



SZENT ISTVÁN EGYETEM

Gödöllő

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

**A PROJEKT KONTROLLING GYAKORLATI ALKALMAZÁSA AZ ÉPÍTŐIPARI
SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK HATÉKONYABBÁ TÉTELÉBEN**

Készítette:

Szabó Zoltán László

Gödöllő

2017

A Doktori Iskola megnevezése: Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola
A Doktori Iskola tudományága: Gazdálkodás és Szervezéstudomány

Doktori Iskola vezetője: Dr. Lehota József DSc.
egyetemi tanár
Üzleti Tudományok Intézete

Témavezető: Dr. habil Zéman Zoltán Ph.D.
egyetemi docens
SZIE, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,
Üzleti Tudományok Intézete

.....
Az iskolavezető aláírása

.....
A témavezető aláírása

Tartalomjegyzék

1	A TÉMA AKTUALITÁSA, A KITŰZÖTT CÉLOK.....	4
1.1	Témaválasztás indokai.....	5
1.2	Kitűzött célok.....	5
2	ANYAG ÉS MÓDSZER.....	7
2.1	Kutatási terv.....	7
2.2	Irodalmi áttekintés.....	7
2.3	Esettanulmányok, dokumentumelemzések.....	7
2.4	Adatelemzési és statisztikai módszerek.....	7
2.5	További alkalmazott módszerek.....	9
3	EREDMÉNYEK.....	10
3.1	A kérdőíves felmérés eredményei.....	10
3.2	Mélyinterjúim eredményei.....	16
3.3	Esettanulmány- Kontrolling útmutató építőipari kis és középvállalkozások számára.....	18
3.4	Esettanulmány - A magyar építőipari cégeknél általánosan alkalmazható kontrolling rendszer modellje- saját kivitelezésű projekt alapján.....	20
3.5	Új és újszerű eredmények.....	21
4	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	22
5	A SZERZŐ PUBLIKÁCIÓI.....	24

1 A TÉMA AKTUALITÁSA, A KITŰZÖTT CÉLOK

A gazdasági válság, valamint az azt követő forrásszegény beruházói piac a beruházó, ingatlanfejlesztő és a kivitelezésben működő cégeket egyaránt nehéz helyzetbe sodorta. Az iparági jellegzetességből fakadóan ezen cégek, bár különböző piaci és gazdasági szférában működnek, mégis egy láncrea felfűzve végzik összehangolt tevékenységüket. A folyamatok egymásra épülése és a fejlesztő-kivitelező cégek egymásrautaltsága szinte egyszerre hozta ezeket cégeket nehéz helyzetbe. A világ pénzügyi struktúrájának átalakulása magával hozta azt az állapotot, hogy a források beszűkülése és a fejlesztendő területek tulajdonosainak korábbi magas pénzügyi elvárásai szinte leállították ezt a gazdasági szegmenst. Mivel a kivitelező cégek az ingatlanfejlesztéseknél a „sor végén” állnak ezért ez a leállás náluk mintegy egy-másfél éves késéssel következett be. Hazai relációban hozzájárult a nehéz helyzethez, hogy a demokrácia pulzálása miatti esedékes választások magukkal hoztak egy kormányváltást. Ennek következtében az állami szektor beruházói működése leállt, a futó Európai Uniók projektek lezárultak, újak még nem indultak el.

A hazai építőipari vertikumot a fenti bevezetőben vázolt helyzetben találta a 2000-es évek második évtizedének beköszönte

Ennek fényében érthető a téma aktualitása, hiszen csak az a vállalkozás vészelheti át ezt a nehéz időszakot, mely a meglévő munkáit úgy tudja kontrollálni, hogy az a maximális eredménnyel záruljon.

Ezért érzem szükségserűnek egy olyan vállalton belüli problémakezelésre és a fejlődési utak kimunkálására irányuló módszer kidolgozását, amely az ingatlanfejlesztői-építőipari szegmensre jellemző adott projektekre felépített kontrollíngot valósít meg.

A kontrollíng folyamata – a hagyományos értelemben - nem teremt értéket, hisz a célja, hogy feltárja a vállalaton belüli problémákat, és arra az adott terület vezetőivel megoldásokat keressen és ennek végeredményeként a társaság jövedelmezőségét növelje.

A kontrollíng legfőbb feladata tehát a menedzsment messzemenő támogatása, a döntéshozatalhoz szükséges információknak a rendelkezésre bocsátása, tanácsadás, ezen túlmenően pedig a kontrollíng eszközök és módszerek tovább fejlesztése. Az általam javasolt projekt kontrollíng jelentősége abban rejlik, hogy annak hatékony működése során a vállalat vezetősége (a döntéshozók) folyamatos és naprakész, de megszürt, strukturált, kiértékelt információkkal rendelkezzenek az adott projekt – akár változó gazdasági környezet mellett is -, illetve a vállalat gyenge pontjaival kapcsolatosan és a változásokra, változtatásokra rugalmasan legyen képes reagálni.

Tehát nem más, mint a projekt teljesítésére vonatkozó döntéstámogató információs rendszer, amely magában foglalja a projekt célrendszer megvalósulására vonatkozó elemzéseket és javaslatokat, valamint a javaslatokból fakadó szükséges korrekciós intézkedéseket.

1.1 Témaválasztás indokai

A kontrolling rendszer csak olyan szervezetben működhet hatékonyan, mely felelősség- és döntés centrikus magatartást képvisel. A nagyvállalatok működtetése során a kontroller alkalmazása, vagy egy kontrolling-részleg működtetése elengedhetetlen a hatékony működés érdekében.

Természetesen a vállalat mérete jelentősen befolyásolja a kontrolling elő követelményeinek (*a vezetői számvitelnek, tervezési, ellenőrzési, beszámolási rendszernek*) a kiépítettségét is.

A tervezési folyamat végeredményeként meghatározásra kerülnek a tervezést végző gazdasági egység adottságai, az elérendő célok, az előfeltevések, az esetlegesen felmerülő problémák, a problémák elhárítására hozandó intézkedések, a felelős személyek meghatározása, az erőforrások számba vétele, a betartandó határidők, az adott szakterület illetékesei stb.

A tervezés és a kivitelezés során meghatározott sárokszámokat folyamatosan ellenőrizni kell, jelentős mértékű eltérés esetén a kontrollernek az okokat fel kell tárnia, s azokra megoldási javaslatokat kell tennie. A terv nem teljesíthetősége esetén, amikor nagy eltérés várható a terv és tény adatok között, akkor szükségessé válik az adatok újra tervezése.

A kisvállalati szinten szinte nem is ismerik a fenti fogalmakat, illetve a cégvezetők „ösztonösen” végzik- előre vetítő kontrolling általánosabb alkalmazásának, alkalmazhatóságának, a bevezetéshez szükséges elő-követelmények, standardok meghatározásának, és a vállalatvezetés szemléletváltásához vezető út elérésének eszközeit kívánom elemezni és megoldási alternatívákkal kívánok élni a fentiek teljesülése érdekében.

Bemutatni, kidolgozni és tovább fejleszteni kívánom az építőipari ágazatra specifikus projekt kontrollingot, amelynek egy építőipari cégben történő bevezetése során megvalósulhat a jövőben preferálni kívánt normák, kompetenciák, magatartásformák, standardok definiálása, emellett a tudatos vállalatvezetési stratégia megvalósításához vezető konkrét cselekvési útvonalak kidolgozását, illetőleg a működés kereteinek meghatározását is lehetővé teszi.

Véleményem szerint ez a szemlélet az, amely a kontrolling lényegét adó filozófiának (*jövő-, cél-költség-, illetve döntésorientáltság*) jobban megfelel, következésképpen ez alkalmazandó egy modern gyakorlatorientált gondolkodású vállalatvezetés számára a projekt kontrolling során, aki az építőipari folyamatokat megfelelő módon kívánja irányítani és ellenőrizni.

1.2 Kitűzött célok

Kutatásom fő célja annak megválaszolása, hogy mennyire lehet sikeres a kontrolling az építőiparban, az egyes kontrolling rendszerek miként tudnak beépülni a szervezeti struktúrába és mennyire tudja eszközeivel segíteni a vezetést a stratégiai döntéshozatalában, illetve az operatív működésben, különös tekintettel az építőipari ágazatban olyannyira jellemző projekt típusú folyamatokra.

Dolgozatom célkitűzései a fentiek fényében:

- Szeretném bemutatni, kidolgozni és tovább fejleszteni az ágazat specifikus kontrolling bevezetése során alkalmazható, a jövőben preferálni kívánt normák, kompetenciák, magatartásformák, standardok definiálását.

- Ki szeretném dolgozni a tudatos vállalatvezetési stratégia megvalósításához vezető konkrét cselekvési útvonalakat, illetőleg a működés kereteit,
- Válaszokat kívánok kapni a szakirodalmi összegzés alapján, illetve vizsgálódásaim eredményeként olyan felmerülő kérdésekre, hogy a 2000-es évek megváltozott gazdasági környezetében, a globalizáció jelentős felgyorsulása során a magyar építőipari vállalatok mennyire alkalmazkodnak ezen megváltozott feltételekhez elsősorban a kontrolling alkalmazásának segítségével, milyen kontrolling szervezettel bírnak, ha és amennyiben egyáltalán a stratégiai vállalatirányítás szervezeti szinten alkalmazza a kontrollingot.
- Fel kívánom mérni, mennyire elterjedt manapság a kontrolling a magyar építőipari cégek gyakorlatában, milyen fejlődést mutatott ez a tudományág az ágazaton belül és egyáltalán használható-e az évek óta fennálló iparági recesszió kezelése, esetlegesen a vállalat túlélése szempontjából.
- Szeretnék rámutatni, mennyire lehet sikeres a kontrolling az építőiparban, az egyes kontrolling rendszerek miként tudnak beépülni a szervezeti struktúrába, és mennyire tudja eszközeivel segíteni a vezetést a stratégiai döntéshozatalában, illetve az operatív működésben.
- A kutatás eredményeinek elemzését követően ki szeretnék tenni arra, hogy egy, az ágazatban általánosan alkalmazható modell alapján a magyar építőipari cégek számára milyen gyakorlati előnyökkel jár a kontrolling alkalmazása, akár különálló szervezet, akár magának a funkciónak az integrációja révén.

Összhangban a fentiekkel a disszertációval kapcsolatos előzetes várakozásaim az alábbi hipotézisek foglalják össze:

H.1. Az iparági specifikus projekt kontrolling részfolyamatainak és összetevőinek definiálásával egyértelművé tehetem az alapvető mennyiségi és minőségi normatívákat, teljesítmény mérésével kapcsolatos ismérveket.

H.2. Elemzésem során betekintés nyílhat a feladatspecifikus projekt kontrolling alapvető feladataiba, a paraméterek, standardok és az ehhez kapcsolódó stratégia kidolgozásának nehézségeibe és **megoldási alternatívákkal élhetek ezek leküzdésére.**

H.3. Megoldási alternatívákkal élhetek az építőipari projekt kontrolling módszerek általánosabb alkalmazásához, alkalmazhatóságához, a bevezetéshez szükséges elő követelmények, standardok meghatározásához, és az általános vállalatvezetési szemléletváltásához vezető út eléréséhez.

H.4. Kutatásom során meghatározásra kerülhet, hogy a projekt kontrolling hogyan lehet képes az építőipari vállalkozások adott feladatának folyamatos követése által hatékonyság és eredménynövelő tényezővé előlépni.

H.5. Definiálásra kerülhetnek azok a tényezők, melyek meghatározzák a projekt kontrolling módszerek építőipari specifikációit és egyértelmű kapcsolatrendszerrel kívánok felállítani a specifikációk és az általános módszertan között. **A kutatás végeztével az építőipari szakma számára lehetőség nyílik az eredmények napi működési rutinba történő integrálására, integrálódására.**

2 ANYAG ÉS MÓDSZER

Tanáraitól és kollégáimtól minden lehetséges támogatást és segítséget megkapva, az elmúlt 5 évem kutatómunkáját foglalja össze disszertációm. A specifikus téma, az építőipari Kis- és Középvállalatoknál alkalmazott projekt kontrolling sajátos jellemzőjét figyelembe véve számos, egymást nagyon jól kiegészítő módszert alkalmaztam dolgozatomban.

2.1 Kutatási terv

A kutatási tervre azért volt szükségem, hogy a vizsgálatokat rendszerben gondolkodva, folyamatszempléttel végezhessem el, biztosítva a következetességet, a határidők pontos betartását, illetve a kutatási programra való fókuszálást. Ez nélkülözhetetlen volt számomra, hogy az építőipari ágazatban tevékenykedő cégem mindennapi feladatainak ellátása mellett sikerrel küzdjem le a dolgozat támasztotta kihívásokat.

2.2 Irodalmi áttekintés

A **disszertáció** témájához kapcsolódó hazai és nemzetközi irodalom feldolgozásával végrehajtottam a kontrolling elméleti áttekintését, sorra vettem a kontrolling koncepciókat, általános feladatait, a különböző kontrolling rendszereket és azok helyét a szervezetekben, különös tekintettel a projekt kontrollingra. Megvizsgáltam a kontrolling rendszereket befolyásoló külső és belső tényezőket, a projektekkel kapcsolatos sajátosságaikat, valamint kitekintettem a kifejezetten építőipari vonatkozásokra is.

2.3 Esettanulmányok, dokumentumelemzések

Az ÉVOSZ (Építőipari Vállalkozások Országos Szövetsége) 2015. évi ágazati stratégiai elemzését alapul véve, a szakirodalmi összegzés ismereteit felhasználva a kérdőíves felmérésre kapott válaszokból és a mélyinterjúk eredményeiből szerzett eredményeimet egyrészt a magyar építőipari cégeknél általánosan alkalmazható, saját vállalkozásomban alkalmazott metodika alapján kidolgozott kontrolling rendszer modellben, illetve folyamatábrában foglaltam össze, másrészt egy nemzetközi építőipari vállalat esettanulmányával, valamint egy egyszerűsített építőipari projekt kontrolling útmutató kidolgozásával tettem elérhetővé és feldolgozhatóvá, napi működési rutinba integrálhatóvá a magyar építőipari KKV-k számára.

2.4 Adatelemzési és statisztikai módszerek

A különböző kutatási módszerekre pluralisztikus szemlélettel kellett tekintenem. Minden módszer kiválasztása szolgálhat feltáró, leíró vagy magyarázó célokat. Úgy véltem, hogy a ki? mit? hol? mennyi? kérdéseknek megfelel a kérdőíves felmérés stratégiája, míg a hogyan? és a miért? kérdéseknél kvalitatív kutatási módszert szükséges alkalmaznom.

- A vizsgált építőipari vállalkozásoktól kérdőíves felmérésemre kapott válaszok alapján összesített adatokat az **SPSS statisztikai elemző számítógépes** program felhasználásával készítettem el, illetve végeztem elemzést.

- A kvantitatív kérdőíves felmérésem lehetőséget biztosított egy viszonylag nagyobb elemszámú adatbázis létrehozására. Ennek célja az volt, hogy mutatókat, táblázatokat és grafikonokat alkalmazzak a vizsgálat eredményeinek jobb szemléltetésére. Előnyét elsősorban a standardizált kérdőívben láttam **KOMÁROMI K. (2013)** dolgozatának egyes elemeit figyelembe véve több kérdést tehettem fel ugyanarról a témáról, ami rugalmassá tette a feldolgozást Bizakodtam abban, hogy bár a vállalatok többsége stratégiáját, szervezeti struktúráját, tevékenységének részleteit bizalmasan kezeli, élhetnek az egyszerűbb és sokkal szélesebb mintavétel biztosító, a cégeknek szétküldött kérdőíves megkérdezéssel (felvállalva ezen módszer időbeli, anyagi korlátait, illetve erőforrás igényeit) is.
- **A kérdőíves megkérdezést** 500 építőipari KKV-nak kiküldött kérdőív alapján terveztem megvalósítani, amelyben az Építőipari Vállalkozások Országos Szövetsége nyújtott segítséget. A kérdőíves megkérdezés során a megkeresett 500 céget jelen esetben kifejezetten kisvállalkozásnak minősítettem, tekintettel arra a tényre, hogy a munkavállalók átlagos statisztikai létszáma nem érte el a 100-főt (különböző sávokba sorolva) és árbevételük jellemzően 0-5 milliárd HUF között mozgott, de alatta maradt a 10 milliárd Ft-nak.
- **KOMÁROMI K. (2013)** dolgozatának egyes elemeit figyelembe véve összeállított kérdőívet igyekeztem viszonylag komplexé tenni, sok adatra rákérdezve, így az alábbi 5 részből állt, melyeken belül tettem fel az adott területre vonatkozó kérdéseket:
 - I. vállalkozás projekt kontrolling feladatainak megvalósításához szükséges elemek felmérése- 4 kérdéscsoport
 - II. A projekt kontrolling értelmezése és alkalmazása- 4 kérdéscsoport
 - III. Kontrolling eszközök- 3 kérdéscsoport
 - IV. Általános adatok- 7 kérdéscsoport
 - V. A kontrolling szervezet modellje- 1 kérdéscsoport
- A mélyinterjúk tekintetében saját kapcsolati rendszeremből választom ki azt a 20 építőipari nagy- és középvállalatot, amelyek kutatásom alanyai lesznek, mivel a fennálló személyes viszonyok, illetve az iparági gyakorlati tapasztalatok révén közvetlenebb rálátással rendelkezem a szervezetre és a folyamatokra, így az részemre szükséges információk könnyebben elérhetőbbek, illetve megbízhatóbbak és relevánsabbak voltak. Bár a kiválasztás során elsősorban nem a méret, az árbevétel, a foglalkoztatottak létszáma vagy a tulajdonosi szerkezet volt a mérvadó, azért ezen 20 vállalat mindegyikét besoroltam a közép, illetve nagyvállalati kategóriába. Ezek a mélyinterjú vizsgálatok jelen esetben a szervezetek felsővezetőivel, az adott szakterületek stratégiai, operatív vezetőivel, gazdasági- pénzügyi vezetőivel, amennyiben volt, akkor a kontrolling vezetővel folytatott beszélgetések voltak. A mélyinterjú során szintén 4 területre koncentráltunk, amely beszélgetések 75-90 percet tartottak. Ezen beszélgetések struktúrája és felépítése megegyezett a kérdőíves felmérésnél használt tematikával. Ugyanakkor lehetőség volt az adott válasz bővebb kifejtésére is, így árnyaltabb képet kaphattunk.

- A fenti tagolás és komplexitás oka, hogy a kutatásom során végzett adatgyűjtés, illetve ezek elemzése ismereteim szerint unikális, primer kutatás sem hazai, sem külföldi vonatkozásban nem készült az építőipari KKV-król. Munkám során górcső alá kerültek az építőipari vállalkozások tekintetében a kontrolling alkalmazhatóságának kérdései, illetve annak hatásai az egyes cégek piaci magatartására, működésére, versenyképességére és jövedelmezőségére. Itt ismételném meg a korábban már leírtakat, hogy csak azon adatokra kérdeztem rá a kérdőívben, amelyről valószínűsítettem, hogy a megkérdezett vállalkozások bizonyosan megadják.
- Az ÉVOSZ-on keresztül e-mailben megkeresett és önkéntes adatkitöltésre felkért 500 vállalkozásból 229 esetben küldtek vissza kitöltött kérdőívet, amiből 220 volt értékelhető. A 44%-os közreműködési ráta nem kifejezetten siker, de erről a későbbiekben ejtek szót. Ugyanakkor az így létrejött adatbázis reprezentatívnak mondható, ahogy már korábban is említettem, az alkalmazott valószínűségi mintavételen belüli egyszerű véletlen típus során a véletlen hiba kalkulálható vált és önkéntességi alapon az alapsokaság összes eleme azonos eséllyel kerülhetett bele a vizsgált mintába.
- A disszertáció megírásához, illetve az adatok feldolgozásához és az eredmények prezentálásához a következő számítógépes programokat használtam:
 - SPSS statisztikai elemző-adatbázis kezelő program
 - Microsoft Office programcsomag
 - Excel 7.0 táblázatkezelő program
 - Microsoft PowerPoint 7.0 prezentációs program
 - Microsoft Word 7.0 szövegszerkesztő program
 - Microsoft Visio ábraszerkesztő program
 - Edge Diagrammer ábraszerkesztő program

2.5 További alkalmazott módszerek

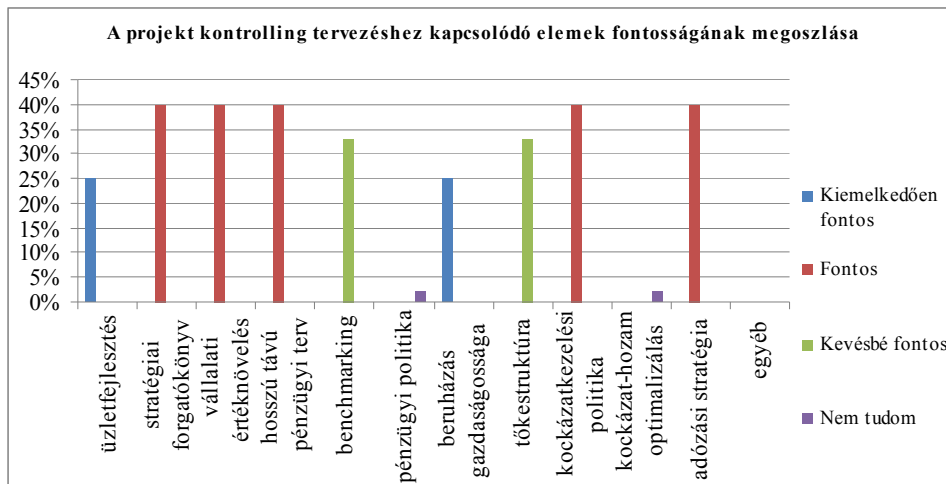
A hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozása, az esettanulmányok elemzése és a kvalitatív, illetve kvantitatív kutatások mellett fontos módszertani elemnek tartottam disszertációm megírásában a tudományos-szakmai közéletben való aktívabb részvételt, tudományos konferenciákon való részvételt, előadások tartását, illetve hazai és külföldi szakmai folyóiratokban a kutatásom témájához kapcsolódó szakcikknek publikálását, illetve más szerzők publikációinak folyamatos nyomon követését. Ugyancsak jelentős momentumnak tartom az ágazati szakemberekkel folytatott folyamatos, évek óta tartó konzultációm, amely mindig hasznos iránymutatást adott a legújabb tudományos eredmények megismeréséhez, illetve azok gyakorlati alkalmazásának, alkalmazhatóságának feltárásához.

3 EREDMÉNYEK

A szervezetek controlling rendszere több alrendszerre tagozódik annak érdekében, hogy teljes spektrumában átfoghassa a vállalat tevékenységét. Ezek a részrendszerek egymással összefüggenek, átfedések tapasztalhatók, illetve számos vonalon kötődnek egymáshoz. Tekintettel a belső, külső gazdasági környezet folyamatos változására megfigyelhető, hogy ezek a controlling részrendszerek folyamatosan fejlődnek, újabb és újabb controlling eszközökkel bővülnek, és tanúi lehetünk újabb controlling részrendszerek megjelenésének is. Dolgozatom célkitűzéseinek elérése érdekében elvégzett kutatásom eredményeként ismertetem egyrészt a mintavételezés során kérdőíves megkérdezésbe bevont mintegy 220, részben kis- és középvállalkozások közé tartozó, illetve mélyinterjúval vizsgált a magyar közepes- és nagyvállalatok közt említhető 20 építőipari cég controlling szervezetének felépítését, és controlling gyakorlatát. Ugyanakkor ezen felmérés eredményére és a nemzetközi ágazati kitekintésre alapozva egy általánosan alkalmazható modellt mutatok be, illetve és egy projekt controlling útmutatót, ami főleg a magyar építőipar KKV-k számára lehet hasznos.

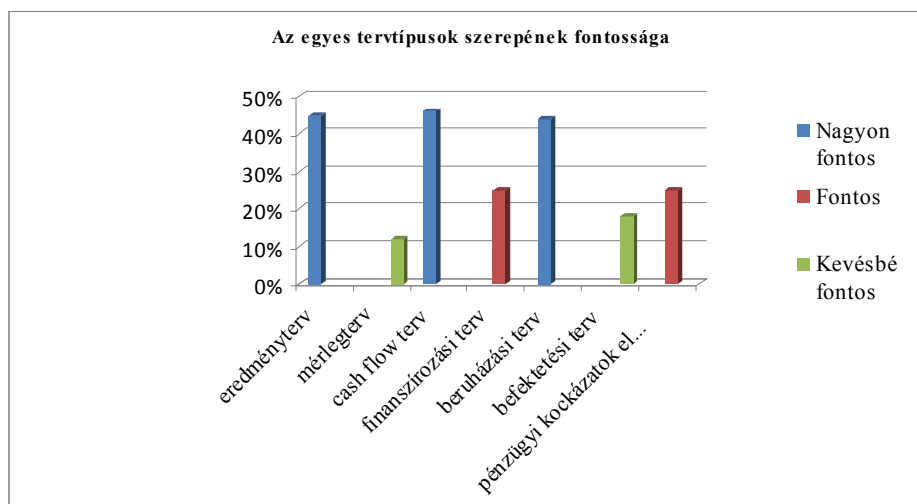
3.1 A kérdőíves felmérés eredményei

- Az ÉVOSZ-on (Építőipari Vállalkozások Országos Szövetsége) keresztül kiküldött 500 kérdőívből álló reprezentatív mintavétel során mindösszesen 229 db, azaz Kettőszázhuszonkilenc darab kérdőív érkezett vissza hozzám, amiből 220 db, azaz Kettőszázharminc darab volt értékelhető (formai és tartalmi szempontból). Bár ez a korábban említett 44%-os válaszadási hajlandóság első látásra kisebb érdeklődést és támogatottságot jelentett a vártnál, de mégsem tűnt kudarcnak számomra, sőt előnyt tudtam ebből kovácsolni és a magunk javára tudtam fordítani, hisz, így a minta még reprezentatívabbá vált és ezen megküldött kérdőívek is hasznos adatokkal bírtak és igen jelentős információ értékük volt, és már a statisztikai feldolgozás előtt fontos konklúziókat tudtam levonni.
- A felmérésének és értékelésének számomra legérdekesebb, illetve leglátványosabb eredményeit a következőkben olvasható bontásban mutattam be, figyelembe véve a controlling szervezet, a controlling tevékenység meglétét, annak valós alkalmazását és működtetését, valamint eredményeinek figyelembe vételét a stratégiai döntéseknél és az operatív vezetésnél
- Egyik alapvetésünk az volt, hogy a magyar építőipari kisvállalkozások jelen esetben a jellemzően 1-50 főt foglalkoztató cégeket kerestük meg, nem rendelkeznek külön controlling szervezettel, jó esetben 1-2 fő foglalkozik controlling tevékenységgel, illetve azt is feltételeztük, hogy a controlling csak marginálisan szerepel a szótárjukban, illetve a vállalatirányítási eszköztárjukban
- A KKV-k projekt controlling feladatainak megvalósításához szükséges elemek felmérése során az alábbi, grafikonon nagyon jól megfigyelhető eredményeket kaptam

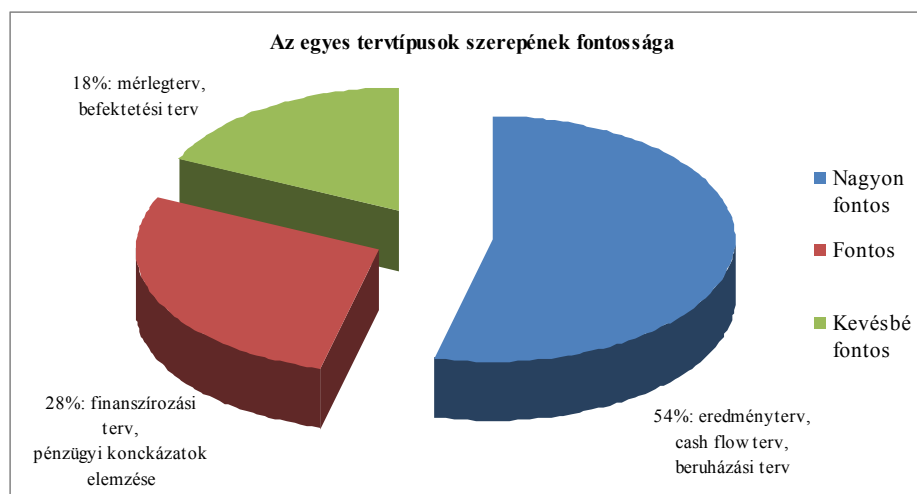


1. ábra: A projekt kontrolling tervezéshez kapcsolódó elemek fontosságának megoszlása (saját szerkesztés)

- Az egyes tervtípusok szerepének fontossága a vállalkozás egy projekthez kapcsolódó kontrolling tevékenysége során az alábbi vegyes képet mutatta

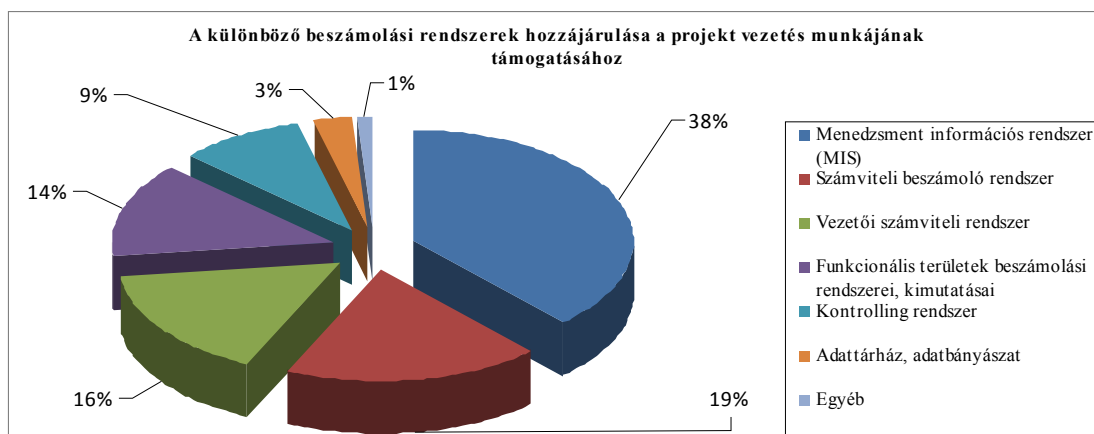


2. ábra: Az egyes tervtípusok szerepének fontossága (saját szerkesztés)



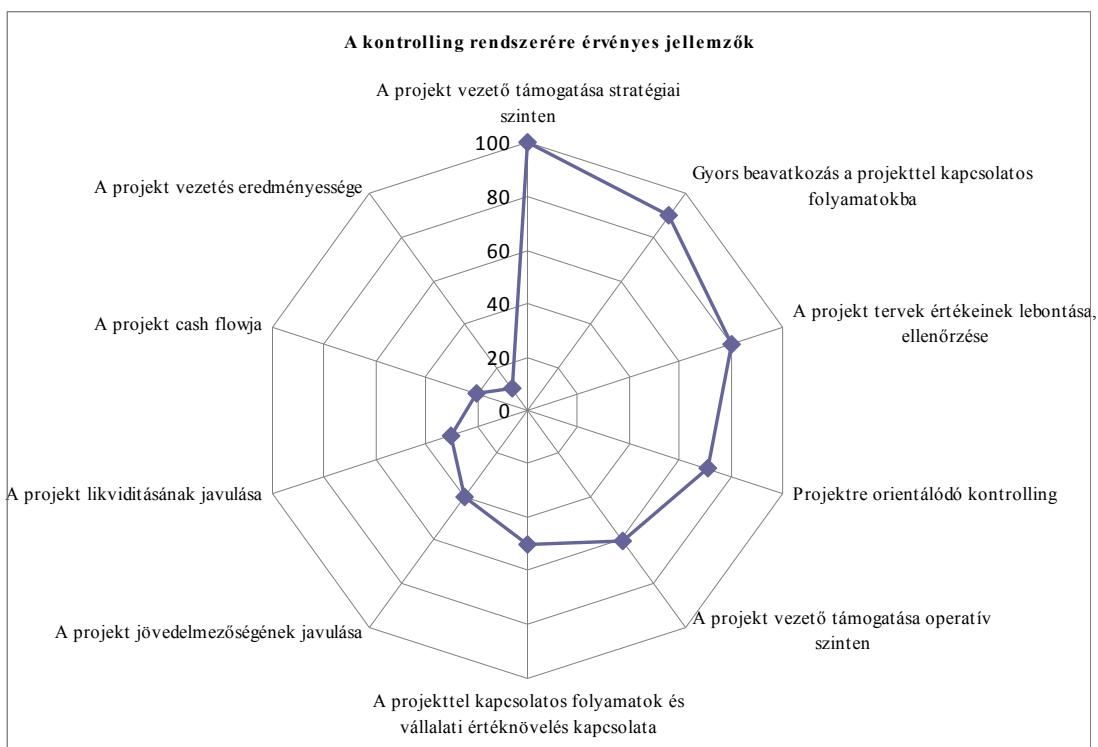
3. ábra: Az egyes tervtípusok szerepének fontossága (saját szerkesztés)

- Az olyan különböző beszámolási rendszerek mint a menedzsment információs rendszert (MIS) elsősorban a felsővezetők értékrendjében járultak hozzá a vállalkozásánál a projekt vezetés munkájának támogatásához, míg a pénzügyi szakemberek a számviteli beszámoló rendszert és a vezetői számviteli rendszert preferálták, ugyanakkor a funkcionális területek beszámolási rendszerei, a kontrolling rendszer kevésbé előkelő helyezést ért el, hasonlóan az adattárak, adatbányászatok és egyéb rendszerekhez, ahogy az alábbi ábra is mutatja



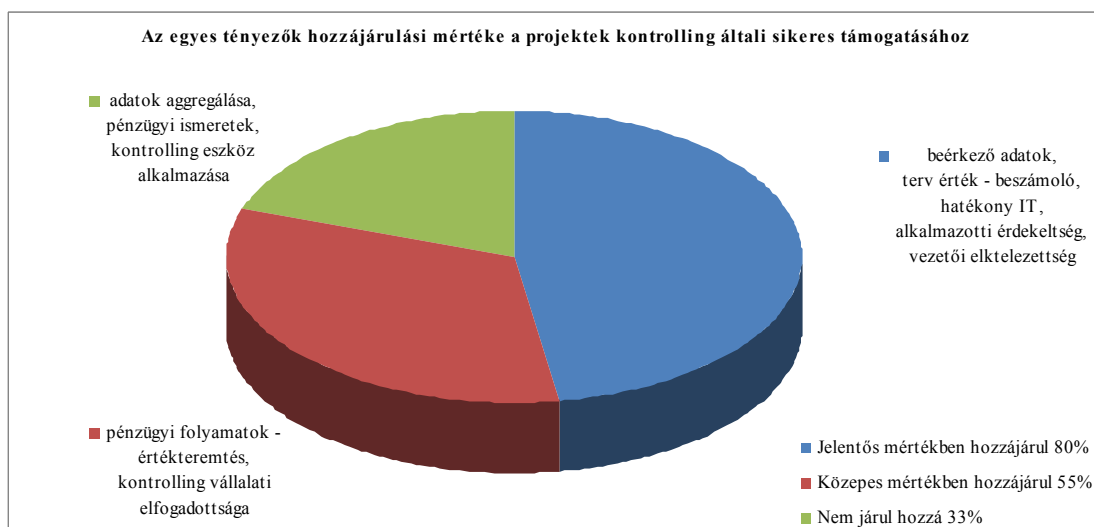
4. ábra: A különböző beszámolási rendszerek hozzájárulása a projekt vezetés munkájának támogatásához (saját szerkesztés)

- A kérdőíves megkérdezés során a cégek részéről az alábbiakat tapasztaltam a projekt kontrolling értelmezése, alkalmazása terén a kontrollingot a szervezet eredményes irányítása szempontjából fontosnak ítélték úgy nyilatkozva, hogy a kontrolling rendszerben nemcsak a vezetés racionalitásának biztosítását, a menedzsment információval való ellátását, a vezetői tevékenység koordinálását látja, hanem a funkcionális vezetés támogatását, illetve naturáliák összekapcsolását a pénzügyi adatokkal.
- Az előző ismervhez kapcsolódóan vállalkozás kontrolling rendszerére érvényes jellemzők tekintetében nagymértékben befolyásoló tényezőként azt említették, hogy a kontrolling képes a megfelelő pénzügyi információkkal támogatni a projekt vezető döntéseit stratégiai szinten, illetve gyors és folyamatos beavatkozási lehetőséget biztosít a projekt folyamatokba. A vállalkozások vezetői fontosnak érezték, hogy a kontrolling a projekt terveket a cég funkcionális területeire, illetve, ha léteznek vezetési szintekre bontja le és ellenőrzi azokat. Ugyancsak fontos a sikeres cégvezetés szempontjából, hogy megfelelő információval támogatni képes a projekt vezető döntéseit operatív szinten. A korábban megfogalmazott gondolatok alapján a kontrolling tevékenység képes átláthatóvá tenni a projekt folyamatok és vállalkozás értéknövelés kapcsolatát és így ennek a tevékenységnek köszönhetően javul annak jövedelmezősége. Viszont a vezetők általában kisebb jelentőséget tulajdonítottak annak, hogy a kontrolling tevékenységnek köszönhetően javul az adott projekt likviditása, illetve, hogy a kontrolling tevékenység biztosítja a projekt cash-flowjának módosítása révén a változó körülményekhez és lehetőségekhez történő alkalmazkodást. Ugyancsak nem volt túl erős a korreláció a projekt tervek és a kontrolling kölcsönhatása és a projekt vezetés eredményessége között.



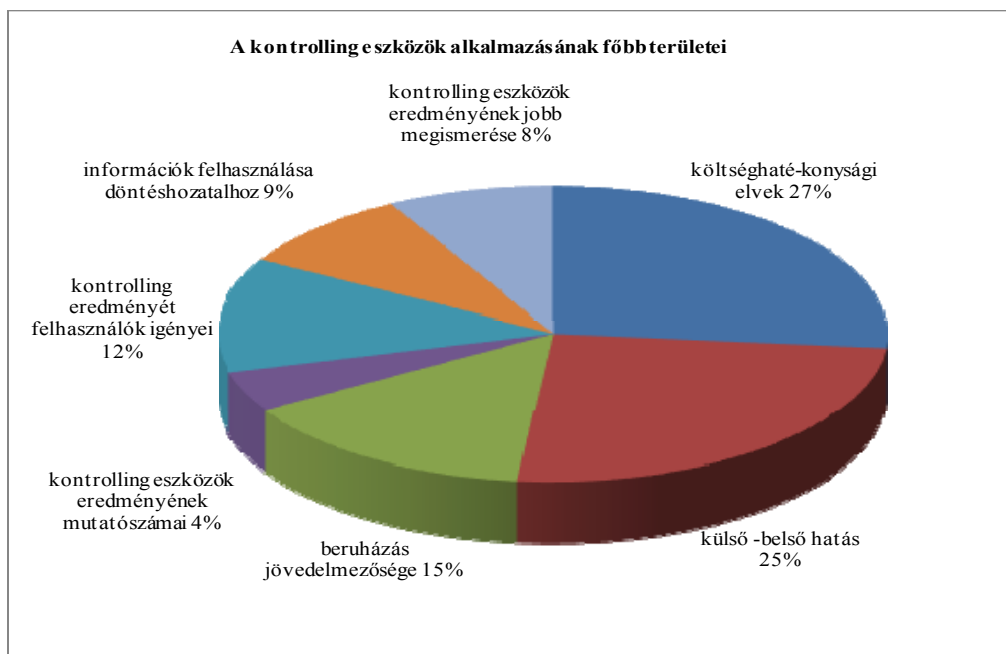
5. ábra: A kontrolling rendszerére érvényes jellemzők (saját szerkesztés)

- A projekt kontrolling általi sikeres támogatását a beérkező adatok megbízhatóságának, szabályosságának javítása, a terv értékek és beszámolók tartalmának összhangja, a hatékony IT támogatás biztosítása, a kontrolling eszközök alkalmazásával kapcsolatos alkalmazotti érdekltség növelése és a vezetői elkötelezettség növelése jelentős (teljes) mértékben segítenék a kontrolling támogató funkciójának megvalósulását. A kontrolling vállalati elfogadottságának javítása és a projekt folyamatok és az értékteremtés kapcsolatának feltárása ugyancsak hozzájárulhat a projekt támogatásának elősegítéséhez.



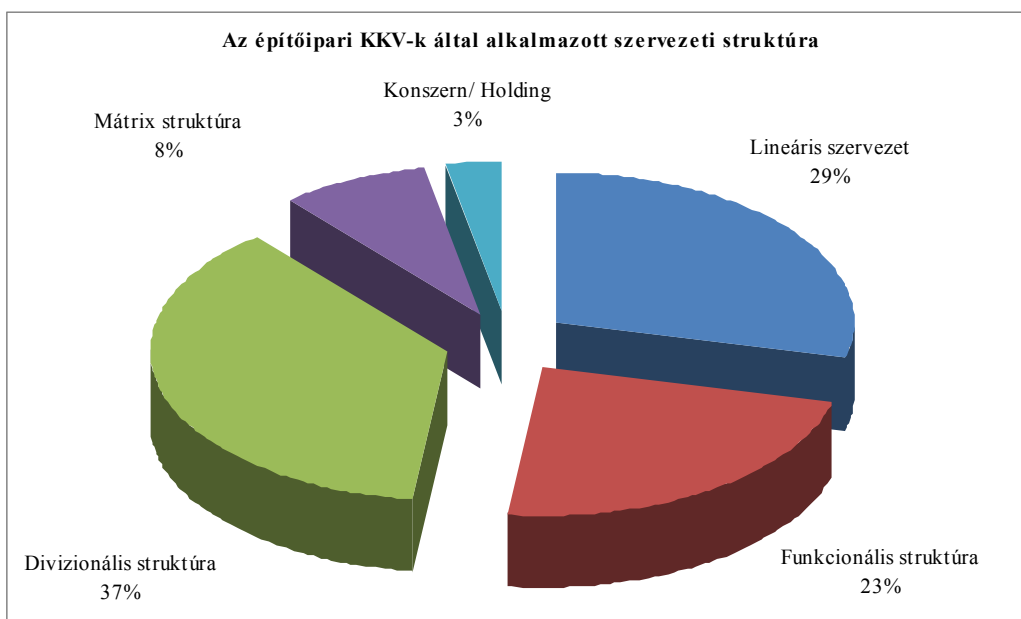
6. ábra: Az egyes tényezők hozzájárulási mértéke a projektek kontrolling általi sikeres támogatásához (saját szerkesztés)

- Az építőipari vállalkozás által alkalmazott projekt controlling eszközök tárházára, illetve ezek súlyára vonatkozó eredmények alapján leginkább érvényes a költséghatékonysági elvek figyelembe vétele, valamint a controlling eszközök erőteljesen segítik feltárni azokat a külső, belső befolyásoló hatásokat, amelyek hatást gyakorolnak a projekt tervekre.

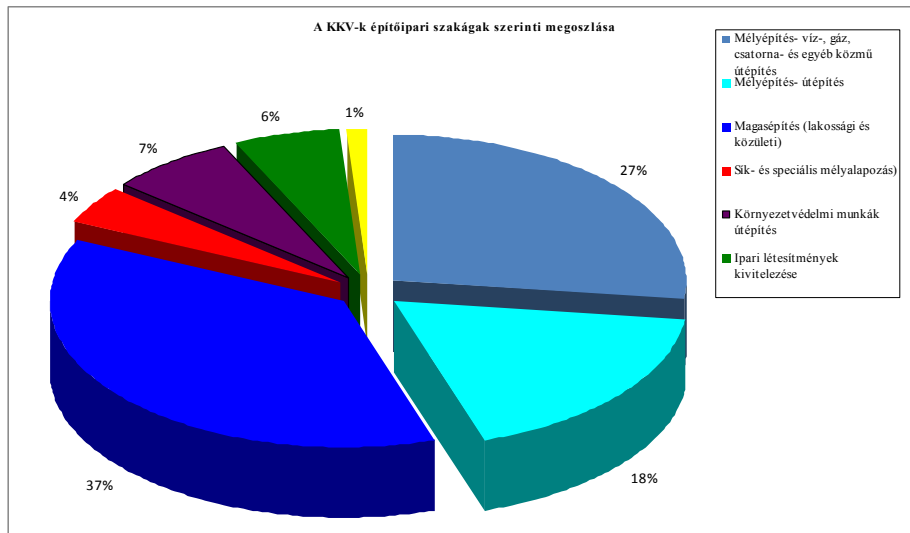


7. ábra: A controlling eszközök alkalmazásának főbb területei (saját szerkesztés)

- Érdekes képet mutatott a megkérdezett építőipari vállalkozások szervezeti struktúrája, illetve az, hogy fő vagy alvállalkozásban mely, a nettó árbevételüknek legalább 60%-t jelentető szakágakban tevékenykedtek.

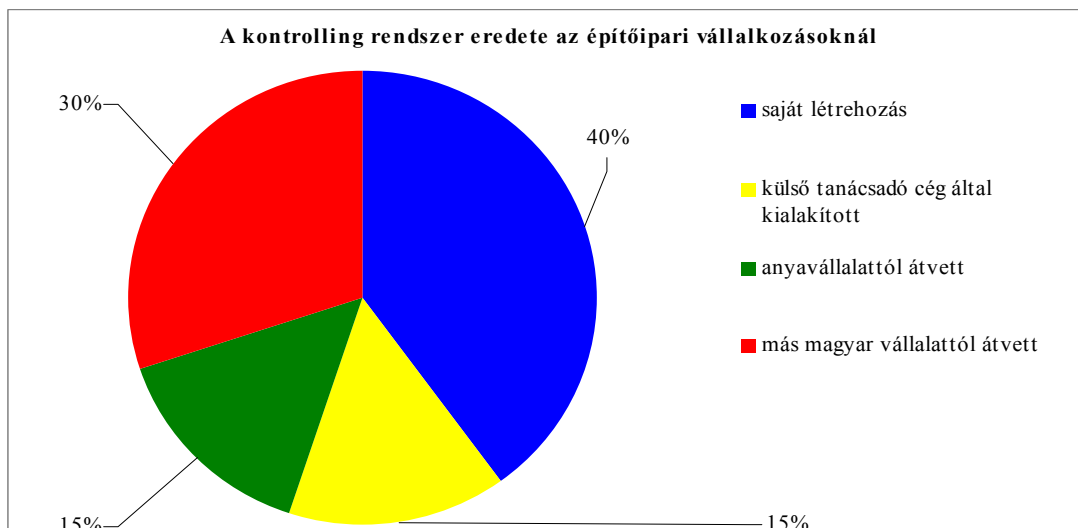


8. ábra: építőipari KKV-k által alkalmazott szervezeti struktúra (saját szerkesztés)



9. ábra: A KKV-k építőipari szakágak szerinti megoszlása (saját szerkesztés)

- Végezetül pedig a kontrolling szervezet modellje tekintetében a kontrolling részleggel vagy kontrollerrel rendelkező építőipari vállalkozások több opcióval is éltek annak kialakítása során, amely lehetőségeket grafikonon szemléltetem.



10. ábra: A kontrolling rendszer eredete az építőipari vállalkozásoknál (saját szerkesztés)

3.2 Mélyinterjúim eredményei

- Kutatásom során, ahogy már korábban említettem, vizsgálódásom másik pillérének is nagy hangsúlyt adtam, nevezetesen a nagy és közepes építőipari vállalatoknál folytatott mélyinterjú sorozatra, amely 20 építőipari cég kontrolling szervezetének felépítését, és projekt kontrolling gyakorlatát vizsgálta.
- Az interjúk eredményeit összegezve, arra a megállapításra jutottam, hogy a vezetők egyhangzóan úgy nyilatkoztak, hogy a projekt kontrolling az egyes projektek eredményes megvalósítása szempontjából kiemelkedően fontos a vállalatuknál. Az építőipari vállalatokra leginkább érvényes a projekt kontrolling eszközök alkalmazásánál a költséghatékonysági elvek figyelembe vétele, illetve a projekt kontrolling eszközök erőteljesen segítik feltárni azokat a külső, belső befolyásoló tényezőket, amelyek hatást gyakorolnak a projekt tervekre. A projekt kontrolling eszközeinek eredményes alkalmazása lehetővé teszi a beruházási projektek jövedelmezőségének megítélését, továbbá az általa szolgáltatott információ felhasználásra kerül a projekt vezető döntéshozatal során. A használt kontrolling rendszerek eredete hasonlóan a kérdőívet kitöltő építőipari vállalkozásokhoz, vegyes volt, létezett a cég saját maga által létrehozott rendszere, de volt külső tanácsadó cég által kialakított modell is, ugyanakkor anyavállalat is biztosított kontrolling rendszert vagy a cég más magyar vállalat rendszerét vette át.
- **A tervezést** emelném ki legelsőként és egyik legfontosabb elemként, amely a projekt kontrolling tevékenység alapját képezi. Ha tervezésről beszélünk, annak bármely méretű vállalatnál legfontosabb területei vagy elemei a **projekttel kapcsolatos teljesítménytervezés, a pénzügyi tervezés és költségtervezés.**
- **A tervezési rendszer kiépítése** fontos projekt vezetői döntés. A gyakorlatban a kontrolling széles körű alkalmazása, a szerzett tapasztalatok, a folyamatos kommunikáció az, ami elősegítheti a projekt hatékony működését. A tervezés eredményeképpen olyan dokumentumok készülnek el, melyekből kiolvashatók a projekt vezető szándékai, elvárásai a projekt jövőjére vonatkozóan. A projekt különböző időhorizontú elvárásai megkövetelik, hogy a tervezés is több szinten valósuljon meg.
- A projekt **tervezése és elszámolása közötti kapcsolatot** a különböző az adatok összegyűjtése, megfelelő algoritmus szerinti feldolgozása és ebből különböző, „beszédes” mutatók létrehozása jelenti, amely feladat könnyebb és hatékonyabb, ha átgondolt és jól működő projekt tervezési rendszeren alapul. Ezen folyamatok megfelelő IT támogatással automatizálhatók.
- Fontos még megemlíteni a beszélgetések során témaként felmerült **eltérés elemzést**, amely a vállalkozásoknál használt projekt kontrolling tevékenység egyik nélkülözhetetlen eleme. Ennek hatékonyságát is növeli a megfelelő IT támogatás
- Sok szó hangozott el a **projekt kontrolling beszámoló**ról, amelynek feladata összegyűjtött, szintetizált és értelmezett adatok átadása a projekt vezetők, illetve a vállalkozás döntéshozói részére. A felelős projekt vezető az így kapott információ alapján képes kell, hogy legyen meghatározni azokat a pontokat, ahol be kell avatkozni a projekt folyamataiba, meg tudja jelölni a prioritásokat és ezek alapján meg tudja tenni a szükséges intézkedéseket, illetve kiadni az utasításokat.
- A projekt kontrolling tervezéshez kapcsolódó funkciók felmérése során a meginterjúvott cégvezetők vagy projekt vezetők kiemelkedő fontosságúnak tartották az üzletfejlesztést és a beruházás gazdaságossági számításokat a projekttel kapcsolatos stratégiai forgatókönyv készítését, ahogy a projekt vállalati értéknöveléshez való hozzájárulásának megtervezését a projektre vonatkozó hosszú távú pénzügyi tervezést, a kockázatkezelést és az adózási stratégiát is.

- Az operatív projekt kontrolling vonatkozásában a rövid távú pénzügyi tervezés, a finanszírozás politika és a projekt likviditásmenedzsmentje kapott figyelmet, akárcsak az építőipari projektekkel kapcsolatos tranzakciók feldolgozása, azok belső auditja, a költségmenedzsmentet és a kitétség menedzsment.
- A vezetők közel fele a projekthez kapcsolódó kontrolling tevékenység során prioritást adott az eredménytervnek, a cash-flow tervnek és a beruházási/projekt tervnek.
- A vállalati vezetők jelentős többsége, összhangban a projektvezetőkkel, a projekt folyamatok és tervek vizsgálatának gyakoriságánál a havi és negyedéves periódusokra tette le a garast, mert gyakorlatában ezek pontosságával volt legjobban megelégedve.
- A beszélgetések során az is kitűnt, hogy a projekttel kapcsolatos tevékenységek hatékony ellátásához egyre több külső információt kell feldolgozni a projekt vezetésnek, a projekt kontrolling összetettsége nő amivel párhuzamosan vezetők koordinációs feladatai megnövekedtek, és így az öt információval kiszolgáló, koordinációt támogató vállalati rendszerek is jelentősebbé válnak.
- A vezetők saját vállalatuk kontrolling rendszere tekintetében fontos befolyásoló tényezőként említették, hogy a projekt kontrolling képes a megfelelő információkkal támogatni a projekt vezető döntéseit stratégiai szinten, illetve gyors és folyamatos beavatkozási lehetőséget biztosít a projekt folyamataiba.
- A megkérdezettek a kontrolling projekt vezetés támogatásában ellátandó feladataival kapcsolatban a következő témaköröket említették meg, nevezetesen: a tervezés, a folyamatok optimalizálása, a teljesítmény mérése, a monitoring és a terv-tény eltérések vizsgálata, illetve elemzése. A projekt kontrollingot pedig mint a projekt folyamatok elemzését, tervezését, monitoringját, a szükséges módosítások feltárását célzó vezetői eszközzel definiálták.
- A mélyinterjúk során kitértem arra is, hogy milyen tényezők és milyen mértékben segítenék a projekt folyamatok kontrolling általi sikeres támogatását. A döntő többség szerint a beérkező adatok megbízhatóságának, szabályosságának javítása, a terv értékek és beszámolók tartalmának összhangja, a hatékony IT támogatás biztosítása, a kontrolling eszközök alkalmazásával kapcsolatos alkalmazotti érdekltség növelése és a vezetői elkötelezettség növelése jelentős (teljes) mértékben segítenék a kontrolling projektet támogató funkciójának megvalósulását. A kontrolling vállalati elfogadottságának javítása és a projekt folyamatok és az értékteremtés kapcsolatának feltárása ugyancsak hozzájárulhat ennek elősegítéséhez.
- A vezetőkkel folytatott beszélgetések során feltártam a vállalat által alkalmazott projekt kontrolling eszközök körét és azt, hogy ezek milyen súllyal bírnak. A leggyakrabban a fedezeti költségszámítás, a kapacitáskihasználtság, a terv-tény eltéréselemzések, működési költségáttétel számítás (FC/VC aránya), rugalmas költségszámítás, illetve a bevétel-kiadások tervezése került alkalmazásra.

3.3 Esettanulmány- Kontrolling útmutató építőipari kis és közép vállalkozások számára

Esettanulmányomban elsősorban olyan építőipari mikro- és kisvállalkozások számára állítottam össze ezt a kontrolling útmutatót, amelyeknél elsősorban az alábbi jellemzőket kell figyelembe vennünk, amelyek összegyűjtése részben az ágazat specifikus ismereteim alapján, részben gyakorlati tapasztalatok alapján történt.

Pár egyszerű elemmel kívántam segíteni azon építőipari kisvállalkozások vezetőinek/tulajdonosainak a gazdasági döntéseit, akik cégükben nem rendelkeznek önálló kontrolling szervezettel, viszont a megfelelő üzleti folyamatokhoz, a nyereséges működéshez szükségük van könnyen és gyorsan átlátható vezetői információkra a likviditás fenntartása érdekében.

Ez az útmutató egy nagyon leegyszerűsített rövid elméleti-gyakorlati sorvezetéből áll, illetve egy egyszerű, pár munkalapos, excel tábla rendszert jelent, amivel a vállalkozás az alapszintű kontrolling tevékenységet elvégezheti. Ezt a „Kontrolling 1x1 építőipari KKV-knak” című silabuszt az ÉVOSZ-on keresztül továbbítani szeretném az építőipari kis- és közép vállalkozásoknak.

- Az építőipari KKV-k jellemzően pénzügyi-számviteli részleg nélkül vagy igen alacsony létszámú ilyen munkatársi gárdával dolgoznak. Sok esetben a számviteli-pénzügyi tevékenységet kiszervezik más, erre specializálódott cégekhez.
- Alapvetés, hogy a kontrolling tevékenység nem szervezhető ki, így ezen feladat elvégzését a vállalkozáson belül kell végrehajtani. Figyelembe véve azt a tényt, hogy ezzel a feladattal nem szakképzett kontroller foglalkozik, törekedni kell a riportok átláthatóságára, egyszerű szerkezetére és arra, hogy lehetőleg minél nagyobb fokú automatizmust alakítsunk ki.
- Ezek a vállalkozások is, mint a magyar KKV-k többsége, alacsony alaptőkével kerültek megalapításra és likviditásuk is eléggé szűk korlátok között mozog. Ezek a faktorok megkövetelik a gyors információszolgáltatást, illetve a működőképességre és a finanszírozási kérdésekre történő összpontosítást.
- A fentiek fényében modellünk elsősorban azokra az elemekre koncentrál, amely kontrolling eszközökkel a vállalkozás talpon maradása biztosítható, illetve, ha már működik, akkor profit termelő képessége javítható.

A főbb vizsgálati elemek:

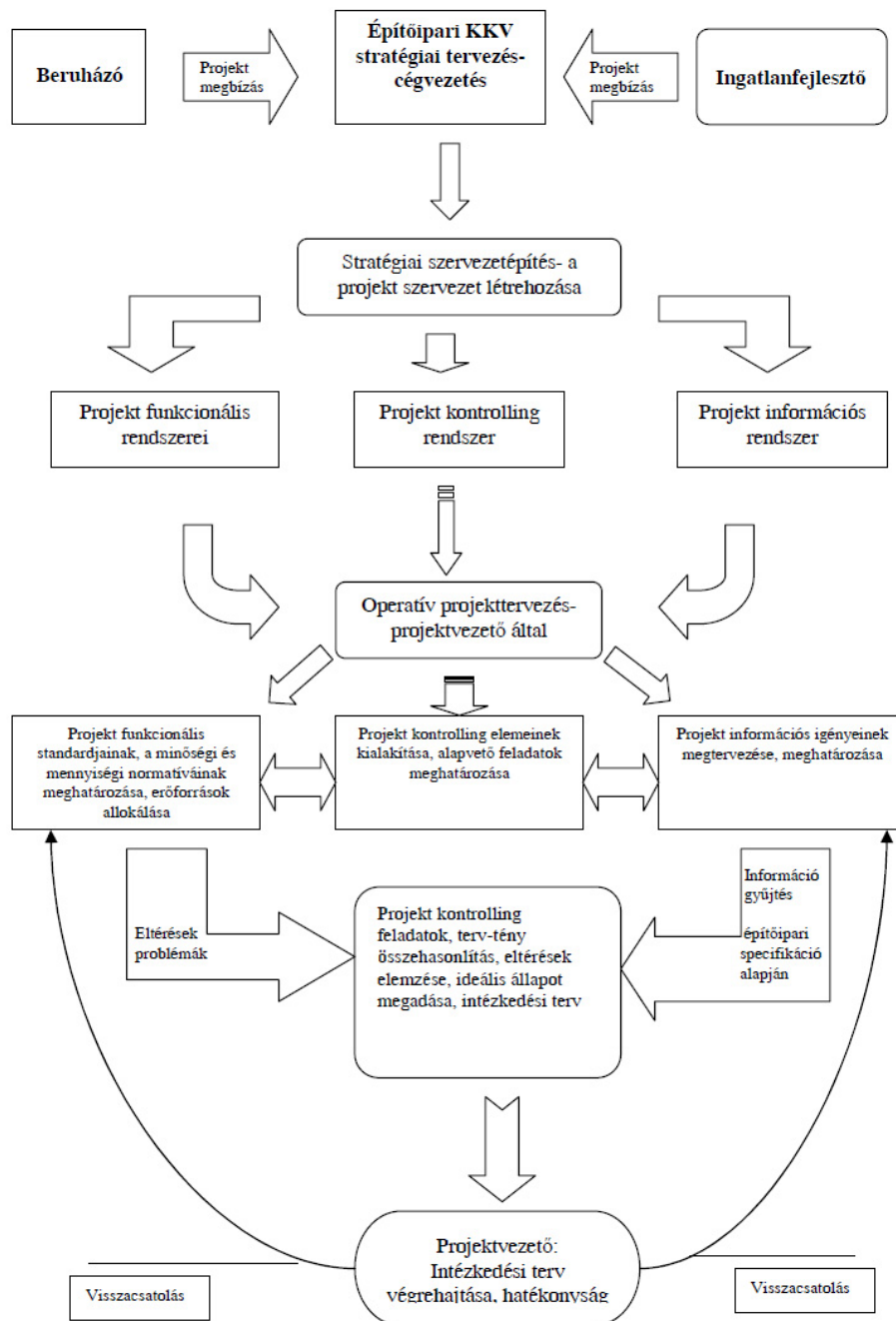
1. A mérleg, ennek alapösszefüggései, illetve az adatok horizontális és vertikális elemzése
2. A tőke, a tőkeellátottság vizsgálata
3. A készpénz gazdálkodás vizsgálata

1. Táblázat: A főbb pénzügyi mutatószámok DIMENZIÓ-PSK (2004)

A főbb pénzügyi mutatók				adatok E Ft-ban		
Mutatószámok	Képzése	Előző időszak		Tárgyidőszak		Változás (%)
		(E Ft)	(%)	(E Ft)	(%)	
Befektetett eszközök aránya	<u>Befektetett eszközök</u>	0	0,00	0	0,00	0,00
	Eszközök összesen	0		0		
Forgóeszközök aránya	<u>Forgóeszközök+Aktív időbeli elhatárolások</u>	0	0,00	0	0,00	0,00
	Eszközök összesen	0		0		
Saját tőke aránya	<u>Saját tőke</u>	0	0,00	0	0,00	0,00
	Összes forrás	0		0		
Kötelezettségek aránya	<u>Kötelezettségek</u>	0	0,00	0	0,00	0,00
	Összes forrás	0		0		
Tőke multiplikátor	<u>Eszközök összesen</u>	0	0,00	0	0,00	0,00
	Saját tőke	0		0		
Tőke forgási sebessége	<u>Nettó árbevétel</u>	0	0,00	0	0,00	0,00
	Saját tőke	0		0		
Likviditási mutató I. (Current ratio)	<u>Forgóeszközök</u>	0	0,00	0	0,00	0,00
	Rövid lejáratú kötelezettségek	0		0		
Likviditási mutató II. (Quick ratio - gyors ráta)	<u>Forgóeszközök-készletek</u>	0	0,00	0	0,00	0,00
	Rövid lejáratú kötelezettségek	0		0		
Likviditási mutató III.	<u>Pénzeszközök+Értékpapírok</u>	0	0,00	0	0,00	0,00
	Rövid lejáratú kötelezettségek	0		0		
Likviditási mutató IV.	<u>Pénzeszközök</u>	0	0,00	0	0,00	0,00
	Rövid lejáratú kötelezettségek	0		0		
Saját tőke hatékonysága	<u>Adózott eredmény</u>	0	0,00	0	0,00	0,00
	Saját tőke	0		0		
Árbevétel arányos üzleti eredménye	<u>Üzemi (üzleti) eredmény</u>	0	0,00	0	0,00	0,00
	Nettó árbevétel	0		0		
Tőkearányos üzleti eredmény	<u>Üzemi (üzleti) eredmény</u>	0	0,00	0	0,00	0,00
	Saját tőke	0		0		
Eszközarányos üzleti eredmény	<u>Üzemi (üzleti) eredmény</u>	0	0,00	0	0,00	0,00
	Összes eszköz	0		0		

3.4 Esettanulmány - A magyar építőipari cégeknél általánosan alkalmazható kontrolling rendszer modellje- saját kivitelezésű projekt alapján

Az alábbiakban saját vállalkozásomban alkalmazott metodika alapján kidolgozott folyamatábrán foglaltam össze a modellt, ami elsősorban az építőipari a kis és mikrovállalkozások számára nyújt lehetőséget eredményeim napi működési rutinba történő integrálására, és a kontrolling egyszerű megvalósítására.



11. ábra: Építőipari projekt kontrolling modellje (saját szerkesztés)

3.5 Új és újszerű eredmények

Kutatásom tudományos eredményeinek új és újszerű elemeit az alábbiakban foglalnám össze:

1. **Az építőipar specifikus projekt kontrolling részfolyamatainak és összetevőinek definiálásával** sikerült egyértelművé tennem az alapvető mennyiségi és minőségi normatívákat, teljesítmény mérésével kapcsolatos ismérveket. Az építőiparon belül **körül határolhatóvá, definiálttá váltak** a kontrolling tevékenység részterületei.
2. **Elemzésem során betekintés nyílt a feladat specifikus projekt kontrolling alapvető feladataiba**, a paraméterek, standardok és az ehhez kapcsolódó stratégia kidolgozásának nehézségeibe.
3. **Megoldási alternatívát sikerült találni az építőipari kontrolling módszerek általánosabb alkalmazásához**, igaz elsősorban kis és mikrovállalati szinten, de ez az első lépés ezen vállalatok tulajdonosainak és vezetőinek az általános vállalatvezetési szemléletváltásához vezető úton.
4. **Kutatásom során sikerült bemutatni, hogy a projekt kontrolling hogyan lehet képes a vállalkozások adott feladatának folyamatos követése által hatékonyság és eredménynövelő tényezővé előlépni.**
5. **Definiálásra kerültek azok a tényezők**, melyek meghatározzák a kontrolling módszerek építőipari specifikációit. **A kutatás végeztével a szakma (elsősorban a kis és mikrovállalkozások) számára lehetőség nyílik az eredmények napi működési rutinba történő integrálására, integrálódására.**

4 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Kutatásom lezárásaként, mint annak eredményeként az alábbi következtetéseket és javaslatokat tettem, illetve hivatkozom az építőipari ágazatra felállított projekt kontrolling modellre. Ugyanakkor a annak érdekében, hogy a fenti projekt kontrolling sajátosságokat felmérhessem, az esetleges változásokat felfedezzem, illetve releváns információkat nyerjek számos korábbi gyakorlati kutatási munkát és több disszertációt is tanulmányoztam, amelyek hasonló témakörben megjelentek. Figyelembe vettem a már feltárt sajátosságokat.

Egy magyarországi építőipari vállalkozás általánosságban az alábbi lapvető tevékenységekkel bír (fő vagy alvállalkozásban):

- Mélyépítés- víz-, gáz, csatorna- és egyéb közmű utépítés
- Mélyépítés- utépítés
- Magasépítés (lakossági és közületi)
- Sík- és speciális mélyalpozás)
- Környezetvédelmi munkák utépítés
- Ipari létesítmények kivitelezése
- Egyéb

A termelési folyamat az ajánlatadással indul, amely (jobb esetben) önköltségszámításból kiindulva készíti el a költségvetést, amelyet ajánlatként adnak be.

Az ajánlatadásnál nem áll rendelkezésre minden információ, amelynek alapján pontosan lehetne tervezni.

Igen sok információ jön be a projektek megvalósulása közben. (szerződés módosítások, pótmunkák, panaszok, kiviteli tervek stb.)

Egy-egy projekt igen nagy volumenű lehet akár több milliárd Ft is.

Egy-egy munka költségei között igen nagy az alvállalkozók aránya

A saját kutatásom alapján megállapítható, hogy a felmérésbe belevont hazai építőipari vállalatok döntő többségénél részben már meghatározó jelentőségűek a fokozódó versenyhelyzetből és a globalizált gazdasági környezetből fakadó kihívásoknak eleget tevő és azoknak megfelelni tudó korszerű, projektnél is alkalmazott kontrolling rendszerek. A kontrolling szervezetek részben vagy teljes egészében megtalálhatóak és a szervezetek, projektek vezetői alkalmazzák a kontrolling eszközöket stratégiai döntéshozataluk megalapozásához, az alábbiak szerint:

- A megkérdezett vállalatvezetők majd mindannyian egyetértettek, hogy a kontrolling a szervezet eredményességre való irányítása szempontjából kiemelkedően fontos a vállalatuknál.
- Összhangban az előző megállapításokkal, olvasatukban a kontrolling szerepe a vezetés racionalitásának biztosítása, a menedzsment információval való ellátása, a vezetői tevékenység koordinálása a szervezetben, továbbá fontos azért is, mert nemcsak a funkcionális vezetést támogatja, hanem a kontrolling rendszer összekapcsolja a naturáliákat és a pénzügyi adatokat.

- A korábban megfogalmazott gondolatok alapján a projekt kontrolling tevékenység képes átláthatóvá tenni a projekt folyamatok és vállalati értéknövelés kapcsolatát és így ennek a tevékenységnek köszönhetően javul a vállalat jövedelmezősége. Viszont a vezetők általában kisebb jelentőséget tulajdonítottak annak, hogy a kontrolling tevékenységnek köszönhetően javul a projekt és ezáltal vállalat likviditása, illetve az biztosítja a projekt vezetőnek a cash-flow összegeinek és időbeli ütemezésének a változó körülményekhez és lehetőségekhez történő alkalmazkodás érdekében a befolyásolási képességet.
- A vállalat és projekt vezetők a projekt kontrolling feladataival kapcsolatban alapvetően 4 témakört említettek meg: a tervezés, a folyamatok optimalizálása, a teljesítmény mérése, monitoring és a terv-tény eltérések vizsgálata és elemzése.
- Fontos kiemelnünk, hogy a megkérdezett építőipari vállalkozások mindegyike rendelkezett kontrolling szervezettel, illetve kontrollerrel, amelyek egyrészt saját maga által létrehozott rendszert jelentett, másrészt tanácsadó cég által kialakított modellt, ugyanakkor volt az anyavállalatától vagy más magyar vállalattól átvett rendszer is.

Dolgozatom másik következtetése, illetve az ezen alapuló javaslat, amely egyik alapvetésünk is volt, hogy a magyar építőipari kisvállalkozások, jelen esetben a 1-50 főt foglalkoztató cégek, nem rendelkeznek nemhogy külön projekt kontrolling szervezettel, de az egész vállalkozást érintővel sem, jó esetben 1-2 fő foglalkozik kontrolling tevékenységgel. Továbbá igazolást nyert az a feltételezésünk is, hogy a kontrolling egyáltalán nem szerepel ezen cégek sem a szótárában, sem a vállalatirányítási eszköztárában. A fentiek ismeretében, illetve ennek eredményeként kifejtetem egy számukra használható egyszerű modellt, illetve esettanulmányként egy kontrolling útmutatót.

5 A SZERZŐ PUBLIKÁCIÓI

Könyvrészlet angol nyelven

- Khalif A. Abdussalam - Mohamed Itimad S. IBRAHIM - Zoltán László SZABÓ (2015): Some issues in the human resource management. P. 14, in press 5th International Conference on Management (ICOM 2015), Management, leadership and strategy for SMEs' competitiveness. Szent István University, Gödöllő, 18-19th June 2015

Folyóirat cikk angol nyelven

- Török, Tibor – Szabó, Zoltán László (2015): Methane Reductions to Moderate the Global Warming Effects. Study in Agricultural Economics, In press, p. 14
- Szabó Zoltán László (2015): The theory of international and national accounting and its practical usefulness to business executives and investors. In Press *Controller Info* III. évf. 3. szám, 4. negyedév 2015. november, ISSN 2063-9309

Folyóirat cikkek magyar nyelven (Pontozás 3 X 6 = 18 kredit)

- Szabó Zoltán László – Domján Dóra – Gábor Ágnes (2013): Controlling „1x1” az építőipari kis- és középvállalkozások számára. *Controller Info* I. évf. 3. szám 2013 április ISSN 2063-9309
- Zéman Z – Szabó Zoltán László – Bárczi Judit (2014): A kockázatkezelés controlling vetületei *Controller Info* (ISSN: 2063-9309) 1: (11) pp. 15-20. (2014)
- Vajda Andrea – Török Tibor – Szabó Zoltán László (2015). Az akkreditív ügylet jogviszonyai. P. 18, in press *Controller Info* III. évf. 3. szám/ 3. negyedév, 2015. szeptember, ISSN 2063-9309

Konferencia kiadvány angol nyelven

- Zéman Z – Gábor Á – Gácsi R – Szabó Zoltán László (2012): The controlling methods possibilities in the green economy. Conference on „*Knowledge and sustainable economic development*” edited by Bélyácz Iván, Fogarasi József, Szabó Katalin, Szász Erzsébet, Oradea, Románia. 2011 Oct 27 – 2011 Oct 29. 2012. pp. 405-412, Oradea: Partium Kiadó, p. 714. ISBN: 978-606-8156-30-9
- Zéman Z – Szabó Zoltán László – Bárczi Judit (2012): The operative and strategic controlling connection with decision making, In: *Knowledge and sustainable economic development*. 714 p. Oradea, Románia, 2011.10.27-2011.10.29. Oradea: Partium Kiadó, 2012. pp. 233-245. (ISBN: 978-606-8156-30-9)
- Tibor TÖRÖK, Zoltán László SZABÓ, Bahaa ASMI (2015): Economic growth of ASEAN country group in Asia, pp. 41-49. 5th International Conference of Economic Sciences and 5th Climate Change, Economic Development, Environment and People

(CCEDEP) Conference of the Alliance of Central-Eastern European Universities (ACEU) Session: COLLABORATIVE FINANCE, Editors: Katalin Szendrő, Viktória Szente, Róbert Barna, Kaposvár University – Kaposvár – Hungary - 7-8 May 2015, Published and distributed by Kaposvár University, Faculty of Economic Science, ISBN: 978-963-9821-86-6

- Bahaa ASMI, Tibor TÖRÖK, Zoltán László, SZABÓ (2015): Compare the economic development of ASEAN and Latin American countries, pp. 51-60, 5th International Conference of Economic Sciences and 5th Climate Change, Economic Development, Environment and People (CCEDEP) Conference of the Alliance of Central-Eastern European Universities (ACEU) Session: COLLABORATIVE FINANCE, Editors: Katalin Szendrő, Viktória Szente, Róbert Barna, Kaposvár University – Kaposvár – Hungary - 7-8 May 2015, Published and distributed by Kaposvár University, Faculty of Economic Science, ISBN: 978-963-9821-86-6
- GÁCSI Roland-SZABÓ Zoltán László: "Balanced Scorecard in higher education" ME-GTK Lillafüredi Konferencia 2015
- SZABÓ Zoltán László - GÁCSI Roland - SZŐKE Brigitta: The applicability of controlling in the construction industry for SMEs, Szolnoki Főiskola Nemzetközi Konferencia a Tudomány Ünnepe, IX. Alföldi Tudományos Tájégzdálkodási Napok 2015