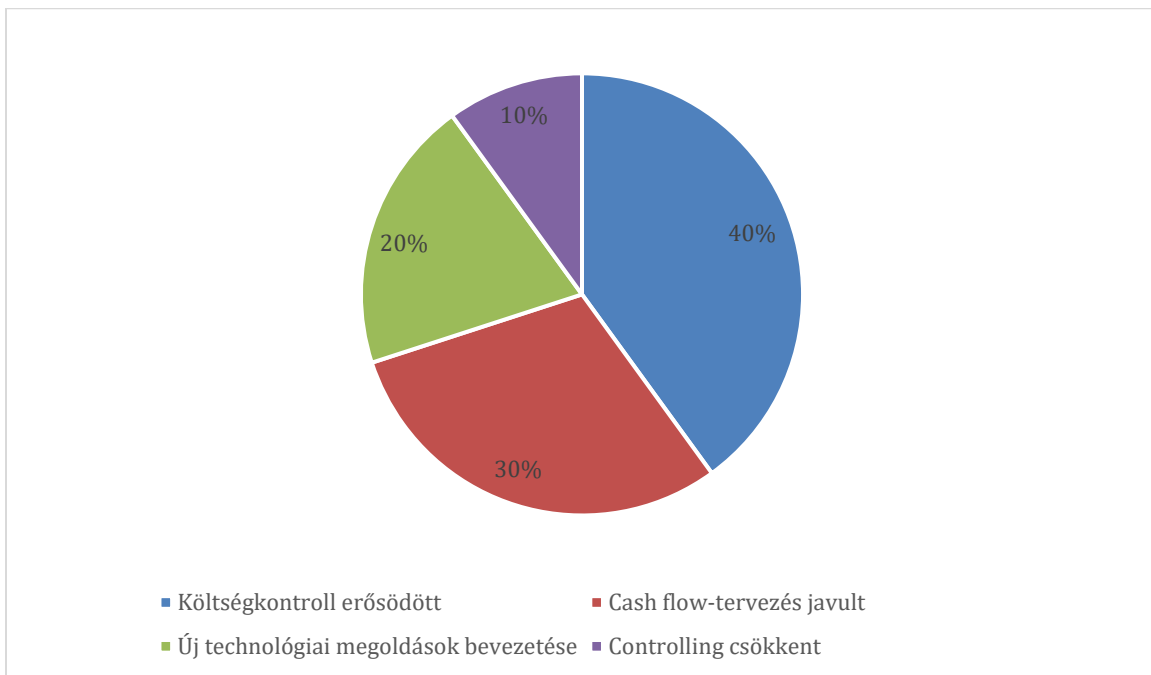
4.2.4. Hipotézis 4

H4: A covid járvány hatására a kisvállalkozások a pénzügyi controlling hangsúlyát áthelyezték a likviditás- és cash-flow menedzsmentre, valamint gyakrabban alkalmaznak pénzügyi monitoringot

A járvány alatt a sportegyesület kiemelt figyelmet fordított a cash-flow helyzet folyamatos nyomon követésére, mivel a bevételek drasztikusan lecsökkentek, és a tagdíjak, szponzori támogatások jelentős része elmaradt. A vezetés korábbi, éves tervezési ciklusait átalakították rugalmas, naprakész pénzügyi monitoring rendszerre, amely negyedévesnél is sűrűbb adatgyűjtést tett lehetővé. A bevételek és kiadások ingadozásai miatt új előrejelzési modelleket, likviditási forгатókönyveket dolgoztak ki, amelyek beemelték a covid specifikus kockázatokat. Ez a közvetlen áthelyezés a pénzáramlás menedzsmentjére és a válságmonitoringra jól kifejezi a controlling adaptív szerepét. A gyors reagálás során a költségcsökkentési intézkedések is cash-flow optimalizációs célokat szolgáltak, így a controlling nem egyszerű feladatként, hanem stratégiai válságkezelő eszközként működött. A covid utáni időszakban pedig a szervezet megtartotta a sűrűbb monitoringot, mert a bizonytalan környezet megköveteli a likviditási tartalékok állandó kontrollját. Így elmondható, hogy a járvány katalizátorként hatott a controlling fókuszváltására, és megerősítette a likviditás- és cash-flow menedzsment szerepét.

6. ábra: A covid járvány hatása a controlling folyamatokra (%)

(Forrás: saját munka a primer kutatás alapján)



5. KÖVETKEZTETÉSEK

A dolgozatban bemutatott kutatás során egy sportegyesület példáján keresztül vizsgáltuk a controlling folyamatok szerepét a kis- és középvállalkozások működésében. Az interjúk és a hipotézisvizsgálat alapján beigazolódott, hogy a controlling elsődleges szerepe a likviditáskezelés és a költségoptimalizálás területén jelentkezik, amely alapvető fontosságú a hosszú távú stabil működés biztosításához. A sportegyesület tapasztalatai egyértelműen igazolták, hogy a pénzügyi tervezés, a költségek szigorú kontrollja és a bevételek maximalizálása szoros összefüggésben állnak a sikeres működéssel.

A rendszeres pénzügyi kontrolltevékenységek, mint a terv-tény összehasonlítások negyedéves vagy féléves gyakorisággal, igazolták a pozitív kapcsolatot a vállalati bevételnövekedés és a tartalékképző képesség között. Az ilyen rendszeres monitoring lehetőséget ad arra, hogy az egyesület időben felismerje az eltéréseket és szükség szerint gyorsan korrigáljon, ami

kulcsfontosságú a pénzügyi stabilitás fenntartásához. Ez a gyakorlat hozzájárult a tartalékok képzéséhez és a fejlesztési beruházások finanszírozásához is.

Fontos megállapítás, hogy a digitális controlling eszközök használata az elmúlt időszakban jelentősen megnőtt, különösen a covid járvány hatására. Az egyesület bevezette a felhőalapú könyvelési rendszereket, online számlázási megoldásokat és az Excel bővített funkcióit, amik gyorsabbá és hatékonyabbá tették a pénzügyi adatkezelést. Ez a digitalizáció hozzájárult a pénzügyi folyamatok egyszerűsítéséhez, valamint a kontroll gyakoribb és pontosabb alkalmazásához. A pandémia kihívásai ráébresztették a szervezetet a rugalmas és digitális pénzügyi monitoring szükségességére.

A covid járvány jelentős hatással volt az egyesület controlling működésére, ami a válsághelyzet miatt szükségessé tette a controlling rendszer jelentős átalakítását. A hagyományos éves tervezés mellett előtérbe került a cash-flow és likviditás folyamatos monitorozása, valamint új előrejelzési modelleket vezettek be, hogy alkalmazkodni tudjanak a változó környezethez. Az egyesületnek költségcsökkentési intézkedésekkel kellett reagálnia a bevételkiesésekre, ugyanakkor a változások hosszú távon előnyösnek bizonyultak, mert megalapozták a fokozottabb pénzügyi fegyelmet, a tartalékképzést és a bevételi források diverzifikációját.

Összefoglalva, a kutatás megerősítette, hogy a controlling nem csupán adminisztratív funkció, hanem kulcsfontosságú eszköz a kis- és középvállalkozások pénzügyi sikeréhez. A controlling segíti a vállalatokat abban, hogy folyamatosan fenntartsák pénzügyi egyensúlyukat, időben reagáljanak a változó piaci és gazdasági körülményekre, és stratégiaileg tervezzenek. A pénzügyi controlling rendszeres alkalmazása és az innovatív digitális eszközök integrációja különösen fontos tényezők a versenyképesség és a fenntarthatóság biztosításában.

Összeségében az eredmények alapján úgy gondolom, hogy a kis- és középvállalkozásoknak érdemes fejleszteniük controlling eszköztárukat, különösen a likviditáskezelési módszereket, digitalizációt és rendszeres terv-tény ellenőrzést, hogy hosszú távú sikerüket és stabilitásukat garantálni, illetve javítani tudják. Az interjú tapasztalatai alapján a controlling rugalmassága és az innovációk befogadása döntő tényező lehet a jövőbeli kihívások leküzdésében és a fejlődésben egyaránt.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom során az volt a célom, hogy választ kapjak arra, milyen szerepe van a controlling folyamatoknak a kis- és középvállalkozások életében, különösen pénzügyi szempontból.

Dolgozatom első részében érintettem a controlling főbb funkcióit – a tervezést, ellenőrzést és beszámolást –, illetve azt, hogy a KKV-k milyen kihívásokkal találkoznak likviditás, költségkontroll és stratégiai döntéshozatal terén. A szakirodalmi áttekintés rámutatott arra, hogy ezek a vállalkozások gyakran korlátozott erőforrásokkal működnek, ami még nagyobb tudatosságot, illetve rugalmasságot igényel. Kiemelt szerepe van ebben a pénzügyi controllingnak, amely lehetőséget ad a cash-flow folyamatos követésére, a költségek optimalizálására és piaci versenyképesség megtartására.

Primer kutatási módszerként mélyinterjút készítettem egy vidéki sportegyesület vezetőivel, hogy lássam, hogyan jelennek meg a controlling eszközei egy valós szervezetben. Ez azért is volt érdekes, mert a KKV-kra jellemző módon a controlling feladatok nem külön dolgozókhöz vagy részlegekhez kötöttek, hanem megosztva, a vezetők és pénzügyi szakemberek között valósulnak meg. Az interjú során kapott válaszok rámutattak arra, hogy a controlling fokozatosan válik hangsúlyossá a vállalkozás növekedésével.

A kutatás során négy hipotézist vizsgáltam:

- A KKV-k pénzügyi controllingot főként likviditáskezelésre és költségoptimalizálásra használják a hosszú távú siker érdekében.
- A rendszeres pénzügyi controlling – például terv-tény összehasonlítások – pozitív összefüggésben áll a bevételnövekedéssel és a tartalékképző képességgel.
- Az elmúlt időszakban nőtt a digitális controlling eszközök használata a kisvállalkozások körében.
- A covid járvány hatására a pénzügyi controlling hangsúlyosan a likviditás- és cash-flow menedzsmentre helyeződött, valamint gyakoribbá vált a pénzügyi monitoring.

Az interjú alapján beigazolódott, hogy a controlling feladatai közül a pénzügyi tervezés, az eredmények folyamatos összevetése és az ehhez szükséges kimutatások készítése fontos szerepet játszik a szervezeti stabilitásban. Az egyesület példája azt mutatta, hogy a rendszeres terv-tény ellenőrzés, amely negyedéves vagy féléves ciklusokban történik, segíti a vezetést abban, hogy időben felismerje az eltéréseket, korrekciókat hajtson végre, és tartalékokat képezzen. Különösen hangsúlyos lett ez a covid járvány idején.

Emellett a digitalizáció szerepét is vizsgáltam, mely egyre nagyobb hatással van a controlling folyamatokra. A digitális megoldások – mint például felhőalapú könyvelési rendszerek, Excel-bővítmények és online számlázási szolgáltatások – mind gyorsabbá és pontosabbá teszik az pénzügyi adatkezelést.

Összefoglalva a dolgozatomban arra az eredményre jutottam, hogy a controlling folyamatai nélkülözhetetlenek a kis- és középvállalkozások sikeres működéséhez. Ahhoz, hogy a KKV-k ne csak túléljenek, hanem versenyezni is tudjanak a piacon, folyamatosan fejleszteniük kell controlling rendszereiket és tudatosan kell kialakítaniuk pénzügyi stratégiájukat.

7. IRODALOMJEGYZÉK

- Bagdács, P. (2023). A Kontrolling fejlődése a 20. Századtól napjainkig. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 29-35. doi:<https://doi.org/10.14232/jtgf.2023.kulonszam.29-35>
- Balázs, I., Gajduschek, G., & Hoffman, I. (2022). „Meggzúntetve megórzés”? A közigazgatási hatósági eljárás újraszabályozása az általános közigazgatási rendtartásról szóló törvényben. *A magyar jogrendszer rezilienciája 2010-2020*, 163-195. doi:<https://doi.org/10.51783/ajt.2021.1.01>
- Bondarenko, S., Shlafman, N., Kuprina, N., Kalaman, O., Moravska, O., & Tsurkan, N. (2022). Planning, Accounting and Control as Risk Management Tools for Small Business Investment Projects. *Emerging Science Journal*, 650-666. doi:<https://doi.org/10.28991/esj-2021-01302>
- Borosová, Z. (2024). Kis- és középvállalkozások menedzsmentje napjaink digitalizált VUCA világában. *Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar*, 30-45. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378776823_KIS-ES_KOZEPVALLALKOZASOK_MENEDZSMENTJE_NAPJAINK_DIGITALIZALT_VUCA_VILAGABAN
- Dvorsky, J., Belas, J., Gavurova, B., & Brabenec, T. (2021). Business risk management in the context of SMEs. *Economic Research*, 1690-1708. doi:<https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1844588>
- Fähndrich, J., & Pedell, B. (2024). Digitalisation as a driver of transformation for management control of SMEs. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 134–157. doi:<https://doi.org/10.1108/QRAM-08-2023-0149>
- Farkas, G., & Málovics, É. (2021). A gondoskodó elmélet megjelenése a családi vállalkozásokban. *Vezetéstudomány*, 45-56. doi:<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.04>
- Francsovcics, A. (2005). A controlling fejlődésének sajátosságai. Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Gokhale, P., Bhat, O., & Bhat, S. (2018). Introduction to IOT. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*, 41-44. doi:<https://doi.org/10.17148/IARJSET.2018.517>
- Gyulai, L. (2011). *Kis- és középvállalkozások üzletfinanszírozása*. Budapest: Saldo kiadó.
- Hanyecz, L. (2011). *Modern vezetői controlling*. Budapest: Saldo kiadó.
- Havass, N., Kozma, N., dr. Pucsek, J., dr. Siklósi, Á., & dr. Veress, A. (2023). *Pénzügyi kimutatások összeállítása, elemzése és ellenőrzése*. Budapest: Saldo kiadó.
- Holló, E., & Marselek, S. (2017). A KKV-k helyzete, versenyképesség, innováció és foglalkoztatás. *Tudás és innováció a XXI. század gazdaságában*, pp. 167-181.

- Hudáková, M., Kardoš, P., Dvorsky, J., Afful, C. R., & Kloudová, J. (n.d.). Management of Operational Risk in the Context of Financial Performance of SMEs. *Systems*, 408. doi:<https://doi.org/10.3390/systems11110408>
- Kárpáti, Z., & Drótos, G. (2023). Hogyan professzionalizáljuk a vállalkozásunkat? Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai egy hazai közepes méretű családi vállalkozás példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 53-67.
- Kovács, B. (2022). Az ipar 4.0 hatása a controlling folyamatokra. Doktori értekezés, Soproni Egyetem.
- Kovács, L., & Nagy, E. (2022). A hazai pénzügyi kultúra fejlesztésének aktuális feladatai. *Gazdaság és pénzügy*, 9(1), 2-19. doi:<http://doi.org/10.33926/GP.2022.1.1>
- Kovács, L., Keller, K., Tóth-Kaszás, N., & Szőke, V. (2021). A Covid19 járvány hatása egyes turisztikai szolgáltatók működésére: azonnali válaszok és megoldások. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 6-24. doi:<https://doi.org/10.15170/TVT.2021.06.02.01>
- Kozarevic, E., & Vehabovic, Z. (2020). Effects of Implementing (Financial) Controlling on Business Performances of SMEs. *European Journal of Business and Management Research*, 21-35. doi:<https://doi.org/10.15604/ejbm.2020.08.01.003>
- Kőműves, Z. S., Dajnoki, K., Poór, J., Szabó-Szentgróti, G., & Szabó, S. (2022). Kilábalás–Újranyitás–Növekedés: Növekedés empirikus adatok tükrében. *Kilábalás–Újranyitás–Növekedés: Poszt-Covid-szindróma és bizonytalan helyzet menedzsment szempontjai*, 73-85. doi:<https://doi.org/10.55413/9789635940615>
- Kresalek, P. (2024). A vállalati gazdálkodás elemzésének módszertani alapjai. *Marketing i menedžment inovacij*, (1), 225-235. Saldo kiadó.
- Kupec, V., & Pisar, P. (2021). Auditing and Controlling as a Tool for SME Marketing Risk Management. *Marketing and Management of Innovations*, 223-235. doi:<https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-17>
- Lehner, O., & Leitner-Hanetseder, S. (2023). AI-powered information and Big Data: current regulations and ways forward in IFRS reporting. *ournal of Applied Accounting Research*, 24(2), 282-298. doi:<https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2022-0022>
- Loskorikh, G., & Bátori, V. (2024). A vállalkozás tárgyi eszközei, mint a számvitel objektuma. *Digitális gazdaság és fenntartható fejlődés: a pénzügy, számvitel, menedzsment, valamint társadalom- és viselkedéstudomány legújabb trendjei*, 169-172.
- Lysak, H., Morozova, H., Gorokh, O., Maliy, O., & Nesterenko, I. (2022). The System of Financial Control in the Management of a Small Business Enterprise: Methods and Tools of Implementation. *Review of Economics and Finance*, 1034-1041. doi:<https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.115>

- Molnár, P. (2021). Önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok működőképességének vizsgálata Magyarországon többváltozós statisztikai módszerekkel. Doktori értekezés, Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem.
- Nagy, D., Gonda, T., Háló, K., & Dán, A. (2021). A jövő vendéglátása, a vendéglátás jövője regionális kutatás az érintett vállalkozások körében. *Turisztikai és vidékfejlesztési tanulmányok*, 6(2), 86-100. doi:<https://doi.org/10.15170/TVT.2021.06.02.06>
- Rideg, A. (2023). A vállalat stratégiája.
- Sándor, V., Virlich, S., Gábor, P., & Pataki, G. (2024). A mikro vállalatok üzleti modellezésének lehetőségei „GERA” Kft. példáján.
- Sávay, B. (2020). A legnagyobb magyarországi vállalatok gazdasági helyzetének elemzése. Doktori értekezés, Sportonai Egyetem.
- Szóka, K. (2007). A pénzügyi-számviteli tervezés és a controlling összefüggései és gyakorlata (Különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra). Doktori értekezés, Nyugat-Magyarországi Egyetem.
- Tóth, B. (2022). A 2014-es államszámviteli reform hatása a Magyar önkormányzatok gazdálkodási gyakorlatára. Doktori értekezés, Szegedi Tudományegyetem.
- Virglerova, Z., & Panic, M. (2021). Model of business risks and their impact on operational performance of SMEs. *Economic Research*, 35(1), 4047-4064. doi:<https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2010111>
- Wieszt, A., Martos, T., Sallay, V., Varga, S., & Vékás, P. (2021). Családi vállalatok utódlása Magyarországon. Kutatási jelentés. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Wirshandono, A., & Setiyowati, L. (2023). The Role of Internal Control in Cash Management in Small and Medium Enterprises. *Kajian Akuntansi*, 24(1), 1-11. doi:<https://doi.org/10.29313/ka.v24i1.9450>
- Zéman, Z., & Tóth, A. (2017). *Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment*. Akadémia kiadó.

8. ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A kis- és középvállalkozások fő pénzügyi kihívásai (%)	4
2. ábra: A controlling rendszer fő funkciói és folyamatai	7
3. ábra: A tervezési folyamat lépései a controllingban	14
4. ábra: A controlling funkciók megoszlása a kutatásban részt vett egyesület példája alapján	51
5. ábra: A controlling hatása a teljesítményre	52
6. ábra: A Covid járvány hatása a controlling folyamatokra (%)	54

9. TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A technológiai eszközök elterjedtsége a controllingban	21
2. táblázat: Az interjú során feltett kérdések főbb témakörei	28

10. INTERJÚ

Interjúalany: VIDRA Szabadidő és Sportegyesület elnöke és alelnöke

Dátum: 2024. szeptember

1. Általános kérdések az egyesületről

Kérdés: Mi az egyesület célja/céljai?

Válasz: Az egyesület alapvető célja, hogy elősegítse és népszerűsítse az egészséges életmódot, gyerekek és felnőttek számára egyaránt. Ennek érdekében a szervezet különféle sportolási lehetőségeket kínál a tagjainak, hogy rendszeres fizikai testmozgást tudjanak végezni. Azok számára, akik nem csupán hobbiként, hanem komolyabban, vagy akár magasabb szinten is szeretnék űzni a sportot, az egyesület versenysportolási lehetőségeket is biztosít. Az egyesület célja továbbá, hogy különböző versenyek szervezésével – versenysportolóknak, illetve hobbi sportolóknak egyaránt – támogassa a sportolók fejlődését és elismerését, valamint hozzájáruljon a közösségi sportolás élményéhez, amely közösségformáló erejével is pozitív hatást gyakorolhat.

Kérdés: Milyen jogi formája van az egyesületnek?

Válasz: Kiemelten közhasznú egyesület

2. A controlling rendszer az egyesületnél általánosságban

Kérdés: A controllingnak milyen területei jelennek meg az egyesületben (pénzügy, marketing, logisztika stb.)?

Válasz: A controlling egy sportegyesület életében rendkívül fontos szerepet játszik, hiszen biztosítja, hogy a szervezet pénzügyi és működési folyamatai hatékonyak és fenntarthatók legyenek. A kisebb egyesületeknél, ahogy ebben az esetben is, a controlling folyamatai gyakran

nem külön szakemberekre vagy részlegekre vannak bízva, hanem több területet is érintenek. A pénzügyek területén a controlling segít a bevételek és kiadások egyensúlyának fenntartásában, ami elengedhetetlen az egyesület stabil működéséhez. Ezenkívül a marketing is a controlling része. Ide tartozik például a kommunikációs és toborzási stratégiák hatékonyságának mérése, amelynek célja, hogy az egyesület minél több új tagot vonzzon be. A logisztikai controlling is fontos szerepet játszik az edzések és versenyek szervezésében, az eszközök beszerzésében, illetve az edzők, oktatók beosztásában. Mindezen területek esetében a controlling segít abban, hogy az egyesület hatékonyan működhessen, optimalizálja költségeket, és biztosítsa, hogy minden szükséges erőforrás rendelkezésre álljon a sporttevékenységek folyamatos támogatásához.

Kérdés: Melyik területnek van a legnagyobb szerepe az egyesület életében?

Válasz: A pénzügyi controlling tölti be talán a legfontosabb szerepet az egyesület életében, mivel az egyesület fennmaradása és folyamatos működése közvetlenül függ a költségvetés megfelelő kezelésétől. A pénzügyi folyamatok hatékony monitorozása és irányítása segít abban, hogy az egyesület elkerülje az esetlegesen ezekből fakadó problémákat, illetve nehéz helyzeteket, valamint képes legyen a szükséges fejlesztésekre, beruházásokra. A marketing controlling szintén kulcsszerepet játszik, hiszen a tagok számának növekedése, illetve a szponzorok bevonása, jelenléte is meghatározó. Egy jól működő marketing stratégia nemcsak az egyesület népszerűsítésében játszik szerepet, hanem segít például a szponzori támogatások növelésében is, amelyek elengedhetetlenek az egyesület stabil működéséhez.

Kérdés: Külön személy foglalkozik a controllinggal az egyesületnél?

Válasz: A kisebb sportegyesületeknél, mint amilyenről jelen esetben is beszélhetünk, általában nincs külön kijelölt személy a controlling feladatokra. Az ilyen feladatokat gyakran az egyesület vezetője, esetleg egy pénzügyi szakember vagy a könyvelő látja el, aki átfogó rálátással bír az egyesület pénzügyeire. Ebben az esetben az első opció működik a legjobban, az egyesület vezetői megosztva foglalkoznak ezekkel a feladatokkal. Természetesen más feladatokat is ellátnak, így a controlling inkább beépül a mindennapi tevékenységekbe, nem pedig különálló feladatként jelenik meg. Mivel a kisebb egyesületeknél a működési költségek minimalizálása fontos szempont,

a controlling feladatok ellátása sokszor nem igényel teljes munkaidős embert, ahogy ebben az esetben is láthatjuk.

Kérdés: Az egyesület kezdete óta tudatosan jelen vannak a controlling folyamatai, vagy az évek folyamán vált fontossá?

Válasz: Az egyesületek esetében gyakran előfordul, hogy a kezdetekkor még nem kerül különösebb hangsúly a controllingra, mivel a működés egyszerűbb, kevesebb taggal és kisebb költségvetéssel zajlik. Azonban az idő múlásával, ahogy az egyesület növekedni kezdett, és a tevékenységek, illetve a pénzügyi folyamatok egyre összetettebbé váltak, a controlling szerepe is fokozatosan előtérbe került. Ahogy az egyesület egyre több tagot vonzott be, bonyolultabbá váltak például az események és versenyek szervezése, és a költségvetés is nagyobb figyelmet igényelt. Így vált elengedhetlenné a pénzügyi és szervezési folyamatok hatékony felügyelete és folyamatos monitorozása. Ennek eredményeként a controlling egyre fontosabbá vált, hogy az egyesület fenntarthatóan és stabilan működhessen, és képes legyen alkalmazkodni a változó körülményekhez, legyen szó pénzügyi kihívásokról vagy szervezési nehézségekről. Ezeknek a folyamatoknak tehát az idő múlásával meghatározó szerepe lett és tudatosan beépítettük a mindennapokba.

3. Tervezés

Kérdés: Hogyan tervez meg az egyesület egy évet pénzügyi szempontból?

Válasz: Az egyesület éves pénzügyi tervezése egy olyan felépített folyamat, amely során az előző évek tapasztalatai, a várható bevételek és kiadások, valamint a pénzügyi stabilitás fenntartása kapja a legnagyobb hangsúlyt. Az éves költségvetés alapja a különböző bevételi források becslése, amelyek többféle forrásból származhatnak. Ezek közé tartoznak a tagdíjak, amelyek az egyesület alapvető bevételeinek számítanak, hiszen minden tag rendszeresen hozzájárul a működési költségekhez. Ezen túlmenően jelentős szerepet játszanak a szponzori támogatások, amelyek az egyesület számára anyagi forrást biztosítanak a rendezvények, események és versenyek

megszervezéséhez. A szponzorok általában pénzügyi támogatást nyújtanak, ami fontos szerepet játszik a költségvetés stabilitásában.

Egy másik fontos bevételi forrás a pályázatokon való részvétel, amely által az egyesület különféle támogatásokhoz juthat. Ezek lehetnek állami, önkormányzati, illetve magánpályázatok is, amelyek révén az egyesület nemcsak pénzügyi támogatást is megpályázhat. Az éves költségvetés tervezésekor az egyesület előzetesen felméri ezeket a potenciális forrásokat, és becsléseket készít arról, hogy milyen bevételi szintre számíthat.

A kiadások tervezése ugyanolyan fontos része a folyamatnak. A kiadások közé tartoznak például a létesítmények bérleti díjai, amelyek az edzések, versenyek és egyéb rendezvények helyszínének biztosításához elengedhetetlenek. Ezeken kívül az eszközök beszerzése és karbantartása is jelentős költségtételt jelent, hiszen a sportolók felszereléseinek állapotát folyamatosan ellenőrizni és javítani kell. Az edzők bére szintén kiemelt szerepet kap a költségvetésben, hiszen a szakmai munkát ők végzik, így az egyesületnek biztosítania kell a megfelelő fizetést. Végezetül a versenyekre való utazások költségeivel is számolni kell, hiszen a sportolók utazását, szállását és egyéb ellátását is fedezni szükséges esetenként.

Az éves tervezés során az egyesület igyekszik egyensúlyban tartani a bevételeket és kiadásokat, valamint tartalékokat képezni, hogy esetleges váratlan kiadások vagy bevételkiesés esetén is stabilan működhessen. Az alapos pénzügyi tervezés biztosítja, hogy az egyesület minden évben optimálisan használja fel a rendelkezésre álló forrásokat, miközben a hosszú távú fenntarthatóságot is szem előtt tartja.

Kérdés: Mik a legfontosabb célok?

Válasz: Az egyesület számára a legfontosabb célok közé tartozik controlling szempontból az éves költségvetés egyensúlyban tartása, hiszen a pénzügyi stabilitás alapvető feltétele a sikeres működésnek. Ez azt jelenti, hogy a bevételeknek és kiadásoknak összhangban kell lenniük, és a kiadások soha nem haladhatják meg a bevételeket, hogy elkerüljék a pénzügyi nehézségeket. Az egyesület rendszeresen felülvizsgálja a pénzügyi terveit, és folyamatosan figyelemmel kíséri a kiadásokat, hogy biztosítsa az egyensúlyt és a fenntartható működést.

Egy másik kiemelt cél a sportoló tagok létszámának növelése. Az egyesület számára fontos, hogy minél több embert vonzzon a sportolás és az egészséges életmód iránt, hiszen ez nemcsak az egyesület népszerűségét tudja növelni, hanem a bevételek növekedéséhez is hozzájárul. Az új tagok belépése növeli a tagdíjából származó bevételeket, és lehetőséget teremt az egyesület fejlődésére.

A versenyek és sportesemények sikeres megszervezése szintén az egyik legfontosabb célkitűzés. Az egyesület számára rendkívül fontos, hogy olyan eseményeket szervezzen, amelyek nemcsak a tagok számára nyújtanak fejlődési lehetőséget, hanem a közösség számára is vonzóak. Ezenkívül a versenyek bevételei is hozzájárulnak a költségvetés stabilitásához.

Bár nem közvetlenül a controllinghoz kapcsolódik, de fontosnak tartom megemlíteni, az egyesület egyik hosszú távú és fő célja az egészséges életmódra nevelés és a rendszeres sportolás népszerűsítése. Az egyesület célja, hogy minél több embert motiváljon arra, hogy az aktív életmódot válassza, és rendszeres sportolással javítsa fizikai és mentális egészségét, legyen szó gyerekekről vagy felnőttekről.

Kérdés: Az egyesület tapasztalata alapján kis- és középvállalkozásoknál is hasznos szerepe van controlling egyes folyamatainak, vagy csak a nagyobb pl. multinacionális cégeknél?

Válasz: Az egyesület tapasztalatai alapján a controlling nemcsak a nagyobb, multinacionális vállalatok számára fontos, hanem a kisebb szervezetek és kis- és középvállalkozások számára is elengedhetetlen szerepet játszhat. Az átlátható pénzügyi folyamatok minden méretű szervezet számára kulcsfontosságú lehet, hiszen a bevételek és kiadások nyomon követése, valamint a költségek optimalizálása minden esetben szükséges a hosszútávú működés fenntartásához.

Kisebb sportegyesületeknél, mint a jelenlegi példa is mutatja, a controlling különösen fontos, mivel a pénzügyi erőforrásokat, és minden kiadást mérlegelni kell, illetve folyamatosan figyelni, felülvizsgálni. Ebben az esetben a controlling feladata, hogy segítse az egyesület vezetését a megfelelő pénzügyi döntések meghozatalában, és biztosítsa, hogy a rendelkezésre álló forrásokat a lehető leghatékonyabban használják fel. A pénzügyek nyomon követése és a kiadások optimalizálása segít abban, hogy az egyesület hosszú távon is működhessen, ne érje olyan váratlan helyzet, amit ne tudna valahogyan átvészelni, mint például a covid világjárvány.

A controlling nemcsak a pénzügyi stabilitás biztosításában játszik fontos szerepet, hanem segít az egyesület stratégiai céljainak elérésében is. Például a marketing controlling segíti a taglétszám növelését, emellett a logisztikai controlling az edzések, oktatások, versenyek megszervezésében segíti. Így a controlling folyamatai hozzájárulnak az egyesület általános működési hatékonyságának javításához.

4. Tervezett és valós eredmények összehasonlítása év közben

Kérdés: Milyen gyakran hasonlítják össze a tervezett eredményeket a valós eredményekkel év közben?

Válasz: Az egyesület számára a pénzügyi tervezés és a tényleges eredmények rendszeres nyomon követése kulcsfontosságú, hogy fenntarthatóan és stabilan működhessen. A kisebb egyesületeknél, mint amilyen a mi egyesületünk is, általában negyedévente vagy fél évente kerül sor a költségvetés áttekintésére és a tervezett eredmények összehasonlítására a valós adatokkal. Ez azt jelenti, hogy minden három-hat hónapban alaposan átnézzük a bevételek és kiadások alakulását, és összevetjük őket az előre tervezett költségvetéssel.

Az elmúlt évek tapasztalatai alapján az ilyen gyakoriságú ellenőrzések tűnnek a leghatékonyabbnak. Ha túl gyakran végeznénk ilyen jellegű elemzéseket, az jelentős adminisztratív feladat lenne, és az egyes eredmények közötti eltérések nem feltétlenül mutatnának reális képet, mivel rövid távon gyakran előfordulhatnak ingadozások. Másrészt, ha túl ritkán végeznénk ilyen összehasonlítást, az növelné annak kockázatát, hogy a pénzügyi problémák vagy eltérések csak későn realizálódnak, amikor már nehezebb őket kezelni.

Az egyesület vezetősége ezért az aranyközéputat választja az elmúlt évek tapasztalatai alapján, amely lehetővé teszi, hogy a költségvetési tervezés és a valós eredmények közötti eltéréseket időben felismerjük és szükség esetén korrigáljuk. A negyedéves vagy fél éves ellenőrzés nemcsak a pénzügyi stabilitást segíti elő, hanem lehetőséget nyújt arra is, hogy időben észrevegyük a bevételi forrásokban vagy a kiadásokban bekövetkezett változásokat, így ezekhez alkalmazkodva módosíthassuk a költségvetés tervezetét.

Ezen kívül, ha egy adott időszakban jelentősebb változások történnek a bevételekben vagy a kiadásokban – például egy váratlan támogatás érkezik vagy egy nagyobb kiadás merül fel – az egyesület rugalmasan reagál, és szükség esetén ilyenkor is pénzügyi áttekintést végez. Ez lehetővé teszi, hogy az egyesület folyamatosan alkalmazkodjon a pénzügyi környezet változásaihoz, és mindig a legmegfelelőbb döntéseket hozza meg.

Kérdés: Milyen módszereket alkalmaznak az adott eredmények összehasonlítására, értékelésére év közben?

Válasz: Az egyesület által alkalmazott módszerek az eredmények összehasonlítására és értékelésére törekszünk az egyszerű, de mégis hatékony és átlátható, könnyen értelmezhető megoldásokra. A legfontosabb módszer a bevételek és kiadások alakulásának nyomon követése, amelyhez rendszeresen frissített bevétel-kiadás táblázatokat, valamint részletes kimutatásokat készítünk. Ezek a táblázatok és kimutatások pontos képet adnak arról, hogy a pénzügyi tervek mennyiben egyeznek meg a valósággal, és segítenek az esetleges eltérések azonosításában.

A bevételek és kiadások folyamatos nyomon követése érdekében az egyesület általában excel táblázatokat használ, amelyek egyszerűen kezelhetők, jól áttekinthetők, és a kisebb szervezetek számára költségvetés megoldást nyújtanak. Az excel táblázatokban vezetett adatok lehetővé teszik, hogy részletesen lássuk, hogyan alakulnak az egyes bevételi források, például a tagdíjak, szponzori támogatások vagy pályázati pénzek, valamint a kiadások, mint például a bérleti díjak, eszközbeszerzések vagy a sportversenyek költségei. Az ilyen rendszeres ellenőrzés segít abban, hogy az egyesület pénzügyi helyzete mindig átlátható legyen, és időben felismerjük, ha valamilyen probléma vagy eltérés merülne fel.

Bizonyos esetekben, amikor a pénzügyi adatok kezelése bonyolultabbá válik vagy több adatot kell nyomon követni, előfordult, hogy az egyesület kipróbált különböző pénzügyi szoftvereket is. Ezek a szoftverek olyan eszközöket biztosítanak, amelyek gyorsabbá és hatékonyabbá tehetik a pénzügyi folyamatok kezelését, például a bevételek és kiadások kategorizálását, valamint a pénzügyi eredmények automatikus összehasonlítását. Azonban mivel a kisebb egyesületeknél a költségvetés korlátozott, ahogy nálunk is, illetve ilyen eset csak pár alkalommal fordult elő, hogy szükség volt pénzügyi szoftverre, ez az opció nem igazán éri meg az egyesület számára. A pénzügyi

szoftverek előnye, hogy precízebbek és kevesebb hibalehetőséget hordoznak, hiszen automatizált rendszerrel dolgoznak. Azonban az excel alapú megközelítés továbbra is népszerű, mivel rugalmas és széles körben elérhető megoldás, amely kis költséggel használható. Ebből adódóan igyekszünk úgy kialakítani excel táblázatainkat, hogy ezekre a pénzügyi szoftverekre ne legyen szükség.

5. Tervezett és valós eredmények összehasonlítása év végén

Kérdés: Volt olyan év, hogy a pénzügyi tervezethez képest jobb eredményeket sikerült elérni?

Válasz: Igen, előfordult olyan év, amikor az egyesület a tervezett pénzügyi célokhoz képest jobb eredményeket ért el, ami különösen pozitív hatással volt a működésre. Ezek az évek általában akkor voltak különösen sikeresek, amikor a vártnál több gyerek, illetve felnőtt csatlakozott az egyesülethez vagy több szponzori támogatást sikerült bevonni, ami jelentős bevételi növekedést eredményezett. A szponzorok által nyújtott anyagi támogatás egyes esetekben magasabb volt, mint amire előzetesen számítottunk, ami megnövelte a rendelkezésre álló forrásokat és lehetővé tette az egyesület számára, hogy több versenyt szervezzen, több edzést tartson jobb felszereléseket vásároljon, és az edzői bérek kifizetésére is nagyobb keret állt rendelkezésre.

Emellett az is előfordult, hogy több új tag jelentkezett a vártnál, ami szintén pozitív irányba befolyásolta a bevételeket. A tagdíjak egy stabil és kiszámítható bevételi forrást jelentenek az egyesület számára, így amikor a sportolni vágyók száma meghaladja az előrejelzéseket, ez közvetlen hatással van a pénzügyi helyzetre. Az ilyen években az egyesület képes volt tartalékokat képezni, és olyan fejlesztéseket is megvalósítani, amelyek hosszú távon is növelték a működés hatékonyságát és a sportolók számára nyújtott szolgáltatások színvonalát.

A vártnál jobb eredmények nemcsak rövid távon hoztak pozitív változásokat, hanem hosszabb távon is előnyökkel jártak, mivel lehetőséget adtak arra, hogy az egyesület nagyobb rugalmassággal tervezzen, és könnyebben reagáljon a jövőbeni kihívásokra. Ilyen években például további versenyek szervezésére nyílt lehetőség, vagy új projektek indultak el, amelyek célja a sportág népszerűsítése és a taglétszám folyamatos növelése volt.

Kérdés: Volt olyan év, ahol a tervezett célt nem sikerült elérni?

Válasz: Igen, sajnos előfordult olyan év is, amikor az egyesület pénzügyi tervezete és a valós eredmények között negatív eltérés volt, és a tervezett célokat nem sikerült teljes mértékben megvalósítani. Ezek az évek általában olyan eseményekkel hozhatók összefüggésbe, mint például a versenyek vagy rendezvények elmaradása, köszönhetően a covid világjárványnak, amelyek a bevételek jelentős részét adják. Ha egy verseny váratlanul elmarad, vagy a léteítmény ideiglenesen bezár, az nemcsak a közvetlen bevételkiesést eredményezi, hanem hatással van a szponzori támogatásokra is, hiszen a szponzorok gyakran egy-egy konkrét eseményhez kötik a hozzájárulásukat.

Ezen kívül volt olyan év is, amikor kevesebb szponzort sikerült bevonni, mint amire előzetesen számítottunk. A szponzorok számának csökkenése, illetve a támogatási összegek mérséklődése közvetlen hatással volt az egyesület működésére, hiszen a bevételi források egyik jelentős pillére ez a támogatási forma. Az ilyen években az egyesület számára komoly kihívást jelentett a tervezett kiadások finanszírozása, ami több területen is kényszerű változtatásokat eredményezett.

Az is előfordult, hogy a taglétszám a vártnál alacsonyabb volt, ami szintén befolyásolta az egyesület pénzügyi helyzetét. Az ilyen helyzetek különösen problémásak lehetnek, mivel a tagdíjak elmaradása állandó bevételkiesést jelent, ami nehezíti a költségvetés egyensúlyának fenntartását.

Kérdés: Hogyan sikerült alkalmazkodni a helyzethez, milyen megoldást sikerült találni?

Válasz: Amikor az egyesület szembesült azzal a ténnyel, hogy a tervezett pénzügyi célokat nem sikerült elérni, számos különböző költségcsökkentési intézkedést vezettek be, hogy stabilizálják a működést és minimalizálják a negatív következményeket. Az egyik leggyakrabban alkalmazott megoldás az volt, hogy az egyesület kevesebb edzést, illetve versenyt szervezett, így csökkentve a bérleti díjakkal, illetve rendezvényszervezéssel járó költségeket. Ezzel párhuzamosan pedig azokra a versenyekre és eseményekre koncentráltak, amelyek a legnagyobb bevételt és résztvevői érdeklődést generálták.

Ezen kívül az egyesület a költséghatékonyabb megoldásokra is igyekezett fókuszálni. Például olcsóbb eszközöket szereztek be, amelyek ugyan megfelelő minőséget biztosítottak, de kedvezőbb áron voltak elérhetőek. Az eszközök cseréjének vagy karbantartásának elhalasztása is egy lehetséges taktika volt, amivel az egyesület rövid távon költségeket tudott megtakarítani.

A költségek csökkentése mellett az egyesület igyekezett új bevételi forrásokat is találni. Ezek közé tartozott például a pályázati lehetőségek alaposabb feltérképezése. A plusz bevételi források bevonásával sikerült valamelyest mérsékelni a hiányt, és elkerülni a nagyobb pénzügyi veszteségeket.

Az egyesület vezetősége és tagjai szorosan együttműködtek annak érdekében, hogy a nehéz pénzügyi helyzeteket megoldják, és olyan stratégiákat dolgozzanak ki, amelyek hosszú távon is biztosítják a fenntartható működést.

Kérdés: Mi volt az egyesület életében az a nehézség, ami akár többször is visszatért?

Válasz: Az egyik legnagyobb és visszatérő nehézség, amellyel az egyesület rendszeresen szembesül, a pénzügyi források kiszámíthatatlansága. Ez a kihívás abból ered, hogy a bevételek gyakran nem stabilak, és nagymértékben függenek a szponzori támogatásoktól, valamint a taglétszámtól. A szponzori támogatások gyakran változhatnak, és nem mindig lehet előre látni, hogy melyik évben milyen mértékű hozzájárulás érkezik. Emellett a tagok létszáma is ingadozó lehet, hiszen egyes időszakokban kevesebb sportoló jelentkezik, míg máskor nagyobb a tagfelvételi érdeklődés.

Ez a kiszámíthatatlanság megnehezíti a hosszú távú pénzügyi tervezést, hiszen az egyesület bevételei nem mindig kiszámíthatóak. Ennek következtében a költségvetés összeállítása is nehezebb, hiszen nem lehet biztosan előre látni, hogy milyen bevételi források állnak majd rendelkezésre a tervezett kiadások finanszírozására. A források ingadozása miatt az egyesület gyakran kénytelen rugalmas pénzügyi stratégiát alkalmazni, hogy a váratlan bevételkieséseket vagy kiadásokat kezelni tudja.

6. Technológiai fejlesztések és innováció

Kérdés: Milyen technológiák vagy digitális eszközök segítették a fejlődését a pénzügyi controlling folyamatainak?

Válasz: Az egyesület pénzügyi controlling folyamataiban számos technológiai újítás és digitális eszköz játszik kulcsszerepet, amelyek az évek során jelentősen hozzájárultak a hatékonyság növeléséhez és a mindennapi működés egyszerűsítéséhez. Az egyik legfontosabb eszköz az Excel alapú pénzügyi nyilvántartás, amely lehetővé teszi a kiadások és bevételek pontos követését. Az Excel különösen előnyös a kisebb egyesületek számára, mint amilyen a miénk is, mivel széleskörűen testre szabható. A táblázatokban könnyedén létrehozhatók különböző bevétel-kiadás kimutatások, havi és éves költségvetési tervek, valamint az eredmények folyamatos nyomon követése.

Emellett az egyesület digitális eszközöket is használ, amelyek még inkább támogatják a pénzügyi adatok hatékonyabb kezelését. Az egyik legfontosabb fejlesztés a felhőalapú könyvelési rendszerek bevezetése volt, amelyek lehetővé teszik, hogy az egyesület könyvelési folyamatai bárhol, bármikor hozzáférhető legyenek. Ezek a rendszerek nemcsak az adatkezelést teszik egyszerűbbé és biztonságosabbá, hanem automatikusan szinkronizálják az adatokat. A felhőalapú technológia különösen hasznosnak bizonyult a távoli munkavégzés során, mivel a vezetőség és a könyvelő bármikor hozzáférhettek a legfrissebb adatokhoz, anélkül, hogy fizikailag jelen kellene lenniük. Ez különösen hasznosnak bizonyult például a covid világjárvány idején.

Az e-mailes és online számlázási rendszerek is hozzájárultak a fejlődéshez, mivel ezek segítségével egyszerűbbé vált a tagdíjak beszedése és a szponzorokkal való pénzügyi kapcsolattartás. Az online banki rendszerek révén pedig gyorsan és biztonságosan intézhetők a kifizetések és egyéb pénzügyi tranzakciók, ami nagyban csökkenti az adminisztratív feladatokat.

Kérdés: Ezek gyakran változnak, fejlődnek az évek előrehaladtával?

Válasz: Igen, az évek során egyre több olyan új eszköz és digitális megoldás jelent meg a piacon, amelyek még könnyebbé és hatékonyabbá teszik a pénzügyi tervezést, nyomon követést és az adatkezelést. Például néhány évvel ezelőtt még ritkaságnak számítottak a felhőalapú könyvelési

rendszerek, míg ma már egyre több egyesület és kisebb szervezet is hozzáférhet ezekhez, ráadásul mindezt költséghatékony módon.

Az Excel is folyamatosan frissül, újabb funkciókkal és lehetőségekkel bővül, így az egyesület is egyre hatékonyabban tudja használni ezt az eszközt. Az Excelben történő munkát például kiegészítik különböző bővítmények, amelyek még pontosabb elemzéseket és előrejelzéseket tesznek lehetővé. Az automatizált adatelemzés révén kevesebb manuális munkára van szükség.

A technológiai fejlődés tehát folyamatosan formálja az egyesület működését, és új lehetőségeket nyit meg a pénzügyi controlling területén is. A jövőben várhatóan további fejlesztések és innovációk jelennek meg, amelyek még inkább növelik majd a hatékonyságot és megkönnyítik az egyesület mindennapi pénzügyi feladatait.

7. A covid járvány hatásai az egyesületen belüli pénzügyi controllingra

Kérdés: Szükség volt változásokat hozni az egyesület pénzügyi controllinghoz kapcsolódó rendszerében a Covid-járvány miatt?

Válasz: Igen, a covid járvány komoly kihívás elé állította az egyesületet, alapítása óta határozottan ezek voltak a legnehezebb évek. Szükségessé tette az egész rendszer újragondolását, beleértve a pénzügyi controlling rendszerében is több jelentős változtatás bevezetését. A járványhelyzet miatt számos és versenyt törölni kellett, a létesítmények bezártak, ami súlyos hatással volt az egyesület bevételeire. Az elmaradó tagdíjak, szponzori támogatások és eseményekből származó bevételek kiesése komoly pénzügyi szorításba hozta az egyesületet, amely rugalmas és gyors reagálást igényelt a pénzügyi rendszer átalakítása terén. A hagyományos pénzügyi tervezés és nyomon követés, amely korábban stabilabb körülmények között működött, nem volt elegendő ahhoz, hogy kezelje az ilyen rendkívüli helyzetet.

Az egyik elsődleges lépés az volt, hogy a bevételek drasztikus csökkenését figyelembe véve, átfogó költségcsökkentési intézkedéseket vezessünk be. Ezek magukban foglalták a nem alapvető kiadások visszafogását, az események törléséből fakadó megtakarítások optimalizálását, és az

olyan területek átütemezését, amelyek nem feltétlenül voltak szükségesek a mindennapi működéshez. Emellett a járvány alatt fokozott figyelmet kellett fordítani a pénzügyi monitoringra is, hiszen a bevételek ingadozása miatt szorosabban kellett követni a pénzáramlást. Új előrejelzési modelleket és elemzéseket alkalmaztak annak érdekében, hogy az egyesület képes legyen időben reagálni a folyamatosan változó körülményekre, és elkerülje az ebből adódó problémákat.

Kérdés: Ezek pozitív vagy negatív hatással voltak az egyesületre?

Válasz: Kezdetben a járvány miatti változások rövid távon nagyrészt negatív hatással voltak az egyesület működésére, különösen a pénzügyi szempontból. A korlátozások miatt a bevételek csökkenéséből fakadóan az egyesületnek gyorsan és hatékonyan kellett alkalmazkodnia a megváltozott helyzethez, ami rövid időn belül jelentős költségcsökkentési lépéseket követelt meg. A csökkenő bevételek miatt a pénzügyi mozgástér beszűkült, és az egyesületnek sokkal óvatosabban kellett gazdálkodnia a rendelkezésre álló forrásokkal, ami korlátozta a fejlődési lehetőségeket. Több olyan projektet is el kellett halasztani, amelyeket a járvány előtt még a költségvetés részének tekintettek, és bizonyos beruházásokat is le kellett állítani.

Ugyanakkor, hosszú távon a változások bizonyos tekintetben pozitív hatással is voltak az egyesületre. A kényszerű költségcsökkentési intézkedések és a bevételi források elvesztése arra ösztönözte az egyesület vezetését, hogy átgondoltabb, hatékonyabb és fenntarthatóbb pénzügyi struktúrát alakítsanak ki. Az új rendszerben nagyobb figyelmet fordítottak a tartalékképzésre, és olyan rugalmasabb pénzügyi tervezési mechanizmusokat vezettek be, amelyek jobban felkészítik az egyesületet a hasonlóan kiszámíthatatlan helyzetekre a jövőben. Az egyesület rákényszerült arra is, hogy diverzifikálja bevételi forrásait, ami hosszú távon növelheti a pénzügyi stabilitását.

A digitális megoldások szélesebb körű alkalmazása szintén pozitív eredmény volt. Mivel a fizikai jelenlétet igénylő események száma csökkent, az egyesület több online platformot és technológiát vezetett be, hogy fenntartsa a kapcsolatot a tagjaival és partnereivel. Ez a digitalizáció hosszú távon is előnyös lehet, hiszen az online eszközök és rendszerek segítik a hatékonyabb adminisztrációt és a pénzügyi nyilvántartások kezelését.

Kérdés: A járvány befejeztével összességében milyen hatással volt az egyesület életére nézve, különösen a pénzügyekre?

Válasz: A covid járvány hosszú távú hatása az egyesület pénzügyeire összességében vegyes volt, de végül inkább pozitív irányba mutatott. Rövid távon komoly pénzügyi nehézségeket jelentett, és arra kényszerítette az egyesületet, hogy átértékelje és újragondolja pénzügyi folyamatait. Az események elmaradása, a szponzori támogatások csökkenése, valamint a tagdíjak visszaesése miatt az egyesület szigorúbb költségvetési fegyelmet volt kénytelen követni, ami kezdetben sok lemondást és megszorítást eredményezett.

Azonban a járvány végére az egyesület pénzügyi stratégiája sokkal rugalmasabbá és fenntarthatóbbá vált. A vezetés kiemelt figyelmet fordított arra, hogy jobban felkészüljenek a jövőbeli hasonló válsághelyzetekre, és ennek részeként több tartalékot képeztek, valamint olyan bevételi forrásokat keresnek, amelyek kevésbé érzékenyek az ilyen külső sokkokra. A pénzügyi tervezés is átalakult, és bevezettek olyan mechanizmusokat, amelyek lehetővé teszik a költségvetés folyamatos monitorozását és a váratlan eseményekre való gyorsabb reagálást.

A digitalizáció terén bekövetkezett fejlesztések is tartós hatást gyakoroltak. Az online platformok és digitális eszközök használata megerősítette az egyesület adminisztrációját, és sokkal hatékonyabbá tette a pénzügyi controlling folyamatokat. A pénzügyi adatkezelés, a tagokkal való kapcsolattartás és a szponzorokkal való kommunikáció mind egyszerűbbé és gyorsabbá vált. Ezek az új eszközök és technológiák továbbra is részei maradnak az egyesület mindennapi működésének, és hosszú távon is elősegítik a hatékonyabb pénzügyi gazdálkodást.

Összességében a Covid-járvány sok nehézséget hozott az egyesület számára, de végső soron arra ösztönözte a szervezetet, hogy stabilabb, rugalmasabb és hatékonyabb pénzügyi rendszert építsen ki. A hosszú távú pénzügyi tervezés és a digitális innovációk bevezetése olyan eszközöket adott az egyesület kezébe, amelyek segítségével hatékonyabban kezelheti a jövőbeli kihívásokat, és fenntarthatóbb módon működhet a továbbiakban.

11. NYILATKOZATOK

11.1 Hallgatói nyilatkozat

MATE Szervezeti és Működési Szabályzat

III. Hallgatói Követelményrendszer

III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat

6.13. sz. függeléke: A MATE egységes szakdolgozat / diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója

4.2. sz. melléklete: Nyilatkozat a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről (módosítva: 2025. október 16.)

NYILATKOZAT

diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Kenyeres Lili
A Hallgató Neptun kódja: K9BRE4
A dolgozat címe: A controlling folyamatok szerepe a kis- és középvállalkozásokban
A megjelenés éve: 2025
A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem. Továbbá kijelentem, hogy a dolgozat elkészítése során alkalmazott mesterséges intelligencia-eszközök (pl. szöveggenerálás, nyelvi javítás, fordítás, adatelemzés) használata nem helyettesítette a saját kutatási és alkotói munkámat, azok alkalmazását a források között vagy a módszertani részben feltüntettem, és a szakmai-etikai elvárásoknak megfelelően jártam el.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.


Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitóri rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitóri rendszerében.

Kelt: 2025.10.21


Hallgató aláírása

11.2 Konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

Kenyeres Lili (hallgató Neptun azonosítója: K9BRE4) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: 2025 év 10 hó 20 nap



Dr. Szóke Brigitta
belső konzulens

11.3 Nyilatkozat mesterséges intelligencia használatáról

Hallgatók, doktoranduszok nyilatkozata mesterséges intelligencia (MI) alkalmazásáról	
1. Általános adatok	
Hallgató neve:	Kenyeres Lili
Neptun-kódja:	K9BRE4
Képzési szint (a megfelelőt jelölje X-szel):	<input type="checkbox"/> BSc/BA <input checked="" type="checkbox"/> MSc/MA <input type="checkbox"/> Doktori (PhD) <input type="checkbox"/> Egyéb:
Tantárgy neve/kódja*:	Diplomadolgozat
A munka címe:	A controlling folyamatok szerepe a kis- és középvállalkozásokban

* doktori értekezés esetén nem kitöltendő

2. Nyilatkozat az MI használatáról

Alulírott, etikai felelősségem teljes tudatában az alábbi nyilatkozatot teszem:

(Kérjük, válasszon egyet az alábbi lehetőségek közül!)

- A) Nem alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.
(Amennyiben ezt jelölte, a további táblázatok kitöltése nem szükséges.)
- B) Alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.
(Kérjük, töltsé ki a vonatkozó táblázatokat!)

3. A mesterséges intelligencia használatának részletezése

I. TÁBLÁZAT: Asszisztensi vagy kisebb mértékű felhasználás (pl. fordítás, nyelvi korrektúra, ötletelés stb.)

(Ezen felhasználások esetében a konkrét promptok és válaszok csatolása nem szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott MI-eszköz neve és verziója	Érintett rész (ha nem a szöveg egészére vonatkozik)
Külföldi szakirodalom fordítása	ChatGPT 4	
Ötletelés a dolgozat megírásának kezdetekor	ChatGPT 4	

II. TÁBLÁZAT: Jelentős tartalmi hozzájárulás (pl. egy teljes ábra vagy egy hosszabb szövegrész generálása)

(Ezekben az esetekben a felhasznált kulcsfontosságú promptok és az MI által adott nyers válaszok dokumentálása és a munka mellékletében való csatolása szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott eszköz verziója, elérhetősége	MI-neve,	Az érintett fejezet / ábra / táblázat pontos sorszáma	A prompt-naplót tartalmazó melléklet bejegyzésének sorszáma

3/A. Oktató által előírt kiegészítő szabályok (ha vannak)

Amennyiben az adott tantárgy oktatója vagy témavezetője az MI-eszközök használatára vonatkozóan külön szabályokat vagy elvárásokat határozott meg, kérjük, az alábbi mezőben foglalja össze ezeket:

Pl. az MI használatának tilalma bizonyos feladattípusokra; csak konkrét eszköz használata engedélyezett; eltérő hivatkozási elvárások; dokumentációs forma stb.

Oktató vagy témavezető által előírt szabályok:

.....

.....

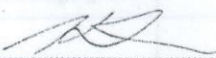

.....

.....

4. Minden hallgatóra vonatkozó nyilatkozat:

Kijelentem, hogy az MI által esetlegesen generált tartalmakat minden esetben kritikailag felülvizsgáltam, szerkesztettem és a munkába illesztettem. A leadott munka minden eleméért, annak eredetiségéért és tudományos helytállóságáért teljes körű felelősséget vállalok. Tudomásul veszem, hogy a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem a benyújtott munkát mesterséges intelligencia detektorral ellenőrizheti, és eljárást kezdeményezhet, amennyiben a nyilatkozatom valótlan vagy hiányos.

Kelt: Budapest, 2025.10.27

 Hallgató aláírása	 Konzulens/Témavezető aláírása
--	---