

**Szent István Egyetem
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
Gödöllő**



Doktori (PhD) értekezés tézisei

Az ellenőrzés produktivitást segítő szerepe és fejlesztése a magyar KKV szektorban

Bán Erika

**Gödöllő
2018**

A doktori iskola megnevezése: Gazdálkodás és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

A doktori iskola tudományága: Gazdálkodás- és szervezéstudományok

A doktori iskola vezetője: **Prof. Dr. habil. Lehota József DSc.**
egyetemi tanár, MTA doktora
Szent István Egyetem,
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Üzleti Tudományok Intézete

Témavezető: **Prof. Dr. habil. Zéman Zoltán PhD.**
egyetemi tanár
Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Üzleti Tudományok Intézete

Az iskolavezető
jóváhagyása

A témavezető
jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	1
A téma aktualitása	1
Célkitűzések, hipotézisek.....	2
2. Anyag és módszer.....	4
Anyag.....	4
Módszertan	7
3. Új és újszerű tudományos eredmények.....	9
4. Következtetések, javaslatok	15
5. Összefoglalás.....	19
6. Irodalomjegyzék.....	21
Az értekezés témaköréhez kapcsolódó tudományos publikációk.....	22

1. Bevezetés

A jól működő ellenőrzés tükröt állít a vállalkozás elé. Képet ad róla és hitelesíti is a vállalkozás irányítási mechanizmusát és a gazdálkodásának folyamatait. Az üzletmenet kockázatokkal teli piacokon és változó környezetben zajlik. Jogos igény folyamatosan értékelni a vállalkozás tevékenységét, a tulajdonosok, vezetők szeretnék látni működésük eredményét. A mikrovállalkozások, kis- és középvállalkozások (továbbiakban **KKV**) vezetőinek nagyon különböző lehet a menedzselési képességük, s hogy tudják-e biztosítani a tevékenység teljes átláthatóságát.

A vállalkozások az eredendő alapítási céljaiknak megfelelő működésük biztosítása érdekében vállalkozáson belül védelmi vonalakat alakíthatnak ki és működtetnek azokat munkatársaik által, így tehát az egészen kis vállalkozások gyakorlatában is beszélhetünk megvalósuló kontroll funkciókról. Mindenütt megnyilvánul valamilyen formában a vagyoni védelme, a működési folyamatok átláthatóságának igénye, a hatékony és eredményes gazdálkodással való elszámoltatás, a visszaélések megakadályozása vagy utólagos felderítése stb. Ezek a funkciók a szervezeten belüli értékteremtés eszközei az összes végbemenő folyamat kontroll alatt tartása és ellenőrzése által.

Társadalmi érdek az, hogy a vállalkozások olyan gazdálkodást alakítsanak ki, amely szabályszerű, megbízható, hiteles és értékteremtő.

A téma aktualitása

Kutatásom fő célja új információk létrehozása az ellenőrzés témájában, mégpedig a magyar KKV szektorra fókuszálva, annak produktivitását elősegítő – azt természetesen nem garantáló – eszközként értelmezve a kontrollok működését felülbíró ellenőrzési folyamatokat.

Kutatási témaköröm kiválasztásakor az azzal kapcsolatos releváns irodalmakat áttanulmányoztam, ötleteket nyerve a korábbi kutatásokból és megjelölve azt a rést, amivel nem, vagy csak kevesen foglalkoztak még

A csalás, a korrupció sújtja a KKV-kat is, a téma aktualitását a kontrollok hiánya, a kontrollok értékelésének, ellenőrzésének elmaradása, a belső kontrollrendszerre vonatkozó ismeretek hiánya vagy hiányosságai adja.

Ezen hiányosságok káros következményeit nem elszenvadni kellene, hanem megfelelő kontrollok működtetésével megelőzni, felkészülni, vagy ellenőrzéssel utólagosan feltárni, így járulva hozzá a vállalkozás folyamatainak megfelelőségéhez, minőségi végrehajtásához, s végső soron a vállalkozás összhatékonyaságához, produktivitásához.

Évekkel ezelőtt kezdtem el a kutatásomat, de a jelen disszertációban ismertetett primer adatgyűjtést 2017-ben valósítottam meg, hogy aktuális, időszerű információkat szerezhessenek.

Kutatási eredményeimmel közvetlenül kapcsolódhatok a 2017. október 18-án megjelent felhíváshoz, amely a mikrovállalkozások, a kis- és középvállalkozások hatékonyságának növelését célzó, országosan elérhető pénzügyi ismeretek és vállalkozói mentorprogram kialakítását és működését biztosító kiemelt projekt megvalósítására tettek közzé. Tehát, amikor vizsgálati eredményeim birtokában következtetéseimben arra jutottam, hogy a KKV-k közvetlen támogatásra, mentorálásra szorulnak, pontosan akkor fedeztem fel – Eöller Péter interjú alanyom segítségével – azt a felhívást, amely következtetéseimmel egybeesik, amely utólagosan is megerősített engem abban, hogy kutatásom különös aktualitással bír. Kutatásom újszerűsége több tényezőre is visszavezethető:

- I. A belső (szervezetben belüli) ellenőrzésre vonatkozó szakirodalomnak Magyarországon nincsen széles bázisa, nem jellemzi egységes fogalomkezelés sem, azon belül KKV fókusszal tudomásom szerint a belső ellenőrzés vonatkozásait nem tanulmányozták, tehát meglehetősen ritka belső ellenőrzési témában olyan átfogó tanulmány, amelynek vizsgálati egysége a magyar mikrovállalkozás, kisvállalkozás, vagy középvállalkozás.
- II. A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások számára elérhető, hatékonyságot, rugalmasságot, termelékenységet javító fejlesztésekre van szükség. Tehát a vállalkozásfejlesztés új irányainak kialakítása kapcsán új gondolat a vállalkozások belső ellenőrzésének tudatos kialakítása, javítása, fejlesztése.

Célkitűzések, hipotézisek

A kutatásom célkitűzéseit a következőképpen fogalmaztam meg:

C1: Céлом a magyarországi KKV-knál használt ellenőrzési eszközök és azok vezetést támogató hatásának vizsgálata.

C2: Céлом az ellenőrzési területek fontosságának és azok produktivitást befolyásoló hatásainak vizsgálata a magyarországi KKV-k esetében.

C3: Céлом vizsgálni a magyarországi KKV-k ellenőrzési szabályozottságának foka és produktivitásra gyakorolt hatása közötti kapcsolatokat.

A célkitűzésekhez szorosan kapcsolódva a hipotéziseket a szakirodalom áttekintése és szintézise után fogalmaztam meg. A kutatásom hipotézisei a következők:

- H1.** A vállalkozás mérete befolyásolja az alkalmazott ellenőrzési eszközöket.
- H2.** Az adott ellenőrzési eszközök használata és a kontrollok vezetést támogató hatásának megítélése között kapcsolat mutatható ki.
- H3.** Az ellenőrzési területek fontosságának megítélése karakteresen eltér az egyes KKV-k esetében.
- H4.** Statisztikailag kimutatható kapcsolat van a vizsgált KKV-k körében a különböző ellenőrzési területek fontosságának megítélése és aközött, hogy azok szolgálják-e a vállalkozás működését és produktivitását.
- H5.** Az ellenőrzés szabályozottságának mértéke és az ellenőrzés produktivitásának megítélése között kapcsolat mutatható ki a vizsgált KKV-k körében.

A szakirodalmi feldolgozásban az értekezés témájához szorosan kapcsolódó korábbi kutatási eredmények összefoglalását és kritikai feldolgozását végeztem el, amely az általam kutatott területen lehetővé teszi a fogalmi, kutatói környezet bemutatását, saját kutatásom kontextusba helyezését. A dolgozat címének megfelelően a következő területek igényeltek szakirodalmi áttekintést:

- az alkalmazott fogalmi keretek
- kontrollok és ellenőrzés a vezetéleméletekben
- belső kontrollrendszer
- a függetlenített belső ellenőrzés
 - belső ellenőrzés és a controlling
 - belső ellenőrzés és a könyvvizsgálat
 - a belső ellenőrzés helyzetét feltáró felmérések
- a produktivitás áttekintése
- a KKV-k minősítése és helyzetük rövid értékelése

Disszertációm címében a magyar nyelvben általánosan használt ellenőrzés fogalmat alkalmaztam, abban az értelmezésben, hogy az ellenőrzés értékteremtését azáltal fejtí ki, hogy megítéli a szervezet-irányítási, belső kontroll eljárásainak megfelelőségét (vagy a kontrollok hiányát), s fejlesztési javaslatokkal él a vállalati célok elérése érdekében. Az ellenőrzést csakis szervezeten belüli ellenőrzésként értelmezem, ugyanis a vállalkozások produktivitása belső kategória, a külső ellenőrzéseknek jellemzően nem közvetlen célja a produktivitás fokozása, sokkal inkább a jogszabálykövető magatartás elvárása, kikényszerítése. Nem volt célom vizsgálni a hatósági ellenőrzések rendszerének, szervezeteinek, módszereinek, eljárásainak, aktorainak, szabályozottságának kérdéskörét.

A védelmi vonalakban kiépített kontrollok mindegyikének van ellenőrzési funkciója is saját területén, illetve az előtte álló védelmi vonalba tartozó elemek működésének megítélésén keresztül!

2. Anyag és módszer

Szükség van a hipotézisek szisztematikus vizsgálatára, hogy eldönthessük azoknak elfogadhatóságát vagy elutasítását, hogy helytálló következtetésekre juthassunk, nehogy bármi téveset elfogadjunk, amely korábbi meggyőződéseinkkel, hiedelmeinkkel, kialakult rutinjainkkal egybecseng.

Anyag

A szakirodalom áttekintését követően kutatási módszertanomban a **kérdőíves** megkeresést alkalmazó **kvantitatív adatgyűjtést** választottam, amelyet megelőztek **kvalitatív elveken nyugvó szakértői mélyinterjúk**. Az interjúk elősegítették azt, hogy a kérdésfeltevés releváns, megalapozott legyen. A kérdőív esetleges hiányosságai miatt a kérdéseket nem lehetséges újból megismételni a kutatásra rendelkezésre álló időkeretben és a vizsgált vállalati körben. Online kérdőív kitöltés technikájával, elektronikusan végeztem az adatgyűjtést.

Az adatfelvétel célja a kitöltő vállalkozásoktól információk kérése a belső ellenőrzésük helyzetére vonatkozóan, amely beérkezett adatok alapján vizsgáltam a hipotéziseimben rögzített állítások helyességét, és a vizsgálati eredmények alapján vontam le a következtetéseimet.

A vizsgálatba vont vállalkozások köre, az elméleti sokaság

A kutatási érdeklődésem középpontjában a mikro-, kis- és közepes vállalkozások állnak, ennek következtében a kérdőív kitöltéséhez nem volt szükséges, hogy a szervezet függetlenített belső ellenőrzési osztállyal, függetlenített belső ellenőrrel vagy a belső ellenőri feladatokat ellátó megbízott külső szakértővel rendelkezzen. A kutatás a profitorientált hazai KKV-kra terjedt ki.

Nem vizsgáltam a hitelintézetet, a pénzügyi vállalkozás, a biztosító intézet, a nonprofit gazdasági társaság, az egyesülés, a szociális szövetkezet, az iskolaszövetkezet, a külföldi székhelyű vállalkozás magyarországi fióktelepe vállalkozásokat sem. Mivel a törvényi szabályozás az egyes vállalati körökre eltérő, ezért a speciális szabályozás alatt állók nem kerültek bele az adatbázisba. Ezekre a szűkítő feltételeken túl a vállalkozás tevékenysége szerint nem emeltem ki senkit, és nem is zártam ki senkit a vizsgálódásból, de természetesen mértem, hogy a kapott válaszok inkább mely tevékenységi területet végző vállalkozásokat jellemzik leginkább.

Nem kértem be olyan adatokat, amely alapján a vállalkozás azonosítható lehetne, tettem ezt annak érdekében, hogy az egyébként is nagyon bizalmas területről, az ellenőrzés helyzetéről őszinte visszajelzéseket, értékeléseket kapjak, hogy a válaszokat ne befolyásolja semmilyen félelem vagy ellenérzés a beazonosíthatóság miatt. A KKV jellemzőkre vonatkozó adatokat kértem

(úgy mint az átlagos statisztikai létszám, az értékesítés nettó árbevétele és a mérlegfőösszeg), amely alapján a vállalkozás besorolható volt mikro-, kis- illetve közepes kategóriába. Sajnos 30 kitöltőnél bebizonyosodott a mérhető adatok alapján, hogy nem KKV jellemzőket hordoznak, hanem nagyvállalatok, amely kérdőíveket kiemelttem az adatbázisból, és érvénytelennek minősítettem.

A Magyarországon működő vállalkozások döntő része a KKV szektorba tartozik. A KKV körön belül a magasabb létszám-kategóriába tartozó vállalkozások, tehát a középvállalkozások élőmunka hatékonysága a legjobb, a mikrovállalkozásoké ettől messze elmarad, kevésbé termelékenyek. A mikrovállalkozások alacsony termelékenysége az egész szektort erőteljesen érinti, hiszen a mikro-besorolás képezi a KKV-k legnagyobb részét, erről tanúskodik az 1. számú táblázat:

1. táblázat: A működő¹ vállalkozások teljesítménymutatói létszám-kategória szerint (2016. évre vonatkozóan)*

Kategória, fő	Vállalkozás, db	Foglalkoztatottak létszáma*, fő	Értékesítés nettó árbevétele, millió Ft	Egy főre jutó árbevétel, Eft/fő
0	5 907	–	89 401	–
1	474 781	474 781	5 389 179	11 351
2–9	177 206	620 162	12 549 075	20 235
10–49	29 870	565 287	16 335 862	28 898
50–249	4 950	487 312	18 288 363	37 529
250 és több	948	844 310	37 196 176	44 055
Összesen	693 662	2 991 852	89 848 055	30 031

* a pénzügyi és közigazgatás gazdasági ág nélkül

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal Táblák (STADAT) - Idősoros éves adatok: 3.2.5. A vállalkozások teljesítménymutatói létszám-kategória szerint (2013–) táblázatok alapján saját szerkesztés, https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qta001.html

A Magyarországon belüli földrajzi működési területe szerint senkit nem zártam ki a vizsgálatomból, illetve nem adtam ilyen jellegű elemzési fókuszot, tehát nem tártam fel a vállalkozások regionális sajátosságait.

¹ Adatminőség: A **regisztrált gazdasági szervezetekről** készített statisztikák minden adószámmal rendelkező egységet tartalmaznak, nincsen semmilyen tevékenység, árbevétel, vagy létszám szerinti küszöb a bekerüléshez. A **működő vállalkozásokról** készített vállalkozás-demográfiai statisztika a társas vállalkozásokról, valamint az egyéni vállalkozói nyilvántartásban szereplő egyéni vállalkozókról szolgáltat adatokat. A felmérés nem terjed ki az adószámmal rendelkező magánszemélyekre, a költségvetési és a non-profit szervezetekre. https://www.ksh.hu/apps/meta.objektum?p_lang=HU&p_menu_id=110&p_almenu_id=105&p_ot_id=100&p_obj_id=QVD&p_session_id=36531062

Az elérhető részsokasághoz illeszkedő mintavételi módszertan ismertetése

A KKV-k növekvő gazdasági súlyát mutatja, hogy ez a szektor adja a hazai vállalkozások 99,1 százalékát hasonlóan az EU átlagához. A primer adatbázis hiánya miatt e feltáró kutatás elsődleges célja az adatgyűjtés volt, amelyet egyszerű véletlen mintavétellel valósítottam meg. Szükséges volt meghatározni a minta elemszámát, figyelembe véve a válaszmegtagadás problematikáját is ezen a bizalmas területen, a vállalkozások ellenőrzésére vonatkozó kérdésekben. Ehhez nyújt segítséget Sudman (1976; 87.p.) mintanagyságra vonatkozó ajánlása a 2. számú táblázatban:

2. táblázat: Tipikus mintanagyság az intézményi sokaságok vizsgálatában

Alcsoport elemzések száma	INTÉZMÉNY	
	NEMZETI	REGIONÁLIS
nincs vagy kevés	200 – 500	50 – 200
átlagos	500 – 1 000	200 – 500
sok	1 000+	500+

Forrás: Sudman, S. (1976; 87.p.) alapján saját szerkesztés

Alcsoportokat nem képeztem, nemzeti szinten a magyarországi KKV-kra végeztem a vizsgálatom, így célként a 200-500 közötti elemszámú mintát határoztam meg, amely cél teljesült. A beküldött 272 kérdőívből 30 érvénytelen, nem KKV jellemzővel rendelkező vállalkozást kiszűrve, végül **242** vállalkozásra vonatkoznak a megállapítások.

Az adatgyűjtés online, elektronikus, önállóan kitölthető kérdőív segítségével történt. A vállalkozások tehát önkéntesen és a legnagyobb anonimitás biztonságában tölthették ki a kutatási kérdőívet, amelyet a következő támogatók országos elérésű csatornáikon tettek közzé:

- Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége (VOSZ)
- Magyar Számviteli Szakemberek Egyesülete
- Magyar Könyvvizsgáló Kamara Oktatási Központja
- Menedzsment és Controlling Egyesület
- Budapesti Gazdasági Egyetem
 - Budapest Business School LinkedIn oldalon
 - Munkaerő-piaci Kapcsolatok facebook oldalon
 - Munkaerő-piaci Kapcsolatok Iroda hírei között
 - Partnerszervezeti hírlevélben
 - Továbbképzés oldalán és címlistáján
- (Saját LinkedIn oldalamon, saját közösségi médiaoldalamon)

Reprezentativitás és a megbízhatóság

Végeredményként 242 vállalkozás kitöltésére hagyatkozva a hipotézisek tesztelését el lehetett végezni, amely alacsony minta elemszám meghaladja a hasonló témában (de nem azonos vállalati körben) végzett 2007-2017 között végzett – belső ellenőrzés és compliance témájú – felmérések minta-elemszámát.

Módszertan

A kutatást a szakirodalomban javasolt útmutatás alapján végeztem, továbbá kiemelt figyelmet fordítottam arra, hogy az eredmények kiértékelése a legmegfelelőbb statisztikai módszerek alkalmazásával történjen. Az alkalmazott kutatómódszertani eszközöket a hipotéziseimhez, valamint a kérdőívekből nyert primer adatbázis adataihoz illesztettem.

Kvalitatív kutatás

A kérdőíves adatgyűjtést megelőzően több körös mélyinterjú kvalitatív kutatást végeztem. A vizsgált jelenégre, a magyar KKV-k belső ellenőrzésére vonatkozóan korábbi információk nem, vagy csak csekély mértékben állnak rendelkezésre, ezért indokoltnak tartottam a megismerés és az információszerezés céljából strukturálatlan, rugalmas, feltáró mélyinterjú tartását ellenőrzési szakemberekkel, szakértőkkel illetve KKV tulajdonosokkal, vezetőkkel. Egy év leforgása alatt húsz mélyinterjút bonyolítottam le a kutatási témámhoz közvetlenül kötődő, nyitott interjúalanyokkal, amely látókörömet, a belső ellenőrzésre vonatkozó addigi ismereteimet jelentősen szélesítette és mélyítette. A marketingirodalomban (Malhotra, 2001) a kvantitatív kutatást megelőző lépésként tartják számon a kvalitatív módszereket, amely a fókuszcsoporthoz vizsgálatra és a mélyinterjúra szorítkozik leginkább, és amelyek képtelenek önállóan megalapozni kutatási eredményt, következtetést. Véleményem szerint, a tudományos megismerésnek több formája lehetséges, kvantitatív és kvalitatív is, amely az adatokat szisztematikusan gyűjti, és kritikai feldolgozásnak veti alá. Interjúimban szándékosan választottam alanyaimat, a véletlen mintavételi technikával ellentétben a kutatás témájának mélyebb megértéséhez érdemben tudtak hozzájárulni célzott, vagy más szóval élve, teoretikus megkereséssel. Kvalitatív interjúimban megszabtam a beszélgetés fő irányát, s nyomon követtem, amely új irányokat az interjúalanyok felvetettek. A kérdésfeltevések során a kutatási kérdőívembe foglalt kérdéseimet fogalmaztam meg, amelyek így egyre bővültek, illetve a zárt kérdések válaszai pontosodtak, sokasodtak.

A mélyinterjúk körülbelül 1-5 órát vettek igénybe. A hangrögzítést követte a hallottak lejegyzetelése, ezt követően egyeztettem az így leírtakat és csak az elfogadását követően használtam fel értekezésemben.

Kvantitatív kutatás

Kutatásomban az adatok felvételét döntően zárt és néhány nyitott kérdést tartalmazó, önállóan kitölthető kérdőívvel valósítottam meg, összesen 28 kérdést megfogalmazva. A kérdőív az értekezés M4-es számú mellékletben található teljes terjedelmében. A mérés a válaszok alapján történt, ordinális (5 fokú Likert-skálával), és arányskála segítségével, amely meghatározza mely matematikai és statisztikai műveletek engedhetők meg.

A kérdőívek begyűjtését befejeztem, lezártam 2017. szeptember 17-én. A kvantitatív kutatás bázisát ez a primer adathalmaz adja. A kérdőíves válaszokból összeállt egy Excel adatbázis, amely alapján a leíró statisztika grafikus megjelenítését is elvégeztem. A Microsoft Excel adatbázisba foglalt értékeket SPSS programcsomagban vizsgáltam, a kérdéseimre választ keresve.

Az alkalmazott elemzési módszereim a következők voltak:

- Pearson-féle Khi négyzet (χ^2) próba
- Cramer-féle asszociációs együttható
- Faktoranalízis
- Klaszteranalízis

3. Új és újszerű tudományos eredmények

Feltáró kutatásom eredményeit 242 KKV vállalkozás válaszai alapján fogalmaztam meg, amely értékelés szempontjából fontos viszonyítást nyertem a mélyinterjúk alkalmával kapott eredményekből is.

A kérdőívet kitöltők jellemzően a tulajdonosok köréből kerültek ki, továbbá a könyvelőktől származott a legtöbb kérdőíves információ. Ennek oka lehetett, hogy a kérdőív első részében szereplő statisztikai adatok, a vállalkozás numerikus jellemzői kitöltésének igényekor az első gondolat lehetett a könyvelő bevonása a feladatba, mert ő az, aki hiteles ezekben a kérdésekben, tehát a kitöltési feladat delegálható volt a tulajdonos által.

A kitöltő vállalkozások **legnagyobb hányadát a szolgáltatók és a kereskedelmi tevékenységet ellátók képezték**, tehát elmondható, hogy a primer adataim a szolgáltató és kereskedelmi vállalkozásokat jellemzik leginkább. Ez fontos lesz az ellenőrzéshez alkalmazott eszközeik és kiemelt, fontos ellenőrzési területeik szempontjából, amelyet a következő alfejezetek elemzéseiben láthatunk majd, ugyanakkor nem fontos az ágazati eloszlás atekintetben, hogy vizsgálatom a magyarországi KKV-kra vonatkozik, ezen belül tevékenységterületi lehatárolást nem volt céлом végezni.

A metrikus adatok leíró statisztikájából kitűnik, hogy a vállalkozások közül a mikrovállalkozások a legfiatalabbak, s a középvállalkozások alapítása nyúlik vissza a legkorábbi évekbe a vizsgálatba vont vállalkozások közül. A dolgozók átlagos statisztikai létszámára vonatkozó kérdésre a KKV besorolás ellenőrzése miatt kötelező volt válaszolni, és bár az átlagos létszám 30 fő, de a résztvevők között a mikrovállalkozások a meghatározó szereplők. Az egy főre jutó nettó árbevétel átlagos nagysága 378 103 ezer Ft/fő².

Kutatásom során szerettem volna választ kapni arra, hogy **a vállalkozás védelmi vonalába mely szereplőket sorolják be a kérdőívet kitöltő KKV-k**, ezért először gondolat ébresztőül általánosságban tettem fel a kérdést, s ezt követő kérdésemben ugyanezen szereplőket felsorakoztatva azt kellett eldönteni, hogy a vizsgált vállalkozás gyakorlatában ez hogyan valósul meg. Véleményem szerint valamennyi felsorolt aktor és funkció a védelmi vonal részét képezi. Az általános ismeretekről érdeklődő kérdésre minden esetben nagyobb volt a kitöltők száma, miközben a saját vállalkozáson belüli megvalósítás esetében a válaszadási hajlandóság alacsonyabb volt – ennek oka lehet az is, hogy a KKV belső ellenőrzésére vonatkozó kérdés személyes, az általános ismeretekhez képest mindenképpen nagyobb és bizalmasabb információ tartalommal bír. Hasonló összefüggés figyelhető meg annak vonatkozásában is, hogy míg általánosságban valamely személyt vagy funkciót a védelmi vonalba sorolnak a kitöltők, addig a vállalkozás saját gyakorlatában, ellenőrzési megvalósításában már minden

² A vizsgálatba vont 242 vállalkozás halmazott árbevétele 2 782 834 620 ezer Ft, összesített létszámadatuk pedig 7360 fő, tehát az egy főre jutó árbevétel 378 103 EFt/fő.

esetben alacsonyabb arányban nyilatkoznak arról, hogy élnek is a védelmi vonal adta lehetőséggel, tehát működtetik is azt.

A védelmi vonal főbb szereplői a kitöltők általános ismeretei szerint a vezetők (88%), a belső ellenőrök (86%), a könyvvizsgáló (83%), a tulajdonosok (79%), a controller (77%), a külső auditorok (77%), és a könyvelő (72%). Ezzel szemben az általuk megvalósított működési gyakorlatban, illetve az általuk észlelt ellenőrzési megoldásokban már lényegesen alulreprezentált ezen személyek közül a belső ellenőrök (54%), a könyvvizsgáló (61%), a controller (48%), a külső auditorok (51%). A belső ellenőrök alkalmazása, megbízása kapcsán valószínűsítem, hogy általánosságban a védelmi vonalba tartozónak gondolják a kitöltők, ugyanakkor jellemzően nincsen rá jogszabályi előírás a kötelezően kialakítandó függetlenített belső ellenőrzés létrehozására, így ők ténylegesen kevés, a kitöltő vállalkozásoknak felét sem jellemzik. A könyvvizsgáló megítélése és tényleges foglalkoztatása kapcsán hasonló a helyzet, jogszabályi kötelezettség esetén élnek ezzel a védelmi lehetőséggel, a független bizonyosságot adó könyvvizsgálati vélemény és jelentés kérésével.

A **controlling** a köztudatban nagy ismeretségnek örvend, ehhez képest meglepő volt a kutatás eredményeként a controllerek 48%-os részvétele a válaszadó vállalkozások védelmi vonalán belül. A mélyinterjúk birtokában mégsem tekinthető meglepőnek ez az alacsony arány, mert controlling jelentést, döntéstámogatást, tanácsadást mint funkciót többektől várhat a tulajdonos (pl. önmagától, tulajdonostársától, vezetőtől, könyvelőtől stb.), ha kifejezetten controller szakértői segítséget nem is vesz igénybe, ugyanakkor a bizonyossági szint növelése érdekében jellemzően az első gondolatuk a controlling. A válaszadóknak 84%-a gondolja úgy, hogy a controlling a belső ellenőrzésben legalább közepes erősséggel megjelenik, vagyis a controllerek 48%-os részvétele a vállalkozások védelmi vonalában azt jelzi, hogy a controlling funkciókat nem csak ezek a szakemberek látják el.

Elmondható, hogy a válaszadó KKV-k 70%-a úgy véli, hogy a kontrollok erősen (inkább jellemző „4” és nagyon jellemző „5” értékelést adva) támogatják a vezetést. Mindezek alátámasztják annak fontosságát, hogy definiáljuk azokat az ellenőrzési eszközöket és módszereket, amelyek leginkább támogatják a vezetői funkciókat.

Nem volt kötelezően megválaszolendő kérdés, mégis a vállalkozások 97,5 %-a (n=236) beszámolt arról, hogy az elmúlt három üzleti évben **felügyeleti szerv vagy hatósági ellenőrző szerv élt-e szankcióval a vállalkozásnál**, amelyre 24%-uk válaszolt igennel, de bírság kiszabására csak 28 vállalkozásnál volt példa. A belső ellenőrzés tudatos, átgondolt, szabályos kialakításának igényét gyakran hozza létre valamely korábbi negatív, hibára, hiányosságra vonatkozó hatósági megállapítás és súlyos szankcionálás, ezért volt fontos ez a kérdésfeltevés.

Kutatásomban rákérdeztem arra (n=242, Q23), hogy mely tényező jelent kihívást a szervezetük tevékenységében, amely miatt hangsúlyosabban szükség lehetne a belső ellenőrzésre. A növekvő tulajdonosi és vezetői elvárások miatt valamelyest

jellemző, inkább jellemző és nagyon jellemző okként említette a kérdőívet kitöltők több mint 50%-a a belső ellenőrzés szükségességét, amely figyelemre méltó, és a mélyinterjúk eredményeivel egybecseng. A változó szabályozási környezet miatt egyre szükségesebbé váló belső ellenőrzést a válaszadók 60%-a jellemzőnek tartja.

A kérdőív végére jutva rákérdeztem, hogy **összességében hogy gondolják, a belső ellenőrzés segítette-e a vállalkozás működését?** A vállalkozás erőforrásokkal való gazdálkodását javította-e? Eredményességét növelte vagy csökkentette-e? A figyelembe vehető minta ebben a kérdésben 82 vállalkozás volt, a kitöltést végző KKV-k egyharmada csupán. Ők azonban válaszaikban egyértelműen a belső ellenőrzés hasznosságát, a működést segítő, az erőforrásokkal sikeresebben gazdálkodó, eredményesebben működő vállalkozás támogatójaként, szolgáltatójaként jelezték vissza értékelésükkel. Több, mint 50%-ban a javította, kiemelten javította válaszokat adták.

A kutatásom során végzett vizsgálatok, értékelések több **új és újszerű eredmény megszületését tették lehetővé.**

Az alábbiakban az értekezésem Bevezető fejezetében megfogalmazott hipotéziseimhez kapcsolódva mutatom be a legfontosabb téziseket (3. táblázat):

T (1) Összefüggés vizsgálatokkal azonosítottam azokat az ellenőrzési eszközöket, amelyeket a KKV vállalkozások mikro-, kis- illetve közepes méretük alapján jellemzően alkalmaznak. Igazoltam, hogy a 27 megnevezett ellenőrzési eszköz közül 17 ellenőrzési eszköz esetében statisztikailag igazolható kapcsolat van a vállalkozás mérete, és aközött, hogy mely ellenőrzési eszközöket alkalmazzák.

Eredményül kapott ellenőrzési eszközök:

1. jövedelmezőségi kontroll – ajánlatadáskor minimálisan mekkora legyen a fedezet
2. dokumentummenedzsment rendszer használata
3. automatizált önellenőrző eljárások informatikai rendszerekben
4. dokumentációs kontrollok
5. vezetői értekezletek, workshopok
6. fogyasztóvédelmi, ügyfél elégedettségi ellenőrzések
7. vevők, beszállítók értékelése, minősítése
8. időszakos beszámoltatások (jelentéskészítés) a költségek alakulásáról
9. aláírási jogosultság, jóváhagyási kontrollok
10. minőség ellenőrzés
11. tanácsadó, szakértő felkérése magasabb bizonyossági szint elérése céljából
12. leltározás (rovancsolás), tételes számlálás, mérés
13. mintavételezés

14. folyamatok monitoringja
15. üzleti elemzések, modellezés, szimulációk, forgatókönyvek
16. számítástechnikai hozzáférési jogosultságok ellenőrzése
17. a vállalkozási adatok, beszámolók, jelentések, tudástár informatikai és fizikai védelme

T (2) Összefüggés vizsgálatokkal megállapítottam, az adott ellenőrzési eszközök használata és a kontrollok vezetést támogató hatásának megítélése között kapcsolat mutatható ki. Statisztikai kapcsolat van a kontrollok hasznosságának, vezetést támogató megítélése és aközött, hogy az adott kontrollt használja-e a vállalkozás. Ennek alapján el lehet mondani, hogy ezek az eszközök támogatják leginkább a vezetést. Vizsgálatom eredményeképpen azonosítani tudtam a legfontosabb ellenőrzési eszközöket, vezetői kontrollokat, amelyeket támogatónak, hasznosnak találnak működésükben a vállalkozások.

Eredményül kapott ellenőrzési eszközök:

1. dokumentummenedzsment rendszer használata
2. munkatársak teljesítmény értékelése
3. időszakos beszámoltatások (jelentéskészítés) a költségek alakulásáról
4. aláírási jogosultság, jóváhagyási kontrollok
5. minőség ellenőrzés
6. dokumentációs alapú utólagos ellenőrzés
7. üzleti elemzések, modellezés, szimulációk, forgatókönyvek

T (3) Igazoltam, hogy az ellenőrzési területek fontosságának megítélése karakteresen eltér az egyes KKV-k esetében. A kapott eredmények alapján **két faktort lehet módszertanilag elkülöníteni**, amely faktorokat elneveztem a legfőbb jellemzőik alapján a következőképpen:

1. Hagyományos ellenőrzési területek fontossága faktor, ide tartoznak:
 - Termelés és készletezés vizsgálata
 - Beszerzési folyamat vizsgálata
 - Készpénzforgalom és likviditáskezelés vizsgálata
 - Vállalatirányítás
 - Csalásmegelőzés vizsgálata
 - Kiszervezett tevékenységek vizsgálata
 - Számviteli és adózási folyamatok vizsgálata
2. Az informatikai ellenőrzési területek fontossága faktor, ide tartoznak:
 - IT rendszer vizsgálata
 - Cyber és IT biztonság vizsgálata
 - Információbiztonság, adatvédelem, adatkezelés vizsgálata
 - Digitális csatornák vizsgálata

A faktorok alapján centroid (súlyközéppontos) metodikát alkalmazva klaszteranalízist hajtottam végre. Hierarchikus klaszter analízis segítségével

nyert hat csoportot külön-külön fantáziánévvvel ruháztam fel, s a következőképpen jellemeztem őket a mátrixban elfoglalt helyük alapján:

„**Kontrolltudatosak**” csoport azért kapta a nevét, mert számára mindkét ellenőrzési terület, a hagyományos és az informatikai ellenőrzési területek is fontosak, kiemelték.

„**Minimalisták**” esetében markánsan jelenik meg, hogy alacsony mértékben a hagyományos eszközöket fontosnak tartják, működtetik az ide tartozó kontrollokat minimális szinten, de nem kérnek a tudásintenzívebb, új ellenőrzési területekből.

„**Érdektelenek**” csoport azért kapta a nevét, mert számukra egyetlen ellenőrzési terület sem fontos, tejesen érdektelenek mindkét terület iránt, összességében így vélhetően nem működtetnek kontrollokat.

„**Konzervatívok**” jellemzővel írom le azt a csoportot, amely a legnagyobb arányú KKV képviselő, 35,12 %-át képviseli a vizsgálatba vont vállalkozásoknak, számára fontos, kiemelt jelentőségű a hagyományos ellenőrzési témák, az informatikai alapú, modernebb ellenőrzési területek pedig kevésbé.

„**Papírmentesek**” név arra utal, hogy egyáltalán nincs érdeklődésük a hagyományos ellenőrzési területek irányában, de az informatikai, modern területeknek jelentőséget tulajdonítanak.

„**Közömbösek**” névvel jellemezett csoport a második legnagyobb részarányt képviselő vállalkozói csoport, amely a hagyományos ellenőrzési területeket inkább már elhagyják és kacsingatnak a korszerűbb, informatikai ellenőrzési területek irányába...

T (4) A harmadik hipotézisem vizsgálati eredményének felhasználásával, azonos cél (C2) mentén fűztem hozzá a negyedik feltételezésemet, viszont a vállalkozások által kiemeltnek, fontosnak minősített ellenőrzési területek vizsgálatával már a produktivitásra gyakorolt hatásuk összefüggéseire is rámutatok. A χ^2 próba alapján elmondható, hogy **szignifikáns kapcsolat van** a csoportok és az ellenőrzés hasznosságának, a vállalkozás összhatékonyására, produktivitására gyakorolt hatásának megítélése között.

T (5) A szabályozottság kérdésében statisztikailag igazoltam, hogy az ellenőrzés szabályozottságának mértéke és az ellenőrzés produktivitásának megítélése között statisztikai kapcsolat mutatható ki a vizsgált KKV-k körében.

3. táblázat: A kutatás új és újszerű tudományos eredményei

CÉLOK	HIPOTÉZISEK	Új és újszerű eredmények
<p>C1: A magyarországi KKV-knál használt ellenőrzési eszközök és azok vezetését támogató hatásának vizsgálata.</p>	<p>H1. A vállalkozás mérete befolyásolja az alkalmazott ellenőrzési eszközöket.</p> <p>H2. Az adott ellenőrzési eszközök használata és a kontrollok vezetését támogató hatásának megítélése között kapcsolat mutatható ki.</p>	<p>T (1) Statisztikailag igazolható kapcsolat van a vállalkozás mérete, és aközött, hogy mely ellenőrzési eszközöket alkalmazzák.</p> <p>T (2) Statisztikai kapcsolat van a kontrollok hasznosságának, vezetését támogató megítélése és aközött, hogy az adott kontrollt használja-e a vállalkozás. Ennek alapján el lehet mondani, hogy ezek az eszközök támogatják leginkább a vezetését.</p>
<p>C2: Az ellenőrzési területek fontosságának és azok produktivitást befolyásoló hatásainak vizsgálata a magyarországi KKV-k esetében.</p>	<p>H3. Az ellenőrzési területek fontosságának megítélése karakteresen eltér az egyes KKV-k esetében.</p> <p>H4. Statisztikailag kimutatható kapcsolat van a vizsgált KKV-k körében a különböző ellenőrzési területek fontosságának megítélése és aközött, hogy azok szolgálják-e a vállalkozás működését és produktivitását.</p>	<p>T (3) Faktor és klaszter analízissel igazoltam, hogy az ellenőrzési területek fontosságának megítélése karakteresen eltér az egyes KKV-k esetében.</p> <p>T (4) χ^2 próba alapján elmondható, hogy szignifikáns kapcsolat van a csoportok és az ellenőrzés hasznosságának, a vállalkozás összehatékonyására, produktivitására gyakorolt hatásának megítélése között.</p>

<p>C3: Vizsgálni a magyarországi KKV-k ellenőrzési szabályozottságának foka és produktivitásra gyakorolt hatása közötti kapcsolatokat.</p>	<p>H5. Az ellenőrzés szabályozottságának mértéke és az ellenőrzés produktivitásának megítélése között kapcsolat mutatható ki a vizsgált KKV-k körében.</p>	<p>T (5) A szabályozottság kérdésében statisztikailag igazoltam, hogy az ellenőrzés szabályozottságának mértéke és az ellenőrzés produktivitásának megítélése között statisztikai kapcsolat mutatható ki a vizsgált KKV-k körében.</p>
---	---	---

Forrás: Saját szerkesztés

4. Következtetések, javaslatok

Hazánk versenyképességének növelése a gazdasági növekedés elősegítése, a munkahelyek teremtése, megőrzése tekintetében a KKV szektornak elvitathatatlanul meghatározó szerepük van. Magyarország gazdaságszerkezetében jelentős hangsúllyal vannak jelen a KKV-k, ennek a markáns gazdasági szereplőnek fejlődése nélkül az egész ország fejlődése ellehetetlenülne. Aktív, innovátor, önfenntartó, munkahelyteremtő attitűdök elérése a cél.

Az EU szándékkal is egybecsengő következtetésem az, hogy e meghatározó szféra, a KKV versenyhelyzetét javítani kell, amelynek lehetséges eszköze a teljesítményének javítása. Egy jól, **kiválóan kormányzott, kontrollált, továbbá a kontrollok meglétét, hatékonyságát folyamatosan ellenőrzés alatt tartó KKV lesz képes** betölteni ezt a gazdaságélénkítő, fő foglalkoztató, innovációs potenciált felmutató küldetésnek való megfelelést. A magyar vállalkozók a rendszerváltozáskor kényszerűségből alakultak, nehezen vagy nem maradtak életben és növekedésükhöz szükséges üzleti kultúra még csak kevesükben honosodott meg. Ezt az űrt hivatott betölteni az a kormányzati felhívás, amely közvetlen támogatás, mentorálás révén a pénzügyi kultúrát, finanszírozáshoz és fejlesztéshez, gazdaságélénkítő szerepéhez való források ismeretét teszi elérhetővé. Ehhez ajánlom tanulmányomat, mert meggyőződésem, hogy a benne foglalt gondolatokhoz, **a pénzügyi kultúra fejlesztéséhez hozzátartozik a pénzügyi ellenőrzés, a belső ellenőrzés, a tulajdonosi és vezetői érdekvédelme**, hogy ne legyen oly védtelen a sebezhetőségnek kitett a KKV.

Fontosnak tartom a központi gazdaságpolitikai célkitűzést, hogy a KKV versenyképességének növelése érdekében fejlesztési programokat dolgozzon ki. A legaktuálisabb disszertációm szempontjából a Vállalkozói Mentorprogram. A fejlesztési célok elérése érdekében e program keretében létrejövő, országosan és

egységes feltételek mellett elérhető, már meglévő mentoráló, fejlesztő, képző, tanácsadó szervezetekre épített mentorprogramban a sikeres vállalkozások, vagyis a mentorok segítik a mikro-, kis- és középvállalkozásokat.

A mentor szakmai hátterére vonatkozó szempont a minimum 5 éves vállalkozói tapasztalat, a mikro és kisvállalkozások működtetésében szerzett jártasság, és hogy rendelkezzen kapcsolati tőkével – a Vállalkozói Mentorprogram Módszertani Kézikönyvében előírtak szerint. A mentor átfogó és konkrét feladatai között **megjelenik az „ellenőrzés” feladata**, ugyanakkor ez csak a közös munka harmonizálása, a tevékenységek, a kapcsolatok stb. ellenőrzését jelenti.

A mentor sikeres, legalább öt éves vállalkozói tapasztalata önmagában még nem biztos, hogy elegendő azon speciális ellenőrzési eszközök és módszerek átadására, amelyeket talán ő maga sem gyakorol.

Javaslatom, hogy a mentorálásba vonjanak be kifejezetten ellenőrzési szakértőket, akiknek a segítségével ki tudják alakítani a kontrolltudas gondolkodást, az éppen oda szükséges, költséghatékony ellenőrzési mechanizmusok, eljárások iránti igényt, amelynek folyamányaként várhatóan a jövőbeni működése során is szakértői segítséghez fordul a vállalkozó.

Hangsúlyozom, álláspontom szerint a pénzügyi kultúra része a kontrollálási képesség és a kontrollok iránti igényesség. A belső ellenőrzés a közvetlen érdekhordozókat szolgálja. A belső ellenőrzés tárgya az elrendelők szándékától függ, amely így e tekintetben sokkal rugalmasabb is, kevésbé korlátozott. A hasznosítás, tehát az eredményeinek visszacsatolása is belső, vállalkozói kereteken belüli ügyek maradhatnak. A tulajdonos, a vezető megteheti mindent, amit a jog nem tilt. (Vígvári, 2002)

Interjúm során Salamon Péter ellenőrzési szakértő fogalmazott meg az elképzelésemhez hasonló gondolatot: „Van olyan ország, ahol a BEMSZ³-nek megfelelő szervezettől lehet belső ellenőrt "kérni", ...”

A Költségvetési Tanács elnöke, Kovács Árpád (az Állami Számvevőszék volt elnöke) úgy fogalmazott a Magyar Pénzügyi Gazdasági Ellenőrök Egyesülete idei éves konferenciáján: a magyar államnak nagyobb figyelmet kell fordítania a **versenyképesség** fejlesztésére, mert ha ezen a téren is bekövetkezik a fordulat, az komoly nemzetközi kitörési lehetőséget biztosít majd a gazdaság számára. (Lengyel, 2017)

A kapott kvantitatív és kvalitatív eredmények kapcsán az alábbi javaslatokat fogalmaztam meg:

1. Dokumentummenedzsment rendszer használata kapcsán javaslom: érdemes megfontolni, hogy azok, akik nem használják, de elégedettek, talán csak azért nem használják, mert nem is ismerik ezt a lehetőséget, ezt az ellenőrzési eszközt, mert még nem volt, aki megmutassa nekik (mentorálásra szorulnak,

³ Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete

közvetlen, direkt nyújtott segítségre az ellenőrzési eszközök használata, az ellenőrzési kultúra vonatkozásában) – természetesen csakis költséghatékonyság esetén.

2. Az időszakos beszámoltatások, jelentéskészítés, a költségek alakulására vonatkozó ellenőrzési vizsgálatok, kontrollok alkalmazása kapcsán javaslom: azon vállalkozások, a megkérdezettek alig több mint 20%-a, akik ezt nem használják, vagy vállalkozási méretük, vagy az ismeret hiányában nem használják, ezen csoportot személyes mentorálással szükséges volna támogatni az elégedettséget okozó, hasznos kontroll eszközök megismerésében, helyi alkalmazásában, közvetlen hasznát felmutatva prezentálva feléljük.
3. A minőségellenőrzés kontrollt rendszeresen alkalmazók legalább négyes fokozaton, tehát inkább jellemzően elégedetten gondolnak a kontrollokra, mint vezetést támogató eszközökre. Amennyiben ez a feltételezés igaz, akkor erősen javasolható a vállalkozásoknak, hogy folyamataikat írják le, nem a rugalmasságukat, gyors reakcióikat letörve, hanem minőségi szempontból ellenőrizhetőbbé téve, amely ha nem túl elburjánzott nagyságrendű kontrollt jelent, akkor nagy haszon remélhető a folyamatok színvonalas, minőségi elvárásoknak megfelelő véghezviteléből.
4. Továbbfejlesztésként elgondolkodtató, hogy szükséges volna a mérlegképes könyvelő szakképesítés megreformálása. A controlling számítógépes támogatással a kötelező anyag részét képezhetné, így csökkentve a manuális elemző folyamatokat. A képzésben részt vevő hallgatók szeretnének megismerkedni controlling szoftverekkel, ennek eredményeként a KKV-nak nyújtott számviteli szolgáltatásuk kiegészülhetne lényeges és rendszeres helyzetjelentéssel, riportálással. Továbbá a tulajdonosok, vezetők képzése, személyes mentorálása is ésszerű elgondolás, hogy idővel ők is át tudják látni a controlling jelentéseket.
5. Fizetőképesség, a likviditás folyamatos mérése, amely azonban nem feltétlenül jelenti azt, hogy a likviditás figyelését a könyvelő végzi el, azonban az a mélyinterjúk alkalmával is elhangzott, hogy a könyvelőtől nagyon sok döntés támogató és napra kész információt szeretnének nyerni a KKV-k, azonban ez nem mindig lehetséges, főleg a kiszervezett tevékenység esetében, ahol nem napi szintű a kapcsolattartás.
6. Témám továbbfejlesztésében, a kutatás folytatásában mindenképpen szeretném majd nagyobb arányban bevonni a kvalitatív kutatási módszereket, ezek közül is leginkább a narratív technikát és az esettanulmány módszert. A KKV-k ellenőrzési rendszere, belső ellenőrzése nem írható le egyetlen, általános jellemzővel, ennek ellenére vagy pontosan emiatt minél több, használható narratívát, elemezhető és felhasználható vállalkozói esetet volna érdemes beépíteni a kutatás-módszertani palettába. A narratív megközelítés lehetővé teszi, hogy közeli nézőpontból láthassunk egy-egy problémát, annak gyakorlatban alkalmazható feloldását, eredményét, amelyet a későbbiekben

is alkalmazhatunk. Reason (1981) szerint azok a történetek a legjobbak, amelyek az emberek értelmén túl szívét-lelkét is felkavarják, új lehetőséget adva arra, hogy problémáinkon elgondolkozzunk. A tudomány előtt álló kihívás, hogy képes-e a jó történetek elmondására.

Akkor célszerű alkalmazni az esettanulmány módszert, amikor a kutatónak kevés a kontrollja az események felett, amelyeket valós környezetében szeretne megérteni, emiatt az általános kérdés a „hogyan” és a „miért”, amelyekre keressük a választ.

Mindkét módszert, a narratív és az esettanulmány módszert is magaménak érzem, így a kutatás távlati folytatásában rendelkezésre álló időben a kvantitatív adatokat és eredményeket feltétlenül szeretném kiterjeszteni ezekkel a kvalitatív technikákkal, hiszem, hogy a kétféle irányzat, a két kutatási paradigma nem egymást kizáró kategória, hanem sokkal inkább egymás kiegészítője, komplementereként jelenik meg.

A további kutatás lehetséges tartalmi iránya valamely ellenőrzési eszközök vagy módszerek használatának bevezetése és működési folyamatának részletes bemutatása esettanulmány módszerével. A költségek, ráfordítások, járulékos terhek számszerűsítésén túl a KKV tulajdonosokkal narratív megközelítéssel azokat a szubjektív elemeket is célszerű mérhetővé tenni, amellyel kifejezik, hogy mennyiben jelent számukra tényleges hasznot, segítséget, hatékonyságot javító beavatkozást a belső kontrollrendszerüknek fejlesztése. Az élenjáró, innovatív, kiváló fejlődési ütemet megvalósító KKV-k példájukkal az újítás motorjává válhatnak, segíthetik a lemaradókat. Multidiszciplináris megközelítést is érdemes volna alkalmazni a vizsgálat során, például a gazdaságpszichológia, gazdaságszociológia, informatika és humán tudományok bevonásával.

5. Összefoglalás

Kutatásom fő célja volt új információk létrehozása az ellenőrzés témájában, mégpedig a magyar KKV szektorra fókuszálva, annak produktivitását elősegítő – azt természetesen nem garantáló – eszközként értelmezve az ellenőrzési megvalósításokat.

A produktivitás szinonimái: termelékenység, teljesítőképesség, hatékonyság, teljesítmény, alkotóképesség, kreativitás, termékenység, termelőképeség, teremtőképesség, alkotóerő.

Azt kívántam elérni az értekezésem címébe foglalt produktivitás kifejezésével, hogy a felsorolt bármelyik, de leginkább valamennyi magyar megfelelője jusson eszébe az olvasónak. Pontosan úgy gondolom, hogy megannyi áldásos hatása van a vállalkozások belső kontrollálásának és a kontrollrendszerébe tartozó ellenőrzési megvalósításainak a vállalkozások működésére, működési hatékonyságára, jövőbeni fejlődésére, mint ahogyan azt a produktivitás szinonimáinak sokasága is kifejezi.

Kutatásomat évekkkel ezelőtt kezdtem el, a primer adatgyűjtést 2017. évben megvalósítva, hogy aktuális, időszerű információkat szerezhsek. Huszonöt éve tanítok gazdasági ellenőrzést, elemzést felsőoktatásban, könyveltem s tanácsot adtam KKV-knak, s úgy gondolom belülről élem meg problémáikat. Kerestem a rést, amelyet még nem kutattak mások, vagy nem ilyen nézőpontból, mint amely vezérlőelv alapján értekezésem megszületett.

Kutatási ívem az elvárások szerint rajzolódott, betartva a vele szemben megfogalmazott formai és tartalmi követelményeket, kutatómódszertani elvárásokat. A szakirodalom áttekintése után a feltáró kutatásom anyagát és módszereit ismertettem. Kvantitatív adatgyűjtést végeztem kvalitatív elemekkel kiegészítve, mélyinterjúkkal enyhítve terhét és gazdagítva gondolatiságát a magányosan végzett PhD. kutatásom folyamatának.

Kutatásom újszerűsége abban is megnyilvánul, hogy KKV fókusszal tudomásom szerint a vállalkozásokon belüli ellenőrzés vonatkozásait nem tanulmányozták, tehát meglehetősen ritka e témában olyan átfogó tanulmány, amelynek vizsgálati egysége a magyar mikro- és középvállalkozás.

A szakirodalmi fejezetben felhívtam a figyelmet arra a Kormányzati felhívásra, amely a kutatási céljaimmal egybevágó fejlesztési területeket jelöl ki a KKV-k hatékonyságának növelése érdekében, jellemzően a vállalkozók egyéni, direkt, közvetlen elérésével. Témája a KKV-k pénzügyi kultúrájának és tájékozottságának növelése mentorálás módszerével, továbbá folyamatosan elérhető, releváns adatokkal megújuló adatbázisok létrehozásával. Véleményem szerint a pénzügyi kultúra része a pénzügyi ellenőrzés, a vállalkozási belső ellenőrzés, a belső kontrollok, visszacsatolások igénye és kialakítási képessége is, tehát bőven van mit fejleszteni a KKV-k belső kontrollálása, ellenőrzése

témájában, amelyet bizonyítottam értekezésem további, a kutatás eredményeit bemutató fejezeteiben.

A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások számára elérhető, hatékonyságot, rugalmasságot, termelékenységet javító intézkedések biztosítására van szükség, vagyis a vállalkozás fejlesztés új irányainak kialakítása kapcsán új gondolat a vállalkozásokon belüli ellenőrzés tudatos kialakítása, javítása, fejlesztése.

A kutatási céljaimhoz kapcsolódó hipotéziseim mind statisztikailag igazolódtak. Feltáró kutatásom egy 242 elemszámú mintára vonatkozó aktuális helyzetképpel él – a kicsikről.

A Következtetések, javaslatok fejezet újbóli elgondolkodásra, töprengésre sarkallt, igyekeztem ténylegesen megfontolásra érdemes és hasznosításra alkalmas fejlesztési javaslatokkal élni – amely szintézist követően újra átéreztem azt, őszinte örömmre szolgált, hogy ebben a témában készíthettem értekezésem.

6. Irodalomjegyzék

1. HORVÁTH D. – MITEV A. (2015): Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest
2. KSH (2017): A regisztrált vállalkozások száma http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd017c.html
Letöltés: 2017. július 28.
3. LENGYEL V. (2017): Magyarország a modernizáció útján, SZAKma, 2017/11. Konferencia 2-3.p. www.szak-ma.hu
4. MALHOTRA N. K. (2001): Marketingkutatás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
5. REASON, P. (1981): Methodological approaches to social sciences. In: Reason, P. – Rowan, J. (eds.): Human inquiry. Wiley, New York, 43-51.p.
6. SUDMAN, S. (1976): Applied Sampling, Academic Press, New York, 87.p.
7. VÍGVÁRI A. (2002): Az ellenőrzés felértékelődése és a modern gazdálkodás kihívásai, Vezetéstudomány, XXXIII. évf. 2002., 10. szám, 48. p.

Az értekezés témaköréhez kapcsolódó tudományos publikációk

Magyar nyelvű folyóiratcikkek:

1. Zéman Z, Bács Z, **Bán E**, Fenyves V
Hiteles vagy „félrevezető” számviteli információk értékelése a nemzetközi és magyar gyakorlat összehasonlításában
Controller Info IV.: (3) pp.52-57. (2016)

2. **Blumné Bán Erika**, Zéman Zoltán
Controlling a vezetés szolgálatában. Történeti fejlődés, perspektívák
Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI:(1-2) pp. 439-447. (2014)
(ISSN: 2064-4361)

3. **Blumné Bán Erika**, Körmendi Lajos
A logisztikai controlling aspektusai feldolgozóipari vállalkozásokban
A CONTROLLER: a gyakorló controllerek szakmai tájékoztatója 8:(2) pp. 19-24. (2012)
(ISSN: 1787-3983)

4. **Blumné Bán Erika**
A dokumentációs kontrollok fejlesztése a belső ellenőrzési kontrollrendszerben
TUDOMÁNYOS ÉVKÖNYV (Budapesti Gazdasági Főiskola) 2011: pp. 383-393. (2012)
BGF Tudományos Évkönyv 2011. Budapest, Magyarország: 2011.11.10 - 2011.11.11.
(ISSN: 1588-8401)

5. **Blumné Bán Erika**
Belső kontrollrendszer fejlesztése - a dokumentációs kontrollok
SZÁM-ADÓ XX:(11-12) pp. 3-11. (2011)
(ISSN: 1216-5093)

Idegen nyelvű folyóiratcikkek:

1. Roland Gacsi, **Erika Ban Blumne**, Katalin Lepp
New dimensions of Balanced Scorecard
INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT STUDIES 5:(1) pp. 162-171. (2013)
(ISSN: 1309-8047)

2. Blumné Bán, Erika – Eperjesi, Dávid, - Dr. Zéman, Zoltán
Value Analysis of an Event – Value Analysis in Event Organizing
Controller Info Studies (Copy&Consulting and Unio Publishing) pp. 17-21.
(2014.)
(ISBN: 978 963 08 9751 8)

Konferencia kiadványban megjelent cikkek magyar nyelven:

1. Blumné Bán Erika

A controller és a függetlenített belső ellenőr értékteremtő tevékenysége
In: Ferencz Á (szerk.)
Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Környezettudatos
gazdálkodás és menedzsment. 1079 p.
Konferencia helye, ideje: Kecskemét, Magyarország, 2013.09.05 Kecskemét:
Kecskeméti Főiskola, (2013) pp. 43-47. I-II. kötet.
(ISBN:978-615-5192-19-7 Ö)
I. kötet: ISBN:978-615-5192-20-3
II: kötet: ISBN: 978-615-5192-21-0

2. Blumné Bán Erika

Az ellenőrzés szerepe a vállalkozásoknál a gazdasági válság időszakában
In: Radványi Tamás (szerk.)
Gazdaság és Oktatás: Dolgozatok a Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar
tudományos műhelyéből. Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország,
2009.11.05-2009.11.16. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és
Számviteli Főiskolai
Kar, (2009) pp. 85-95.
(ISBN:978-963-7159-33-6)

Konferencia kiadványban megjelent cikkek idegen nyelven:

1. Erika Blumné Bán, Zoltán Zéman

EXAMINATION OF HUNGARY'S CONTROL SYSTEM OF THE PAST
TEN YEARS - ON THE OCCASION OF THE 10TH ANNIVERSARY OF
HUNGARY'S EU MEMBERSHIP
In: Csata A, Fejér-Király G, György O, Kassay J, Nagy B, Tánczos L-J (szerk.)
Global Challenges, Local Answers: Challenges in the Carpathian Basin. 513 p.
Konferencia helye, ideje: Csíkszereda, Románia, 2014.05.16-2014.05.17. Cluj-
Napoca: Risoprint, 2015. pp. 383-391.
(ISBN:978-973-53-1565-8)

2. **Blumné Bán Erika**, Körmendi Lajos

Serving crisis management with the means of internal audit

In: Ferencz Árpád (szerk.)

Erdei Ferenc VI. tudományos konferencia. 562 p.

Konferencia helye, ideje: Kecskemét, Magyarország, 2011.08.25-2011.08.26.

Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, (2011) pp. 349-353.

2. kötet.

(ISBN:978 615 5192 00 5)

3. **Blumné Bán Erika**, Körmendi Lajos

Administrative supporting processes, aspects of document management and storage controlling. Internal resources inherent in processes

In: Ferencz Árpád (szerk.)

Erdei Ferenc VI. tudományos konferencia. 562 p.

Konferencia helye, ideje: Kecskemét, Magyarország, 2011.08.25-2011.08.26.

Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, (2011) pp. 354-358.

2. kötet.

(ISBN:978 615 5192 00 5)

Tudományos könyv/könyvrészlet:

1. **Bán Erika**

A vállalati ellenőrzés alapjai

Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó Oktató és Kiadó Zrt., (befogadva, megjelenés alatt, **2017.** év; 295 oldal összterjedelemben)

2. **Bán Erika**, Kresalek Péter, Pucsek József

A vállalati gazdálkodás elemzése

Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó Oktató és Kiadó Zrt., (**2017**) 296 p.

(**saját rész:** II. rész I. fejezet az 1.6. alfejezet kivételével, II. rész 3-4-5. fejezetek, összesen **75 oldal**) (ISBN:978-963-394-721-0)

3. **Blumné Bán Erika**, Vörös László

Az ellenőrzés rendszere és általános módszertana

Budapest: Saldo Rt., (2010) 286 p. (a Kiadó szerződés szerint saját rész 60%, vagyis **172 oldal**)

(ISBN:978 963 638 344 2)

4. **Blumné Bán Erika**, Kresalek Péter

A vállalati tevékenységek elemzésének módszertana I.: Teljesítmény-és erőforrás-elemzés

Budapest: Perfekt Kiadó, (2011) 429 p. (saját rész **215 oldal**)

(ISBN:978 963 394 804 0)

5. **Blumné Bán Erika**, Kresalek Péter, Pucsek József
A vállalati elemzés alapismertetei
Budapest: Saldo Rt., (2011) 213 p. (saját rész I. és IV. fejezet **55 oldal**)
(ISBN:978 963 638 388 6)

Idegen nyelvű egyéb tudományos előadás (abstract):

1. Dr Ilyés Csaba, **Blumné Bán Erika**
The Innovation of Controlling System and its Impact on Internal Audit
In: Cooperation of defense lines in the organizations: International Professional Conference. Konferencia helye, ideje:
Budapest, Magyarország, 2012.09.19-2012.09.21.

2. **Blumné Bán Erika**, Gácsi Roland, Zéman Zoltán
The importance of controlling education in crisis management
Conference on the global economic crisis: Consequences and Challenges -
Macro-Economy, Management, Finance and Accountancy, Budapest,
2012.02.22-24. BGF (2012)

3. **Blumné Bán Erika**, Zéman Zoltán
Examination of Hungary's Control System of the Past Ten Years – on the
Occasion of the 10th Anniversary of Hungary's EU Membership
11th Annual International Conference on Economics and Business
Sapientia Hungarian University of Transylvania FACULTY OF ECONOMIC
AND HUMAN SCIENCES, MIERCUREA-CIUC, (16-17 May, 2014)

Kutatási témához kapcsolódó szakmai kiadványok:

1. **Bán Erika**, Kresalek Péter, Pucsek József, Siklósi Ágnes, Sisa Krisztina
Andrea, Veress Attila
Tételvázlatok a vállalkozási mérlegképes könyvelői komplex szakmai vizsgához:
Számvitel, elemzés, **ellenőrzés**
Budapest: Perfekt Kiadó, (2017) 392 p. (saját rész 90 oldal)
(ISBN:9789633948569)

2. **Bán Erika**, Kresalek Péter, Pucsek József
Példatár és feladatgyűjtemény a vállalati gazdálkodás elemzéséhez
Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó Oktató és Kiadó Zrt., (2017) 303 p.
(saját rész 70 oldal)
(ISBN:978-963-394-722-7)