



**Szent István Egyetem**

**Doktori (PhD) értekezés**

***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
1.1.	A TÉMA AKTUALITÁSA.....	1
1.2.	CÉLKITŰZÉSEK.....	2
2.	SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS .....	4
2.1.	AZ ALKALMAZOTT FOGALMI KERETEK .....	4
2.2.	KONTROLLOK ÉS ELLENŐRZÉS A VEZETÉSELMÉLETEKBEN .....	10
2.3.	BELSŐ KONTROLLRENDSZER .....	13
2.4.	A FÜGGETLENÍTETT BELSŐ ELLENŐRZÉS.....	22
2.4.1.	BELSŐ ELLENŐRZÉS ÉS A CONTROLLING.....	27
2.4.2.	BELSŐ ELLENŐRZÉS ÉS A KÖNYVVIZSGÁLAT .....	29
2.4.3.	A BELSŐ ELLENŐRZÉS HELYZETÉT FELTÁRÓ FELMÉRÉSEK .....	32
2.5.	A PRODUKTIVITÁS ÁTTEKINTÉSE .....	38
2.6.	A KKV-K MINŐSÍTÉSE ÉS HELYZETÜK RÖVID ISMERTETÉSE.....	41
3.	ANYAG ÉS MÓDSZER.....	47
3.1.	ANYAG.....	47
3.2.	MÓDSZERTAN.....	51
4.	EREDMÉNYEK .....	55
4.1.	A MÉLYINTERJÚK EREDMÉNYEI.....	55
4.2.	A KÉRDŐÍVES VÁLASZOK ÁLTALÁNOS BEMUTATÁSA.....	72
4.3.	AZ ALKALMAZOTT ELLENŐRZÉSI ESZKÖZÖK VIZSGÁLATA.....	78
4.4.	AZ ELLENŐRZÉSI TERÜLETEK VIZSGÁLATA.....	87
4.5.	AZ ELLENŐRZÉS HATÁSA A PRODUKTIVITÁSRA.....	93
4.6.	A HIPOTÉZISEK ELLENŐRZÉSE .....	100
4.7.	ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	101
5.	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK .....	104
6.	ÖSSZEFOGLALÁS.....	107
7.	SUMMARY .....	108
M1.	– IRODALOMJEGYZÉK .....	109
M2.	– ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	117
M3.	– A STATISZTIKAI VIZSGÁLATOK ÉRTÉKEI.....	119
M3.1.	LEÍRÓ STATISZTIKA METRIKUS ADATOKKAL .....	119
M3.2.	LEÍRÓ STATISZTIKA KATEGORIKUS ADATOKKAL .....	121
M3.3.	A VEZETÉST LEGINKÁBB TÁMOGATÓ ELLENŐRZÉSI ESZKÖZÖK A MINTÁBAN .....	149
M3.4.	AZ ELLENŐRZÉSI TERÜLETEK FONTOSSÁGÁNAK MEGÍTÉLÉSE KARAKTERESEN ELTÉRŐ.....	156
M4.	– KÉRDŐÍV .....	157
	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	167

## 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. Önértékelést végezni nehéz, de fontos cselekedeteink kontrollálására, amely a vállalkozás helyzetének folyamatos figyelemmel kísérésével, a javasolt korrekciók időbeni elvégzésével örömtelivé is teheti a számvetés időszakait. 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 működtetik azokat munkatársaik által, így tehát az egészen kis vállalkozások gyakorlatában is beszélhetünk megvalósuló kontroll funkciókról. Mindenütt megnyilvánul valamilyen formában a vagyon 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.

Az ellenőrzés értéket jelent nem csak a vállalat tulajdonosai, vezetői, potenciális befektetői számára, hanem tágabb értelemben a társadalomnak, a kormányzatnak is, hiszen hozzájárul a tudatos, eredményes, szabályokat betartó gazdálkodás megvalósulásához. Társadalmi érdek az, hogy a vállalkozások olyan gazdálkodást alakítsanak ki, amely szabályszerű, megbízható, hiteles és értékteremtő. Fontos, hogy a vállalkozás tudatosabban hozza létre és működtesse is beépített fékeit, ellenőrzési funkcióit, s ezen funkciók betöltésének szereplői számára teremtse meg az etikus viselkedés kereteit, fogalmazza meg az elvárásokat tevékenységük végrehajtásával szemben, és értékelje, minősítse, ismerje el azt.

### 1.1. A TÉMA AKTUALITÁSA

Kutatási munkám alapja egy megfigyelés, egy ötlet, amely őszinte meggyőződésem szerint érdeklődésre számot tartó, másokban is elindíthatja az elmélkedést. **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 felülbíráló ellenőrzési folyamatokat.**

Kutatási témaköröm kiválasztásakor az azzal kapcsolatos releváns irodalmakat áttanulmányoztam, ötleteket nyerve a korábbi kutatásokból és meglelve azt a rést, amivel nem, vagy csak kevesen foglalkoztak még. A jó kutatási ötlet kreativitást igényel, érdeklődő közegben csak úgy áramolnak a gondolatok, egyik ötlet adja a másikat, ebben a kreatív közegben vagyok már huszonöt éve, amióta a felsőoktatásban és különböző szakképzésekben ellenőrzés témájú tárgyakat oktatok.

Kutatási ötletem fontos forrása a való világ tanulmányozása, megfigyelve azt, hogy milyen problémákkal küszködnek a vizsgálatba vont vállalkozások. Ezeket a gondokat próbálom meg – ha nem is feloldani – enyhíteni a kontrollok hatékonyságvizsgálatára, ellenőrzésére vonatkozó vizsgálati eredményeimmel, következtetéseimmel és javaslataimmal.

A csalás, a korrupció nem csak a nagyvállalatok sajátja, egyaránt sújtja a KKV-kat is, kérdés, hogy publikált lesz-e a vállalkozáson belüli visszaélés. A visszaélés megismerésének előfeltétele, hogy fel kellene tárni azt, így 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 elszenvetni 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 összhatékonyságához, produktivitásához.

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

A kezdeti lépéseimkor, sőt még a kutatási eredmények megfogalmazásakor sem tudtam azt, hogy milyen aktualitást és transzparenciát kapott a társadalom széles köre felé a probléma megfogalmazása, amelyhez kutatási eredményeimmel közvetlenül kapcsolódhatok. 2017. október 18-án jelent meg az a felhívás, 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 a GINOP-1.1.2-VEKOP-17 kódszámon Magyarország Kormányának felhívásában. Tehát, amikor vizsgálati eredményeim birtokában következtetéseimben arra jutottam, hogy a KKV-k közvetlen támogatásra, mentorálásra szorulnak, pontosan akkor fedeztem fel – Eözlös Péter mélyinterjú alanyom segítségével – azt a felhívást, amely következtetéseimmel egybecseng, 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.

## 1.2. CÉLKITŰZÉSEK

Nem érdemes elkezdni a **kutatást kutatási kérdés, a célok kialakítása** nélkül. A kutatási kérdés a témán belüli konkrét kíváncsiságot jelöli ki, amely célirányossá teszi, fókuszálja a munkát, meghatározza mit is akar megtudni a kutató. Ehhez kell igazítani, hogy milyen adatokra van szükség, amely adatok jellegének, minőségének megfelelő módszertant szükséges kiválasztani. A kérdésfeltevés, a célok konkretizálása a témán belül a kutatás központi „magja”, minden ehhez kötődik.

A téma egy általánosabb terület, a kutatás céljai pedig kijelölik, hogy ebben a szélesebb témában mit szeretne konkrétan megtudni a kutató. Fontos, hogy mások számára is érdekes, releváns legyen a kutatási kérdés, ne legyen öncélú a vizsgálódás.

**A kutatásom célkitűzéseit a következőképpen fogalmaztam meg:**

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

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

**C3:** Célom 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 célokat és azokhoz tartozó hipotézisek kapcsolódását fejezi ki az 1. táblázat:

**1. táblázat: A kutatás céljaihoz kapcsolódó hipotézisek**

Célok	Hipotézisek
<b>C1:</b> A magyarországi KKV-knál használt ellenőrzési eszközök és azok vezetést támogató hatásának vizsgálata.	<b>H1.</b> A vállalkozás mérete befolyásolja az alkalmazott ellenőrzési eszközöket.
	<b>H2.</b> Az adott ellenőrzési eszközök használata és a kontrollok vezetést támogató hatásának megítélése között kapcsolat mutatható ki.
<b>C2:</b> Az ellenőrzési területek fontosságának és azok produktivitást befolyásoló hatásainak vizsgálata a magyarországi KKV-k esetében.	<b>H3.</b> Az ellenőrzési területek fontosságának megítélése karakteresen eltér az egyes KKV-k esetében.
	<b>H4.</b> 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.
<b>C3:</b> Vizsgálni a magyarországi KKV-k ellenőrzési szabályozottságának foka és produktivitásra gyakorolt hatása közötti kapcsolatokat.	<b>H5.</b> Az ellenőrzés szabályozottságának mértéke és az ellenőrzés produktivitásának megítélése között kapcsolat mutatható ki a vizsgált KKV-k körében.

*Forrás: Saját szerkesztés*

## 2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az értekezés témájához szorosan kapcsolódó korábbi kutatási eredmények összefoglalása és kritikai feldolgozása az általam kutatott területen lehetővé teszi a fogalmi, kutatói környezet bemutatását, saját kutatásom kontextusba helyezését, az úgynevezett niche-k megtalálását, vagyis mi az, amit más még nem kutatott. Gondolati térképem felrajzolása közben arra jutottam, hogy a dolgozat címének megfelelően három nagy terület igényel szakirodalmi áttekintést, jelesül az ellenőrzés, a produktivitás és a magyar KKV szektor szakirodalmainak, kutatási anyagainak kritikai feldolgozása. Ennek megfelelően ebbe a tagolásba rendeztem el értekezésem második fejezetét, amelyet a fogalmi elhatárolásokat követően mutatok be.

### 2.1. AZ ALKALMAZOTT FOGALMI KERETEK

#### KONTROLL

A vállalkozások erőforrásaik védelme érdekében az üzletviteli folyamataikhoz kapcsolódóan **kontrollokat** alakítanak ki és működtetnek. „A kontroll egy szervezet vezetése, irányító testülete, vagy más felek által tett bármilyen intézkedés a kockázat kezelésére, és a kitűzött célok elérése valószínűségének növelésére. A vezetés megtervezi, megszervezi és irányítja a kielégítő intézkedések végrehajtását annak érdekében, hogy ésszerű biztosítékot nyújtson a célok elérésére.” (ÁSZ 2005; 80. p.) A **kontrollok lényege**, hogy nem egyszeri ellenőrzési tevékenységet jelentenek, hanem különböző folyamatokba épített kontrollpontok vagy szervezeti szintű kontrollok (mint például minőségbiztosítás, kockázatelemzés, ösztönző rendszer, etikai kódex stb.) alkalmazását.

A **kontrolltevékenységek** olyan eljárások, amelyek a kontroll célokhoz közvetlenül kapcsolódnak, és amelyeket ésszerűen és költséghatékonyan működtetnek a szervezet egészében, annak minden szintjén és tevékenységében. A **megelőző, észlelő és helyesbítő, vagyis preventív, detektív és korrektív** kontrolltevékenységek nagyon sokfélék lehetnek, ezek példái lehetnek:

- az engedélyezési és jóváhagyási eljárások;
- a hatáskörök elkülönítése (engedélyezés, végrehajtás, nyilvántartásba vétel, felülvizsgálat);
- az erőforrásokhoz és nyilvántartásokhoz való hozzáférés szabályozása;
- az igazolások; az egyeztetések;
- a teljesítmények felülvizsgálata;
- a működés, az eljárások felülvizsgálata;
- a felügyelet (az elvégzett munka rendszeres felülvizsgálata).

Az információs rendszerekben sajátos kontrolltevékenységek érvényesülnek, amelyeket eredményességük érdekében állandóan fejleszteni szükséges az információs technológia gyors változása következtében (Zéman Z. – Bárczi J. – Groszné Sz. M., 2011; 1-20.p.).

Az Information Systems Audit and Control Association (ISACA) a kontroll fogalmát a következő módon határozta meg: „A kontrollok olyan irányelvek, szabályzatok, eljárások, gyakorlatok és szervezeti struktúrák összessége, melyeket arra hoztak létre, hogy ésszerű bizonyosságot adjanak arra, hogy az üzleti célkitűzések elérhetők, a nemkívánatos események megelőzhetők illetve felismerhetők, és helyesbíthetők.” (ISACA, 2007.)

Az információbiztonsági kontrolltevékenységeket a legátfogóbban a COBIT 4.1 (BRAND – BOONEN, 2007) illetve a MEHARI 2010 (CLUSIF, 2010) módszertanok rögzítik, amely alapján az alábbi kontrollokat és azokhoz kapcsolódó kontrolltevékenységeket különböztetjük meg:

- **Megelőző:** az esemény bekövetkezésének megakadályozását célzó beavatkozás, költséghatékonyság esetén mindenkor megelőző kontrollt használnak. (Például a jelszavas védelem segítségével megelőzni, hogy illetéktelen személyek elérjék az adott rendszert.)
- **Elriasztó:** a nem kívánt esemény bekövetkezésének esélyét csökkenti azáltal, hogy a támadó motivációját csökkenti. (Például a számítógépes aktivitás monitorozásának kihirdetése.)
- **Felismerő:** értesülés a nem kívánt eseményről, annak érdekében, hogy lehessen annak hatását csökkenteni és a működést helyreállítani. (Például egy ellenőrző összeg egy pénzügyi lista elektronikus átvitele során lehetővé teszi, hogy annak megérkezésekor az esetleges hamisítás észlelhető legyen.)
- **Hatáscsökkentő:** a nem kívánt esemény bekövetkezésekor fellépő negatív hatást csökkenti. (Például rendszerhiba esetén a korábbi biztonsági mentések megléte.)
- **Javító, helyreállító:** Az eredeti állapot visszaállítását célzó intézkedések. (Például informatikai rendszer helyreállítása adatmentésből.)

Az előzőkhöz képest nem mutat eltérést a belső ellenőrzés szakmai normái szerinti kontrolltevékenység definíciója, amely a következő:

**Kontrollfolyamatok:** „A kontrollrendszer részét képező irányelvek, manuális és automatizált eljárások és tevékenységek, amelyeknek biztosítaniuk kell, hogy a kockázatok mértéke a szervezet által elfogadhatónak tartott szint alatt maradjon.” (IPPF 2016; 50. p.)

**Megfelelő kontroll:** „A kontroll akkor megfelelő, ha azt a vezetés olyan módon tervezte és szervezte meg, hogy megfelelően biztosítsa a szervezet kockázatainak eredményes kezelését és célkitűzéseinek hatékony és gazdaságos teljesülését. (IPPF 2016; 48. p.)

## BELSŐ KONTROLLRENDSZER

„A belső irányítási és szabályozási rendszer (belső kontrollrendszer) olyan egységet alkotó eljárások rendszere, amit a szervezet vezetése és alkalmazottai valósítanak meg, és amelynek célja a kockázatok kezelése és ésszerű biztosíték kialakítása a szervezet küldetésének teljesítése során az alábbi általános célok teljesítésére:

- a szervezet tevékenységinek jól szervezett, etikus, gazdaságos, hatékony és eredményes végrehajtására;
- az elszámolási kötelezettségek teljesítésére;
- a vonatkozó törvények és szabályok betartására;
- az erőforrások veszteséggel, helytelen felhasználással és károkkal szembeni védelmére (INTOSAI)” (ÁSZ 2005; 99. p.)

A nemzetközi gyakorlattal összhangban a **belső kontrollrendszer** – a COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), a COBIT (The Control Objectives for Information and related Technology) stb. ajánlásaira alapozva – magában foglalja a korszerű szervezetirányítási, menedzselési elemeket. A belső kontrollrendszer egy dinamikus rendszer, amelynek követnie kell a szervezet céljaiban, feladataiban bekövetkező változásokat is oly módon, hogy a **szükséges kontrollok beépítése** alkalmas legyen az új, módosult feladatok követésére, de ne váljon túlszabályozottá, vagy túlságosan költségessé.

A **belső kontrollrendszer magában foglalja** a pénzügyi és más **kontrollok összességét**, beleértve a szervezeti struktúrát, az eljárásokat és módszereket, valamint a **belső ellenőrzést**. A belső kontrollrendszert a szervezet vezetése alakítja ki a szervezeti célok keretei között annak érdekében,



hogy elősegítse az ellenőrzött szervezet feladatainak és tevékenységének szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes végrehajtását. (ÁSZ 2005, 104. old)

**„Ésszerű bizonyosság a belső kontrollok megbízhatóságáról:** A belső irányítási és szabályozási rendszer, függetlenül attól, hogy milyen jól tervezték meg és működtetik, csupán ésszerű bizonyosságot adhat a vezetésnek a szervezeti célok teljesítésére vonatkozóan. A célok elérésére hatnak a belső irányítási és szabályozási rendszerben lévő belső korlátok. Ilyen korlátok lehetnek a belső kontrollrendszer kialakításával és megtervezésével kapcsolatos hibás döntések, a költség-haszon elv figyelembevételének szükségessége, a vezetői hatáskörök túllépése, a kontroll elemek egymással ellentétes hatásai, valamint az egyszerű hibák és tévedések. Ezeken kívül a kontroll elemek működését befolyásolhatja két vagy több ember összejártsága is. Végül, az is lehetséges, hogy maga a vezetés lépi át a belső irányítási és szabályozási rendszer egyes elemeit. Ésszerű bizonyosságot akkor lehet elérni, amikor a költség-haszon elvének megfelelő intézkedéseket tesznek annak érdekében, hogy a nem kívánatos jelenségeket elfogadható szintre korlátozzák. Ez például azt jelenti, hogy a lényeges hibákat, valamint a nem megfelelő illetve törvénytelen tevékenységeket az alkalmazottak előírt feladataik normális teljesítése során rövid időn belül maguk megelőzik, földerítik vagy kijavítják. A vezetés a kontrollrendszer tervezése során figyelembe veszi a költségek és az elérhető hasznok viszonyát. Bármilyen, kockázattal kapcsolatos lehetséges veszteséget az annak kontrollálásával kapcsolatos költségekkel szembeállítva kell mérni.” (ÁSZ 2005; 105. p.)

A felelős **szervezetirányítási elvek és ajánlások értelmében** a belső kontrollok és a kockázatkezelés a szervezeti kultúrába épülve, az irányítási folyamatok megvalósításán keresztül képezik a belső kontrollrendszer részét. A **belső kontrollrendszer a szervezetirányítás eszköze**, amely magában foglalja mindazon szabályokat, eljárásokat, módszereket és szervezeti struktúrákat, amelyek segítséget nyújtanak a vezetés céljai eléréséhez, azáltal, hogy megelőzi vagy feltárja és korrigálja a célok elérését akadályozó eseményeket. A belső kontrollrendszer megfelelő működtetése esetén biztosítja a vezetés politikájának érvényesülését, a vagyon védelmét, a nyilvántartások és beszámolók teljességét és pontosságát, és mindezekről megbízható információkat nyújt a vezetés számára. A belső kontrollrendszernek ki kell terjednie a szervezet teljes egészére, és a szervezetben folytatott minden tevékenységre. A nemzetközi gyakorlatban a különféle belső kontrollrendszer-modellek, leírások közül a COSO keretrendszer terjedt el leginkább, ez alkalmazható referenciaként (ABK, 2017). A COSO célja, hogy a belső kontrollokkal kapcsolatos koncepciókat, és módszereket, valamint az ezzel kapcsolatos vezetői kötelezettségeket egységes rendszerbe foglalja.

## A SZERVEZETIRÁNYÍTÁS HÁROM VÉDELMI VONALA

A Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete (IIA - The Institute of Internal Auditors – [www.theiia.org](http://www.theiia.org)) 2013-ban alkotta meg a szervezetirányítás három védelmi vonalának modelljét, amely deklarálja, hogy a vállalaton belüli folyamatokban a kockázatok kezelését, a vagyon védelmét, a visszaélések megakadályozását, a célok teljesülésének nyomon követését stb. az üzletmenetet ellátók, a szakosított szervezetek és a függetlenített belső ellenőrzés kooperatív együttműködésben végzik el. A tulajdonosok, a vállalatvezetés, a felügyelőbizottság, az audit bizottság és egyéb tulajdonosi bizottságok, valamint a külső ellenőrzést végző felügyeleti szervek, vagy ellenőrző hatóságok nem tartoznak a három védelmi vonalba, mert afelett működnek, ill. attól függetlenek.

Szakmai konferenciákon a védelmi vonalak témájában általam megismert aktuális nézetek, megközelítések nem térnek el egymástól jelentősen, így egyetlen összefoglaló táblázatot készítettem, amelyben szemléltetem a védelmi vonalak elhelyezkedését, funkcióját, felelősségét. A három pillér közötti különbséget elsősorban a végrehajtástól viszonyított „távolság” vagy „függetlenség” mértéke jelenti, a 2. táblázat tanúsága szerint:

2. táblázat: A „három védelmi vonal” modell

Irányító testületek / Felügyelőbizottság / Audit bizottság			KÜLSŐ ELLENŐRZÉSEK	SZABÁLYOZÓ KÖRNYEZET
Felső vezetés / Ügyvezetés / Menedzsment				
1. védelmi vonal Kockázattulajdonos Üzleti terület Működésért felelős menedzsment	2. védelmi vonal Kockázat felügyelet Kockázat menedzsment Kockázat és kontroll funkció	3. védelmi vonal Független értékelés Audit Belső ellenőrzés		
Stratégiai, működési és kockázat menedzsment	Szabályzatok és azoknak való megfeleltetés	Független bizonyosság		
Kockázatok és kontrollok kezelése a napi folyamatok szintjén, a folyamatokban lévő kontrollok hatékony működésének rendszeres ellenőrzése, intézkedések	Kockázat kezelési rendszer kialakítása és karbantartása, kockázatok felmérése és követése, szabályzatoknak és az elvárt folyamatoknak való megfelelés ellenőrzése	Független vizsgálat és tesztelés a folyamatok és kontrollok hatékonyságának felmérésére		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- vezetői ellenőrzések</li> <li>- belső kontrollok működtetése</li> <li>- önértékelés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pénzügyi kontroll</li> <li>- controlling</li> <li>- biztonsági kontroll</li> <li>- kockázatkezelés</li> <li>- minőségbiztosítás</li> <li>- ellenőrzések (gyártás, szállítás)</li> <li>- az üzleti funkciók vizsgálata, funkcionális rálátás és bizonyosság nyújtása</li> <li>- compliance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- belső ellenőrzés</li> <li>- védelmi vonalak ellenőrzése</li> <li>- az üzleti funkciók független vizsgálata</li> </ul>		
Kockázat és kontroll felelősség	Kockázat felmérés és követés	Kontroll meglétének vizsgálata és értékelése. Javaslatok kidolgozása a belső kontrollrendszer továbbfejlesztésére		
nem független az ügyvezetéstől	függetlenebb az ügyvezetéstől	független az ügyvezetéstől		
<b>A védelmi vonalak bizonyosságot adó tevékenységeinek optimalizálása a vállalati hatékonyságot és értéket növeli</b>				

Forrás: Csákvári – Miskolczi (2018), Doszpod (2017), Geiszlinger (2017), Smohay (2015) alapján saját szerkesztés

## BELSŐ ELLENŐRZÉS

A belső ellenőrzés a megbízó szerinti ellenőrzési csoportosításban azonos érdekeltséget jelent megbízó és megbízott között, vagyis az ellenőrzés létrehozása, megszervezése, hasznosítása azonos érdekeltségből, a tulajdonosi érdekhez kötődve, belső körben marad. Ebből a szempontból valamennyi hatósági ellenőrzés külsőnek, vállalkozáson kívülinek minősül, amely a társadalmi érdekhez, a közjónak a szolgálatához kötődik.

**Fontos kiemelnem, hogy értekezésemben nem célozom vizsgálni a hatósági ellenőrzések rendszerének, szervezeteinek, módszereinek, eljárásainak, aktorainak, szabályozottságának kérdéskörét.**

A belső ellenőrzés – amely a **tulajdonosi ellenőrzés mellett** a vállalkozások ellenőrzési rendszerének másik alrendszerét alkotja – két összetevőre bontható: **a belső kontrollrendszerre és a függetlenített belső ellenőrzésre** (Kresalek – Merétey Vida, 2008)

„**A belső ellenőrzés alapvetően a menedzsment munkájához kapcsolódik; feladata a vállalkozás célkitűzéseinek elérését támogató ellenőrzési rendszer kiépítése és működtetése.** Ez azt is jelenti, hogy a menedzsment tagjai a belső ellenőrzés segítségével képesek – megbízásuknak megfelelően – feladataikat teljesíteni.

A belső ellenőrzési alrendszer célja a vállalati célkitűzések elérésének elősegítése. **A belső ellenőrzési tevékenységet alapvetően a vezetők és a dolgozók, valamint a függetlenített belső ellenőrzés végzi.**” (Bán 2017; 60. p.)

A belső ellenőrzési rendszer elemei:

- Folyamatba épített ellenőrzés
- Vezetői ellenőrzés
- Vezetői információs rendszer
- Függetlenített belső ellenőrzési funkció

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

## FÜGGETLENÍTETT BELSŐ ELLENŐRZÉS

**A belső ellenőrzés, a szervezetre irányítás fontos pillére, amely működése során független és objektív visszajelzést nyújt a szervezetre irányítás számára, a vezetők felelősségi körébe tartozó belső kontrollok és a kockázatkezelés működésének megfelelőségéről.**

„**Belső ellenőrzés (internal audit(ing)):** „A szervezet vezetése számára ellenőrzést végző független, belső szervezeti egység vagy személy, amelynek/akinek fő feladata a szervezet belső irányítási és szabályozási rendszere meglétének és működésének ellenőrzése, értékelése. Azon funkcionális eszköz, amely révén a szervezet vezetői belső forrásból arra kapnak biztosítékot, hogy a folyamatok, amelyekért felelősek, olyan módon működnek, hogy minimálisra csökkentik a csalások, hibák, szabálytalanságok vagy gazdaságtalan és nem hatékony eljárások valószínűségét. Számos, a külső ellenőrzéssel megegyező jellemzőkkel rendelkezik, de megfelelően teljesítheti az adott vezetési szint utasításait, melynek beszámolási kötelezettséggel tartozik (INTOSAI).” (ÁSZ 2005; 96. p.)

„**A vállalati belső ellenőrzés a gazdálkodó szervezet kiszolgálására a gazdálkodó szervezeten belül létrehozott értékelő tevékenység.** Feladatai közé tartozik többek között a számviteli és belső

irányítási és szabályozási rendszer megfelelőségének és hatékonyságának vizsgálata, figyelemmel kísérése és értékelése. (IFAC)” (ÁSZ 2005; 97. p.)

**Belső ellenőrzés** (internal audit): „...az a funkcionális eszköz, amellyel a szervezet vezetése egy belső forrásból bizonyosságot szerezhet arról, hogy a belső irányítási és szabályozási rendszer eléri-e céljait. A belső ellenőrzés magába foglalja többek között a pénzügyi ellenőrzést, a rendszerellenőrzést, a teljesítmény-ellenőrzést és a számítógépes rendszerek ellenőrzését. Csaknem mindenben hasonlít a külső ellenőrzéshez, leszámítva azt a tényt, hogy a belső ellenőrzés végső soron a vezetésnek tesz jelentést, és így sohasem lehet annyira független, mint a külső ellenőrzés. (ÁSZ 2005, 97. p.)

„**Belső ellenőr:** Vizsgálja és értékelése, ajánlásain keresztül hozzájárul a belső kontrollrendszer folyamatos eredményességéhez, de nem visel elsődleges felelősséget a belső kontrollrendszer kialakításáért, bevezetéséért, karbantartásáért és dokumentálásáért.” (ÁSZ, 2005; 98. p.)

## ELLENŐRZÉS – KONTROLL, RÉSZ–EGÉSZ VISZONYA

A fogalmi keretek meghatározásakor szeretnék támaszkodni releváns, aktuális tudományos értekezésben megfogalmazott gondolatokra, amely **az ellenőrzés és kontroll rész-egész viszonyát kiválóan fogalmazza meg:**

„Kovács Árpád jól illusztrálva mutatja be az ellenőrzés és a kontroll közötti tartalmi különbséget (Kovács, 2007., p.101.). Véleménye szerint az ellenőrzés vállalaton belüli független értékelés meghatározott kritériumok alapján (kulcsszavai: elért eredmény, tény), míg a kontroll feladatot és felelősséget jelent a tevékenységek szabályszerű, megfelelő minőségű, gazdaságos és hatékony teljesítésében (kulcsszavai: jövőbeni eredmény, felelősség a saját tevékenységért). Azt Kovács is jelzi, hogy a hazai gyakorlatban **a kontrollt és az ellenőrzést** gyakran és helytelenül szinonimaként kezelik. **E gondolatmenetet követve a magyar gazdasági szaknyelvben a következő elhatárolást érdemes megtenni:**

- Az **ellenőrzés** a szűken értelmezett, konkrét standardok megvalósulásának elemzését, az arról való megbizonyosodást jelenti. Az ellenőrzés tehát időszakos, konkrét követelményre irányul, s a belső munkavállalókon túlmenően külső személy és szervezet (pl. könyvvizsgáló, hatósági revizor) is gyakorolhatja. Ellenőrzési tevékenységnek tekinthetünk egy-egy konkrét vizsgálatot – lefolytatójától, külső vagy belső elrendelőjétől függetlenül.
- A **kontroll** bővebb megközelítésű, (cél)irányban, illetve uralom alatt tartást jelent. Állandó és szisztematikus rendszer kiépítését és fenntartását, fejlesztését feltételezi, amely révén képes lehet valaki a szervezeti egység) feletti uralmat, vezetést a célokkal összhangban gyakorolni. Ebből következően a kontrollt belülről, munkatársak és vezetők révén gyakorolják.” (Milicz 2016; 36-37. p.)

Csapodi Pál (2009; 30. p.) tudományos doktori értekezésében kifejti, hogy a belső ellenőrzést nem helyettesíthetik a külső, hatósági ellenőrzések. Szükség van az etikus, példamutató, felelős, szakszerű vezetői hozzáállásra, magatartásra és a belső ellenőrzésre. **A belső kontrollok gyengeségei viszont az ellenőrzési rendszer egészének hatásosságát is visszavetik, így szükség van a kontrollok működésének, megfelelőségének felülvizsgálatára.**

A magyar szóhasználatban a kontroll és az ellenőrzés kifejezések egyazon dolgot jelentenek, ugyanúgy értelmezik azokat, természetesen szakmai tartalmukat tekintve a fenti fogalmi meghatározásokkal egyértelműen elkülöníthetők.

**Disszertációm címében a magyar nyelvben általánosan használt ellenőrzés fogalmat alkalmaztam, abban az értelemben, hogy az ellenőrzés értékteremtését azáltal fejt 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.

## 2.2. KONTROLLOK ÉS ELLENŐRZÉS A VEZETÉSELMÉLETEKBEN

Az ellenőrzés sok ezer éves emberi tevékenység, amelynek még sincsen általánosan elismert, tudományos rangon álló elmélete. Az egyes emberekhez, vagy az egyes emberek közösségi akaratát kifejező legfelső hatalomhoz kapcsolódik, így benne munkál az emberi szellem egyfajta – kissé talán titokzatos – bensőséges jelleggel.

Nélkülözhetetlen tevékenység, sokféle képességet integráló bonyolult szakma. A társadalom és a gazdaság fejlődéséből történelmi, politológiai, pénzügyi, számviteli, vezetéselméleti, informatikai, jogi, problémamegoldás-elméleti, szociológiai stb. tudományterületek összekapcsolt ismeretével, multidiszciplináris szemlélettel próbáljuk levezetni az ellenőrzési tevékenység változásait, proaktívan feltárva a lehetséges scenáriókat is a jövőbe tekintve.

Ha arra keressük a választ, hogy hol vagyunk és hová tartsunk, akkor a szocialista rendszert követő ellenőrzés paradigmaváltásában nem csak iránymutatásokba, standardokba sűrítendő, informatikai alapú ellenőrzés módszertani lehetőségekre, vagy szabályozási tennivalókra gondoljunk. A nemzetközi és nemzeti összefüggésekben, tehát a tágabb és mélyebb, szorosabb összefüggésekben is látnunk kell, hogy honnan indultunk, és hogyan fejlődött az ellenőrzés. Az ellenőrzés fogalma már az emberiség történetének elején megjelent, gondoljunk csak a katonai szerveződésekhez kapcsolódó ellenőrzésekre. A hatalom birtokosai ellenőrzést gyakoroltak a katonain kívüli tevékenységek és az adóbevételek felett is, amely ellenőrzésekhez különböző funkciókat és személyeket rendeltek egyfajta alárendelt bizalmasukként.

A történeti forráskutatás bármely téma alapos körbejárása szempontjából elengedhetetlen, hiszen segíti annak megértését, hogy hová jutottunk napjainkra s milyen reménységünk lehet a jövő vízionalizálásakor.

Szükséges az ellenőrzési fogalmak körülhatárolása, ezeket egyfajta elméleti kritériumként értelmezem dolgozatomban, hogy megfelelő viszonyítással szolgáljak a KKV szektor általam feltárt valóságának megítéléséhez az elvekhez, lehetőségekhez képest. A történelmi időrendben haladás okán túl azért is tárgyalom az ellenőrzés témáján belül a vezetéselméleteket, mert az biztosan állítható, hogy **a KKV-knak méretüktől függően legalább egy vezetője biztosan van (aki lehet azonos a tulajdonos személyével), s a vezetői kontrollálást, a vezetői ellenőrzést valamilyen módon ki kell alakítania és irányítási funkciójához kötődően működtetnie azt.**

A vezetőnek sokszínű munkája során folyamatos, több szempont által vezérelt visszacsatolásokat kell végeznie annak érdekében, hogy a vállalati tervekben testet öltő célok megvalósulását folyamatosan mérje és értékelje. Annak hibája esetén a szervezetet visszaállítsa a helyes pályára, illetve felismerheti a célok módosításának szükségességét is.

Önálló vezetői funkcióként Henri Fayol úttörő munkájában találkozunk először az ellenőrzés fogalmával – 1916-ot írunk ekkor –, amelyben a tervezést, a szervezést, a direkt irányítást, a koordinálást, továbbá az ellenőrzést nevesíti vezetői funkcióként. Direkt vezetői ellenőrzést értett ezalatt, amikor a vezető a termelő egységeket fegyelmezi, irányításhoz kötődően ellenőrzi (Dobák – Antal, 2013; 80-81.p.). Fayol szerint a vezető funkciója a rend és a fegyelem fenntartása, amelynek meglétéről meg kell bizonyosodnia, emiatt van szükség az ellenőrzésre, vajon mennyire érvényesülnek a kiadott utasítások, elfogadott tervek, a működés elvei (Fayol,

1984). Ez a klasszikus közvetlen vezetői ellenőrzés, amelynek minden terhe a vezető vállán nyugszik, azt nem tudja megosztani más kontrollszereplőkkel.

Az 1940-es évek végén a Michigani Egyetem kutatói Likert közvetlen irányításával vezetőkkel és beosztottakkal folytatott interjúk alapján két vezetési stílust különítettek el: a feladat centrikus és a beosztott centrikus vezetői magatartást. A feladat centrikus vezető szigorúan figyel, ellenőriz, számon kéri a teljesítményt. Alapvetően a legális, a jutalmazó és a kényszerítő hatalomformákra épít. A beosztott centrikus vezetői magatartás fő jellemzője a megfelelő csoporttevékenység megtalálása, a beosztottak részvételének és fejlődésének biztosítása. A döntési hatáskörök megoszlanak a csoporton belül, az ellenőrzés kevésbé szoros.

Likert egytényezős modelljében három évtizeden át folytatott kutatásai eredményeként a vezetési stílusok leírására négyfokozatú tipológiát alkotott. A négy rendszertípus megkülönböztetésének valójában egyedüli tényezője a beosztott részvételének mértéke a vezetési folyamatban. A két szélső típust Likert keménykezű parancsolónak, illetve részvételi csoport rendszernek nevezi. Likert a két típus közötti átmenet két fokozatát különbözteti meg: a jóakarató parancsolót és a konzultatívot. (Englander, 1974)

Koontz és társai – Likert korábbi munkáira alapozva kutatásukat – a következő módon írják le a keménykezű parancsolót: egyeduralmat kialakító vezető, aki főleg fenyegetéssel, büntetéssel, időnként jutalmazással él; a lefelé irányuló kommunikációs csatornák uralkodók; a döntéshozatal és az ellenőrzés erősen központosított. (Koontz et al; 1980)

1967-ben az önálló ellenőrzési funkció megjelenik Koontz és O'Donnell tanulmányában, ahol iránymutatásként kezelik a vállalati célokat, terveket, a maximális készletszintet, a logisztikai folyamatok reakcióidejét, s vezetői feladatként fogalmazzák meg az eltérések mérését és az eltérések megszüntetéséhez szükséges intézkedések előírását (Kontz – O'Donnell, 1972).

Ouchi értelmezésében a kontroll típusa hangsúlyos, s nem az, hogy azt a vezető hajtja-e végre. Művében (Ouchi, 1979) megkülönböztetett

- piaci kontrollt (a vevők előtti megmérettetés kontrollja),
- bürokratikus típusú kontrollt (a folyamatokban a szabályok követése, a tevékenységek kontrollja) és
- klán kontrollt (magatartáskontroll, lojalitás, szervezeti kultúrával való azonosulás).

Ouchi elveinek továbbfejlesztésében Malmi és Brown (2008) megkülönböztetnek:

- kibernetikai kontrollt (teljesítménymérés és javadalalmazás), és
- adminisztratív kontrollt a bürokratikus helyett.

Mintzberg (1973; 1979; 1990) vezetői szerepeket bemutató művében nem említi kontrolláló, ellenőrző funkciót, ugyanakkor megjelenik az információgyűjtő szerepek között a monitoring, illetve az adatgyűjtés és adatértékelés, továbbá a vállalkozó szerepkörben a környezeti feltételekhez való alkalmazkodás sikeressége, melyek kontrolltevékenységként értelmezhetőek. Mintzberg nem vonta kétségbe, a hagyományos, fayoli értelemben vett vezetői funkciójukat (terveznek, szerveznek, operatíván irányítanak, koordinálnak és ellenőriznek a vezetők), de a (felső)vezetői szerepek számottevően új elemekkel gazdagodtak, amelyekben nagymértékű hasonlóságok fedezhetők fel.

Taylor Az üzemi irányítás és A tudományos irányítás alapelvei című jelentős műveiben az üzemi vezetés alapvető feladatainak meghatározásakor az üzemi szabványosítást nevezi meg, valamint a legyártott termékek minőségellenőrzését (Bakacsi 1988; Bokor 1996), amellyel ellentétben a weberi ellenőrzés szóhasználatát (a bürokráciáról készített művében) jelentését tekintve inkább kontrollálás, mely a teljes vállalati működésre, a folyamatokra általánosságban és rögzítetten, írásos szabályozókban kategorikusan megjelenik (Weber, 1987). Taylor szerint azért kellett a

specializációra alapozott szervezeti hatékonyság modell, mert az emberek nem képesek átfogni a munkafolyamat egészét, aki erre mégis képes, abból lesz a vezető. Weber a bürokrácia élére karizmatikus vezetőt javasol.

Kotter (1990a; 1990b) a vezető feladatairól több tanulmányt is írt, a leaderi szerepkőről, illetve a változásvezetés tudományáról, műveiben mégsem jelenik meg hangsúlyosan önálló ellenőrző, kontrolláló vezetői szerepkör vagy menedzseri feladat.

### 3 . táblázat: A manager és leader szerepek közötti legfontosabb különbségek Kotter szerint

	<b>Manager szerepkör</b>	<b>Leader szerepkör</b>
<b>Célkitűzés</b>	Tervezés, költségvetési keretek allokálása	Jövőkép, változási stratégiák
<b>Feltétel biztosítás</b>	Szervezés, formális rendszerek kialakítása, emberierőforrás-menedzsment	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
<b>Végrehajtás</b>	Problémamegoldás, <b>kontroll</b>	Motivál, inspirál
<b>Sikerkritérium</b>	Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere	Külső hatékonyság, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

*Forrás: KOTTER, J.(2001): What Leaders Really Do, Harvard Business Review, December 2001., Vol. 79 Issue 11. 85–96. p. alapján szerkesztve*

A szervezeten belüli kontrollok kiépítésének és működtetésének fontosságát több klasszikus mű tartalmazza, és napjainkban is folyamatosan publikálnak e témában (Vroom – Yetton 1973; Burns 1978; Griffin 1984; Kaplan – Cooper 2001; Roóz 2001; Eiben 2010; Vecsenyi 2011; GUPTA eds. 2004) Ezek mind alapot teremtettek, és teremtenek ma is a vállalati belső kontrollrendszer kialakulásához, működéséhez, ugyanakkor nem adnak egy egyértelmű útmutatást arra vonatkozóan, hogy a szervezeten belül milyen módon kell a vezetőnek megszerveznie, elvégeznie a kontrolltevékenységeket.

### 2.3. BELSŐ KONTROLLRENDSZER

**Egy vállalkozás belső kontrollrendszere a szervezetrányítás elválaszthatatlan része.** A pénzügyi és egyéb belső kontrollok átfogó rendszere, amelyet a vezetés annak érdekében alakított ki, hogy biztosítsa a vállalat szabályozott és hatékony működését, a vezetési utasítások betartását, a vagyontárgyak védelmét, valamint azt, hogy a nyilvántartások teljesek és pontosak legyenek. Magában foglalja mindazon szabályokat, eljárásokat, gyakorlati módszereket és szervezeti struktúrákat, amelyeket arra a célra terveztek, hogy segítséget nyújtson a vezetésnek a céljai eléréséhez. A célok elérését akadályozó eseményeket pedig megelőzze vagy feltárja és korrigálja. **A belső kontrollrendszer dinamikus folyamat,** amely folyamatosan alkalmazkodik a szervezettel érő változásokhoz, valamint **integrált folyamat, műveletek sora, amelyek beleágyazódnak a szervezet tevékenységébe.**

A külső és belső ellenőrzési tevékenység esetében a nemzetközi ellenőrzési szervezetek és a hazai illetékes szervezetek (mint az Állami Számvevőszék, a Magyar Könyvvizsgálói Kamara stb.) az ellenőrzési munka fogalmi rendszerében, megtervezésében és végrehajtásánál is kockázatelemzésen alapuló standardokat írnak le.

Az IIA, a Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete (**Institute of Internal Auditors - IIA<sup>1</sup>**) részletes jelentést adott Systems Auditability and Control (**SAC**) címmel (1991), a **vállalati kontrollrendszer jellemzőiről.**

Ebben az ismertető beszámolóban megnevezik a kontrollrendszerért felelős különböző személyeket a felelősségi körükkel együtt, valamint a kontrollrendszer környezetét, a kontrollt betöltő eljárásokat, az ellenőrzés eszközeit.

A **kontrollkörnyezetben** figyelembe kell venni a szervezeti felépítés, a munkamegosztás, a vállalatban belüli felelősségvállalás adottságait, amelyeket a külső jogi környezet és a szervezeti iránymutatások diktálnak.

Az **ellenőrzés eszközei** manuális és kézi eszközök is lehetnek különböző arányban, amely eszközök közé értendők a különféle adatgyűjtő, adattároló, adatfeldolgozó, összesítő rendszerek, szoftverek és alkalmazások is.

A **kontroll eljárások** széles tárházáról számol be a SAC jelentés:

- vállalatban belüli információs kontrolltevékenységek,
- megelőző, feltáró és korrekciókontrollok

részletes leírását tartalmazzák a kontrollrendszer elemeire és szereplőire vonatkozóan. A munkavállalókra vonatkozó eljárásokon túl magának a szervezetnek is van belső eljárásrendje, elhatárolt felelősségi körei. A szervezet létrehozza a belső szabályzatait, stratégiákat és üzleti terveket alkot, kialakítja a belső nyilvántartási rendszerét, kialakítja a vállalkozás könyvelését és a belső jelentések rendszerét (pl. controlling riportokat) stb. (Sawyer et al; 2003).

**Auditing Information Systems (SIC)** eredetileg 1977-ben jelent meg, az IIA 1991-ben jelentős frissítéssel és 1994-ben további felülvizsgálattal aktualizálta. Átfogó eszköz, amely útmutatást nyújt az információs rendszerek belső ellenőrzéséhez és értékeléséhez. Ez volt az első belső ellenőrzési keret, amely elsősorban az információs technológiára összpontosít: az informatikai menedzsment, az informatikai audit, az információbiztonság és a kockázatkezelés területén. Viszont a pénzügyi ellenőrzés eredményének támogatásához információs rendszer auditot vagy IT auditot lehet használni (Champlain, 2003).

<sup>1</sup> <https://na.theiia.org/about-us/Pages/About-The-Institute-of-Internal-Auditors.aspx> (2017. 09. 16.)



## COSO kontrollrendszer

1992-ben publikálták a COSO Internal Controls Framework modellt, mely a korábbi SAS<sup>2</sup> standardokból táplálkozva felépíti a vállalati belső kontrollrendszer kereteit, amit 2004-ben a Enterprise Risk Management (ERM) szemléletben kiegészített modellként tettek nyilvánossá. A 2004-es, majd 2013-ban kiegészített COSO-modell szerinti belsőkontroll-keretrendszer a legelfogadottabb mind a vállalati, mind pedig az államigazgatás és az államháztartás rendszerében.

A belső kontrollt a nemzetközi szakirodalom jellemzően egységesen a COSO-modellben szereplő keretrendszerben ragadja meg, amelynek magyarra átültetett definícióját Kresalek – Merétey-Vida (2008; 43.p.) szerinti fordításában ismertetem:

„A belső kontroll egy folyamat, amelyet a társaság igazgatósága, menedzsmentje és az alkalmazottai befolyásolnak, és amelyet azért hoznak létre, hogy az alábbi célok elérését illetően ésszerű bizonyosságot nyújtson:

- a működés hatékony és eredményes,
- a pénzügyi beszámolási rendszer megbízható,
- a vonatkozó szabályozásnak (jogszabályok és hatósági előírások, de ide értendők a belső szabályzatok is) a társaság eleget tesz.”

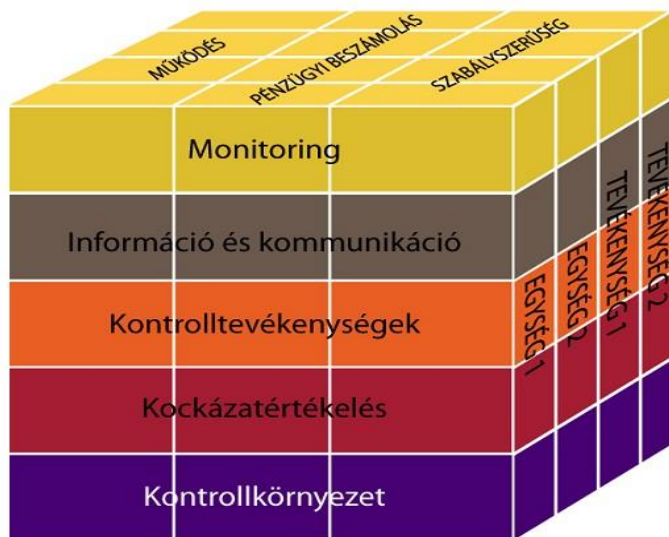
Az IIA-normák fogalomjegyzékében így definiálja a kontrollokat (The Institute of Internal Auditors, 2013., p.19.)<sup>3</sup>: „**Kontroll**: minden olyan intézkedés a vezetés, a vezető testület és egyéb felek részéről, amely arra irányul, hogy kezelje a kockázatot és növelje a célok, célkitűzések megvalósulásának a valószínűségét. A vezetés megtervezi, megszervezi és irányítja azoknak a szükséges intézkedéseknek a végrehajtását, amelyek biztosíthatják a célok és célkitűzések elérését.” A **kontrollfolyamatok** meghatározását már ismertettem értekezésem 2.1. Az alkalmazott fogalmi keretek alfejezetében, a definíció nem változott a 2016-os fogalomjegyzékben 2013-hoz képest.

COSO modell rövid bemutatását követően (COSO 2004a; 2004b; 2013a; 2014b alapján) a vele szemben megfogalmazott kritikai észrevételeket veszem nagytó alá.

A COSO által definiált belső kontroll keretrendszer 5 eleme egymást kiegészítő, egymással szoros kölcsönhatásban álló mechanizmusok halmaza (1. ábra).

<sup>2</sup> Statments on Auditing Standards (SAS) <http://www.sec.gov> (2017. 02. 21.)

<sup>3</sup> BEMSZ által közzétett hivatalos magyar fordításban, a nemzetközi standard angol eredeti szövege itt érhető el: [http://www.iaa.hu/images/stories/dokumentumok/kiadvanyok/ianormak\\_2013jelolt.pdf](http://www.iaa.hu/images/stories/dokumentumok/kiadvanyok/ianormak_2013jelolt.pdf)



1. ábra: COSO I. modell

Forrás:

[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007\\_e3\\_kockazatmentedzsment\\_scorm/E3-4-3\\_7\\_COSO\\_2\\_A.jpg](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e3_kockazatmentedzsment_scorm/E3-4-3_7_COSO_2_A.jpg)

„A belső kontrollrendszer **megfelelő működése esetén**

- a vállalászási célkitűzéseket veszélyeztető kockázatok kezelésén<sup>4</sup> keresztül elősegíti a tulajdonosi érdekek védelmét, a tulajdonosi érték növelését,
- a társaság kockázatainak, működésének megértésén keresztül általános rugalmasságot nyújt az előre nem látható esetekre (is),
- a vezetők döntéshozatalához megbízható információkat biztosít,
- magasabb szintű hatékonyságot, eredményességet, és
- a külső felek, partnerek megnövekedett bizalmát eredményezi.” (Bán, 2017. 62. p.)

A kockázatkezelés elveit az igazgatóságnak kell meghatározni, a megvalósítását felügyelni, viszont a belső kontrollrendszer tényleges kialakítása és működtetése a menedzsment feladata.

### Kontrollkörnyezet

A kontrollkörnyezet a belső kontrollrendszer alapja, s magukban foglalják a társaság működtetési és szervezeti elveit, kereteit. A kontrollkörnyezet tehát a szervezeti struktúrákat, gyakorlatokat és a megfelelő vállalati kultúrát foglalja magában. Az ide tartozó elképzelések megfelelő kommunikációja és megtartása alapvetően meghatározza az alkalmazottak kontrolltudatosságát. Lényeges, hogy **a szervezeten belül mindenki** etikusán, jó szakmai hozzáértéssel, **kontrolltudatosan** végezze munkáját, hozzájárulva ezzel a vállalászási siker megvalósításához, fenntartásához.

### Kockázatértékelés

A célkitűzések kijelölik azt az útvonalat, amely mentén a társaság saját tevékenységét meg kívánja valósítani. A belső kontrollrendszer szempontjából a célkitűzéseket három kategóriába soroljuk:

- **működési célkitűzések** (a működés eredményességére, hatékonyságára, jövedelmezőségére, a piaci részesedésre stb. vonatkozó elképzelések),
- **pénzügyi beszámolási célkitűzések** (ami a pénzügyi-számviteli jelentések megbízható és valós összképével összefüggő elvárásokat testesítenek meg), és

<sup>4</sup> A profitorientált üzleti tevékenység éppen az abban rejlő kockázatok kiaknázására épül, így a kontrollrendszer sem a kockázatok teljes megszüntetését célozza (ami egyébként sem lehetséges).

- **megfelelési célkitűzések** (amelyek a jogszabályoknak, hatósági előírásoknak és a belső szabályzatoknak való megfelelést írják elő).

A célkitűzések megfogalmazását követően a kockázatok vizsgálatára kell figyelmet fordítani. A menedzsment feladata, hogy az igazgatóság elvei alapján megfelelő kockázatkezelési folyamatot tartson fenn. A kockázatkezelés rendszere egy szervezett, rendszeresen végzett és megfelelő módszertanon alapuló folyamat, amely a kockázatok azonosítására, értékelésére és kezelésére terjed ki.

Fontos hangsúlyozni, hogy minden kontrollrendszer csak azokra a kockázatokra képes előre tervezett módon reagálni, amit előzőleg azonosítottak és értékelték. Így ahogy a kockázatok változnak, úgy kell a kontrollrendszert a módosuló feltételekhez szabni. Ugyanakkor a jól működő kontrollrendszer a társaság kockázatainak, működésének megértésén keresztül általános rugalmasságot nyújt az előre nem látható esetekre is. Az érdekelték védelmét magasabb szinten biztosítja, megnövekedett bizalmat eredményez használata.

### **Kontrolltevékenységek**

Szabályzatokat és tevékenységeket (röviden: **kontrollokat**) foglalnak magukban, amelyek a menedzsment rendelkezéseinek teljesülését biztosítják, ezzel elősegítve a vállalati célok elérését. A **kontrollszabályzatok** a kockázatok kezelésének a helyét, az idejét és a módját adják meg, a **kontrolltevékenységek** pedig a szabályzatok érvényesítését jelentik és a kockázatkezelés eszközeiként funkcionálnak.

A kontrolltevékenységek magukban foglalnak jóváhagyási, engedélyezési, hitelesítési (aláírási), egyeztetési tevékenységeket, az operatív működés teljesítményére vonatkozó felülvizsgálatokat, az eszközök védelmét biztosító eljárásokat, valamint a hatáskörök szétválasztását. A kontrolloknak az informatikai rendszerekben is meg kell jelenniük. Az informatikai rendszerekben általános (a rendszerek folyamatos és megfelelő üzemeltetését biztosító) és alkalmazási kontrollok jelennek meg.

A kontrollokat többféle szempontból lehet **csoportosítani**.

A célkitűzésekhez való kapcsolódásuk szerint a kontrollok lehetnek:

- megfelelési kontrollok
- működési kontrollok
- pénzügyi beszámolási kontrollok

Időbelisége szerint a kontrollok lehetnek:

- megelőző kontrollok
- feltáró kontrollok

Automatizáltsága szerint a kontrollok lehetnek:

- automatizált kontrollok
- manuális kontrollok

A gyakorlatban a kontrollok vállalati folyamatokba történő beépítése alapos **folyamatvizsgálatot** követel meg, amelyet teljeskörűen dokumentálnak. A dokumentáció kiterjed:

- a folyamat részletes leírására (rendszerint folyamatábrákkal kiegészítve);
- a folyamat céljának és felelősének rögzítésére;
- a folyamatban résztvevő személyek (munkakörök), egységek megjelölésére; az alkalmazott informatikai eszközök, a figyelembe veendő szabályzatok, valamint a készítendő dokumentumok leírására;
- a kapcsolódó kockázatok meghatározására (ami annak a veszélye, hogy a folyamat nem működik az elvárásoknak megfelelően); illetve a kockázatokra adott kontrollválaszokra.

A folyamatdokumentáció vizsgálata, illetve a folyamatok újraértékelése, áttekintése jellemzően a különböző bizonyosságot adó ellenőrzések (pl. könyvvizsgálat, vagy függetlenített belső ellenőrzés) munkájának kiindulópontját jelenti, de alapja a menedzsment belső kontrollrendszerre irányuló felülvizsgálatának is.

A kontrolltevékenységeket a **vezetői és a folyamatba épített ellenőrzések** csoportjába sorolhatjuk. A vezetői és a folyamatba épített ellenőrzések közötti különbségtétel néha nehéz, mert egy adott ellenőrző tevékenység tartozhat egyszerre mindkét csoportba is.

### **Információ és kommunikáció**

A belső kontrollrendszer működését az információs rendszer és a megfelelő kommunikáció is befolyásolja. Az **információk** elengedhetetlenek bármely szervezet, vagy tevékenység működéséhez, így az információs rendszereknek képesnek kell lenniük arra, hogy azonosítsák, előállítsák, és megfelelő időben továbbítsák az igényekhez igazodó, a feladatok teljesítéséhez, s így a vállalati célok eléréséhez szükséges belső és külső információkat. A **kommunikáció** belső irányú (a szervezet valamennyi szereplője feladatainak, az azok teljesítéséhez szükséges információk közlésére kiterjedő) és külső irányú (pl. a könyvvizsgálóktól, elemzőktől, stakeholderektől származó, vagy a partnerek felé irányuló) is lehet.

### **Monitoring**

Folyamatosan meg kell győződni arról, hogy általában képes-e a kontrollrendszer azt a funkcióját betölteni, amire azt létrehozták. Ezt a felülvizsgálati tevékenységet **monitoring** tevékenységnek nevezzük. A monitoring munka folyamatos (legtöbbször menedzsment-tevékenységeket, illetve a belső és külső ellenőrök munkáját magában foglaló) és időszakos vizsgálatokat tartalmaz.

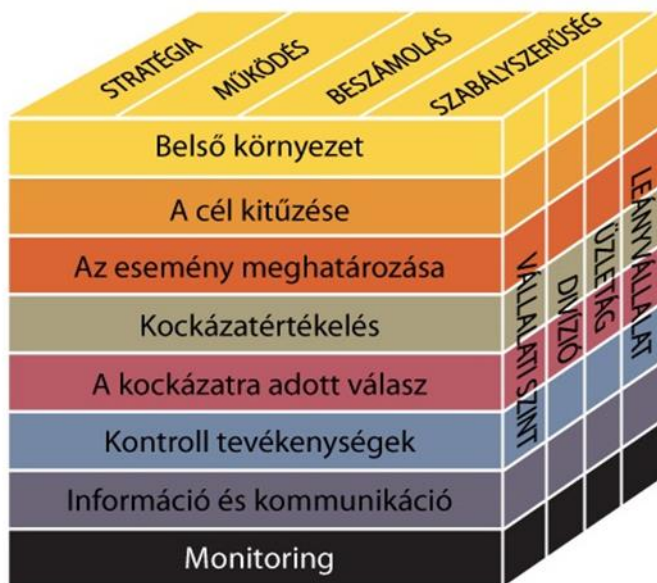
Változások esetén felül kell vizsgálni a kontrollrendszer érvényességét, megfelelőségét (pl. új vezetők lépnek be, akik a kockázatokkal kapcsolatban másképpen gondolkodnak, vagy új eljárásokat vezetnek be a társaságnál). A feltárt kontrollgyengeségeket és eredménytelenségeket jelezni és dokumentálni szükséges.

### **A belső kontrollrendszer komponensei, célkitűzései és azok társasághoz való kapcsolódása integráns egységet alkot.**

**Mérnünk kell a kontroll folyamatok hatékonyságát:** „A belső kontrollrendszer integrálása a kockázatkezelés rendszerébe azt jelenti, hogy a belső kontrollrendszer működtetésének eredményességét az érintett üzleti folyamat(ok) következményeinek az előírt kockázati toleranciaértéken belül maradásával kell mérnünk. Ennek megfelelően kell értékelnünk a kialakított kontroll folyamatok működési hatékonyságát is. A kontrollhiányosságokat tehát az üzleti célokra való kihatása szempontjából osztályozhatjuk:

- **Kontrollhiányosság:** ha a kontrollfolyamat nincs kialakítva, vagy nem megfelelő, vagy nem kerül alkalmazásra
- **Jelentős hiányosság:** hiányosság egy lényeges (kulcs) kontrollfolyamatban, vagy hiányosságok olyan halmozódása, melynek jelentős kihatása van
- **Súlyos gyengeség:** olyan jelentős hiányosság, vagy ezek halmozódása, amely megakadályozza, hogy a szervezeti egység belső kontrollrendszere megfelelő biztosítékot nyújtson arra vonatkozóan, hogy az anyagi/pénzügyi jellegű tévedések vagy mulasztások, illetve jelentős veszteségek időben megelőzésre vagy feltárássra kerüljenek a normál munkavégzés keretében” (Ivanyos, 2013, 45.p.)

**Az 1992-ben megalkotott COSO I. modell a vállalati kontrollmechanizmusokat írja le, a 2004-ben kibővített változata a COSO-ERM (COSO Enterprise Risk Management) a COSO II. néven vált ismertté. A továbbfejlesztett, majd 2013-ban újra felülvizsgált rendszer az eredeti modellhez képest további három kockázatkezelési elemet hordoz. (2. ábra)**



**2. ábra: COSO II. modell**

Forrás:

[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007\\_e3\\_kockazatmentedzsment\\_scom/E3-4-1\\_6\\_COSO.jpg](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e3_kockazatmentedzsment_scom/E3-4-1_6_COSO.jpg)

Az első dimenzió – a kockázatkezelés célirányát jelöli:

- Stratégiai célkitűzés támogatása
- Működési (operatív) hatékonyság támogatása
- A pénzügyi jelentések, beszámoló készítések támogatása
- Szabálykövetés (compliance), az előírásoknak való megfelelés támogatása

A második dimenzió azt szemlélteti, hogy nyolc kontrollkomponens van hatással a célok teljesülésére, ezen elemek a következők:

1. Belső környezet – vezetési filozófia, etikai értékrend, szervezeti felépítés
2. A cél kitűzése – hosszú távú célok kijelölése, és a szervezeti misszió érvényesítése
3. Az esemény meghatározása – a vészhelyzetek felismerésének képessége
4. Kockázatértékelés – a kockázatok azonosításának, feltárásának és értékelésének integráns együttese
5. A kockázatra adott válasz – a vezetés válaszlépései a felmerült kockázatokra, azaz a kockázatok kezelése
6. Kontrolltevékenységek – szabályok és kontroll eljárások összessége
7. Információ és kommunikáció – a vállalat azon képessége, hogy releváns és valós, tehát ellenőrzött információt tud biztosítani a célokhoz kapcsolódó döntéseihez, és a döntések megvalósulásának szervezetten belüli és külső kommunikálása is a céljainak megfelelő
8. Monitoring – a megvalósult intézkedések nyomon követése, ezáltal a kontrollok működésének utólagos értékelése

A harmadik dimenzió – a kontrollrendszer kapcsolódása a vállalkozás különböző részterületeivel, üzletágaival, projektjeivel, folyamataival, ahol a célokat a különböző tevékenységekben megvalósítják a felmerülő kockázatok megfelelő kezelésével egyidejűleg, tehát a kontrollrendszer működtetésének, működésének helyszínei.

A **COSO modellekkel szembeni kritika legfőbb érvelése**, hogy a kontroll-alapú modellek jól alkalmazhatóak a hatósági vagy belső ellenőrzés által lefolytatott megfelelőségi vizsgálatok során, de **nem adnak választ arra nézve, hogy a szervezet irányítási rendszere hol fejlesztendő a változó körülmények, illetve követelmények figyelembe vételével.**

„Az általános kontroll megközelítések COSO modelleken keresztül történő sematikus bemutatása kiválóan alkalmas például oktatási célokra, ugyanakkor valódi (akár költségvetési, akár versenyszférában működő) szervezet irányítási rendszerének vonatkozásában a szervezeti és működési szintek egyedi céljaihoz való kapcsolódás hiányában a COSO alkotóelemeknek való megfelelés konkrét irányítási cél nélküli vizsgálata lényegében felesleges és a tágabb érdekelt kör számára érdektelen, bár jól dokumentálható (így jobban „eladható”) ellenőrzési gyakorlatnak tekinthető.”<sup>5</sup>

A kontroll-alapú COSO ERM modell 2004. évi megjelenése óta a kockázatkezelés célkitűzés-alapú kialakítását és vizsgálatát támogató új módszerek kerültek kidolgozásra, amelyek a COSO modellekkel szemben az ISO 31000 Risk Management szabvány elterjedését támogatják (Ivanyos – Trusted Business Partners, 2014).

A 25 éves, többszöri megújítást megért COSO modell lényegét vagy csak operatív megvalósíthatóságát támadó kritikusok mindegyike elismeri, hogy nem lehet nem tudomást venni létezéséről. Világviszonylatban ismert és mind állami mind üzleti szférában leggyakrabban használt koncepcióról, modellszerű leképezéséről van szó. A kontrollrendszert ismerők és azt kijátszók nem a COSO hibája, tehát a kontrollrendszert működtetők esetleges szándékos veszélyeztetése miatt sem lehet tökéletes egy rendszer.

A belső kontrollrendszer a beavatkozás szükségességére hívja fel a figyelmet, de jelzéseihez szükség van a menedzsment elszántságára is a megoldása iránt. Az erőforrások allokálását a menedzsment végzi, ha szűkösen áll rendelkezésre forrás, akkor a szükséges beavatkozások sajnos elmaradhatnak. A menedzsment kényszerű válaszára azonban a COSO keretrendszer nem ad egyértelmű iránymutatást, ajánlást.

Közepes és kisebb vállalkozásokat hangsúlyozottan érinthet az a kritikai észrevétel, hogy a túlzásba vitt kontroll veszélye csökkentené a rugalmasságot, akár hátrányossá is válhat a szervezet számára a kontrollok alkalmazása (Sawyer et al; 2003. 101-104.p.). **Tehát a vezetés a kontrollmechanizmusok optimális mértékéért és mélységéért is felelős.**

**Egyes kritikák a COSO-ERM-rendszerrel kapcsolatosak**, és annak kockázatkezelési irányultságát támadják. Felfogásukban a kontrollrendszer és a kockázatkezelési rendszer nem lehet ugyanazon rendszeren belül, mert a kettőnek más az iránya, célja a szervezeten belül (Williamson, 2007; 1091.p.). Következésképpen önálló kockázatkezelési elvek (AIRMIC 2002<sup>6</sup>, ISO 31000:2009<sup>7</sup>, OCEG<sup>8</sup>, BASEL<sup>9</sup> stb.) és módszerek jobb eredményekre vezethetnek, mint a COSO-ERM-be foglalt kockázatkezelés leírása.

A keretrendszer jellege miatt a COSO-ERM az optimális kockázatmértéket, ill. kockázatvállalás szintjét nem hivatott azonosítani, ezért is több kritika elszenvedője. A COSO-ERM-keretrendszerben használt kockázat definíciója eltér a kifejezetten kockázatkezeléssel foglalkozó művek definícióitól (Williamson 2007; 1096-1097.p.).

A COSO-modellt alapul véve létrejöttek újabb modellek annak érdekében, hogy a COSO-t kiegészítsék, hiányosságait kiküszöböljék. Ezek közül meghatározó a vállalati folyamatokat a

<sup>5</sup> [iaa.hu/images/stories/dokumentumok/kiadvanyok/kockazatkazeles\\_trusted.pdf](http://iaa.hu/images/stories/dokumentumok/kiadvanyok/kockazatkazeles_trusted.pdf) (2017. március 2.)

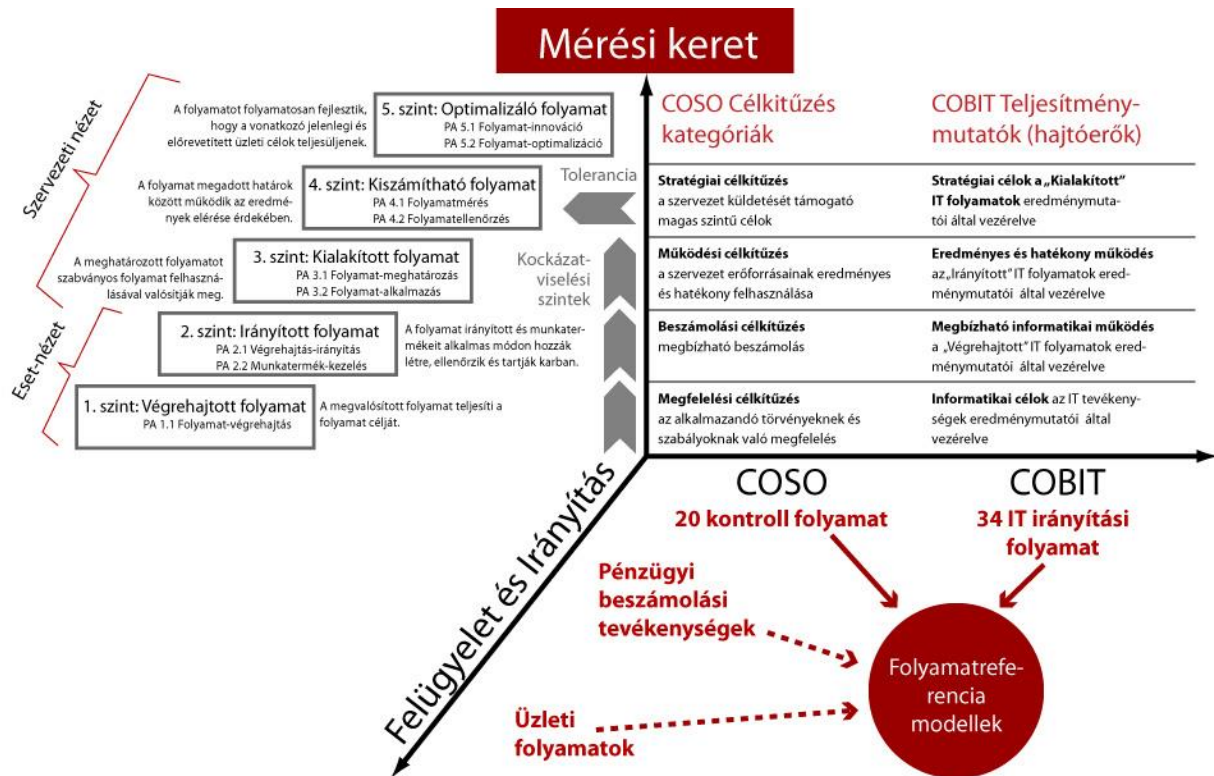
<sup>6</sup> Lásd a szabványt bővebben itt: <http://www.airmic.com/> (2016. 09. 09.)

<sup>7</sup> Lásd bővebben: : <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm> (2016. 05. 03.)

<sup>8</sup> Lásd bővebben: <http://www.oceg.org/category/theme/risk-management/> (2016. 05. 03.)

<sup>9</sup> Lásd bővebben: <http://www.bis.org/bcbs/> (2016. 05. 03.)

COSO-moddal integráló eszköz, mely a nemzetközi fórumokon Enterprise SPICE<sup>10</sup> modellként, hazánkban a felelős vállalatirányítás modellje néven vált ismertté. A modell a COSO, a COBIT és az ISO/IEC 15504-2 szabvány által meghatározott folyamat-attribútumok felhasználásával, 5 lépcsős, egységes értékelési skála mentén méri a vállalat irányítási folyamatainak érettségét. Az irányítási képesség felmérési modell szemlélteti a COSO szerepét a célok elérésének támogatásában, a 3. ábrán egyértelműsített összefüggésekkel:

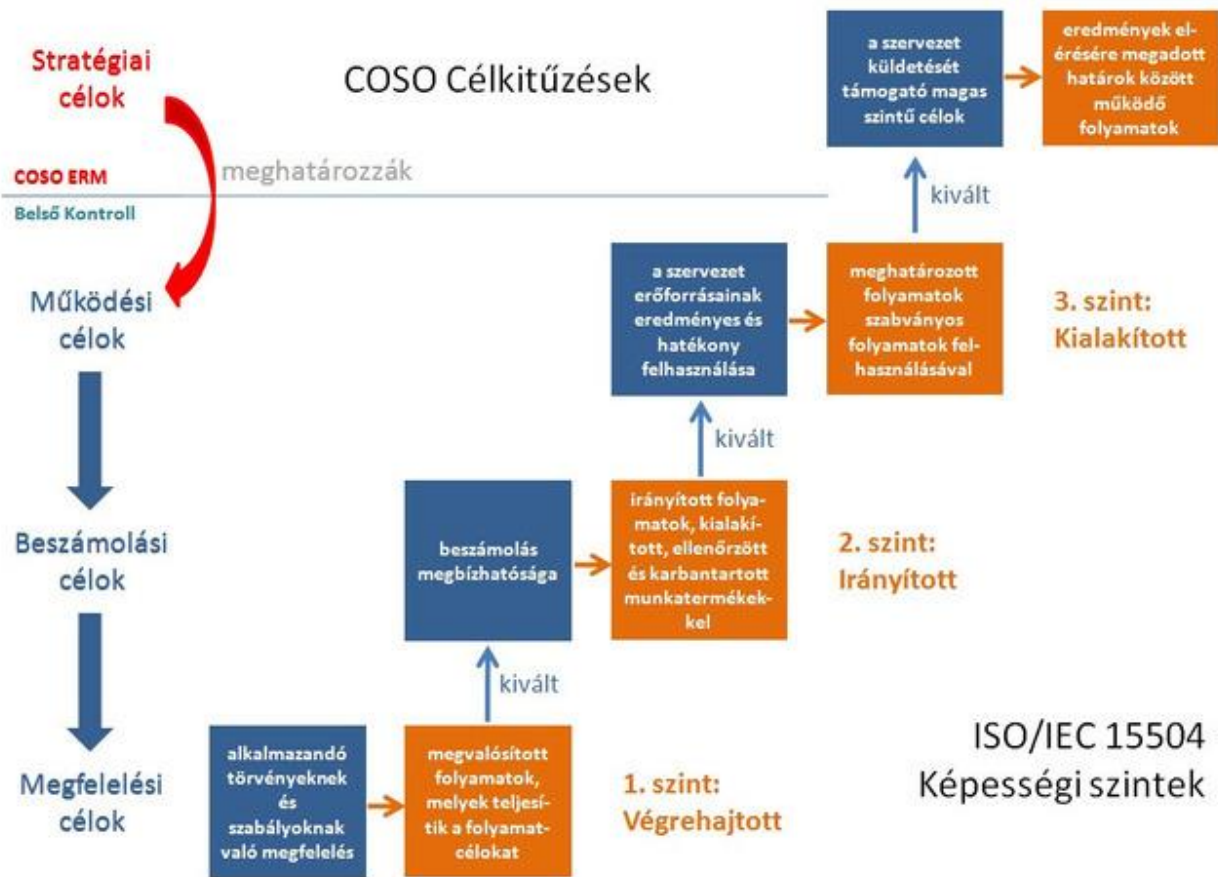


### 3. ábra: Irányítási képesség felmérési modell

*Forrás: Ivanyos (2013) azonos elnevezésű ábrája*

Az „Irányítási Képesség” egy folyamat arra vonatkozó képességének – a COSO célkitűzés-kategóriákra épülő – jellemzése, hogy mennyire felel meg az aktuális vagy tervezett üzleti céloknak, amelyet a 4. ábra szemléltet:

<sup>10</sup><http://www.slideshare.net/ErnestWallmueller/strategies-process-improvementwithesspice2013v21ewa> (2016.05.03.)



#### 4. ábra: Irányítási képességszintek alkalmazása

*Forrás: Ivanyos (2013) azonos elnevezésű ábrája*

Az „irányítási képességszintek” (Governance SPICE) kifejezés az irányítás, a kockázatkezelés és belső kontrollrendszer felmérésére utal és az alábbi szakmai koncepciókra, elképzelésekre, illetve fogalmakra épül (Ivanyos, 2013):

- Vállalatirányítási elvek (OECD)
- Elismert kontroll keretrendszerek (COSO, COBIT , Enterprise SPICE, stb.)
- Kockázati tolerancia (Risk Tolerance) és kockázatviselési szint (Risk Appetite) (COSO ERM szerint)
- Teljesítménymérés (COBIT szerint)
- Folyamatképesség-felmérés (ISO/IEC 15504-2:2003)
- Folyamathoz kapcsolódó kockázat értékelése (ISO/IEC 15504-4:2004)
- Szervezeti érettség (ISO/IEC TR 15504-7:2008)



## 2.4. A FÜGGETLENÍTETT BELSŐ ELLENŐRZÉS

Az 1900-as évek körül a belső ellenőrzés bizonyos könyvelési folyamatok felülvizsgálata volt, amit a középszintű számviteli vezetőség végzett (Collins, 1904, 1908). Az 1940-es évekre a folyamatok összetettebbek lettek és a tranzakciók mennyisége lényegesen megnövekedett (Smith, 1953; Bigg – Davies, 1953). Ezzel az átalakítással párhuzamosan változott a belső ellenőrzés, biztosítva minden műveleti folyamatot, nem csak a könyvelés folyamatát (Brink, 1941; Chambers, 1981). Ezt követően az 1980-as években a kockázat alapú megközelítés fejlődése volt jellemző a belső ellenőrzésben. Erre azért volt szükség, mert a belső ellenőrzés erőforrásai végesek és az üzleti folyamatok sokkal összetettebbek és kockázatosabbak lettek. Sokkal fontosabbá vált, hogy elfogadható biztosítékok szolgáltatására összpontosítsunk az üzleti folyamatokban, amelyek enyhítik az üzlet elsődleges kockázatát (McNamee – Selim, 1998).

Neves magyar szakírók véleménye szerint a pénzügyi, gazdasági ellenőrzésnek nincs egységes, szakmailag helytálló, mindenki számára azonos tartalmi asszociációt elindító, jónak vallott definíciója, annyira nagy változatossággal került bele a szakirodalmakba – időnként pontatlan fordítás eredményeként. Ezen túlmenően nyelvünk árnyaltsága is eredményezte ezt a disszonanciát (Kovács, 2007., p.27.), (Nyikos, 2001., p.95.), (Lukács, 2005., p.135.).

Megközelítésemhez legközelebb Lukács János definíciója áll, amely a belső ellenőrzési tevékenység mozzanatait, annak időbeliségével is egybevonja, kifejezve egyúttal a szó mögött értelmezett megannyi tartalmat:

„Olyan céltudatos tényfeltáró, összehasonlító, elemző és értékelő tevékenység, amely bizonyos érdekcsoportok védelmében, és az ellenőrzöttek jogainak csorbítása nélkül tárgyszerűen

- hozzájárul a hibák keletkezésének megelőzéséhez (prevenció),
- megfigyel (ténymegállapítás),
- feltár (összehasonlítás),
- kideríti az eltérések okait (elemzés, oknyomozás),
- véleményt mond (értékelés),
- javaslatokat tesz (döntés-előkészítés).” (Lukács, 2009., p.6.)

### Belső ellenőrzés irányelvek

A belső ellenőrzés irányelveinek első változatát csupán 1978-ban publikálta a Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete (The Institute of Internal Auditors, **IIA**). Nehezen kezdtek neki a megújításnak, és a régi irányelvek egészen 2002. január 1-ig hatályban maradtak, amikor is új irányelveket fogadtak el. Ezekben később számos módosítást fogalmaztak meg. Az irányelvek erőssége, hogy globálisak, és visszahatnak a szakmai szervezetekre, amelyek az IIA nemzetközi ernyője alatt működnek. A gyengéi a megismerés hiánya, a korlátozott érvényesíthetőség és a különböző terjedelem, amelyek megjelennek mind területi értelemben, mind a különböző irányelvekben. A legfontosabb gyengéséget a referencia hiánya jelenti az IIA-nál vagy az Irányelveknél (Standards). Ezek külső ellenőrzési irányelvekre vonatkoznak, melyeket a belső ellenőrök is használnak. Bár a 2002-es Irányelveket rendszeresen felülvizsgálják<sup>11</sup>, az Intézet most is, ugyanúgy, mint 1978-ban, egy ütközőpont. A meglévő Irányelveknél egy probléma továbbiak forrása lehet, ilyenkor az irányelv megerősíthető vagy teljesen újra kell alkotni. Míg ez egy sarkalatos kérdés, nagyobb kihívást jelent az egyetértés elérése, hogy milyenek legyenek a jövőbeli Irányelvek. **Ezalatt a globális pénzügyi válságra adandó válaszként, más szakmai szervezetek**

<sup>11</sup> Legutóbbi A Belső Ellenőrzés Szakmai Gyakorlatának Nemzetközi Normái (Normák) 2016-os változata

**ígyekeztek az IIA által hagyott úrt kitölteni. Ők fogalmazták meg a belső ellenőrzés legjobb gyakorlatát abban a formában, ami elébe megy az Intézet jelenlegi Irányelveinek.**<sup>12</sup>

Legtöbbször e résztvevők közül a pénzügyi szektort képviselik, mégis iránymutatásuk érezhetően hatással van a belső ellenőrzés általános gyakorlatára.

Az UK Committee on Internal Audit Guidance for Financial Services (CIAGFS) (Egyesült Királyság Szakmai Bizottsága, amely Pénzügyi Szolgáltatóknak Belső Ellenőrzési Útmutatót készített; 2013) rávilágított, hogy a belső ellenőrzés során **minden kulcs kockázati területet érinteni kell.** A belső ellenőrzés eredményének a hatékony munkán és a hatékony bizonyításon kell alapulnia. A belső ellenőrzés során ugyanazt a formulát kell alkalmazni, amellyel az üzleti folyamatok is modellezhetők.

Richard Thorpe<sup>13</sup> érdekes, idevágó gondolatai: "Nem tudom megmutatni a belső ellenőrzés funkcióját egy bank vagy biztosító esetén és azt mondani a kezemet a szívemre téve, hogy ez az, amit a jövőben így kell csinálnunk" és „Léteznek átvett ipari irányelvek és gyakorlatok, de egyik sem kellően intenzív, hogy kezelje a pénzügyi szolgáltató cégek komplex világát.” (Irving 2012; 12. p.).

Még a világméretű pénzügyi válság előtt Coffee (2006) rámutatott, hogy az igazgatótanács és a tulajdonosok szakmailag képzett tagjai nem voltak képesek megjósolni a vállalati összeomlást, pl. az Enron esetében. Ezek a szakmailag képzett tagok: külső ellenőrök, jogászok, biztonsági elemzők, hitelértékelő ügynökségek, befektetési tanácsadók és megbízott tanácsadók. Loughrey (2011) különösen a jogászok felelősségére mutatott rá.

**Mindez ahhoz a kérdéshez vezetett, hogy egyáltalán mennyire hasznos az ellenőrzés:** „az a tény, hogy az ellenőrzés folyamata elbukott a bankszektor előkerülő problémáinak észrevételében, adja a kérdést, hogy pontosan mennyire hasznos jelenleg az ellenőrzés. Minket megzavarhat a folyamat eredményeképpen kialakult csőlátás, ahol a nagy kép, amit a tulajdonosok akarnak látni, elveszik a részletek és a hatósági közzététel tengerében.” (House of Commons, 2009)

A belső ellenőrzési szakma sajátosságai a következők (Duska and Duska, 2003; Abbott, 1988; Cowton, 2008, 2009;):

- egy meghatározott tudásterület
- egy elfogadott formális oktatási folyamat
- általános szakmai képesítések vezetnek a szakma elsajátításához
- magatartási elvárások összessége, ami a szakma gyakorlójának kapcsolatát meghatározza az ügyfelek, a kollégák és a nyilvánosság felé
- a helyzetfelismerés képessége
- a társadalmi felelősség elfogadása, vagyis a szakma sajátossága a közérdek elvárásainak való megfelelés

Az IIA az irányelveit, mint kötelezőket teszi közzé, holott sok területen és sok országban a belső ellenőrzés kialakítása és működtetése nem kötelező előírás.

<sup>12</sup> **Basel, 2012;** "Basel committee on banking supervision", The Internal Audit Function in Banks, Bank of International Settlements, available at: [www.bis.org/publ/bcbs223.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf) (accessed 14 July 2013).

**CIAGFS, 2013;** (Committee on Internal Audit Guidance For Financial Services), "Effective internal audit in the financial services sector", Recommendations from the Committee on Internal Audit Guidance for Financial Services, Chartered Institute of Internal Auditors, London, July.

**Federal Reserve, 2013;** Supplemental Policy Statement on the Internal Audit Function and Its Outsourcing, Board of Governors of the Federal Reserve System, New York, [supplemental to 2003 Interagency Policy Statement on the Internal Audit Function and its Outsourcing (2003)].

**PSIAS, 2012;** "Public sector internal audit standards", ISBN 978 1 84508 356 4, available at: [www.iaa.org.uk/media/76020/public\\_sector\\_internal\\_audit\\_standards\\_2012.pdf](http://www.iaa.org.uk/media/76020/public_sector_internal_audit_standards_2012.pdf) (accessed 14 July 2013).

<sup>13</sup> Pénzügyi Szolgáltatások Hatóságának (Financial Services Authority, FSA) Richard Thorpe volt a könyvelés, az ellenőrzés és a hatósági jelentés vezetője.

A belső ellenőrzéssel összefüggésben Jeppesen (2010, 197. p.) megállapította, hogy a követelményt meghatározó folyamatok az idő folyamán fejlődnek: „A negyedik generációs ellenőrzési követelmény meghatározásában külső felhasználó csoportok (...) könyvelőkkel közösen vesznek részt a követelmények meghatározásának folyamatában (...) az egyszerű képviselőktől kezdve a többséget adó felhasználókig. Abban az esetben, ha kétséges, hogy a követelményeket meghatározó testület a köz érdekében dolgozik, és/vagy ahol a kormányok az ellenőrzési követelményekre vonatkozó irányelveket magasabb jogi szintre akarják emelni, az ellenőrzés átalakítása ebben az esetben áthelyeződik a magánszektorról a közszférára.... Az első generációban a követelmény meghatározás inkább a szakértők dolga, akiket a szakmai testület jelöl ki.” A belső ellenőrzés követelmény meghatározása közeledik ehhez a 4. generációs követelmény meghatározáshoz, de jelenleg közelebb van az 1. generációs irányzathoz.

Manapság az a belső ellenőrzés szerepe, hogy bizonyosságot adjon az igazgatótanácsnak és/vagy az audit és kockázatkezelési bizottságnak, és közvetlen jelentési kötelezettségük van feléjük. Norman és munkatársai felhívja a figyelmet arra, hogy a belső ellenőrzés igazgatótanácsnak történő közvetlen jelentése ellen a vezetőség gyakorlati vétóval szokott élni. „A belső ellenőrök több személyes fenyegetést észlelhetnek, ha magas szintű kockázatot állapítanak meg jelentésükben az audit bizottságnak a vezetőséggel kapcsolatban. Az ismételt fenyegetések a belső ellenőröket arra vezetik, hogy alacsonyabb szintű kockázatot határozzanak meg és jelentsenek az audit bizottság vagy a vezetőség irányába... Függetlenséget veszélyeztető kockázatok magá az audit bizottság is feltárhat. ... A belső ellenőrök azt hihetik, hogy minden információt átszűr a vezetőség a jelentés formájától függetlenül. Ráadásul a belső ellenőrök félnek, hogy az audit bizottság túlreagálja a kockázat mutatóit, ami megnövekedett munkamennyiséghez és vezetőségi megtorláshoz vezethet.” (Norman et al; 2010, 546. p.; 555. p.)

A vállalkozói célok megvalósulásának nyomon követése, valamint az, hogy egy közérdekből lefolytatott hatósági ellenőrzés ne találjon hibát, hiányosságot, elmarasztalásra okot adó eltérést, a vállalkozásnak valamilyen szintű belső ellenőrzést kell megvalósítania. **A belső ellenőrzés az ERM (Enterprise Risk Management, vállalati kockázatkezelés) szerves része, amíg az ERM az üzleti modell egyik szerves része.**

**A belső ellenőrzést a következőképpen definiálja a szakmai ajánlásokat adó nemzetközi szervezet:** „A belső ellenőrzés olyan független, objektív bizonyosságot adó eszköz és tanácsadói tevékenység, amely értéket ad a szervezet működéséhez és javítja annak minőségét. Módszeres és szabályozott eljárással értékeli és javítja a kockázatkezelési, a kontroll- és az irányítási folyamatok hatékonyságát, ezáltal segíti a szervezeti célok megvalósítását.” (IIA, letöltve 2016. 12.18.)

„A belső ellenőrzés és a társaságirányítás kölcsönös összefüggésben áll egymással. Nemcsak a belső ellenőrzés hat a társaságirányításra, hanem a releváns társaságirányítási struktúrák, emberi kapcsolatok és magatartásformák jelentős hatást gyakorolnak a belső ellenőrzés színvonalára és hatékonyságára. ... **a belső ellenőrzés legfőbb funkciója, objektív bizonyosságot nyújtani az igazgatóság és a felső vezetők számára a kockázatok azonosítására, kezelésére és elfogadható szintre történő csökkentésére szolgáló kontrollfolyamatok megfelelőségéről és hatékonyságáról.**

... a belső ellenőrzés által nyújtott objektív bizonyosság megszerzése nemcsak a jogszabályoknak vagy az ajánlásoknak való megfelelés, hanem **a társaságok versenyképessége szempontjából is kiemelkedő jelentőségű.**” (Bordáné R.M. 2012; 19.p.)

A belső ellenőrzési funkciók számára növekvő lehetőségek kerültek előtérbe azáltal, hogy megnőtt az érdeklődés a jó vállalatirányítási gyakorlat iránt. **Meg kell értenünk a belső ellenőrzési funkciók szerepét és alábecsülésének súlyos következményeit.** A vállalatiirányítás kérdése élénk vitákat teremtett a pénzügyi botrányokkal tűzdelt gazdasági válság óta azzal, hogy felszínre

került a felelősségre vonás és elszámolási kötelezettség szemmel látható hiánya. Nyilvánvalóan a **belső ellenőrzési funkciók felkeltették azon vállalatok vezetésének figyelmét**, melyek külső nyomással szembesültek a vállalati irányításban. Ezáltal maguk a belső ellenőrzések is olyan figyelmet kapnak, mint még soha (Carcello et al.; 2005). A legtöbb korábbi kutatás a külső ellenőrzés megváltozásának vizsgálatát helyezte a középpontba, és csak néhányat vezérelt a belső auditálás perspektívája (Abdolmohammadi és Boss, 2010).

A belső ellenőrzési funkciók alkalmazásának dilemmája az egyik legfontosabb innováció az **ERP** (Enterprise Resource Planning) rendszer-t fejlesztők körében (Kanellou és Spathis, 2013). Egy **vállalati erőforrás tervező rendszer** bevezetése szükségessé teszi a szervezeti és üzleti folyamatok teljeskörű újragondolását (Grabski et al. 2011). A belső folyamatok újragondolása egyúttal maga után vonja a feladatok, munkák, a szervezeten belüli kommunikáció felülvizsgálatát, amelynek eredménye új struktúrához és folyamatokhoz vezethet (Kallinikos, 2004). Az ERP rendszerek új lehetőségeket, új kihívásokat teremtenek a belső ellenőrzési funkciók számára. Az ERP rendszer kidolgozottsága és magas integráltsága következtében komoly lehetőségként értelmezhető, amely képes átformálni a belső ellenőrzési rendszer egészét (Barrett et al., 200; Elbardan és Ali, 2013; Avgerou, 2001.). A belső ellenőrzési funkciók próbálnak idomulni a **vállalatirányítás és az információs technológia fejlődéséhez**, mert folyamatos kihívást jelent, hogy bizonyítsa hozzáadott értékét a szervezethez, a kiterjedt IT környezetbe ágyazott vállalatirányítás támogatása által (Allegrini et al., 2006).

Vajon miként hat egy **ERP rendszer**<sup>14</sup> bevezetése a belső ellenőrzési funkciókra, azáltal ahogyan hatást gyakorol a szervezeten belüli kockázatokra és a belső irányításra? A vállalatirányítási (**corporate governance**) információs rendszer a vállalat külső kapcsolataira és a belső működésére vonatkozó információk beszerzését, feldolgozását, őrzését és a szolgáltatást végző személyek, tevékenységek összességét jelenti, a kapcsolódó hardver- és szoftvereszközökkel együttesen.

A belső ellenőrzések az irányításhoz kapcsolódó tevékenységet végeznek. Ezen tevékenységek magukban foglalják a követelményektől való eltérések okainak feltárását, s azon túl egyre inkább igénylik a vezetők a tanácsadási szolgáltatásaikat is (Gramling et al., 2005; Ebaid – Al-Mukarramah, 2011). A belső ellenőrzés struktúrájában és gyakorlatában bekövetkező változások a szakirodalom széles körében ismertek és elfogadottak (Robson et al, 2007; Carcello et al., 2005). A növekvő közérdeklődés a vállalatirányítás, különösen a belső ellenőrzések változó koncepciói iránt (IFAC, 2006), arra készítette a vállalatokat, hogy felülvizsgálják a belső audit funkciókkal szembeni elvárásaikat. Továbbá a kockázat becslés – mint a vállalat irányítás szerves részének – fejlődésével, a belső ellenőrök szerepkörében változások történtek. A belső irányítás és ellenőrzés egyik tágabb megközelítése azt a lehetőséget kínálja a belső ellenőrzési funkció számára, hogy igényt tartsanak szakmai hozzáértésükre a kockázat menedzsment értékelése területén. Ennek eredményeként a **belső ellenőrzési funkciók fontossága megnőtt** (Boyle et al., 2012; Spira és Page, 2003).

Néhány tanulmány úgy találja, hogy a **belső ellenőrök elvesztették a tradicionális értékelő szerepüket**, mert napjainkban ez már az IT beépített részévé vált és az ellenőrök tudása könnyen átadható az információs rendszer munkatársainak (Spathis – Constantinides, 2004).

Más kutatók véleménye ezzel szemben az, hogy a **belső ellenőrök továbbra is betöltik tradicionális funkcióikat, amelyet új kihívásként kiterjesztenek más funkcionális területekre is** (Bierstaker et al., 2001; Madani, 2009; Lightle – Vallario, 2003). Amíg a **belső ellenőrzési célok ugyanazok maradnak, az ellenőrzés mechanizmusai megváltoztak**. A hagyományos belső ellenőrzési funkció megfelelő arra, hogy kövessen egy ERP rendszer bevezetést (Madani, 2009).

<sup>14</sup> A Magyarországon elérhető legnépszerűbb ERP rendszerek listája, XAPT Hungary Kft. tanulmánya: <http://www.minuszos.hu/wp-content/uploads/doc/a-25-legnepszerubb-erp-rendszer.pdf> (letöltve, 2015. szeptember)

Az ERP rendszerek kiiktatják az adatáramlási folyamatból az emberi beavatkozás lehetőségét és ezáltal **erősítik az adatok biztonságát és hitelességét**, egy teljesen automatizált ERP rendszer a teljes üzleti folyamat átláthatóbbá tételén keresztül **erősíti a kontroll funkciót** (Ternai, 2008). Az ERP rendszerek változást hoznak a belső ellenőrzésben, az üzleti folyamatokban valamint a feladat és felelősségkörök szétválasztásában (Wright – Wright, 2002; Hunton et al., 2001). Továbbá hatással vannak jó néhány ellenőrzési kérdésre, úgymint:

- az ellenőrzés és irányítás tervezésére és monitoringjára,
- a jóváhagyásokra,
- a felhasználók hitelesítésére,
- az időkorlátokra,
- az adat integritásra, valamint
- a felelősségkörök szétválasztására és összeegyeztetésére. (Sia et al., 2002).

**Miközben az ERP az ellenőrzés tárgya lett, egyúttal az ERP rendszer szűkíti is a belső ellenőrzést** (Wright és Wright, 2002). Chapman és Kihn (2009) illetve Emerson et al. (2009) azt bizonyítja, hogy az **ERP rendszerek elősegítik az automatizálást, ami a manuális munka csökkenéséhez vezet.**

Számos tanulmány foglalkozik azzal, hogy ERP rendszerek milyen hatással vannak a **szervezeteken belüli kockázatokra** (Saharia et al., 2008; Aloini et al., 2007; Scott – Vessey, 2002). Egyedi, folyamatos kockázatok közé soroljuk az üzleti folyamat megszakítását, a folyamatok belső függőségét, a hitelesítést és hozzáférhetőséget, az adat tartalom minőségét és a rendszerbiztonsági kockázatokat. Hasonló gondot jelenthet, ha **egy belső audit funkció alkalmazásának hibája – a rendszer egy részében – bomlaszthatja az egész üzleti folyamatot.**

A hagyományos belső ellenőrzés kihívásokkal szembesül, azáltal hogy **az ERP rendszerek bonyolultabbá teszik a belső ellenőrzési funkciókat** (Saharia et al., 2008). Az ERP rendszerek „valós idejű” természetéből kifolyólag számos belső auditor nincs felkészülve arra, hogy végrehajtsa feladatait egy ilyen összetett munkakörnyezetben.

Másfelől az ERP rendszerek jelentős váltáshoz vezettek az ellenőrzés fókuszát tekintve. Az ellenőrök tágabb szerepkört próbálnak kialakítani maguknak. Felelősek az adatellenőrzés csökkentéséért, amellyel néhány beosztás szükségtelenné válik és támogatják a tanácsadói szolgáltatások növelését. A belső ellenőrök hozzáértése és alkalmassága kiterjesztődött, ami a költségek növekedéséhez és az alap szolgáltatásokon felüli szakértelemhez vezetett (Paape et al., 2003).

A belső ellenőrök több stratégiát is alkalmazhatnak létjogosultságuk, szükségességük igazolására (Gosain, 2004.). A vállalatirányítás hatékony mechanizmusaként **a belső ellenőrzési funkciók növekvő fontossága és a napjainkban az ERP-hez kapcsolódó IT összetettsége eredményeként a belső ellenőrzés, auditálás költsége elkerülhetetlen a legtöbb szervezetnél** (Abdolmohammadi – Boss, 2010; Petter et al., 2008). Az ERP rendszer bevezetése által előidézett belső ellenőrzési funkciók változásai valószínű, hogy hatással lesznek a külső auditorok döntéseire, hogy mennyire bízhatnak meg, mennyire támaszkodhatnak a belső vizsgálatok eredményeire (Munro – Stewart, 2010).

**Szükséges a függetlenített belső ellenőrök szakértelmének fejlesztése ahhoz, hogy hatékonyan tudjanak működni egy ERP által támogatott környezetben. Amennyiben ez elmarad, szembe kell nézniük hatáskörük csökkenésével.**

A belső ellenőrzési funkciók változási folyamatára úgy is tekinthetünk, mint ami az ERP rendszerek bevezetésére adott válasz. Az ERP rendszerek átformálják a belső ellenőrök tanulási folyamatait. A belső ellenőrzési képességeket megőrizve betölti státuszát az értékteremtő

folyamatban, ami javítja az irányítási folyamat hatékonyságát egy ERP rendszert működtető környezetben.

A belső ellenőrzésben használható ellenőrzési eszközöket, módszereket, eljárásokat, ellenőrzési területeket, az ellenőrzés folyamatát alapvetően a következő szakirodalmakban foglaltak alapján értelmezem:

- A Belső Ellenőrzés Szakmai Gyakorlatának Nemzetközi Normái (Normák) 2016<sup>15</sup>
- Nemzetgazdasági Minisztérium: Belső Ellenőrzési Kézikönyv (BEK) Minta V. fejezte és hozzá kapcsolódó 6-9 mellékletek, 2017, szeptember<sup>16</sup>
- Kézikönyv a kis és középvállalkozások könyvvizsgálatához a Nemzetközi Könyvvizsgálati Standardok alapján (Madarasiné et al., 2011)

### 2.4.1. BELSŐ ELLENŐRZÉS ÉS A CONTROLLING

Értekezésem témája szempontjából a releváns fogalmakat bemutató 2.1. alfejezet 2. táblázata a szervezetirányítás három védelmi vonalának modelljét szemlélteti, ahol **a második védelmi vonalban felsoroltak között szerepel a controlling<sup>17</sup> tevékenység.** A KKV-k számára az operatív vezetést támogató controlling funkció működtetése kiemelt jelentőséggel bír, ezen túlmenően a kutatás kvantitatív eredményeinek értelmezése kapcsán is egyértelműsíteni szükséges a controlling fogalmát, jelentőségét, kapcsolatát a belső ellenőrzéssel.

Anthony a kontrollt vezetői tevékenységnek tekinti és összekapcsolja azt a vállalati célok elérésével. Ez a meghatározás Anthony jóval korábbi munkáinak kiforrott eredményeként értelmezhető. Például az, hogy vezetői tevékenységről van szó, illetve önmagában a controller több mint egyszerű könyvelő, már Anthony (1965) korai munkájában is megjelenik. (Brühl, 2012). Schwalbe (1995) értelmezésében a controlling üzemgazdasági értelemben a gazdasági folyamatok stratégiai és operatív tervezéséhez és végrehajtásához szükséges bázisinformációk megszerzését, értékelését, rendszerezését és értelmezését jelenti.

Horváth (1997) fogalmi meghatározásában a controlling a vezetés alrendszere, mely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást koordinálja.

Véry (2004) szerint a controlling fogalma alatt a legtöbbször elsősorban az úgynevezett pénzügyi controllingot szokták érteni, amely főleg a pénzügyi számvitel adatai alapján és az eredményszámításra, a költségelemzésekre, a pénzügyi mutatók elemzésére, a tulajdonosoknak készítendő beszámolókra fókuszál.

Az elmúlt években a controller a menedzsment business partnere lett, a szervezet teljesítmény céljainak átfogó támogatójaként. A controller feladatkörében bekövetkezett jelentős változások összefüggenek a világgazdaságban bekövetkezett változásokkal, továbbá a döntéstámogatásban bekövetkezett technikai fejlődéssel is. A rendelkezésre álló egyre rövidebb döntési időben jellemzően egyre bonyolultabb problémákat kell megoldani. (Zéman Z. – Tóth A., 2018., 211 p.) Erre a controller akkor képes, ha szakmai tudását ötvözi az információtechnológiai eszközök használatával. A drága és bonyolult integrált funkcióval rendelkező rendszerek a KKV-k számára jellemzően nem elérhetőek, illetve az is lehetséges, hogy az ismerethiány akadályozza a meglévő

<sup>15</sup> <http://www.iaa.hu/hu/tudastar-kiadvanyok.html>

<sup>16</sup> <http://allamhazartas.kormany.hu/belso-ellenorzesi-szakmai-anyagok>

<sup>17</sup> A **controlling** funkció, illetve a controlling koncepció elsők között a német nyelvterületen alakult ki, ennek megfelelően „c”-vel használok e kifejezést és nem magyarosítva „k”-val. A saját megszokásomon túl az írásformát indokolja még a Magyar Controlling és Menedzsment Egyesület tagságom, felügyelő bizottsági tagságom is.

„A controlling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információellátás összehangolása. E feladat megvalósításáért a controller a felelős.” (Horváth & Partners, 2009., p.15.)

rendszerek használatát. „A döntéshozóknak egyre rövidebb idő alatt kell reagálniuk a gyors változásokra – a vállalat hajóját akkor is kormányozni kell, ha a látótávolság minimális. Ennek következtében egyre inkább nő az igény a gyorsan elérhető irányítási információk iránt, amelyek nem csak konzisztensek, hanem emellett a változásokat idejekorán transzparenssé teszik.” (Kieninger, 2012; 34. p.)

### **Controlling kapcsolata a belső ellenőrzéssel**

**A második védelmi vonalban elhelyezkedő controlling felülvizsgálja az első vonalbeli kontrollok eredményeit, illetve támogatja a vezetői kontrollok hatékonyabb gyakorlását.**

A harmadik védelmi vonal egyetlen szereplője a függetlenített belső ellenőrzés. A belső ellenőrök belső szervezeti függetlenséggel utolsó védelmi vonalként ellenőrzik az előző két szinten megvalósuló kontrollokat, és megalapozott megállapításokkal, javaslatokkal segítik a menedzsmentet és a társaság irányítását. **Így tehát a függetlenített belső ellenőrzés a kontrollrendszer szereplője és egyben ellenőre is, felülvizsgálva annak működési hatékonyságát, s javaslatokkal élve továbbfejlesztési lehetőségeire.**

A controlling a ma eseményeivel, a döntések szempontjából legfontosabb ügyekkel foglalkozik, ezekhez szolgáltat információkat. Vizsgálódása a mából a jövőbe tekintő. Összehasonlítási metodikájában eltér a csak követelményekhez viszonyító ellenőrzéstől, s a controlling szabályzatban foglaltak szerinti beavatkozási jogkörrel rendelkezik. A vezetői ellenőrzés, a folyamatba épített belső ellenőrzés a controlling támogatása nélkül nem tudja kellőképpen segíteni a menedzsmentet az irányításban, a tulajdonosokat befektetéseik hatékonyságának kontrollálásában.

A függetlenített belső ellenőrzés vizsgálatai jellemzően a múltra és a jelenre irányulnak, rendszeresen és tervszerűen zajlanak. A múlt működésének tapasztalatait mutatja be, amely tapasztalatok hasznosítása a szervezet vezetőjének kompetenciája. Ennek értelmében az ellenőr feltárása alapján javaslatokkal él, közvetlen intézkedési jogkörrel azonban nem rendelkezik.

Hatékony szervezeten irányítás nem képzelhető el egyik szakma nélkül sem. A controllingnak nem szerepe kiváltani a belső ellenőrzést, s a függetlenített belső ellenőrzés hagyományos szerepeire pedig szükség van, ahogyan azt sajnálatosan igazolták a közelmúlt világméretű botrányt keltő visszaélései is. Azonos célok mentén, ugyanannak a szervezetnek az irányításához szükséges információkat szolgáltatják a menedzsment részére.

Buxbaum Miklós (2017) ellenőrzési szakértő előadásában a jövő belső ellenőrzését a klasszikus revizori módszerekkel összehasonlítva etikusabbnak és erőteljesebben preventív jellegűnek képzeli el, empatikus, jó kommunikációval. Az ellenőrzés időtényezőjét tekintve, a preventív jelleg erősödését vetítette előre Csapodi Pál is doktori értekezésében, ahol a következőképpen fogalmazott: „Az ellenőrzés többnyire utólagos és ennyiben a múltból beszél. Valójában elsősorban mégis a jövőhöz szól, hiszen legfőbb rendeltetése nem a szankció, hanem a visszaélések megelőzéséhez való hozzájárulás.” (Csapodi, 2009., 30. p.)

A preventív jelleg és a tanácsadó funkció iránti határozottabb vezetői igény a függetlenített belső ellenőrzést a controlling felfogáshoz közelíti, ugyanakkor összemosásuk véleményem szerint nem volna helyes a függetlenség elvének sérülése miatt.

## 2.4.2. BELSŐ ELLENŐRZÉS ÉS A KÖNYVVIZSGÁLAT

A választott könyvvizsgáló nem tagja a munkaszervezetnek, és nem működteti a belső kontrollrendszert, ugyanakkor tevékenysége révén a kontrollkörnyezet részének, egyik elemének tekinthető.

A könyvvizsgálati munkát szabályozó **nemzetközi könyvvizsgálati standardok (ISA)** előírják a könyvvizsgálónak, hogy a könyvvizsgálati ellenőrzése során a belső kontrollrendszert milyen elemek mentén kell feltárnia, illetve munkáját hogyan kell végrehajtania, melyek a kapcsolódó dokumentációs követelményei, mit kell értékelnie, kivel kell interjút készítenie, milyen kockázatokat kell vizsgálnia, mikor kell becslést alkalmaznia stb. Ehhez kapcsolódóan a könyvvizsgálónak kötelessége a belső kontrollrendszereket ellenőriznie, és megbizonyosodnia arról, hogy azok oly módon működnek-e, hogy a könyvvizsgáló valóban támaszkodhat rájuk saját megállapításai során. A könyvvizsgálónak értékelnie kell a vezetés becsületes és etikus viselkedését, valamint a kontrollkörnyezet erős és gyenge pontjait, a kontrollok hiányosságait, az üzleti kockázatkezelési módszertanokat és a belső ellenőrzési rendszer működését. Amennyiben a könyvvizsgáló bizonytalanságot, elégtelenséget állapít meg, azt a vezetés felé kommunikálnia kell a normák előírásainak megfelelő formában (ISA 265 standard).

A könyvvizsgálat definíciója a következő: „A könyvvizsgálat egy olyan speciális, komplex ellenőrzési folyamat, amikor egy független szakértő (vagy szervezet) a tulajdonosok megbízásából elvégzi egy vállalkozás számviteli rendszerének felülvizsgálatát, ellenőrzi a vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetéről közzétett adatok valóságát, és ezek alapján objektív ítéletet alkot, véleményt nyilvánít a vállalkozás egészéről.” (Lukács, 2005., 137. p.)

A szervezet és a választott könyvvizsgáló kapcsolatában a könyvvizsgálók által nyújtott szolgáltatások szűk értelemben nem tekinthetők a szervezet belső védelmi vonalai közé tartozónak. Mégis egyfajta **átmenetet képeznek a belső és a külső védelmi rendszert alkotó elemek között, és több ponton kapcsolódnak az irányítási és kontroll funkciókhoz** (Zéman Z. – Majoros Gy., 2010., 348-368.p.). A megbízások jogcímei lehetnek: jog szerinti könyvvizsgálat, további bizonyosságot nyújtó szolgáltatás, adótanácsadás és egyéb szolgáltatás. **Elvárás, hogy a kontrollok minél hatékonyabb működése érdekében a szervezet belső ellenőrzése jó kapcsolatot tartson fenn a könyvvizsgálóval**, a Nemzeti Könyvvizsgálati Standardokban megfogalmazott alapelvek szem előtt tartásával.

**A nemzetközi könyvvizsgálati standardok közül a belső kontrollrendszert a 315. témaszámú ISA standard** írja le részletesen (MKVK, 2017.). Ez a következő fogalmi meghatározást adja a belső kontrollra vonatkozóan:

„**Belső kontroll** – az irányítással megbízottak, a vezetés és egyéb munkatársak által abból a célból kialakított, bevezetett és fenntartott folyamat, hogy megfelelő bizonyosságot nyújtson a gazdálkodó egység elé kitűzött célok eléréséről a pénzügyi beszámolás megbízhatósága, a működés hatékonysága és eredményessége, valamint a vonatkozó jogszabályoknak és szabályozásoknak való megfelelés tekintetében. A „kontrollok” kifejezés a belső kontroll egy vagy több komponensének bármely aspektusára vonatkozik.”

**A gazdálkodó egység és környezetének előírt megismerése, beleértve a gazdálkodó egység belső kontrollját a követelmény:**

13. pontja szerint: „A könyvvizsgálat szempontjából releváns kontrollok megismerésekor a könyvvizsgálónak – a gazdálkodó egység munkatársaival készített interjúkon felül végrehajtott eljárások révén – értékelnie kell ezen kontrollok kialakítását, és meg kell állapítania, hogy bevezették-e azokat.” (MKVK Tudástár Standardok, 315. témaszámú, 2017., 6. p.)



23. pontja szerint: „Ha a gazdálkodó egységnél működik belső audit funkció, a könyvvizsgálónak meg kell ismernie a belső audit funkció feladatainak jellegét, annak szervezeti státusát és a végzett vagy végzendő tevékenységeket.” (MKVK Tudástár Standardok, 315. témaszámú, 2017., 9. p.)

28. pontja szerint: „Az arra vonatkozó megítélés gyakorlásakor, hogy mely kockázatok jelentősek, a könyvvizsgálónak legalább a következőket kell mérlegelnie:

(a) azt, hogy a kockázat csalási kockázat-e;

(b) azt, hogy a kockázat jelentős közelmúltbeli gazdasági, számviteli vagy egyéb fejleményekhez kapcsolódik-e, és ezért külön figyelmet igényel-e;

(c) az ügyletek összetettségét;

(d) azt, hogy a kockázat magában foglal-e kapcsolt felekkel folytatott jelentős ügyleteket;

(e) a szubjektivitás mértékét a kockázathoz kapcsolódó pénzügyi információ értékelésében, különösen azokban az értékelésekben, amelyek széles körű értékelési bizonytalansággal járnak, valamint

(f) azt, hogy a kockázat foglal-e magában olyan jelentős ügyleteket, amelyek kívül esnek a gazdálkodó egység szokásos üzletmenetén, vagy amelyek más okból szokatlanok tűnnek.” (MKVK Tudástár Standardok, 315. témaszámú, 2017., 10. p.)

29. pontja szerint: „Ha a könyvvizsgáló megállapította, hogy **jelentős kockázat áll fenn, akkor a könyvvizsgálónak meg kell ismernie a gazdálkodó egységnek az adott kockázat szempontjából releváns kontrolljait, beleértve a kontrolltevékenységeket is.**” (MKVK Tudástár Standardok, 315. témaszámú, 2017., 10. p.)

**A belső kontrollrendszer célja megegyezik a COSO-modell szerinti felfogással, tartalma találkozik a COSO-keretrendszer normáival.** A kontrollrendszer akkor megbízható és elfogadható a könyvvizsgáló számára, ha az (megítélése szerint) a szándékos csalásból és a véletlen hibákból származó lényeges hibás állítások kiszűrésére alkalmas, és ilyen módon a könyvvizsgáló támaszkodhat rájuk.

A kontrollrendszerek vizsgálatát is magában foglaló 315. számú ISA standard a kontrollrendszer követelményeit, objektív jellemzőit mutatja be. A standard hivatkozik más tárgyú, témájú standardokra is, ezek közül a **610-es, „A belső auditorok munkájának felhasználása” norma** néhány lényeges pontját mutatom be értekezésemben, amelynek:

8. pontja szerint: „Attól függően, hogy a belső audit funkció szervezeti státusa, valamint releváns politikái és eljárásai kielégítően alátámasztják-e a belső auditorok objektivitását, a belső audit funkció kompetenciaszintjétől, továbbá hogy a funkció szisztematikus és fegyelmezett megközelítést alkalmaz-e, a külső **könyvvizsgáló képes lehet konstruktív és kiegészítő módon felhasználni a belső audit funkció munkáját.**” (MKVK Tudástár Standardok, 610. témaszámú, 2017., 7. p.)

11. pontja szerint: „A külső könyvvizsgáló kizárólagosan felelős a kialakított könyvvizsgálói véleményért és ezt a felelősséget nem csökkenti az, ha a külső könyvvizsgáló felhasználja a belső audit funkció munkáját vagy igénybe veszi a belső auditorokat közvetlen segítség nyújtásra a megbízáshoz... A követelmények célja, hogy keretet adjanak a külső könyvvizsgáló belső auditorok munkája felhasználásának megítéléséhez annak érdekében, hogy megelőzze az ilyen munka túlzott vagy indokolatlan felhasználását.” (MKVK Tudástár Standardok, 610. témaszámú, 2017., 7. p.)

23. pontja szerint: A külső könyvvizsgálónak elegendő könyvvizsgálati eljárást kell végrehajtania a belső audit funkció azon munkája egészén, amelyet a külső könyvvizsgáló felhasználni tervez, hogy meghatározza annak megfelelőségét a könyvvizsgálat céljára, beleértve annak értékelését, hogy:

(a) a funkció munkáját megfelelően tervezték, hajtották végre, felügyelték, ellenőrizték és dokumentálták

(b) elegendő és megfelelő bizonyítékot szereztek ahhoz, hogy a funkció képes ésszerű következtetések levonására, és

(c) a levont következtetések az adott körülmények között megfelelőek, és a funkció által készített jelentések összhangban vannak a végrehajtott munka eredményeivel. (MKVK Tudástár Standardok, 610. témaszámú, 2017., 10. p.)

27. pontja szerint: „Ha a belső auditorok igénybevétele közvetlen segítség nyújtásra nem tiltja jogszabály vagy szabályozás és a külső könyvvizsgáló belső auditorok igénybevétele tervezési közvetlen segítség nyújtásra a könyvvizsgálathoz, a külső könyvvizsgálónak értékelnie kell azoknak a belső auditoroknak az objektivitását veszélyeztető tényezők meglétét és jelentőségét, valamint a belső auditorok kompetenciaszintjét, akik a szóban forgó segítséget nyújtják majd. A külső könyvvizsgálónak a belső auditorok objektivitását veszélyeztető tényezők meglétére és jelentőségére vonatkozó értékelésének magában kell foglalnia interjút a belső auditorokkal olyan érdekeltségekre és kapcsolatokra vonatkozóan, amelyek lehet, hogy veszélyt jelentenek objektivitásukra nézve.” (MKVK Tudástár Standardok, 610. témaszámú, 2017., 11. p.)

### **A belső ellenőrzési rendszer szerepe a könyvvizsgálat szempontjából a következőkben foglalható össze:**

- A számviteli ellenőrzési rendszer közvetlen hatással van a könyvvizsgáló vizsgálatára, mert befolyással van a vállalkozás pénzügyi beszámolójának, egyéb pénzügyi-számviteli adatainak és kimutatásainak megbízhatóságára.
- Tehát az ellenőrzési rendszer vizsgálatával meg lehet becsülni a könyvvizsgálati ellenőrzés kockázatának szintjét.
- Lehetőség van specifikus kockázatok feltárására a belső ellenőrzés hiányosságai esetén.

**A belső ellenőrzési rendszer vizsgálata szükséges** a könyvvizsgálói megbízás elfogadhatóságának mérlegelésekor. Ezen túlmenően a belső ellenőrzési rendszer feltérképezése elősegíti a lehetséges hibás állítások lehetőségének könyvvizsgálói mérlegelését és a „veszélyeztetett”, kockázatos vizsgálati területek beazonosítását. Közvetve, az ellenőrzési kockázaton keresztül megbecsülhető a könyvvizsgáló feltárási kockázata. A könyvvizsgáló részletes vizsgálatának megtervezéséhez elengedhetetlen a belső ellenőrzési rendszer felülvizsgálata.

A belső ellenőrzési rendszer elemeit értelmezhetjük **a vállalkozás egészének szintjén, illetve az egyes üzleti folyamatok szintjén.** Mindig az adott vállalkozásra vonatkozóan, specifikusan kell meghatározni, hogy mely üzleti folyamatokat:

- pénzügyi és számviteli, beszámoló készítési folyamatot,
- költség, kiadás folyamatot,
- befektetett eszközök folyamatot,
- készlet rendszer folyamatot,
- bér és bérjellegű kiadás folyamatot,
- árbevétel folyamatot,
- befektetések és egyéb cash tranzakciók folyamatot

tekintjük lényegesnek, mert ez határozza meg a könyvvizsgálat további menetét.

A disszertáció kutatási eredményeinek megismerése előtt érdekes megállapításokat, korábbi általános ellenőrzési tapasztalatokat fogalmaz meg KKV-kat könyvvizsgáló szakemberek számára készített kézikönyv, ezekből ismerjük meg néhány gondolatot:

A könyvvizsgálat tervezésekor általános könyvvizsgálói vélemény, hogy a KKV-knál nincs belső ellenőrzési rendszer, így belső ellenőrzés sem, vagyis ez a tervezési lépés kihagyható. A 315. témaszámú standard azonban ilyen jellegű mentesítést nem ad, és az nem is volna indokolt. A belső ellenőrzésnek több összetevője van (315. témaszámú standard szerint):

- Az ellenőrzési környezet
- A gazdálkodó kockázat-felmérési folyamata
- A pénzügyi beszámoló-készítés és a kommunikáció szempontjából releváns információs rendszer, beleértve a kapcsolódó üzleti folyamatokat is
- Ellenőrzési tevékenységek
- A kontrollok figyelemmel kísérése

A több összetevő rámutat arra is, hogy a belső ellenőrzés kialakítását és fenntartásának módját a gazdálkodó mérete és összetettsége befolyásolja ugyan, de valamilyen szintű belső ellenőrzésnek lennie kell a KKV-k esetében is. A belső ellenőrzés működése leginkább vezetők ellenőrző tevékenysége, folyamatokba épített ellenőrzés, valamint a függetlenített belső ellenőrzés formájában jelenik meg. A könyvvizsgálók arra számítanak, hogy egy kis- és középvállalkozás esetében nagy valószínűséggel nem fognak találkozni függetlenített belső ellenőrzéssel, sok esetben az ide rendelhető feladatokat a vállalkozás vezetése látja el. A folyamatokba épített ellenőrzés egy KKV esetében egyaránt megjelenik a vezetés és a vezető alkalmazottak munkájában is. Sok esetben a belső ellenőrzési feladatokat a könyvelő és a tulajdonos-vezető látja el, amely a könyvvizsgálói kockázatot növelheti.

Amennyiben a belső ellenőrzés létezésének és működésének tesztelése elmarad, a könyvvizsgáló eredendő kockázata igen magas lesz, illetve a kockázatának egy része a könyvvizsgálati munka megkezdése előtt beazonosíthatatlan marad. (Madarasiné et al., 2011.; 23-28. p.)

**Végül fontos hangsúlyozni azt, hogy keveseknek lehet teljes rátekintésük a vállalkozás belső kontrollrendszerének egészére, amelyet ellenőrzési funkciójukban mind a függetlenített belső ellenőrök, mind a könyvvizsgálók vizsgálnak. A könyvvizsgáló támaszkodhat a belső ellenőrök segítségére ellenőrzési munkájában, ez fordítva nem lehetséges, ugyanakkor a belső ellenőrzés számára is nagyobb bizonyosságot jelent, ha a vállalkozást könyvvizsgálói ellenőrzésnek vetik alá. A két ellenőrzési szakma közül viszont csak a függetlenített belső ellenőrzés feladata, hogy a kontrollrendszer fejlesztésére vonatkozó javaslatokat fogalmazzon meg a legfelsőbb vezetés vagy a tulajdonosok felé.**

### **2.4.3. A BELSŐ ELLENŐRZÉS HELYZETÉT FELTÁRÓ FELMÉRÉSEK**

A függetlenített belső ellenőrzés szabályait kiválóan leírják a különböző ajánlások, irányelvek (IIA, BEMSZ, Belső ellenőrzési kézikönyv minta stb.), amelyek mintául szolgálhatnak bármely szervezetnek, a megfelelő korrekciókkal, amelyet a tevékenység, a vállalkozás mérete, a bizonyosság szintjére vonatkozó igény, és még sok más tényező befolyásol.

A függetlenített belső ellenőrzés, a belső kontrollrendszer, a belső kontrollok témájában rendelkezésre állnak korábbi hazai kutatási adatok, amelyeket több hazai kutató vagy könyvvizsgáló, tanácsadó cég, illetve a BEMSZ (Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete) publikáltak. Arról szó sincs, hogy ez a kutatási terület már a végletekig feltárt lenne, sőt bőven vannak még ismeretlen mechanizmusok, jó gyakorlatok, illetve a korábbi tanulmányok aktualitásukat is veszítik egy idő után, lévén élő szervezetekhez, a vállalkozásokhoz kapcsolódnak, amelyek folyamatosan változnak, alakulnak, fejlődnek. Releváns tanulmány ebben a tárgykörben például:

- Bordáné Rabóczki Mária (2012): A versenyképesség és a társaságok belső ellenőrzése.
- Milicz Ákos (2011): Ellenőrzési aspektusok a vállalatok versenyképességének szemszögéből – TM15 műhelytanulmány.
- Blumné Bán Erika (2011): A dokumentációs kontrollok fejlesztése a belső ellenőrzési kontrollrendszerekben.

**FELMÉRÉS A BELSŐ ELLENŐRZÉS HELYZETÉRŐL MAGYARORSZÁGON<sup>18</sup> – MEGFELEL A BELSŐ ELLENŐRZÉSI OSZTÁLYA A KIHÍVÁSOKNAK? – PRICEWATERHOUSECOOPERS 2007.**

Ez a tíz évvel ezelőtt készített helyzetfelmérés még nem tartalmaz összehasonlításokat, vélhetően azért, mert nem volt előzménye, hasonló kikérdezés Magyarországon. E felmérés alapját a közép-kelet-európai régióban végzett hasonló felmérések mintái és eredményei képezték.

A Figyelő TOP 200 nagyvállalatai és a BEMSZ által bevont összesen 250 vállalatból 75-öt tudtak kikérdezni belső ellenőrzési helyzetükről, amely 30%-os válaszadási arányt jelentett. A válaszadók éves árbevétele jellemzően meghaladta az 50 milliárd forintot, és a szervezetek többségénél (32%) a dolgozói létszám 500-1500 fő közötti. A megkérdezettek 79%-a rendelkezett belső ellenőrzéssel. Ahol nem alakítottak ki belső ellenőrzést, annak oka elsődlegesen az volt, hogy e tevékenységet a vállalatcsoport belső ellenőrzése látja el. További jellemző okként nevezték meg a forráshiányt és a vezetőség érdektelenségét.

Ahol kialakítottak belső ellenőrzést, ott a belső ellenőrzési csoportok többsége kicsinek mondható. A válaszadók egynegyede esetében az osztályt egyetlen ellenőr képviselte, míg 54%-uk esetében a belső ellenőrzési csoport létszáma 2-5 fő között volt. A szervezetek 6%-a vett igénybe külső szolgáltatókat belső ellenőrzési tevékenység ellátására. A válaszadók közül senki nem jelezte a tevékenység teljes kiszervezését. A belső ellenőrzési osztályok elsődleges feladata a megfelelőségi vizsgálatok elvégzése és a belső kontrollok ellenőrzése. A kockázatfelmérés a válaszadók körülbelül felénél tartozott a fő feladataik közé.

A válaszadók közül az elnök/vezérigazgató felelősségét jelölték meg legtöbben. A válaszadók 50%-ánál a vezetőséggel vagy az igazgatósággal együtt ők felelnek a belső ellenőrzésért. A cégek 41%-ánál az audit bizottság és a felügyelőbizottság ellenőrzi a belső ellenőrzés tevékenységét. A válaszadók viszonylag nagy hányada, 31%-a szerint a belső ellenőrzés nem élvez teljes körű támogatottságot a szervezeten belül. A belső ellenőrzés által teremtett hozzáadott értéket 17%-uknál nem ismerik el teljes mértékben, további 17% pedig nem kívánt válaszolni erre a kérdésre.

Mi volt a válaszadó cégeknél a legnagyobb kihívás a belső ellenőrzés területén? A legfontosabb kérdés a hatáskörök kijelölése és a belső elfogadottság. Ez utóbbi az előző kérdésnél is megmutatkozott és a válaszadók majdnem fele ezt jelölte meg legfőbb kihívásként. A válaszoló cégeknél a munka terjedelmének meghatározása és a költségvetés szintén gyakran felmerülő kérdések voltak.

A költség-hasznon elemzés meglepően szép eredményt mutat: a szervezetek 61%-a szerint a belső ellenőrzési funkció jelentős hozzáadott értéket termel, összhangban a korábbi kérdéssel, ahol a cégek 66%-a azt válaszolta, hogy a vezetőség teljes mértékben elismeri a belső ellenőrzés által teremtett hozzáadott értéket. A válaszadók mintegy fele azon a véleményen volt, hogy a belső ellenőrzési funkció haszna és költsége arányban áll egymással (vagyis a belső ellenőrzési funkció vagy nagy költséggel hoz sok hasznot, vagy kevés költséggel kevés hasznot).

A kérdésre válaszolók kockázatfelmérése alapján a legnagyobb prioritást élvező feladat a cég hatékony működtetése és a megfelelő ellenőrzési környezet létrehozása volt. A válaszadók 25%-a az informatikai vonatkozású kérdéseket jelölte meg a legfontosabb kockázati tényezőnek.

<sup>18</sup> [http://archivum.iaa.hu/files/PwC\\_IA%20Survey\\_Brochure\\_HUN.pdf](http://archivum.iaa.hu/files/PwC_IA%20Survey_Brochure_HUN.pdf)

A kérdésre válaszoló cégek 82%-a rendelkezett kialakított ellenőrzési módszertannal. Ugyanakkor a válaszadók viszonylag kis hányada, 43%-a volt meggyőződve arról, hogy a rendelkezésre álló eszközök és módszerek közül a legkorszerűbbeket alkalmazzák.

Már ekkor, 2007-ben a cégek több mint 75%-a elektronikus dokumentumokat használt az ellenőrzési munka megkönnyítésére, igaz, hogy az esetek 94%-ában egyúttal papír alapú dokumentációt is alkalmaztak.

A cégek fele saját szoftvert fejlesztett ki az igényeinek megfelelően, a másik fele pedig külső szolgáltatóktól szerezte be az ellenőrzéshez használt szoftvert.

A válaszadók általában 5-10 napot fordítottak belső ellenőrzési továbbképzésre a következő formákban (csökkenő fontossággal felsorolva): egyéb szakmai konferenciák; belső továbbképzések; IIR, IFUA, Perfekt, SALDO képzések; BEMSZ által szervezett konferenciák, képzések; CIA, CISA, CISM, ACCA képzések és képesítések; közhivatali rendezvények (PSZÁF, PM, MABISZ).

A függetlenség és a tárgyilagosság biztosítékairól kérdezték a kitöltőket. A válaszadók többsége (40%) azon a véleményen volt, hogy a szervezeti függetlenség és a közvetlen beszámolás révén biztosítható legjobban a függetlenség és tárgyilagosság. A válaszadók gyakran jelölték meg a módszerek között a felügyelőbizottság, illetve az audit bizottság felé történő beszámolást és az operatív-ellenőrzési feladatkörök elkülönítését.

A válaszadók csupán 20%-a gondolta úgy, hogy teljes mértékben megfelel az IIA normáknak. A válaszadók több mint fele (57%) nem követte a belső ellenőrzés nemzetközi standardjait, vagy nem tudta, hogy a cégüknél alkalmazott gyakorlat követi-e azokat.

**A 2007-es felmérés ezen nagyvállalatok körében azért is kiemelt jelentőségű, mert a gazdasági válságot megelőző évben készítették el.** A további, hasonló körben végzett felméréseknél alapul szolgálhatott az összehasonlításra, amelyben azonban nem csak a belső ellenőrzés helyzetének fejlődése, hanem a válság okozta következmények is szerepet játszanak a változásokban – a válság hatása mint egyfajta torzítás, nehezen elkülöníthető a teljes változáson belül.

## **FELMÉRÉS A BELSŐ ELLENŐRZÉS ÉS A COMPLIANCE HELYZETÉRŐL – DELOITTE 2010 ÉS 2013.**

2010-ben a Deloitte Magyarország Vállalati kockázatkezelési tanácsadási osztálya úgy döntött, hogy elindít egy rendszeresen ismétlődő felmérést<sup>19</sup> a hazai belső ellenőrzési szakma bevonásával, ugyanis a belső ellenőrzés működéséről, minőségéről, a fejlesztési irányokról, továbbá a visszaélésekről és azok kezeléséről jellemzően csak nyugat-európai vagy még inkább tengerentúli, az USA-ra vonatkozó statisztikák készültek. Ezt követően három év múlva, 2013-ban<sup>20</sup> is kikérdezték a magyar közép- és nagyvállalati kört, így lehetővé téve az első hazai összehasonlítást kérdéseik mentén, azzal a különbséggel, hogy az előző kérdőívben szereplő témakörökön felül a mostani felmérés külön kitér az IT-támogatott audit eszközök használatára is. A felmérés a PwC 2007-es felméréssel hasonló kikérdezett körben valósult meg, enyhén csökkenő válaszadási hajlandósággal, 70 kitöltő cég 28%-os részvételét jelentette a megkeresett sokaságnak (2010-ben a minta 60 cégből állt).

### **A felmérés legfontosabb megállapításai, a belső ellenőrzés kihívásai**

A belső ellenőrzés a többi tevékenységet támogató üzleti szolgáltató, amely folyamatosan változó szabályozói és növekvő összetételű technológiai környezetben tevékenykedik.

<sup>19</sup> <http://beszerzes.hu/2010/11/30/felforgatta-a-valsag-a-belso-ellenorzesi-gyakorlatot/>

<sup>20</sup> [etk-rt.hu/images/dokumentumok/deloitte\\_eloadas.pdf](http://etk-rt.hu/images/dokumentumok/deloitte_eloadas.pdf)

A szervezetek felismerték a teljesítménymérés – hasonló szervezetek legjobb gyakorlatához mint benchmarkhoz való mérés – fontosságát, ezáltal menedzselve folyamataikat. A felmérés eredményei alapján a belső ellenőrzési szakma a válaszadók visszajelzései alapján 2013-ban a következő kihívásokkal szembesült:

- A legfőbb kihívásként az anyagi erőforrások, valamint a megfelelően képzett és megfelelő nagyságú létszám szűkösségét emelték ki a válaszadók. Az auditok száma jelentősen emelkedett 2010-hez viszonyítva, amelyet a kisebb arányú létszámnövekedés nem tudott teljesen kompenzálni. A hatékonyságnövelő intézkedések között jellemzően a kockázatközpontúság alkalmazása és bevezetése áll, mintsem a hatékonyabb automatizált auditeljárások (adatelemzés, adatbányászat, folyamatos audit és monitoring). A válság hatására megnövekedett ellenőrzési feladatok rendkívül alacsony költségvetéssel párosultak, ami mindkét megfigyelt időszakra igaz, s a helyzet 2013-ra sem enyhült.
- A válaszadók hangsúlyozták a kockázatalapú működés fontosságát, ennek ellenére kevesen, az összes válaszadó csupán 7 %-a kezelte kockázataikat szoftverrel támogatott kockázatkezelési rendszerben.
- A visszaélések felderítése fejletlen és nem hatékony, mégsem javult a kép 2010-hez képest, s a bejelentővonalak működtetése ezen nagy cégek felét jellemzik csupán.
- Audit szoftverek és IT támogatott audit módszerek alkalmazása sajnos még igen elmaradott, melynek elsősorban költségtényezők, megfelelő oktatás illetve menedzsment támogatás hiánya állt a háttérben (erre a területre 2010-ben még nem kérdeztek rá).

Az elemzés során 2010-hez viszonyítva komoly fejlődés volt tapasztalható a következő területeken:

- A belső ellenőrök körében nőtt a képzéssel, minősítéssel rendelkezők száma, legtöbben a mérlegképes könyvelői képzéssel, CIA minősítéssel, BEMSZ oklevéllel illetve CISA és ACCA minősítéssel rendelkeztek.<sup>21</sup>
- Az ellenőrzési osztályokon a képzésre fordított napok száma növekedett.
- A válaszadók 87%-ánál volt csalásmegelőző és felderítő funkció a belső ellenőrzésen belül vagy külön szervezeti egységként.
- Jelentősen javult az IIA normáknak való megfelelés (szabályozottság, kockázat alapú tervezés, a belső és külső minőségbiztosítás fejlődése, csalás és visszaélési kockázatok kezelése, teljesítménymérés és képzés területein).

## **VISSZAÉLÉSI FELMÉRÉS: NÉGYBŐL HÁROM CÉGVEZETŐ SZERINT MINDENNAPOS A KORRUPCIÓ AZ ÜZLETI ÉLETBEN – ERNST & YOUNG (EY) 2017.<sup>22</sup>**

A mai magyarországi helyzetet felvázoló tanulmányt emeltem ki, amelyet az EY végzett el 2017. áprilisában.

Míg a gazdaság helyzetét pozitívan ítélik meg a magyarországi cégvezetők, a korrupciós helyzettel kapcsolatban romlott a véleményük. A válaszadók több mint háromnegyede úgy látja, hogy a visszaélések és a korrupció mindennaposak az üzleti életben.

Az EY Visszaélési Felmérésében megkérdezett hazai vezetők 78 százaléka tapasztalja, hogy a kenőpénzek és a korrupció az üzleti élet mindennapos részét képezik. Ez öt százalékpontos emelkedést jelent a két évvel ezelőtti vizsgálati eredményhez képest (73%). Az idei érték mintegy

<sup>21</sup> CIA - minősítés Certified Internal Auditor; CISA minősítés - Certified Information Systems Auditor; ACCA minősítés - Association of Chartered Certified Accountants

<sup>22</sup> [http://www.ey.com/hu/hu/newsroom/news-releases/ey-2017-](http://www.ey.com/hu/hu/newsroom/news-releases/ey-2017-04_05_ey_emeia_visszaelesi_felmeres_negybol_harom_cegvezeto_szerint_mindennapos_a_korrupcio_az_uzleti_el)

04\_05\_ey\_emeia\_visszaelesi\_felmeres\_negybol\_harom\_cegvezeto\_szerint\_mindennapos\_a\_korrupcio\_az\_uzleti\_el

18 százalékponttal haladja meg a közép-kelet európai átlagot, és ezzel Magyarország bekerült a korrupció által leginkább érintett országok közé, mint például Dél-Afrika, India és Egyiptom. A magyar vállalatvezetők szkeptikusak, mindössze 57 százalékuk hisz a személyes felelősségre vonás elrettentő erejében, ha visszaélésekről van szó, a kelet-európai vezetők 73 százaléka hisz benne.

**Az elmúlt évek során a magyar vezetők felismerték a tudatos ellenőrzés fontosságát.** A korábbi fenntartásaikkal ellentétben a mostani felmérésben a megkérdezettek legalább 52 százaléka hasznosnak tartana valamilyen monitoring rendszert a visszaélések megelőzésére és kiszűrésére. Például a megkérdezettek több mint negyede gondolja úgy, hogy a vállalatnak hasznos nyomon követnie az alkalmazottak céges eszközökről bonyolított telefonhívásait vagy e-mailezéseit.

### **Nem jelzi a visszaéléseket a magyar munkavállaló**

A felmérés rámutatott, hogy Magyarországon nem szokás jelenteni, ha valaki visszaélést vagy etikátlan magatartást tapasztal a vállalatánál. A vezetők mindössze 21 százaléka állította, hogy jelezte felsővezetőinek vagy külső partnernek, ha visszaélést tapasztalt. A válaszadók harmada inkább elhallgatta a tudomására jutott információt. Az ellenőrzés fokozása azonban önmagában nem elegendő. A jogszerűen kiépített, hatékony compliance rendszerek előnye, hogy probléma esetén a munkavállalók a szervezet minden szintjén tudják, mi a teendő. Az etikus működés melletti vezetői elkötelezettség pedig garanciát jelent a munkavállaló számára, hogy egy bejelentés kapcsán nem érheti őt hátrányos megkülönböztetés.

### **Egyéni szinten nem élnének etikátlan eszközökkel a vezetők**

A kutatás rámutatott, hogy a saját gyakorlatukra vonatkozó kérdések esetén a magyar vezetők 85 százaléka még karrierjének előmozdítása vagy jutalom ígérete esetén sem lenne hajlandó etikátlan vagy illegális eszközökhöz nyúlni. Ezzel szemben a közép-kelet-európai régióban minden ötödik vezető hajlandó lenne átlépni ezt a határt. A régiós vezetők 10 százaléka hajlandó lenne például feljavítani vállalata pénzügyi kimutatásait a pénzügyi célok teljesítése érdekében. Magyarországon ugyanez az arány ennek mindössze a fele.

Aktualitása okán most a legújabb tanulmány eredményeit ismertetem értekezésemben, amelyet 2017. május 8-i BEMSZ konferencián ismertem meg, a kutatási eredmények birtokába jutottam, amelyeket természetesen más érdeklődők számára is elérhetővé tettem.<sup>23</sup>

## **BELSŐ ELLENŐRZÉS MŰKÖDÉSÉVEL ÉS KIHÍVÁSAIVAL KAPCSOLATOS KÉRDŐÍV EREDMÉNYEI – DELOITTE, 2017 MÁJUS 8.**

A Deloitte és a Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete közös felmérést végzett a belső ellenőrzési osztályok működésével, állapotával és kihívásaival kapcsolatban. A felmérésben 53 belső ellenőrzési vezető vett részt, melyből 15 pénzügyi intézmény, 38 nem pénzügyi intézmény belső ellenőrzésének irányítását látja el. Az előadó kifejezte, hogy nagyobb kitöltési hajlandóságban bíztak, ugyanakkor a megállapításokat, eredményeket elfogadják, jellemzőnek ismerik el.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a nem pénzügyi vállalatok allokált belső ellenőrzési költségvetése alacsonyabb, mint az erősebben szabályozott pénzügyi intézményeké, amely megállapítás a várakozásoknak megfelelően alakult. A belső ellenőrzési szervezetek 71 %-a alkalmazza az IIA normákat tevékenysége során, valószínűleg nem azok a szervezetek, ahol a belső ellenőrzési szervezet létszáma 1 fő, amely a kitöltők 17%-ára jellemző. A kitöltő közepes- illetve nagyvállalkozásoknál dolgozó belső ellenőrök több, mint fele rendelkezik mérlegképes

<sup>23</sup> [http://www.iaa.hu/images/stories/dokumentumok/szakkonf/1\\_szek\\_laszlo.pdf](http://www.iaa.hu/images/stories/dokumentumok/szakkonf/1_szek_laszlo.pdf)

könyvelői végzettséggel, valamint BEMSZ oklevéllel. Ugyancsak gyakorinak tekinthető a szervezeteknél a CIA, CISA/CISMA, ACCA és a bejegyzett könyvvizsgálói képzés.

Érdekes adat, hogy a kitöltő szervezetek 40%-a úgy véli, hogy a belső ellenőrzés megítélése az elmúlt három évben javult, amelyben szerepet játszhat a belső ellenőrzés egyre aktívabb szerepvállalása a tanácsadói szerepkörben – amely szerepkör ellátása állandó dilemma az ellenőrzési szakmában, nehogy a függetlenség sérüljön, ne kelljen osztozni a vezetői döntéshozás felelősségében – sokszor túl rövid idő vagy túl kevés információ alapján.

A belső ellenőrzési tevékenység kialakítását legtöbb esetben a vállalatvezetés és tulajdonosi elvárások indukálják, de jelentős azon szervezeteknek aránya – ilyen a 15 kitöltő pénzügyi intézmény is –, melyeknél a jogszabályi megfelelés miatt szükséges a belső ellenőrzési funkció létesítése.

Elgondolkodtató megállapítás az, hogy a megkérdezett belső ellenőrök a legnagyobb kihívást az automatizált adatelemzési eljárások alkalmazásában, az IT szakismeretek általános hiánya és elavultsága okozta nehézségekben és a többi védelmi vonallal történő hatékonyabb együttműködésben látják. Ezen túl a belső ellenőröknek még mindig nehézséget jelent az elismertség hiánya és a nem támogató szervezeti kultúra, annak ellenére, hogy javult a tevékenységük megítélése az elmúlt három évben.

Nem volt különbség szektorálisan abban a tekintetben, hogy a belső ellenőrzési vezetők a legnagyobb kihívást jelentő vizsgálati területeken pénzügyi és nem pénzügyi vállalatoknál egységesen az IT rendszerek és IT biztonság vizsgálati területei, a digitális csatornák, az információ biztonság és az adatvédelmi folyamatok vizsgálatát látják.

A megkérdezettek mintegy fele végez minőségbiztosítási és minőségfejlesztési programot, amelyeknél a belső felülvizsgálat az esetek döntő többségében éves gyakoriságú, míg a külső vizsgálatok jellemzően 2 és 5 évenként ismétlődnek, alapvetően külső szakértő bevonása mellett.

A kérdőívet kitöltők jelentős része a munkatársak folyamatos képzésében és fejlesztésében látják az ellenőrzési tevékenység hatékonyság növelésének kulcsát. A belső ellenőrzési területek jelentős része nem használ szoftveres audit alkalmazásokat, s ha mégis, akkor ezen alkalmazások között az adatelemzési eszközök, az erőforrás tervező programok és az audit menedzsment szoftverek a leggyakoribbak.

A felmérésben résztvevő vállalatok nagyobb részénél tapasztaltak valamilyen visszaélést az elmúlt üzleti évben, mint ahányban nem. A nem pénzügyi szektorban a legjellemzőbb séma az eszközök magáncélú használata és az eltulajdonítás, amely tipikus visszaélési terület, és az elmúlt tíz évben sajnos semmit sem változott.

A kérdőívet kitöltők válaszai alapján a pénzügyi szektor intézményei között gyakoribb a bírságot, mely indokolható a szektorra jellemző erősebb szabályozói rendszer jelenlétével, ugyanakkor mégiscsak meglepő a létszámát és eszközeit tekintve felszereltebb belső ellenőrzési apparátus mellett. A bejelentések jelentős részét a visszaélés bejelentési csatornákon keresztül, valamint a belső ellenőrzés által folytatott vizsgálatok eredményeként azonosították a felmérésben résztvevő szervezeteknél.

**A leginkább nagyvállalatok belső ellenőrzési helyzetére vonatkozó fontosabb vizsgálati eredményeket áttekintve rendkívül érdekes, hogy mennyiben jelent hasonlóságot és különbözőséget a KKV-k belső ellenőrzése, ahol feltételezhetően függetlenített belső ellenőrzést**



kevesen működtetnek, így a vezetők és a folyamatokat megvalósító végrehajtók működtetik a belső kontrollokat a tulajdonos érdekeinek és elvárásainak megfelelően.

## 2.5. A PRODUKTIVITÁS ÁTTEKINTÉSE

A produktivitás idegen szó szerepel magyar nyelvű doktori értekezésem címében, amelynek szinonimái: termelékenység, teljesítőképesség, hatékonyság, teljesítmény, alkotóképesség, kreativitás, termékenység, teremtőképesség, alkotóerő.<sup>24</sup>

Produktivitás: termelékenység, termelőképesség (Tótfalusi, 2011, 413. p.).

Azt kívántam elérni a disszertáció címébe foglalt produktivitás kifejezésével, hogy a fentebb felsorolt bármelyik, de leginkább valamennyi magyar megfelelője jusson eszébe az értekezés olvasójának. Azt gondolom, hogy a szervezeten belüli ellenőrzésnek ennyiféle színes tartalma, gazdag gondolatisága és megannyi áldásos hatása van a vállalkozásokra.

Sorakozzon itt két ellenőrzési fogalom, amely az ellenőrzés, a belső ellenőrzés és annak hatékonyságát abban méri, hogy működtetése hozzájárul a tevékenység összhatékonyságához:

„A Legfőbb Ellenőrzési Intézmények (számvevőszékek) Nemzetközi Szervezete (INTOSAI) 1977-es alapnyilatkozata megállapítja, hogy maga az ellenőrzés nem cél, hanem olyan szabályozó rendszernek a nélkülözhetetlen része, amely azt szolgálja, hogy fel lehessen tárnai az eltérést az elfogadott céloktól, szabályoktól, a törvényességtől, a **hatékonyságtól**, az eredményességtől és a gazdaságosságtól.” (Kovács, 2007.) Ezt tekinthetjük a külső ellenőrzések definíciójának.

Báger Gusztáv szerint Kovács Árpád, volt számvevőszéki elnök, könyvében az „ellenőrzést – a pénzügyi globalizáció részeként – **a modern gazdaság fejlődésének egyik fontos versenyképességi, hatékonysági tényezőjének** tekinti.” (Kovács, 2002; 9. p.) Ezzel a gondolattal teljes mértékben egyetértek, ugyanakkor Hetényi István recenziójában méltatja, köszönettel illeti Kovács Árpád újító, sokaknak szánt összegző munkáját, de legfőképpen azt hiányolja a műből, amelyet Báger Gusztáv lektor éltet: „Ismert, hogy a pénzügyi ellenőrzés mindenképpen szabályszerűség szemléletű, de egyre inkább növekszik az igény a hatékonysági vizsgálatok iránt is. A szerző ezt helyesen többször is említi, a könyv tartalmaz utalásokat (és sajnos nem kifejtést, problémaelemzést) ezen izmosodó kihívásra.” (Hetényi, 2003; 1024. p.) Ezt a gondolatot, Hetényi hiányérzetét nem tudom elfogadni, ugyanis a Kovács Árpád könyvének 4. fejezete megvilágítja az ellenőrzés modernizálása kapcsán a hatékonysági szempontú értékelések súlyponti felértékelődését, a tanácsadó szerepkör növekedését, a nemzetközi követelmények, minőségbiztosítási standardok hatását nemcsak a számvevőszéki, hanem más ellenőrzési típusokra is. (Kovács, 2002; 203-258. p.)

Az előbbi gondolatmenetet tovább folytatva, tehát elfogadom, Kovács Árpád kijelentését, miszerint az ellenőrzést – a pénzügyi globalizáció részeként – **a modern gazdaság fejlődésének egyik fontos versenyképességi, hatékonysági tényezőjének** tekinti. Szakirodalmi áttekintésemet ennek megfelelően a hatékonyságra vonatkozó kutatásokra irányítottam. Hüttl Antónia a termelékenység – jószerivel munkatermelékenységre szűkített – fogalmi magyarázatára és makro statisztikai mérési nehézségeire, illetve lehetőségeire hívja fel figyelmünket aktuális cikkében, amelyben így fogalmaz:

„A gazdasági elemzések jórészt a termelékenység növekedésének tulajdonítják a gazdasági növekedés – hosszú távon is fenntartható – pályáját. Széles körben elfogadott nézet, hogy a

<sup>24</sup> <https://szinonimaszotar.hu/keres/produktivit%C3%A1s>

világgazdaság fejlett, de a foglalkoztatás bővítésére nem képes régióiban a termelékenység javulása képezi a növekedés egyetlen forrását. Különben – minthogy a szokásos feltevések szerint a tőke határterméke csökkenő, azaz, ha a munkainput változatlansága mellett növeljük a tőkeinput mennyiségét, akkor egyre csökken a pótlólagosan előállított termékek volumene – kizárólag a megtakarítási hányad emelésével és így a fogyasztási hányad csökkenésével lehetne fenntartani a gazdasági növekedést. A kevésbé fejlett régiókban nem ennyire feszítő ez a követelmény, mivel a foglalkoztatás bővülése mellett érvényesülhet a technológiaiimport gazdaságélénkítő hatása is. Fontosságuk ellenére meglehetősen hiányosak a termelékenységszámítás statisztikai alapjai. A nemzeti számlák új változata a termelékenység fogalmát jószerivel a munkatermelékenységre szűkítve értelmezi.” (Hüttl, 2017; 577.p.)

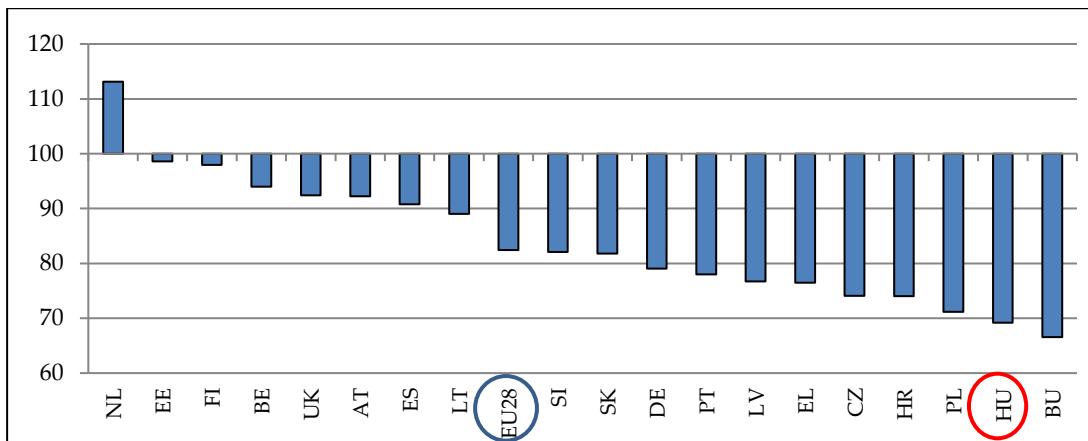
Hüttl Antónia korábbi műhelytanulmányában a magyar gazdaság termelékenységének mérését végezte el a felvállalt céljai mentén, amelyet értekezésében a következőképpen fogalmazott meg: „A szakirodalomban széles körben elfogadott az a nézet, hogy **a versenyképesség nemzetgazdasági szinten a termelékenység alakulásában tükröződik**. Versenyképes vállalkozásokkal működő nemzetgazdaságban kedvezően alakul a termelékenység, és fordítva, ahol magas a termelékenység növekedése, ott a gazdaságban lennie kell versenyképes vállalkozásokkal jellemezhető tevékenységi szegmenseknek.” (Hüttl, 2010; 3. p.)

Makroszinten a termelékenységet az egy foglalkoztatottra jutó GDP nagyságával szokták jellemezni. Emellett egyes kiválasztott iparágakra készülnek olyan számítások is, hogy milyen reálértékű kibocsátás vagy hozzáadott érték állítható elő egy ténylegesen ledolgozott munkaóra alatt. Eltérő technológiák termelékenységének összehasonlításához nélkülözhetetlen, hogy mérni lehessen a tőkeinputot. Több évtizedes fejlesztési munka eredményeképpen az OECD 2009-ben közreadott kézikönyve (OECD, 2009) a tőkemérés metodikáját összeillesztette a nemzeti számlák rendszerével. Hüttl (2010) megbecsülte, hogy 1995-2009 közötti időszakban hogyan alakult a magyar gazdaság többtényezős termelékenysége, és ennek ágazati összetevői.

E tanulmányba foglalt többtényezős teljesítményindikátorokat nem alkalmazhattam a KKV-kre vonatkozó kérdőívben a termelékenység, hatékonyság, produktivitásra vonatkozó kérdéseimben, mert azt vélhetően kevesen tudták volna csak értelmezni.

A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK) Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézete (2015): Termelékenység és felzárkózás – Magyarország kilátásai, Tendenciák és összefüggések, 2015. novemberben folytatott kutatás elsődleges célja, hogy nemzetközi és magyar adatokra, kutatási eredményekre alapozva képet adjon a magyar gazdaság **versenyképességének, termelékenységének** utóbbi évekre jellemző alakulásáról és a magyar helyzetet összehasonlítsa az EU országok és ezen belül különösen az V4 országok megfelelő adataival. Ezen túlmenően felhívták a figyelmet a termelékenységet és versenyképességet meghatározó két tényező, a **szabályozási és az intézményi környezet és az emberi tőke hatásaira** is.

A középvállalatok termelékenységének összehasonlító elemzéséről szól az 5. ábra, amely jól szemlélteti középvállalataink lemaradását saját nagyvállalataink termelékenységéhez képest, utolsó előtti helyen vagyunk, igen távol az EU tagországok átlagától.

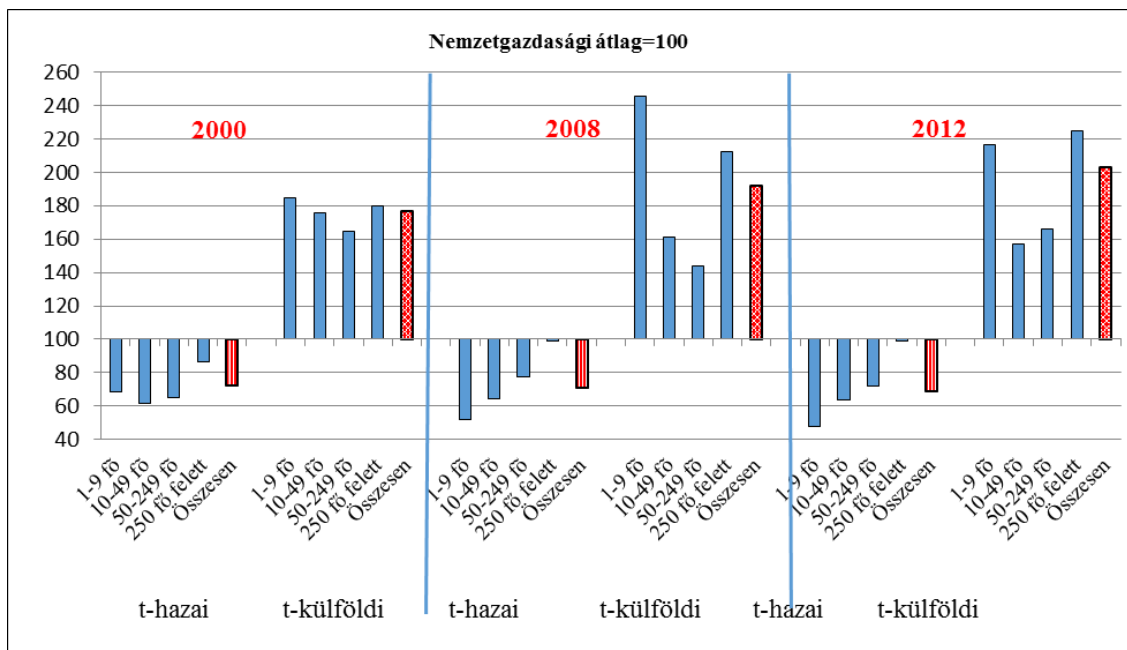


**5. ábra: A középvállalatok (50-249 fő) munkatermelékenysége a 250 fő feletti nagyvállalatokéhoz képest (nagyvállalatok termelékenysége =100)**

*Forrás: a 2015. novemberi MKIK tanulmányhoz kapcsolódó eredeti forrás: Eurostat database, Industry, Trade and Services, Structural Business Statistics (letöltve: 2015. 10.27.)*

*<http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics>, továbbá (MKIK, 2015., 36. p.)*

Nagy lemaradást mutat az alábbi 6.ábra, amely az egyes vállalati méretkategóriák és a tulajdoni szerkezet szerinti relatív termelékenységi mutatókat szemlélteti 2000-2008-2012 években. Az egyes vállalati kategóriákban az egy alkalmazottra eső hozzáadott-értéket a nemzetgazdasági átlaghoz viszonyítva mutatja. A t-hazai és a t-külföldi a többségi hazai, illetve többségi külföldi tulajdont jelzi:



**6. ábra: Az egyes vállalati méretkategóriák és a tulajdoni szerkezet szerinti relatív termelékenységi mutatók 2000-2008-2012 években**

*Forrás: APEH/NAV anonimizált vállalati mérleg- és eredmény-kimutatás adatbázis (MKIK, 2015., 41. p.)*

A produktivitás javítása, a versenyképesség fokozása kiemelt jelentőségű feladat, az ehhez szükséges eszközök, eszközrendszer feltérképezése nemzetgazdaságunk alapvető érdeke, a jelen és közeljövő nagy kihívása.

## 2.6. A KKV-K MINŐSÍTÉSE ÉS HELYZETÜK RÖVID ISMERTETÉSE

A transznacionális szervezetek szakmai standardokon, normákon alapuló minősítő, értékelő ellenőrzési gyakorlata az általuk készített módszertani útmutatóik révén a globalizálódott vállalatok ellenőrzési rendszerének és ellenőrzési technikáinak fejlődésére is befolyást gyakorolnak, támogatják azokat. A kisebb méretű vállalkozások ellenőrzési rendszerének vonatkozásában azonban ez a befolyásgyakorlás, támogató hatás jellemzően különböző mértékben valósul meg.

Figyelembe kell venni a KKV-k jellemzőit a szervezeten belüli ellenőrzési helyzetük értékelésekor. Fontos a KKV-k szabályozásához és támogatásához kapcsolódó jogszabályok, az állami irányítás egyéb eszközei és a különböző szakmai tájékoztatók ismerete.

„A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló **2004. évi XXXIV. törvény**<sup>25</sup> (a továbbiakban: KKV törvény) tartalmazza azokat az értékhatárokat, létszámkorlátokat, egyéb szempontokat, amelyek alapján eldönthető, hogy egy adott vállalkozás KKV-nak minősül-e, illetve azon belül mikro-, kis- vagy a középvállalkozás méretkategóriájába tartozik-e.” (MÁK, 2017) A méret szerinti besoroláshoz a vállalkozásra vonatkozó **három gazdasági mutató szükséges, amelyekre vonatkozóan a KKV törvény felső korlátot határoz meg a következőképpen** a 4. táblázat alapján:

### 4. táblázat: KKV besorolás gazdasági mutatószámainak felső korlátjai

KKV besorolás	Létszám (fő)	és	Éves nettó árbevétel (euró)	vagy	Mérlegfőösszeg (euró)
Közép-vállalkozás	< 250	és	≤ 50.000.000	vagy	≤ 43.000.000
Kisvállalkozás	< 50	és	≤ 10.000.000	vagy	≤ 10.000.000
Mikrovállalkozás	< 10	és	≤ 2.000.000	vagy	≤ 2.000.000

Forrás: <https://www.mvh.allamkincstar.gov.hu/tamogatasok-listazo/-tamogatas/4415411/tajekoztatok/tajekoztato-a-mikro-kis-es-kozepvallalkozasok-kkv-minosites-megallapitasahoz-es-a-partner-es-kapcsolt-vallalkozasok-meghatározasahoz>

Az euróban megadott határértékek forintra történő átszámításakor a Magyar Nemzeti Bank (a továbbiakban: MNB) által megállapított, a KKV üzleti évének lezárásakor érvényes deviza középárfolyamot kell alkalmazni. Újonnan alapított vállalkozás esetén a tárgyévet megelőző év utolsó napján érvényes, MNB által megállapított deviza középárfolyamot kell alkalmazni.

KKV kategóriába történő besoroláshoz a fent említett három gazdasági mutató közül csak kettőnek kell megfelelnie a vállalkozásnak. Kötelezően teljesülnie kell a **foglalkoztatotti létszámra vonatkozó kritériumnak, azonban az éves nettó árbevételre vagy a mérlegfőösszegre vonatkozó feltételek közül elegendő, ha csak az egyiknek a teljesítése.**

<sup>25</sup>

2004. évi XXXIV. törvény: [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=a0400034.tv](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a0400034.tv)

A KKV törvény szerint amennyiben egy vállalkozás túllépi a meghatározott KKV határértékeket (létszámot, nettó árbevételt, mérlegfőösszeget), vagy elmarad azoktól, akkor ennek eredményeként csak abban az esetben veszíti el, illetve nyeri el a KKV besorolást, ha **két egymást követő beszámolási időszakban érvényesül az eltérés.**

„Az a vállalkozás, amelyben az állam vagy az önkormányzat (magyar vagy külföldi) közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése meghaladja a 25 százalékot, abban az esetben sem minősülhet KKV-nak, ha a gazdasági mutatók alapján felállított kritériumoknak eleget tesz. Tehát egy vállalkozás csak akkor sorolható a KKV kategóriába, ha benne az **állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése 25 százaléknál nem több**”.<sup>26</sup> (MÁK, 2017)

Az egyéni vállalkozás minősítése az adóbevallása szerint, a foglalkoztatotti létszám alapján történik. Az egyszerűsített vállalkozói adóról szóló 2002. évi XLIII. törvény (a továbbiakban: Eva tv.) hatálya alá tartozó vállalkozás minősítése a saját nyilvántartása szerint, a foglalkoztatotti létszám alapján történik. Az Eva tv. hatálya alá tartozó vállalkozás KKV-nak történő minősítéséhez a vállalkozásnak foglalkoztatotti létszámra vonatkozó nyilvántartással kell rendelkeznie.

A KKV besorolás meghatározásánál figyelemmel kell lenni a támogatást igénylő kapcsolt és partnervállalkozásaira.

### **Önálló vállalkozás**

Minden olyan vállalkozás, amely független és nem minősül partnervállalkozásnak vagy kapcsolt vállalkozásnak. A vállalkozás akkor is önállónak minősül, ha az alábbi típusú befektetők bármelyike 25–50%-ot birtokol a vállalkozás tőkéjéből vagy szavazati jogaiból:

- nyilvános befektetési vállalkozások, kockázati tőke-társaságok, üzleti angyalok (befektetés maximális értéke 1 250 000 EUR);
- egyetemek vagy nonprofit kutatóközpontok;
- intézményi befektetők, regionális fejlesztési alapok;
- 10 millió EUR-nál kisebb éves költségvetéssel rendelkező és kevesebb, mint 5 000 fő lakost képviselő független helyi hatóságok.

### **Partnervállalkozások:**

Amennyiben a vállalkozás részesedése egy másik vállalkozásban legalább 25%-os, de nem haladja meg az 50%-ot, a két vállalkozás egymás partnervállalkozásának minősül.

<sup>26</sup> Nem kell alkalmazni az imént részletezett korlátozást az alábbi befektetők részesedése esetében:

- állami befektető társaságok;
- finanszírozáshoz való hozzáférés elősegítése céljából rendszeresen kockázati tőke-befektetést folytató egyének vagy csoportok, akik vagy amelyek a tőzsdén nem jegyzett vállalkozások alaptőkéjébe fektetnek be, azzal a feltétellel, hogy az érdekeltségük az adott vállalkozásban kevesebb, mint 1 250 000 eurónak megfelelő forintösszeg;
- szövetkezeti üzletrészt hasznosító gazdasági társaság;
- felsőoktatási intézmények, nem felsőoktatási intézmény keretében működő oktatási és szaktanácsadási intézmények, a felső- vagy középfokú oktatás gyakorlati háttéréként termelő tevékenységet folytató tangazdaságok és tanüzemek, nonprofit kutatási központok, valamint nem felsőoktatási intézmények szervezeteként –költségvetési formában működő – egyéb kutatóhelyek;
- a tőkepiacról szóló 2001. évi CXX. törvény 5. § (1) bekezdésének 53. pontjában meghatározott intézményi befektetők;
- az évi 10 millió eurót, illetve az annak megfelelő forintösszeget meg nem haladó költségvetéssel és kevesebb, mint 5000 lakossal rendelkező helyi önkormányzatok.

**Kapcsolódó vállalkozások:**

Azon vállalkozások, amelyek úgy kapcsolódnak egymáshoz, hogy az egyik vállalkozás szavazati jogai felett a másik vállalkozás közvetlenül vagy közvetve döntő ellenőrzést gyakorol, vagy képes arra, hogy meghatározó befolyása legyen a vállalkozásra. Amennyiben a részesedés, vagy a szavazatok aránya más vállalkozásokban meghaladja az 50%-os küszöbértéket, akkor a vállalkozásokat kapcsolódó vállalkozásnak kell tekinteni.

A rendszerváltást követően, a magánszektor szinte szabályozatlanul formálódott, majd a multinacionális vállalatok mellett, tudományos megalapozottság nélkül kialakult a mikrovállalkozások, a kis- és középvállalkozások szektora. E szektor nagysága drasztikus növekedést mutatott az idők folyamán, mára a regisztrált vállalkozások száma meghaladja az 1,8 milliót (KSH, 2017). Ennek a szektornak a növekvő gazdasági súlyát mutatja, hogy ma már a KKV-k adják a hazai vállalkozások 99,1 százalékát, hasonlóan az EU átlagához. A KKV-k állítják elő a vállalkozók által létrehozott nettó árbevétel több, mint felét, és a munkahelyek közel kétharmadnyi részét biztosítják. (a 3. fejezet 6. táblázata alapján)

A KKV szektoron belül a mikro-, kis- és középvállalkozások belső összetételében a mikrovállalkozások aránya 94,4%, a kisvállalkozásoké 4,8%, a középvállalkozásoké 0,8%. (KSH, 2016.).

**A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK) Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézete 2017. áprilisi KKV körkép felvételén több szempontból jellemzi a magyarországi KKV-kat:**

„A 2017. áprilisi **adattfelvétel tanúsága szerint a hazai KKV szektorban** az üzleti bizalom szintje az előző negyedévben tapasztaltnál képest jelentősen romlott: a KKV Körkép Konjunktúra Mutatója a januári 25 pontról 18 pontra csökkent. Így jelenleg a 2016 júliusa óta tartó csökkenő tendencia felerősödése érvényesül.

A KKV Körkép Konjunktúra Mutató (KM)<sup>27</sup> három összetevője esett vissza jelentősen:

- a vállalkozások pesszimistábbá váltak a várható beruházásukat illetően,
- valamint sokkal negatívabban látják jelenlegi jövedelmezőségüket és az előző féléves termelési szintjüket, mint januárban.

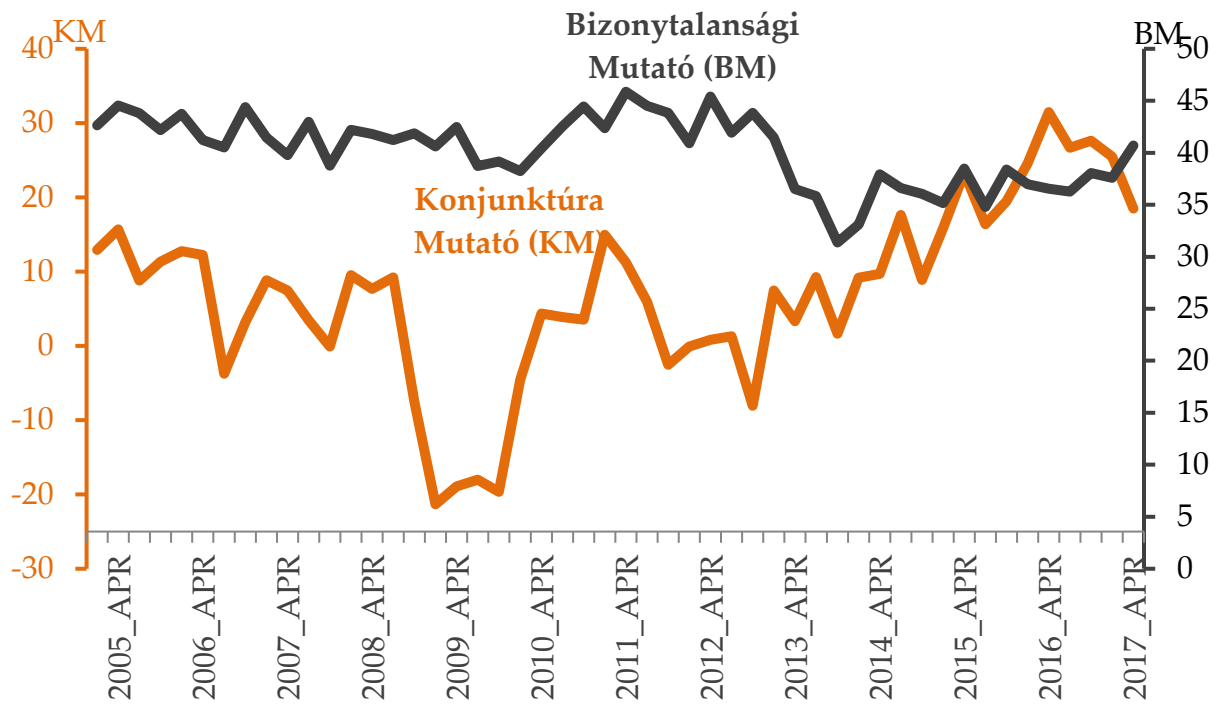
A Bizonytalansági Mutató (BM)<sup>28</sup> értéke 41 pontos szinten áll, ami három pontos növekedést jelent az előző negyedévhez képest. Ez arra utal, hogy a vállalkozások helyzetértékelése kevésbé egyöntetű, mint januárban volt” (MKIK, 2017. 3. p.) Ezt szemlélteti a 7. ábra:

<sup>27</sup> A KKV Körkép Konjunktúra Mutató (KM) kiszámításának képlete:

$$\text{KM} = 0,18 \times \text{raj} + 0,04 \times (\text{uhj} + \text{vjj} + \text{tszm}_- + \text{lvv} + \text{uhv}) + 0,18 \times \text{vjjv} + 0,10 \times \text{cue} + 0,18 \times \text{tszv} + 0,17 \times \text{bvjv}, \text{ ahol:}$$

raj: rendelésállomány; uhj: jelenlegi üzleti helyzet; vjj: jövedelmezőség jelenleg; tszm: termelési szint az elmúlt negyedévben; lvv: létszám várható változása; uhv: várható üzleti helyzet; vjjv: várható jövedelmezőség; cue: kapacitáskihasználás várható alakulása; tszv: termelési szint várható alakulása; bvjv: beruházási aktivitás várható alakulása. Az értékek jelentése: A mutatók értékét felmérő kérdésekre a vállalatok „jó/javul/nő/nőni fog” válaszai 100 pontot érnek. „Kielégítő/nem változik/azonos lesz/változatlan” válaszai 0 pontot érnek. „Rossz/romlik/romlani fog/csökkeni fog” válaszai pedig mínusz 100 pontot érnek.

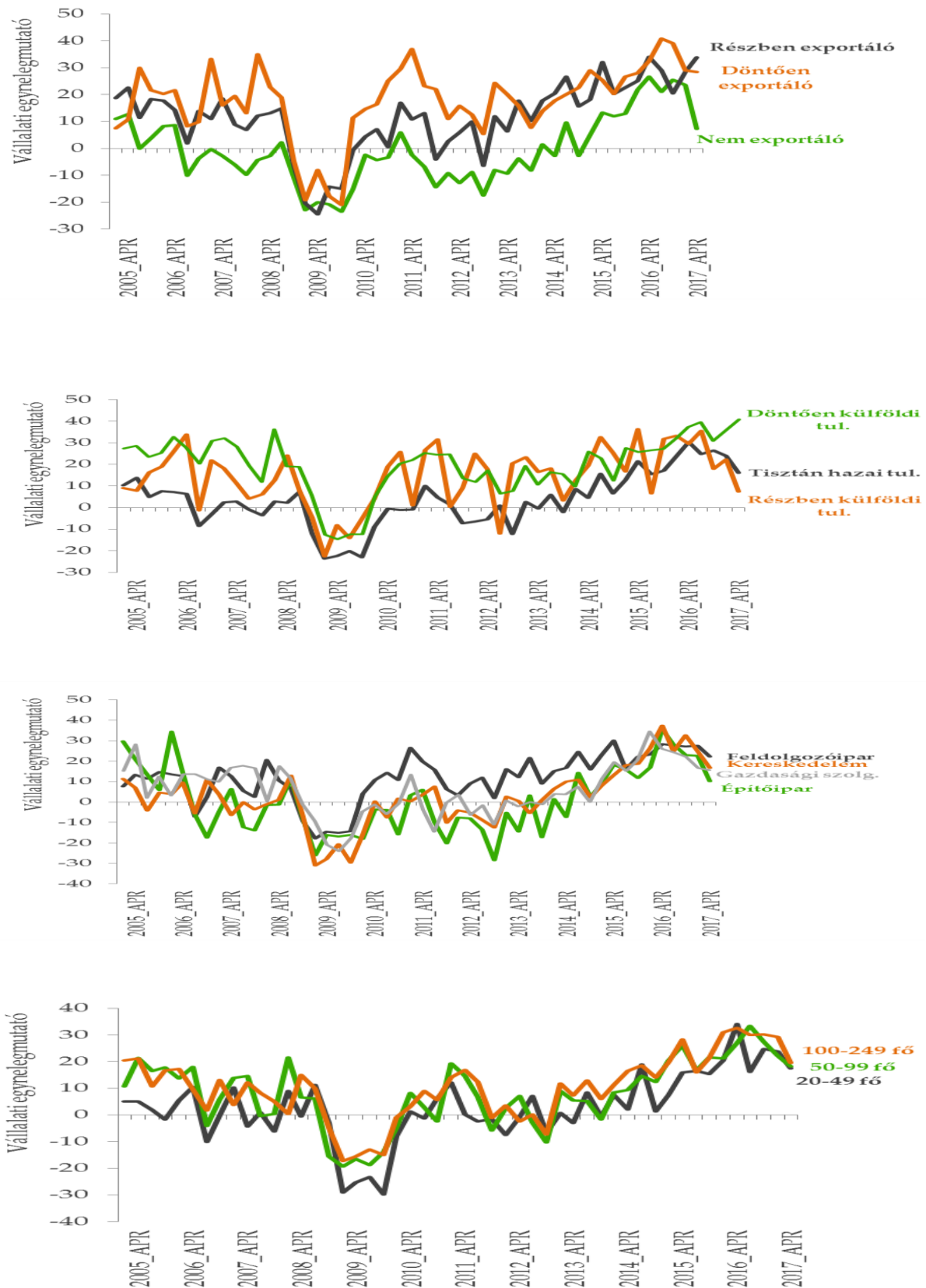
<sup>28</sup> A KKV Körkép Bizonytalansági Mutató (BM) kiszámításának képlete: **BM = a KKV Körkép Konjunktúra Mutató (KM) szórása**



7. ábra: **KKV üzleti bizonytalansági (BM) és konjunktúra (KM) mutatók**

*Forrás: MKIK (2017., 3. p.)*

„A **KKV vállalati háttérjellemzők** mentén azt láthatjuk, hogy a csak belpiacra termelő, az építőipari, a részben külföldi tulajdonban álló, illetve a 100-249 fős cégek üzleti bizalma csökkent jelentősen az előző negyedévhez képest” (MKIK, 2017. 3. p.). Ezt szemlélteti az alábbi 8. ábra:



**8. ábra: KKV Körkép Konjunktúra Mutató (KM) exporttevékenység-, tulajdonszerkezet-, gazdasági ágak és létszám-kategória szerint**

*Forrás: MKIK (2017., 4-5. p.)*



## KKV SZEKTOR HATÉKONYSÁGÁNAK NÖVELÉSE PÉNZÜGYI ISMERETEK FEJLESZTÉSE, VÁLLALKOZÓI MENTORÁLÁS BIZTOSÍTÁSA RÉVÉN <sup>29</sup>

**2017. október 18-án jelent meg – kutatásom kiemelt aktualitását megerősítő bizonyítékként** – az elektronikus pályázatkereső portálon az a Kormányzati felhívás, amely kutatási témámmal és az abból levont következtetésekkel egybevág, és amelyhez kapcsolódom az értekezésem eredmények, következtetések és javaslatok részében.

A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK), a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány, valamint a Nemzetgazdasági Minisztérium részvételével **konzorcium** jött létre a mikro-, kis- és középvállalkozásoknak elérhető, hatékonyságot, rugalmasságot, termelékenységet javító intézkedések biztosítása érdekében. A cél a KKV **versenyképességének javítása**, amelyhez szükséges a vállalkozói aktivitás növekedése, a vállalati élettartam meghosszabbodása, ezzel a vállalkozások túlélési esélyeinek javítása. Szükség van a vállalkozások működésében a pénzügyi tudatosság kialakítására, illetve fejlesztésére. Továbbá támogatni szándékozzák a vállalkozásokat a pénzügyi lehetőségeik prezentálásával, a finanszírozásukhoz forrástérkép összeállításával. A fejlesztéshez hozzátartozik a vállalkozások hatékonyságát jelző rendszer kialakítása, a magyar és a nemzetközi tapasztalatok segítségével.

Erre a pályázati felhívásra azért hívtam fel a figyelmet, mert kutatási céljaimmal egybevágó fejlesztési célokat jelöl ki, KKV fókusszal és jellemzően egyéni, direkt, közvetlen elérési mentorálással. Témáját tekintve a pénzügyi kultúra és tájékozottság növelése mentorálással, folyamatosan elérhető, releváns adatokkal megújuló adatbázisokkal. Véleményem szerint a pénzügyi kultúra része a pénzügyi ellenőrzés, a vállalkozási belső ellenőrzés, a belső kontrollok, visszacsatolások igénye és kialakítási képessége, a kontrollok felülvizsgálata ellenőrzéssel.

---

<sup>29</sup> A pályázati felhívás teljes szövege a kapcsolódó módszertani kézikönyvvel, dokumentációkkal együtt itt olvasható: <https://www.palyazat.gov.hu/ginop-112-17-vekop-17-kkv-szektor-hatkonysgnak-nvelse-pnzgyi-ismeretek-fejlesztse-vllalkozoi-mentorls-biztostsa-rvn>

### 3. ANYAG ÉS MÓDSZER

*„A köveknek mérhető a teherbírásuk. De még a legegzaktabb statisztikai mérések sem egészen megbízhatóak. Talán azért, mert a köveknek is van egyéniségük? Ráhagyással épülnek ezért a házak és a hidak, hogy össze ne omoljanak.”  
(Ancsel Éva)<sup>30</sup>*

A kijelölt céljaimban megfogalmazott kutatási kérdésekre a választ sokan a józan ész logikájával is megadhatónak gondolhatják, s bár véleményem szerint a tudományos- valamint a józan észen alapuló megközelítésnek sok közös vonása van, azonban szükség van a feltételezések és hipotézisek szisztematikus vizsgálatára, hogy eldönthessük azoknak elfogadhatóságát vagy elutasítását, hogy helytálló következtetésekre juthassunk, nehogy bármi téveset elfogadjunk, amely korábbi meggyőződéseinkkel, hiedelmeinkkel, kialakult rutinjainkkal egybecseng.

#### 3.1. 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, amelynek megnyitása előtt szintén szakértői mélyinterjúk segítségével kértem a kérdéseim előzetes tesztelését, áttanulmányozását, bírálatát, javaslatok megfogalmazását. A kérdés pontos megfogalmazása elengedhetetlen ahhoz, hogy a begyűjtött adatok érvényesek legyenek. A különféle gyakorló szakemberektől, a vállalati szereplőktől, illetve ellenőrzési szakértőktől személyes magyarázatokat, impulzusokat kaptam vizsgálati témámban. A személyes interjúk során reagáltak a kérdőívben szereplő elméleti állításokra, miközben bemutatták élő gyakorlatukat, új nézetekkel, új állításokkal gazdagítva eddigi ismereteimet az ellenőrzésre, illetve a KKV-kra vonatkozóan. Az adatfelvétel célja a kitöltő vállalkozásoktól információk kérése az ellenőrzésük helyzetére vonatkozóan, a beérkezett adatok alapján vizsgáltam a hipotéziseimben rögzített állítások helyességét, és a vizsgálati eredmények alapján vontam le a következtetéseimet.

A szakirodalmi elvárásoknak megfelelően az adatgyűjtésem módját mutatom be ebben az alfejezetben (Majoros, 2004; Babbie, 2017; Sajtos – Mitev, 2007), annak nehézségeivel, korlátaival együtt. A mintaépítés során a következő szempontokat vettem figyelembe:

- az elméleti sokaság meghatározása,
- az elérhető részsokasághoz illeszkedő mintavételi módszertan ismertetése,
- reprezentativitás és a megbízhatóság bemutatása.

#### **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.

<sup>30</sup> Ancsel Éva (1988): Százkilencvennégy bekezdés az emberről, Kossuth Könyvkiadó, Budapest (9. p.)

Nem vizsgáltam a hitelintézet, 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. De ezeken 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 kiemeltem az adatbázisból, és érvénytelennek minősítettem.

Az adatfelvétel előkészítését a 2016. IV. negyedévében végeztem. A KSH honlapján publikált STATINFO adatbázis szerint a Magyarországon regisztrált gazdasági szervezetek száma 2016. december 31-én 1 846 101 darab volt az 5. számú táblázat tanúsága szerint:

**5. . tábla: A regisztrált gazdasági szervezetek száma – GFO'14 (2016.)**

<>Kód	Gazdálkodási forma	2016
11	Gazdasági társaság	527 791
113	Korlátolt felelősségű társaság	385 938
114	Részvénytársaság	6 518
116	Közkereseti társaság	3 540
117	Betéti társaság	131 795
12	Szövetkezet	4 817
124	Agrárgazdasági szövetkezet	632
13	Egyéb jogi személyiségű vállalkozás	6 172
14	Jogi személyiségű európai gazdasági vállalkozás	33
1	Jogi személyiségű vállalkozás	538 813
21	Jogi személyiség nélküli gazdálkodó szervezet	466
22	Gazdasági tevékenységet végző jogalany	1 306
228	Egyéni cég	522
21,22	Jogi személyiség nélküli társas vállalkozás	1 772
1,21,22	Társas vállalkozás	540 585
23	Önálló vállalkozó	1 156 651
231	Egyéni vállalkozó	420 671
<b>1, 2</b>	<b>Vállalkozás összesen</b>	<b>1 697 236</b>
3	Költségvetési szervek és költségvetési rend szerint gazdálkodó szervek	12 636
5, 6	Nonprofit és egyéb nem nyereségérdekelt szervezet	129 609
5	Jogi személyiségű nonprofit szervezet	85 820
57	Nonprofit gazdasági társaság	3 988
6	Jogi személyiség nélküli nonprofit szervezet	43 789
7931	Egyéb gazdasági szervezet	6 620
	<b>Összesen</b>	<b>1 846 101</b>

*Forrás: Központi Statisztikai Hivatal Táblák (STADAT) - Idősoros éves adatok: [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qvd010.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qvd010.html)*

Disszertációm címének megfelelően alsó határként a mikrovállalkozásokra vonatkozó Európai Unió ajánlás<sup>31</sup> és az ezzel összhangban lévő magyar szabályozás szerinti határértékeket fogadtam el a 2.6. alfejezet 4. táblázat szerinti besorolással.

A mutatókat az utolsó összevont (konszolidált) beszámoló, ennek hiányában éves beszámoló vagy egyszerűsített éves beszámoló szerinti foglalkoztatotti létszám és nettó árbevétel vagy mérlegfőösszeg alapján kell meghatározni.

A Magyarországon működő vállalkozások döntő része a KKV szektorba tartozik. A KKV körön belül a magasabb létszám-kategóriába tartozó vállalkozások, tehát a középvállalkozások élők munkahelyhatékonyasága a legjobb, a mikrovállalkozásoké ettől messze elmarad, kevésbé termelékenyek. A mikrovállalkozások alacsony termelékenysége az egész szektort erőteljesen érinti, hiszen a mikrobesorolás képezi a KKV-k legnagyobb részét, erről tanúskodik az 6. számú táblázat:

**6. táblázat: A működő<sup>32</sup> vállalkozások teljesítménymutatói létszám-kategória szerint (2016. évre vonatkozóan)\***

Kategória, fő	Vállalkozás, db	Foglalkoztatottak létszáma*, fő	Létszám arány, %	Értékesítés nettó árbevétele, millió Ft	Értékesítési nettó árbevétel megoszlása, %	Egy főre jutó árbevétel, EFt/fő
0	5 907	–	–	89 401	0,1	–
1	474 781	474 781	15,9	5 389 179	6,0	11 351
2–9	177 206	620 162	20,7	12 549 075	14,0	20 235
10–49	29 870	565 287	18,9	16 335 862	18,2	28 898
50–249	4 950	487 312	16,3	18 288 363	20,4	37 529
250 és több	948	844 310	28,2	37 196 176	41,4	44 055
<b>Összesen</b>	<b>693 662</b>	<b>2 991 852</b>	<b>100,0</b>	<b>89 848 055</b>	<b>100,0</b>	<b>30 031</b>

\* 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](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.

<sup>31</sup> (2003/361/EC - Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422) Article 2.)

<sup>32</sup> Adatminőség: A **regisztrált gazdasági szervezetekről** készített statisztikák minden adószámmal rendelkező egységet tartalmaznak, nincsen semmiféle 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](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. Az alapsokaság nagy elemszáma (2.6. alfejezet KKV jellemzők, adatok alapján), és a korábbi hasonló kutatások esetében a válaszadási, kitöltési hajlandóság elkeserítően alacsony száma miatt a legegyszerűbb lett volna nem véletlen mintát venni. „A nem véletlen minta a tudományos kutatásban nem hasznos, ami annyit jelent, hogy a nem véletlen minták hipotézisek statisztikai vizsgálatához vagy a nagyobb sokaságra vonatkozó következtetések levonásához nem érvényesek.” (Ghauri – Gronhaug, 2011; 164.p.)

A primer adatbázis hiánya miatt e feltáró kutatás elsődleges célja az adatgyűjtés volt. Különösen fontos, hogy a mintára vonatkozó érvényes következtetéseket lehessen levonni a hipotézisek statisztikai vizsgálatakor.

A véletlen mintavételnek számos típusa létezik, én ezek közül a legismertebbet választottam, az egyszerű véletlen mintavételt. E minta legfőbb jellemzője az egyenlő kiválasztási esély, tehát a KKV-n belül minden egységnek egyenlő valószínűsége volt a kiválasztásra. 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 7. számú táblázatban:

### 7. 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.

A teljes populációt figyelembe véve, azokat országos kiterjedéssel megszólítva, a kitöltési hajlandóság alacsony szintjének indokaként több lehetséges ok is megfogalmazható:

- A KKV cégek nem kívánnak ilyen jellegű belső, bizalmas információkat megosztani egy ismeretlen személlyel, ismerve a kérdőív felhasználási célját, nyilvános doktori értekezés formájában.
- Bár a kérdőív anonim volt, a válaszadók nem biztos, hogy bíztak abban, hogy ténylegesen nem lehetséges őket beazonosítani.
- A kérdőív kitöltéséhez körülbelül 20 percre volt szükség, amely a gazdasági szereplők egy jelentős részénél elképzelhető, hogy nem állt rendelkezésre.

Tehát az elemzésekben a minta elemszáma 242 darab magyarországi KKV szektorba sorolható vállalkozás, amely alacsony minta elemszám meghaladja a Deloitte Zrt. 2013. évi hasonló témában (de nem azonos vállalati körben) végzett 2013. évi – belső ellenőrzés és compliance témájú – felmérését, ők ugyanis 70 kérdőívet értékelhettek (Deloitte, 2013., p.6.). Hasonlóan meghaladja a PwC 2014. évi, a globális gazdasági bűnözés témájában végzett felmérésének elemszámát, mely 91 darab hazai vállalkozás volt (PwC, 2014., p.17.).

A PwC és a Deloitte, illetve a BEMSZ (Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete) tagjai között végezte az adatfelvételt nagyságrendileg kisebb populáción, nem azonos vállalati körben, ugyanakkor saját ügyfélkörében jellemzően nagyobb érdeklődéssel kísérve.

## 3.2. MÓDSZERTAN

A helyesen megválasztott módszertan a kutatás sikerességét alapvetően befolyásolja. Ennek megfelelően a kutatást a szakirodalomban javasolt útmutatás alapján végeztem, továbbá kiemelt figyelmet fordítottam arra, hogy az eredmények kiértékelése a legmegfelelőbb statisztikai módszerek alkalmazásával történjen. A kutatási jelentésem összeállításánál figyelembe vettem azokat az elméleti elemeket, amelyek illeszkedtek a kutatásomhoz és valószínűsíthető volt az eredményes alkalmazásuk.

„A kutatási módszerekre úgy tekinthetünk, mint szabályok és eljárások, valamint a „problémák megoldásához közelebb vivő eszközök vagy módszerek”. (Ghuri – Gronhaug, 2011; 42.p.)

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. Mivel 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 információszerzés 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 nagy tömegű és jellemzően különböző információ miatt Miles (1979; 590.p.) vonzó nyűgnek nevezte el a kvalitatív adatokat.

A marketingirodalomban (Malhotra, 2001) a kvantitatív kutatást megelőző lépésként tartják számon a kvalitatív módszereket, amely a fókuszcsoportos 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.

„A rendes beszélgetésekben az ember érdekes, értékes személynek akar látszani. (...) Interjúkészítéskor az érdekesnek tűnés vágya éppen a végzett munka ellen dolgozik. Azt kell elérnünk, hogy a partnerünk érezze magát érdekesnek érdeklődésünktől – hallgatnunk kell inkább, semmint beszélnünk.” (Babbie, 2008; 338-339.p.) 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, amelyek számára az interjúalanyok szolgáltatták a helyszínt minden esetben, amely számukra ismert és elfogadott közeg volt, nem zavarta a válaszadást. A hangrögzítést követte a hallottak lejegyzetelése, ezt követően egyeztettem az így leírtakat és csak az elfogadását követően használtam fel értekezésemben.

### **Kvantitatív kutatás**

A kutatás az adatok felvételét döntően zárt és néhány nyitott kérdést tartalmazó kérdőívvel valósult meg, összesen 28 kérdést megfogalmazva. A **kérdőív az 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 begyűjtése 2017. szeptember 17-én zárult le. A kvantitatív kutatás bázisát ez a primer adathalmaz adja, 242 vállalkozásra vonatkoznak a megállapítások.

A kérdőíves válaszokból összeállított Excel adatbázis alapján a leíró statisztika grafikus megjelenítését is el lehetett végezni. A Microsoft Excel adatbázisba foglalt értékeket SPSS programcsomagban (Statistical Package for Social Science - Társadalomtudományok Számára Kifejlesztett Statisztikai Programcsomag) vizsgáltam.

### **Az alkalmazott elemzési módszereim a következők voltak:**

- Pearson-féle Khi négyzet ( $\chi^2$ ) próba (Wilson, 1931; 684–688. p.; Horváth Gézané, 2005; Hunyadi et al., 2000.)
- Cramer-féle asszociációs együttható (Cramér, 1962; Cramer, D. – Howitt, D.; 2004.)
- Faktoranalízis (Székelyi M. – Barna I.; 2008)
- Klaszteranalízis (MacQueen, 1967.; Prinzie – Van den Poel, 2006.)

Az adatbázisok létrehozása és az adattisztítás során elsődleges cél volt figyelembe venni a statisztikai sajátosságokat, hogy jól használható eredmények legyenek kinyerhetőek az elemzések során.

## Asszociációs vizsgálatok – $\chi^2$ próba

Amennyiben két ismérv közötti kapcsolatot kell megvizsgálni és a két ismérv kategorikus változó, úgy a kapcsolatot főképpen keresztábra-elemzéssel, erősségét asszociációs együtthatókkal lehet vizsgálni. A két változó közötti kapcsolat Pearson-féle  $\chi^2$  próbával vizsgálható.

Az elemzés során keresztábrázatot kell készíteni, mivel a feltételes független ismérvek egy részének feltárásával praktikusabbá tehető az adatok tárolása is. Az így kapott táblázat a „kontingencia-táblázat” (Hunyadi et al., 2000). A táblázatban lévő sorok és oszlopok utolsó adatai a peremgyakoriságok. A kapcsolat vizsgálatához tehát készíteni kell egy olyan táblázatot, ahol feltételezzük az ismérvek függetlenségét. Amennyiben a két változó független, akkor a gyakoriságok kiszámíthatóak a peremgyakoriságokból. Így a feltételezett gyakoriságokkal elkészíthető a keresztábrázatot. Amennyiben a kapott  $\chi^2$  érték nullától eltér, az azt jelzi, hogy a két változó között kapcsolat áll fenn.

Azt követően, hogy bebizonyosodott a két kategorikus változóról, hogy statisztikai kapcsolat van közöttük, úgy a kapcsolat erősségének a vizsgálatához asszociációs együtthatót kell számolni. Az asszociáció egyik gyakori mérőszáma a **Cramer-féle** asszociációs együttható (Cramér, 1962). A mutató alapvetően 0 és 1 között szóródik. Amennyiben az érték az „1” felé közelít, úgy erősebb a kapcsolat a két változó között.

## Faktoranalízis

A faktoranalízis többváltozós statisztikai eljárás. A módszer adattömörítésre szolgál, mely során a kiinduló ismérvek számát redukáljuk és faktorokba rendezzük össze. A kölcsönös függőségi viszonyok elemzésére, amennyiben a kapcsolatot a változók között vizsgáljuk, faktoranalízist célszerű használni. A módszerrel nemcsak csökkentjük a változók számát és egyszerűbbé tehetjük az adatbázist, de a változók struktúráját is képesek vagyunk elemezni a főkomponens elemzés segítségével. Lényeges a struktúrafeltárás, vagyis az, hogy a vizsgálatba bevont változók közötti kapcsolatokat azonosítsuk. A főkomponens elemzés elvégzése előtt megvizsgáltam az adatokat, hogy elvégezhető-e a faktoranalízis, erre a célra a KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) mutatót alkalmaztam (Ketskeméthy – Izsó – Könyves Tóth, 2011). A mutató jellemzően 0 és 1 közötti intervallumban szóródik. A kommunalitások – más néven: kumulánsok – mutatják meg, hogy a faktorelemzés során hozzájárul-e minden változó a faktorstruktúra kialakításához. Ha ezek közel állnak az 1-hez, akkor mondhatjuk, hogy kellő számú faktort választottunk ki, a valós változókat ez a k számú faktor is elég pontosan értelmezi.

Ha a  $KMO \geq 0,5$  akkor az adataink elfogadhatóak a faktorelemzésre. Továbbá előfeltétel, hogy a változóknak korrelálniuk kell egymással. (Sajtos – Mitev, 2007)

A KMO – Kaiser-Meyer-Olkin – mutató az egyik legfontosabb mérőszám annak megítélésére, hogy a változók mennyire alkalmasak a faktorelemzésre:

- $KMO \geq 0,9$  esetében adataink kiválóak,
- $KMO \geq 0,7$  esetében adataink megfelelőek,
- $KMO \geq 0,5$  esetében adataink még elfogadhatóak a faktorelemzésre.
- $KMO$  mutató értéke  $< 0,5$ , akkor a faktorelemzés elfogadhatatlan.

## Hierarchikus klaszteranalízis

A klaszteranalízis a megfigyelések (vagy a változók) osztályozásának dimenziócsökkentő módszere. A klasztertendencia vizsgálat célja annak eldöntése, hogy az adatok mutatnak-e hajlamot a természetes csoportosulásra. Ha az adatok hasonlóságot mérő mátrix elemei ordinális skálán mért értékek, akkor a véletlen gráfelmélet nyújt matematikai eszközt a csoportosulási tendenciák megállapítására. A klaszterezés az objektumok osztályba sorolását jelenti, vagyis az objektumok halmazának részhalmazokra való felbontását.



A módszertant akkor használjuk, amikor egy adatbázisban a kölcsönös függőségi kapcsolatot nem a változók között, hanem a különböző esetek (kérdőív-nél: válaszadók) között kell vizsgálni. A klaszterelemzés azt jelenti, hogy csoportokba rendezzük a különböző eseteket. Cél a meghatározott változók felhasználása alapján olyan viszonylag homogén csoportok létrehozása, amelyek statisztikai alapon elkülöníthetők. A vizsgálat akkor tekinthető sikeresnek, ha ugyanazon csoportba tartozó esetek hasonló értékkel bírnak, mint a csoporttársaik, azonban a csoportban lévők tulajdonságai eltérnek más csoportokhoz tartozó válaszadók tulajdonságaitól.

A klaszterelemzés tekintetében több csoportosítási metodika közül lehet választani. A kérdőívvel begyűjtött adataim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a Centroid (súlyközpontos) módszertant alkalmazom. A Centroid módszer az objektumok átlaga közötti távolságot jelenti. Az eredményeket dendrogram fa elemzésével végeztem, és az így kapott eredmények alapján lehetett a csoportokat határozottan elkülöníteni (Székelyi – Barna, 2008). A kapott csoportokat felhasználva további sztochasztikus vizsgálatokat végeztem el.

Az adatbázis részletesebb megismerésére nagyon jó lehetőségeket nyújtanak az egyváltozós elemzések, amelynek jelentőségét gyakran alábecsülik. Különösen igaz ez akkor, ha a végső cél a többváltozós elemzések adatainak elemzése, de ahhoz, hogy kutatóként minden változót jól ismerjünk, ahhoz szükségünk van az egyváltozós elemzések adatainak lehetőségeinek feltérképezésére is. (Sajtos és Mitev, 2007) Dolgozatomban az adatbázis megismerése céljából végeztem egyváltozós elemzéseket is, de a kutatási hipotézisem bizonyítására inkább a korábban bemutatott többváltozós elemzéseket használtam fel.

## 4. EREDMÉNYEK

242 vállalat válaszai alapján fogalmaztam meg az eredményeket, amelyek során figyelembe vettem a mélyinterjúk alkalmával nyert információkat is, ezek bemutatásával kezdem a disszertáció eredményeinek feltárását.

### 4.1. A MÉLYINTERJÚK EREDMÉNYEI

*„Az érvényesítésre fordított túlzott figyelem a produktivitás ellen is hathat, és egy általános érvénytelenítéshez vezethet. Ahelyett, hogy hagynánk a terméket, a tudást, hogy magáért beszéljen, az érvényesítés átcsaphat legitimációs mániává, az érvényesség elrozsdásodását idézve elő, amikor minél inkább próbál valaki érvényesíteni, annál nagyobb lesz az igény a további érvényesítésre.” (Kvale, 2005; 247.p.)*

A vizsgált jelenségre, a magyar KKV-k szervezeten belüli ellenőrzésére vonatkozóan korábbi információk nem, vagy csak csekély mértékben állnak rendelkezésre, ezért indokoltnak tartottam a megismerés és az információszerzés céljából mélyinterjúk készítését ellenőrzési szakemberekkel, szakértőkkel illetve KKV tulajdonosokkal és vezetőkkel. A kutatás anyagát és módszertanát ismertető **harmadik fejezetben** mutattam be az interjúk körülményeit, ebben az alfejezetben kifejezetten a technika által elért ismeretek megszerzésére, az interjúk eredményeinek rögzítésére hagyatkozom. Mélyinterjú alanyaim jellemző módon anonimitást kértek. Értékes gondolataiknak egy részét nem jegyzetelhettem le, de építette gondolataimat és tágította látókörömet nem csak a KKV-k, hanem a nagyvállalatok gyakorlatára vonatkozóan is, összehasonlítva azokat. A mélyinterjúkról készült feljegyzéseket az interjúalanyok átolvasás után engedélyezték felhasználni, amelyet a dolgozat érdemi, törzsszöveg részében mint szakértői kivonatokat kezelek. Információértéke okán nagyobb terjedelemben mutatom be azon interjúk során feltárt eredményeket, amelyeknek alanyai vállalták a nyilvánosságot, a téma szintézisét hozzák összefüggő, feltáró értékelést adva.

**Kérdéseimet minden esetben sorszámozottan, vastagon kiemelve, dőlt betűkkel szerkesztettem, amelyet az interjúalanyok különböző hosszúságú adott válaszai követnek.**

#### A. MÉLYINTERJÚ KÜLSŐ SZOLGÁLTATÓ CONTROLLING SZAKÉRTŐVEL<sup>33</sup>

##### 1. *Az eddigi gyakorlati tapasztalatai szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót egy cégen belül, kiket lehet a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?*

A **tulajdonosok** ellátnak ellenőrzési funkciót, leginkább pénzügyi kontrollt, viszont ritkán, vagy eseti jelleggel kapcsolódnak be. Ahol a tulajdonos vezető is egyben, tehát nem csak klasszikus tulajdonosként funkcionál, ott nagyon erős a tulajdonos ellenőrző szerepe. A **vezetők** által kiépített

<sup>33</sup> Mélyinterjú Eözlös Péterrel, a CORE Controlling Iroda alapítójával

**„A második védelmi vonalban elhelyezkedő controlling felülvizsgálja az első vonalbeli kontrollok eredményeit, illetve támogatja a vezetői kontrollok hatékonyabb gyakorlását. A védelmi vonalakban kiépített kontrollok mindegyikének van ellenőrzési funkciója is saját területén, illetve az előtte álló védelmi vonalba tartozó elemek működésének megítélésén keresztül!”** (2.1. alfejezet, Alkalmazott fogalmi keretek releváns gondolatai)

„Részben az SSC-k (Shared Service Center – regionális szolgáltató központok) mintájára a magyar kis- és középvállalatoknak nyújtunk költséghatékony és professzionális controlling szolgáltatást. Az SSC-kel ellentétben mi nem standard megoldásokban gondolkodunk, hanem testre szabjuk azokat, hiszen ügyfeleink elvárásai sem egységesek. "Shared service" megoldásokat kínálunk, mivel gondolunk ügyfeleink költségeire. Magunkkal hozzuk "multis" tapasztalatainkat, a "best practice"-t, de fő alapelvünk az egyszerűség, hiszen ami egyszerű az ritkán romlik el!” (Forrás: <http://kontrollingiroda.hu/rolunk> - vízió, részlet)

kontroll folyamatokról (szabályozók, fizikai kontrollok stb.) is beszélhetünk, mert a legtöbb cégnél létezik ilyen, automatizmusok alapvetően, például ügyviteli rendszerek, jellemzően adminisztratív folyamatok ezek, amit a vezetők építenek, építtetnek ki.

**Compliance**<sup>34</sup> nincs a KKV-knál, ez nagyvállalati témakör. A compliance, például a beszerzési politikának való megfelelés, a globális nagyvállalati compliance része, jellemzően a visszaélések, a korrupció ellen. KKV-knál nem jellemző, hogy a folyamatokat leírják, rögzítik.

SOP (standard operating procedure – normál működési eljárások) típusú szabályozóba kellene, hogy írja a vállalkozás a működését, aminek egyébként a munkaköri leírásokhoz kellene szervesen csatlakozni. A compliance inkább „népmesei” jelleggel működik: a miért csináljátok így kérdésre a jellemző válasz, hogy azért mert még az elődöm is így csinálta. Színhagyomány útján terjed a folyamat, nem formalizáltan, így a komplex megfelelés nem lehet igény.

Nagyon fontos lehet a vizsgálódás szempontjából, hogy azok a KKV-k külön kategóriát képeznek, ahol olyan vezető vagy olyan tulajdonos van, aki több éves, évtizedes múlttal, nagyvállalati vagy multi szektorból jött. Ők egy külön szegmenst képeznek, ahol egyértelműen feltűnik a controlling iránti igény, és a védelmi vonalak közül több iránti igény is. Nekik már a fejükben él, hogy mit akarnak, kérdés az, hogy mennyire van pénzügyi lehetőségük megvalósítani, illetve hol kell elvenni az igényekből, mert egyszerűen feleslegessé válik a kontroll, az ellenőrzés ezeknél a kisebb szervezeteknél, amely átlátható, kézzel irányítható.

A kockázatkezelőt nem is ismerik, a folyamatgazdákat nem igénylik, mert nem bonyolultak az egyébként le sem írt folyamatok.

Az **alkalmazottak mindegyikére számítanak**, mindenki felelős a saját területén belül azért, hogy a hibákat jelezze. Minden kollégától várják, hogy kicsit mindenki tovább gondolkodjon a saját tevékenységi területén.

A **pénzügyes illetve a számviteles megbízottól** nem kapják meg azt, amit elvárnának tőle. A pénzügy-számvitel szigorúan betartja a funkcióját és nem hajlandó többet beletenni, például a controlling funkciót is ellátni.<sup>35</sup> A NAV vagy törvények szerint elvárt kötelező feladatokat megcsinálja a könyvelő, majd hátradől, és nem érzi magát érintettnek, ő a magyar számviteli és adózási előírásoknak megfelelő munkáját megcsinálta, tovább jellemzően nem tud/akar partner lenni. A controlling egy híd a nyers, vállalkozó által meg nem fejthető számviteli adatok és a vállalati folyamatok között, mint egy fordító iroda, átalakítva, tartalommal megtöltve, veszélyekre való felhívással együtt adják át a számviteli, illetve más belső információkat.<sup>36</sup>

A **csalás megelőzést** a vezető vagy a tulajdonos egy személyben tölti be.

<sup>34</sup> **Compliance:** A compliance manager (vagy compliance officer) olyan „megfelelési vezető”, aki a vállalkozás működését folyamatosan a rá vonatkozó jogszabályokhoz, előírásokhoz próbálja igazítani. Figyelemmel kíséri a szervezetekre vonatkozó konkrét szabályzatokat és rendelkezéseket, és azt vizsgálja, hogy a szervezet ezeknek az előírt normáknak megfelel-e. A külső, illetve tulajdonosi elvárások, külső jogi előírások (jogszabályok, utasítások, beszámolási kötelezettségek, hatósági kívánalmak stb.) a szabályoknak való megfelelés magas szintjét követelik meg, míg egy jogilag minimálisan szabályozott iparágban működő szervezetben feltételezhetően a támasztott compliance követelmények is alacsonyabbak. Hasonlóan kisebb lehet a követelmény kisebb szervezetben.

<sup>35</sup> A számvitel alapvetően két részre osztható: a vezetői számvitel a menedzsment részére szóló információkat gyűjti, illetve elemzi, míg a pénzügyi számvitel (financial accounting) a külső feleknek szóló, a beszámoló összeállítására és annak könyveléssel való alátámasztására szolgál.

<sup>36</sup> Fontosnak vélek egy releváns megjegyzést fűzni a válaszhoz, hogy **az ERP rendszerek mennyiben képesek a támogatásra?** „A rugalmasság nem csak szervezeten belül, de a szervezetek között is szükségszerű. Hálózatok, „amőba szervezetek” alakulnak (Leary, 1997). Hogyan élik túl (túlélnek?) ezt az alapvető változást a legtöbb nagyvállalatnál mára már hatalmas összegekért megvásárolt és bevezetett rendszerek? Hogyan tudják megvásárolni a kisebb szervezetek (KKV) az elektronikus kereskedelem gerincét jelentő standard vállalatirányítási rendszereket? (dr. Ternai Katalin Ph.D értekezése, 2008. 16. p.) Tehát az ERP képes volna a támogatásra, de a KKV-knak jellemzően nincsen ERP-jük.

A **minőség ellenőrzés** egyértelműen tevékenységi körtől függ, hogy külön funkcióként gondolnak-e rá. Gyártó cégnél mindenképpen elvárás. Ha a vállalkozás termékének meg kell felelnie különböző minőségi, vagy szakmai előírásnak, azt elvégzik. A minőség ellenőrzés azonban a belső folyamatokról is kellene, hogy szóljon, ezáltal mi magunkat kontrolláljuk, hogy amiket az SOP-ban leírunk, azokat betartjuk-e. Ahogyan már korábban is megfogalmaztam, a KKV jellemzően nem írja le a folyamatait, ugyanakkor például az olyan KKV-nál, amely valamely ISO szerint működik, az audit arról szól, hogy tényleg úgy dolgoznak-e, ahogy az dokumentáltan megjelenik.

**Megbízott külső ellenőrzési szakemberek, auditorok**<sup>37</sup> elláthatnak ellenőrzési funkciót KKV-n belül, jellemzően valamely ISO alkalmazása esetében, de szükséges rosszként tekintenek rá, vagy inkább felesleges időrablóként, nagy költségfalóként.

**Jogi-, üzleti-, biztonsági-, egyéb tanácsadók** iránti igény nagyon jellemző példa, főleg a befektetői kör vagy az alapítók igénylik. Ahol megjelenik egy intézményi befektető, befektetési alap, vagy a vállalkozásba bevonnak másokat, szükségét érzik a tanácsadók felkérésének kontrollálási, ellenőrzési célra. Családi vállalkozásnál ez nem jellemző.

**Könyvvizsgáló** megint csak a szükséges rossz kategória, akkor bízzák meg, ha van rá számviteli kötelezettség. Pedig hozzáadott értéket tudna termelni a KKV-k számára azon kívül is, hogy aláírja a jelentését, záradékát. Működésre, hitelre, fejlesztésre vonatkozó pénzügyi tanácsadás nem várható sajnos, mert ahol nem kötelező, nem igénylik, nem bízzák meg a könyvvizsgálót.

## ***2. A controlling és a belső ellenőrzés kapcsolatát milyen erősségűnek ítéli meg a vállalkozás védelmi vonalán belül?***<sup>38</sup>

Azért kell a controlling a KKV-knak, mert felmerül az igény az ellenőrzésre, de leginkább a közvetlen támogatásra. A controlling az elsődleges hívó szó, ha átláthatóságot szeretne a KKV. Önmaga a vezető vagy a tulajdonos próbálja betölteni az összes védelmi vonali funkciót, és elvárja az összes kollégájától is, hogy ne csak elvégezze a rábízott feladatot, hanem kicsit lépjen túl azon, mindenhol lásson el ellenőrzési funkciót, amire csak rálátása van (saját munkája és annak környezete), de ha ezek nem elegendőek, akkor első gondolat a controlling vállalkozást támogató funkciója, létrehívása, megbízása. Felvesz egy controllert vagy shared service szolgáltatásként igényli azt a vállalkozó.

## ***3. Vajon milyen ellenőrzési eszközöket alkalmaznak a vállalkozások?***

A jövedelmezőségi kontroll – ajánlatadáskor minimálisan mekkora legyen a fedezet – alapvető elvárás, minden vállalkozásnál. Azt várják, hogy erre építsen modellt a controlling, vagyis nem csak management review-t, időszakosan felépített jelentést és annak módszertanát várják, hanem hogy építsenek egy modellt, amely jelzi, ha ajánlati árakat ad partnerének a vezető, az semmiképpen se eredményezzen veszteséget. Ha jövedelmezőségének alakulásával, ellenőrzésével sem törődik a KKV, akkor baj van, ezáltal ez egy kiemelt prioritás.

Érdekes, ide kapcsolódó gondolat, hogy ahol komoly hozzáadott értéként tud a controller szolgálni, az a szegmentálása, valamilyen módszeres csoportosítása ügyfeleknek, költségeknek stb. Segít abban, hogy homogenizál olyan egységeket, amit így kevesebb egységként lehet kezelni. Nagyon sok az információ, adat, nem tudja a vállalkozó, hogy bizonyos döntések pontosan mire

<sup>37</sup> Nem hatósági ellenőrök, hanem a vállalkozás által felkért, megbízott, belső ellenőrzési feladatot, átvizsgálást végző szakemberekre gondolt az interjúalany.

<sup>38</sup> E két fontos terület hasonlóságáról, különbségéről, kapcsolatáról a disszertáció 2.1. Alkalmazott fogalmi keretek alfejezetben olvashatunk bővebben – a válasz az interjúalany véleményét, szemléletét, fogalmi rendszerét tükrözi.

hatnak, inkább csak sejti, érzi. Belép a képbe a félelem, hogy ha dönt valahogy, akkor az a döntés minden partnerére, vagy költségére, vagy árbevételére ugyanolyan hatással lesz-e. Mi történik akkor, ha árat emel? Aki több rendelést ad le, más elbírálás alá kell, hogy essen, diszkontstruktúrában kell látni a vállalkozásnak a megrendeléseket. Szimulálni kell, hogy az egyes szegmensekre hogyan hat a döntés. Egységesebben leképezhető legyen, vagy tudjon külön kezelni területeket. Például minden egyes értékesítési csatornának más a költsége, nagyon sok tényező hatására eltér, ezért cikkelem mélységig kell tudnia a döntését kontrollálni. A controller tanácsadó felméri, hogy a vállalkozónak, döntéshozónak mire van szüksége, meghatározza a célt. Át kell tekinteni a könyvelést, hogy milyen információ áll rendelkezésre és az hogyan, milyen formában érhető el. Definiálni kell a szükséges plusz adatokat, információkat, ami a végső cél eléréséhez nélkülözhetetlen, véglegesíteni a controlling mátrixot. A controller tanácsadó menedzseli a szükséges változtatásokat, azaz felépíti a struktúrát. Összeállítja a testreszabott menedzsment szemléletű elemző- és riportcsomagot. Felállítja, elindítja a havi zárási folyamatot és mindezt dokumentálja.

Az **automatizált, emberi felügyelet nélküli ellenőrzésre** vagy kifejezett igény van, vagy egyáltalán nincs. Informatikai alapú vagy technológia startup-oknál, távközlésnél például nagyon kell, másoknál szeretik, ha fizikai értelemben van emberi jelenlét. Tevékenységfüggő az automatizált ellenőrzések szükségessége. Továbbá minden egyes ellenőrzési eszköznél fő vezérelv, mennyi pénze van rá a vállalkozásnak.

Az elemző és döntéstámogató szoftverek alkalmazása: nagyon fontos!

Hasonlóan kiemelt jelentőségű a **dokumentummenedzsment rendszer használata**. Eljutottak oda a KKV-k, hogy mindenhol kell. Papírmentes legyen az iroda, nem akarnak számlákat keresni befűzött mappákban, minden számla szkennelve egy háttéradatbázisban meglegyen, elérhető legyen. Mivel az igény maximálisan megvan, ezért a saját fejlesztés is jellemző, vagy kész rendszer vásárlása – kérdés, hogy a forrásuk mihez elegendő.

Érdekes kérdés még ,és ez szerintem a jövő, hogy ezek a dokumentummenedzsment rendszerek nemcsak számlát, szerződést stb. kezelnek, hanem automatikus könyveléssel készítenek. Bejön a számla, az adminisztrátor berögzíti, és az automata képez egy olyan outputot a számla alapján, amely a számla minden adatát tartalmazza, a könyvelő is ezt csinálja, csak még hozzárakja a főkönyvi számot, egy kicsit leegyszerűsítve. A könyvelővel együttműködve, leképezve az összes tranzakciót, bekerül áttöltéssel, könyveléssel havonta több ezer sornyi könyvelési tétel. Postán papír formában is érkeznek futárral, végig ellenőrizve azt a könyvelő el tudja végezni a szükséges javításokat, de így a könyvelés több napi munkája eltizedelődik, s a dokumentumkezelés egyben a háttérben valósuljon meg! Ez a jövő, sőt, talán inkább már a jelen...

Folytatva a válaszadást az alkalmazott ellenőrzési eszköz kérdésében:

Az automatizált önellenőrző eljárások bármely szoftverrel szemben elvárás mint ellenőrzési eszköz.

A dokumentációs kontrollokra van kialakított folyamat, félnek tőle, hogy mi lesz, ha nem találják meg a keresett dokumentumot.

Minden vállalkozás alkalmazza az áruk, eszközök átvételének fizikai kontrolljait.

Vezetői értekezletek, workshopok mindenhol vannak, fontos a belső kommunikáció a KKV-ban. Az ügyfél elégedettség fontos, lényeges, ezért monitorozzák, nézik, mit akarhat a vevő, hogy tudják a vevői viselkedést szimulálni. Hipotéziseket állítanak fel, hogy mikor elégedett velük a vevő. Amely KKV közvetlen kapcsolatban van a vevőkkel, visszacsatolást kér mindenképpen tőlük elégedettségükről. Online marketing elemzésekből értékelik a vevői viselkedést, például hányadik rátekintésre rendel, és rendelés előtt mit csinált, esetleg megnézte a versenytársat?

A vevők, beszállítók értékelése, minősítése állandó, de nem formalizált, mint a nagyvállalati struktúrákban. Ha a vevő időben fizet, rendszeresen rendel nagy volument, akkor jó vevő. Egyre többen használják a **Bisnode – céginformációs adatbázist**.<sup>39</sup> Visszamenőleg vizsgálja, hogy határidőben, normálisan fizetnek-e. Credit rating (hitelképesség) vizsgálattal figyeli azt, hogy minden számlát kifizetnek-e időben. Ha jól fizetőnek minősül, boldogan szerződnek ezzel a vállalkozással a partnerei. Ez hatalmas segítség, csak tudni kell a létezéséről és áldozni a használatára, amely természetesen teljesen legális szolgáltatás. Cégminősítés, kockázatkezelés, és ad egy használható és hasznos adatbázist. Arról szól, hogy fizetnek, vagy nem fizetnek a cégek. Új ügyfélnél életmentő lehet annak kiinduló ellenőrzése hitelképességi szempontból.

A munkatársak teljesítmény értékelése mindenhol megjelenik, fejlett szinten, mint a nagyvállalatoknál, e téren a kicsik is nagyon ügyesek. Külsős tanácsadót is bevonnak, pl. leginkább HR témakörébe.

Az üzletviteli folyamatok szemrevételezése, szemléje nem jellemző, mert úgy érzik, a fejükben van minden folyamat helyes végrehajtása, akkor fordulhat elő, ha esetleg nagy változás elé néz a cég.

Hasonlóan a vagyonvédelmi ellenőrzések nem jellemzők, de ez KKV függő.

Az időszakos beszámoltatások (jelentéskészítés) a költségek alakulásáról, ha van, azt a controllertől várják. Gyakran nem folyamatos a könyvelés, a könyvelő arra összpontosít, hogy az adóbevallás legyen meg, évente egyszer csinálnak zárást, csomó dolgot nem kezelnek havi rendszerességgel vagy gyakrabban, ami tényleges visszacsatolást jelenthetne...tehát a vezetői számvitel nem működik.

Az aláírási jogosultság, jóváhagyási kontrollok alkalmazása mindenütt top prioritásnak minősül, a pénzáramlás és a szerződések területén írásos formában is megjelenik.

A minőség ellenőrzés, hogy visszaellenőrizzük magunkat, hogy hogyan kellene dolgoznunk, ISO-nál jellemző, többiek esetében kevésbé.

Kísérlet, valamely folyamat megisméltése ellenőrzési célból: nem jellemző, de építőiparban nyilván fontos lehetne.

Tanácsadó, szakértő felkérése magasabb bizonyossági szint elérése céljából, erre konkrét példákat is tudnék mondani. Ellenőri bizonyosságot szeretnének, de nem folyamatosan fenntartva, eltartva az ellenőröket.

Leltározás (rovancsolás), tételes számlálás, mérés mindig van, fontos. A vagyonvédelmet szolgálja, vagyis a leltározás nem csak számviteli kötelezettség.

Üzleti elemzések, modellezés, szimulációk, forgatókönyvek nagyon kell a vezetőnek vagy tulajdonosnak, top prioritás a tervezés, forecast készítés és forgatókönyvek szimulálása alapelvárás a controllinggal szemben.

Számítástechnikai hozzáférési jogosultságok ellenőrzése mindenhol fontos. A vállalkozási adatok, beszámolók, jelentések, tudástár informatikai és fizikai védelme mindenhol erős, mivel mindenhol van informatikai biztonság.

#### ***4. Hasznos-e, szolgálja-e a vállalkozás tevékenységét annak belső ellenőrzési megvalósításai?***

Egyértelműen szolgálja a vállalkozás működését. Jellemzően szükségesek a belső ellenőrzések, de még fejlesztendő volna a hasznosulás érdekében. A kontrollok értéket teremtenek, de megvalósítása, szabályozottság és végrehajtás terén is fejlesztésre szorul, ha nagyobbak akarnak

<sup>39</sup> Részletesen áttekinthető itt: <https://www.bisnode.hu/tudastar/>

lenni a KKV vállalkozások. Folyamatos fejlődési igényt látok, lépni akarnak előre, s ha lehet, mindent automatizálni szeretnének.

A belső ellenőrzés, a kontrollok működtetése, ha részleges is, létező igény, ahol első gondolatként a controlling iránti igény a kifejezett. A controllingról mindenki hallott már, benne van a köztudatban, és igénylik a segítségét, a közös gondolkodást a fejlesztéshez. Úgy gondolom az általam ismert valamennyi vállalkozás gyakorlatából, hogy a menedzsment kontrollok és az ellenőrzés hozzájárulnak a vállalkozás összhatékonyságához, produktivitásához.

Ennek ellenére a vállalkozásnál lévő belső ellenőrzéseknek jellemzően nincs költségvetése, s ha mégis valamit szeretnének megnevezni annak, akkor a controller díját tekintik annak. A korábban említett kontrollok költségét nem számszerűsítik, és érzés alapján mérik, hogy mennyit ér az, hogy a döntéshozatal, a bizonyosságot mennyire támogatják ezek. Kockázatmérséklést és nagyfokú biztonságot látnak abban, ha látják a döntéseik számszerű hatásait. Nem számszerűsítik, hogy a vezető vagy kollégák a munkaidejének hányad részét teszik ki a kontrollok működtetése, vagy az ellenőrzés. Nyugalmat várnak, ha ez megadatik, akkor elégedettek a vállalkozások. Talán még a szoftverfejlesztés, vagy a szoftvervásárlás díja, illetve további eszköz igény, aminek a költségét mérik a controlling díjon kívül.

**5. A vállalkozásoknál függetlenített belső ellenőrzési (revizori) tevékenységet végeznek alkalmazott, vagy külső szakember megbízása, auditor által?**

Nem jellemző, maximum az ISO kötelezettség miatt, vagy amennyiben a controllert külső szakembernek értelmezzük a védelmi vonalon belül, másoknál nem jellemző.

**6. Mennyire szabályozott a belső ellenőrzés?**

Szinte csak informális keretek között, vagy esetleg egy-egy szabályozó megjelenik, ahogy a folyamataik nincsenek leírva, úgy a hozzájuk kapcsolódó visszacsatolásokra, ellenőrzésekre is igaz ez, tehát nem jellemző a szabályozottság az általam ismert KKV példákban.

**7. Milyen jellemző indikátorokat, mutatószámokat alkalmaz a vállalkozás a tevékenysége teljesítményének mérésére?**

A könyvelő jellemzően nem számol mutatószámokat a beszámolóban szereplő kötelező adatok bemutatásán túl. De a KKV vállalkozások nagyon fontosnak tartják, ezért figyelik a fizetőképességük, a likviditásuk alakulását. Banki adatszolgáltatási kötelezettség miatt lehetséges az adósságszolgálati mutatók figyelése.

A tőkehatékonyság számukra még high mutatószám. Növekedési állapotban lévő cégek nem számolnak azzal, hogy a működésbe allokált eszközöknek a költségét is levonom a keletkező eredményből, de nem is mindig van olyan eredmény, amire számítanak, amíg nem állnak be egy kiszámítható pályára, vagyis még kevésbé jellemző a tőkehatékonyság alakulásának követése, az ehhez kötődő igény általában nem fogalmazódik meg.

Alkalmazzák a vevőállomány, szállítóállomány mérését.

A jövedelmezőségi számításokra kíváncsibbak leginkább, ha ezt nem kapják meg, azonnal keresik a controller segítséget, bevonják védelmi vonalukba.

Az élőmunka teljesítménye, termelékenység nagyon érdekes kérdés. Speciális lehetőség például a számítógépen végzett munka szoftver mérésével, hogy mennyi ideig illetve mivel foglalkozott a munkatárs. Ez a mérés a controllernek is jó, mert segítségével az indirekt költségek allokálhatóak a profit centerek között, látjuk, hogy melyik profitcenterre hány óra munkaráfordítás kerül. De ez egyúttal munkával való elszámoltatás, ellenőrzés, teljesítmény értékelés.

**8. Mely tényező jelent kihívást a KKV szervezetek tevékenységében, amely miatt hangsúlyosabban szükség lehetne belső ellenőrzésre?**

Hangsúlyosabban szükség lenne a belső ellenőrzésre a vállalkozásokban a növekvő tulajdonosi és vezetői elvárások miatt. Ezen túlmenően az automatizált adatelemzési eljárások alkalmazási nehézsége, korszerű módszerek ismeretének hiánya miatt is.

**9. Ha volt visszaélés, ki tárta azt fel?**

A tulajdonos tárta fel, hogy a munkavállaló visszaélt azzal, hogy a teljesítménye ne lehessen mérhető. A visszaélő jó programozó volt, de bután alkalmazta a programot, mert nem volt mögötte tényleges munkateljesítmény, csak számítógép előtt töltött idő.

Jellemzően egyébként a KKV-knál a tulajdonos utal, a pénzügyi folyamat így nagyon ellenőrzött, követhető, nem ad lehetőséget visszaélésekre.

A KKV-k többsége még nem olyan nagy, mindenki egy célért küzd, a vezető és vagy tulajdonos kézben tart mindent. Azt kell észrevenni, amikor ez az egy kézben-elv már nem működik, illetve amikor ez a növekedés gátjává válhat.

**10. A KKV vállalkozásoknál mely ellenőrzési területek kiemelt jelentőségűek?**

Az IT rendszer vizsgálata kiemelt jelentőségű, a digitális csatornák vizsgálatával összefüggően. A beszerzési folyamatra a nagyon megbízható embert választják, aki bizalmi alkalmazottja a tulajdonosnak vagy a vezetőnek. Régi barát, régi és lojális kolléga, a tulajdonos közvetlenül ellenőrzi munkáját, bizalmi pozíció, ide már előzetesen bizonyítani kell.

A készpénzforgalom és likviditáskezelés vizsgálatát nagyon fontosnak tartják, így személyében a vezető vagy a tulajdonos végzi, s ha nem birkóznak meg a feladattal, kérik a controller segítségét. Rendet szeretnének az átláthatatlan komplex adathalmazban.

A számviteli és adózási folyamatok vizsgálatát a könyveléstől várják. Minden szempontból törvényes rend legyen. Fedhetetlenség és tisztaság eredendő vágya a vállalkozónak, de mivel a számviteli és adózási kérdésekhez általában nem ért, ezért azt rábizzák a könyvelőre.

Kiemelt jelentőségű a Cyber és IT biztonság vizsgálata, az információbiztonság, adatvédelem, adatkezelés vizsgálata, amely most még nagyobb aktualitással bír az egységes EU szabályozás miatt, az adatkezelés és az adatvédelem területén (GDPR).

A vállalatirányítás saját kézben van, a tulajdonos látja el gyakran, ha pedig nem, akkor elszámoltatja a vezetőt. A controlling nem tagozódik be a menedzsment alá, kvázi független auditor ő is, hogy a vállalati menedzsment működését közvetlenül a tulajdonosnak jelentse.

**11. Összességében a belső ellenőrzés segítette-e a vállalkozás működését? A vállalkozás erőforrásokkal való gazdálkodását javította-e? Eredményességét növelte vagy csökkentette-e?**

Egyik ügyfelünk fogalmazta meg ezt a kedves heurisztikus mondatot: **„Hogy tudtunk mi eddig ezek nélkül a számok nélkül élni?”** Úgy vélem, nagy szükség van a controllingra, nagy szükség van visszacsatolásra, nagy szükség van védelmi vonalak és az ellenőrzés kiépítésére, működtetésére az egyéni igényekhez igazodva KKV-k esetében. Enélkül nem tud növekedési pályára állni a vállalkozás.



## B. MÉLYINTERJÚ BELSŐ ELLENŐRZÉSI SZAKÉRTŐVEL<sup>40</sup>

### 1. Pontosan mivel foglalkozik, milyen területről gyűjtötte tapasztalatait?

Én, mint belső ellenőr, helyenként belső ellenőrzési vezetői funkciókat ellátva, 2005. óta tevékenykedem vállalkozóként ezen az oldalon. Munkatapasztalatom 4 Kft. belső ellenőrzése, 1-1 Rt. és Kft., valamint 2 nagy megyei fenntartású költségvetési szerv (kb. 18 telephellyel) belső kontrollrendszerének felállítása, kb.30 önkormányzat, ezek összes költségvetési szervezetének és 100 %-ban önkormányzati társaságú cégeinek **belső ellenőrzésére** terjed ki. Mivel **vállalkozásom üzletviteli tanácsadással foglalkozik, így ezeken felül controlling rendszerek ellenőrzésében, szabályzatok írásában, illetve minőségirányítási rendszerek belső és megbízás alapján – külső auditjában vettem részt.** Továbbá 4 nagyobb volumenű **értékelemzési** projektben dolgoztam külsőként. Az elmondottak az én eddigi tapasztalataimon alapulnak, melyek jelentősen személyfüggők, így más láthatja ezt másképpen is.

### 2. Hogyan ítéli meg a belső ellenőrzés szerepét a magyar KKV-kban?

A belső kontrollrendszerek kialakítás, s ezen belül is a belső ellenőrzés szerepe a magyarországi vállalkozásokban (KKV-kban) jelentősen függ a tulajdonosi elvárásoktól.

Ezen belül a következő felosztást tenném A KKV-k között:

1. azon cégek, ahol valamilyen szempont miatt (akár befektetés, akár technológia átadás) részben külföldi tulajdonos cég szerepel.
2. azon KKV-k, melyek a rendszerváltás során az állami cégekből kiszervezett tevékenységekre lettek létrehozva, eredetileg állami tulajdonú vállalatok leányaként, ezek lehetnek még ebben a függelemben, de lehet, hogy valamilyen szempont alapján átmertek az előző csoportba.
3. azon cégek, melyek egy az egyben a rendszerváltás során átkerültek az állami tulajdonból magánkézbe, de ezek zömében már inkább a nagyvállalati csoporthoz tartoznak, mint a KKV-khoz.
4. azon családi vállalkozások, melyek valamely szektorban a magánvállalkozásból nőtte ki magát valamilyen módon KKV-vá. Ezek tovább bontandók a vezetés módja szerint:
  - a.) a család közvetlenül részt vesz az irányításban,
  - b.) csak tulajdonol az alapító, de a cégvezetést már kinevezett szakemberekre bízza.
  - c.) az előző kettő vegyesen is fellelhető (olyan Rt-t ismerek, ahol az elnök az alapító vállalkozó, a vállalat vezetése és pénzügyi irányítói szakemberek, a tulajdonos-elnök leánya viszont gyakorolja a controlleri szerepkört, így biztosítva apja felé a valós adatszolgáltatás ellenőrizhetőségét).

A fenti felosztást azért tartom fontosnak, mert a belső ellenőrzési és belső kontrollrendszerek kialakítása jelentősen függenek attól.

További, a kialakítást jelentősen befolyásoló elem a szervezet mérete.

A fenti felosztásból az 1-3 esetén – külső befolyásolás miatt – szokták a belső kontrollokat, illetve a belső ellenőrzést kialakítani. A 4-es esetén általában csak az alkalmazott vezetők elszámoltatásának módját keresik, s ez a felmerülő felügyeleti igény fog átmenni valamilyen kontroll rendszer irányába.

<sup>40</sup> Mélyinterjú **Gerlang Ferenc**, belső ellenőrzési szakértővel

Ahol nem rögzítik írásban a kontrollrendszer elemeit, ott általában csak vezetői ellenőrzés kerül bevezetésre.

Ennek további finomítását jelenti, amikor a KKV a minőségét már nem csak ún. gyártásközi, vagy utólagos méréses ellenőrzéssel, hanem valamelyik minőségirányítási rendszerrel (pl. ISO 3000es szabványcsalád) kell igazolnia, s ekkor már vagy belső alkalmazott, vagy külsős szerepként elfogadják az auditori ellenőrzéseket.

### **3. Hogyan értékelné a kutatási kérdőívben szereplő kérdéseket illetve a kiválasztható válaszokat?**

Az összeállított kérdésjegyzék 1. pontja a kérdőívet kitöltő személyre, míg a 2-9 pontok a felmérni kívánt szervezetre vonatkoznak.

A 10. és 11. pontok az ellenőrzési funkciókat ellátó személyekre, illetve rendszerre vonatkoznak. A 11-es a ténylegesen felmért KKV-ról szól, míg a 10-esben a felmérő személy saját véleményére. A 10-es kérdésnél felmerül az, hogy **vajon saját véleményüket írják-e le**, vagy bizonyítani kívánják, hogy ők tudják, minek kellene lennie, csak hát – lásd a 11-es pontot – a fránya többi vezető, vagy tulajdonos miatt ez náluk nem érvényes (szabályossági ellenőrzésénél rendszeresen elhangzó érv, hogy én ismerem az előírásokat, de mások korábbi ügyei miatt nem így szoktuk csinálni).

A véleményem szerint a 11-es pontban – **„Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót saját vállalkozásán belül, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?** – felsorolt személyek és funkciók mind-mind végeznek valamilyen ellenőrzési, vagy kontroll funkciót, akkor is, ha ez így bennük nem is fogalmazódik meg.

A 12. kérdés esetén – **„Ön szerint a kontrollok mennyire támogatják a vezetést?”** –, tapasztalatom szerint a kontrollok csak a nagyobb szervezetek esetén nyújtanak támogatást a vezetés részére, illetve ott, ahol már valamilyen szinten megfogalmazódott a belső kontroll rendszer írásban való rögzítése.

**A controlling és a belső ellenőrzés kapcsolatát a legtöbb KKV-ban nem értelmezik, mert a belső ellenőr feladatát csak szabályossági ellenőrzésben, míg a controllingét csak pénzügyiben tudják elképzelni.** A két elem összekapcsolása csak ott fordul elő, ahol a belső kontrollrendszer fejlődési szintje már elért egy bizonyos tudatosságot, illetve vagy külső tulajdonos előírta nekik, de ez is erőteljesen vállalati mérettől függő.

A 14-es kérdésben – **„Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket?”** – felsorolt eszközök vegyesen kerültek összeállításra. Szerepelnek benne pénzügyi controlling eszközök éppúgy, mint kifejezetten minőség ellenőrzésiek. Van benne belső munkatárs által végzendők, s hatósági jellegűek (pl. próbavásárlás)<sup>41</sup>.

A 15. kérdés a cég által ténylegesen alkalmazott belső ellenőrzés, illetve egyéb auditorok által végzett tevékenységre vonatkozott a rákérdezés, míg a 18-20. kérdések az ellenőrzési rendszerek szabályozottságának szintjét kívánják felmérni.

A 21-es kérdés szerinti – **„Milyen indikátorokat/mutatószámokat alkalmaz a vállalkozás a tevékenysége teljesítményének mérésére?”** – mutató alkalmazása vegyes lehet, de nagyon, s jelentősen cégméret függő. A kisebb KKV-k megelégednek a **likviditás biztosításával**, ezen felül a megfelelő – elvárt – nyereség elérése a cél. Kicsit nagyobbak már kezdenek foglalkozni azzal a kérdéssel is, hogy eszközhatékonyság és tőkehatékonyság. Ahol nincs elég forgótőke, vagy a szerződés állomány nem teszi lehetővé az adott munka megrendelő általi előlegből való

<sup>41</sup> Próbavásárlást belső ellenőrzés is végezhet, fogyasztói elégedettség méréshez, az értékesítési színvonalának méréséhez stb.

finanszírozását, bejön az adósságszolgálat kezelése. Valós **jövedelmezőségi számítások** általában nagyobb cégeknél vannak, adott projektekre vonatkoztatva, majd az éves beszámolóban is, de kényszerhelyzetben – megrendelések nélkül – akár **veszteségminimalizáláskor** is felmerül ezen számítások igénye. De ekkor már a vezetést és a tulajdonost nem fogja érdekelni semmiféle belső ellenőrzés, vagy controlling, mert ezek költségét már leépítés során meg akarja spórolni, mint ún. úri huncutságot.

A 22-es pont szerintiék – „**Végeznek-e a vállalkozás belső ellenőrzéseként külső minőségbiztosítási és fejlesztési program szerinti értékelést?**” – azon KKV-knál teljesülnek, ahol megrendelői igényként fogalmazódott meg a minőségirányítási rendszerek szükségessége. Véleményem szerint ez egy fontos gondolkodásbeli fordulópont a vállalkozásoknál, mert igazából ekkor készítik el először a saját folyamataik rendszerszemléletű leírását és az összefüggések feltárását. Ezek adnak majd a későbbiekben jó alapot a belső kontrollrendszerben a belső ellenőrzési nyomvonalak kialakításához.

A 26. pont felsorolásai – „**Ön szerint a vállalkozásnál az alábbi ellenőrzési területek mennyire fontosak, kiemelték?**” – érdekes képet mutathatnak, s nagyon vegyes lehet, egyben cégméret függő is.

Több elem foglalkozik IT kérdéssel. Ez a cég fejlődésében a kis méretek esetén előbb majd megoldom valahogy kérdésként indul, majd jön az, hogy külsős informatikust foglalkoztatnak. Ott térnek át belső szakember foglalkoztatására, ahol ez kiemelt terület lett (pl. számítógép vezérelt gyártógépek, vagy jelentős informatikai eszköz állomány miatt).

A készpénzforgalom és a likviditás kezelés a gazdasági vezetés folyamatos feladatát képezi.

A beszerzés, termelés és készletezés kis méret esetén az első számú vezető közvetlen feladatát, növekedés esetén pedig egy közvetlen alatta kialakuló vezetői réteg feladatát adja. Csak nagyobb KKV-k esetén kezd elkülönülni szervezeten belül a munkaszervezés és az ahhoz szükséges erőforrások biztosításának feladata.

A számviteli és adózási folyamatok biztosítása is cégmérettől függő. Előbb külső könyvelő és a tulajdonos döntései között megy a játék, majd a cég növekedésével párhuzamosan kialakul egy ügynevezett belső adatgyűjtési igény (adminisztráció), mely már csoportosítva, rendezve adja át a külső könyvelőirodának a megbeszélte adatállományt. Nagyobb méretek esetén kezd a cég saját könyvelési egységet felállítani, de itt is előfordul, hogy a szabályosság biztosítása érdekében a kisebb külső könyvelővel, nagyobbban könyvvizsgálóval nézetik át a dolgokat a hatóság felé való adatszolgáltatás előtt.

A vállalatirányítás, mint egy felsorolt elem, ellenőrzési funkciót láthat ugyan el, de jellemzően az egész, eddig felsoroltakat meghatározza, befolyásolja, s jellemzően a tulajdonos által elképzeltnek megfelelően áll fel.

A 27-es kérdés a **vevői megelégedettség mérésével** foglalkozik. Ahol létezik minőségirányítási rendszer, ott az egész folyamatot ebben rendezik. Ahol nincs, ott a vevői panaszokat gyűjtik, s próbálnak valamilyen módon reagálni arra.

#### ***4. Milyen összegző véleményt fogalmazna meg kutatási témám kapcsán?***

Véleményem szerint a hazai KKV-k nagy része még nem jutott el arra a gondolatra, hogy **belső ellenőrzés, vagy legalább tudatosan kialakított belső kontroll rendszert állítson fel.** Hiába nyújtana ez segítséget nekik, talán nincs is kellő ismeretük ezekről, s ezért nem fogalmazódik meg bennük igény erről.

A jelenleg látható vezetésirányítási rendszerek kialakulása egyúttal a KKV-k fejlődési folyamatait képezi le, s ezekben nagy a szerepe a tulajdonos gondolkodásában beálló fejlődésnek, változásnak.

## C. MÉLYINTERJÚ ELLENŐRZÉSI SZAKÉRTŐVEL<sup>42</sup>

### 1. *Kérem, hogy fogalmazza meg, mint gondol a KKV-k szervezeten belüli ellenőrzéséről, vajon tapasztalatai alapján milyen helyzet jellemzi őket?*

- *Mennyire használják ki a lehetőségeiket?*
- *Kérnek-e illetve kérhetnek-e segítséget és kitől? (például BEMSZ, iparkamara, külső szakértők belső ellenőrzése, támogató-mentoráló hatóság)*
- *Gondolnak-e úgy az ellenőrzésre, mint a produktivitásuk javításának lehetséges eszközére?*
- *Hol tapasztalhatják a legnagyobb problémát? (például ha EU támogatást akarnak igénybe venni?)*

Válaszaim az általam ismert néhány tucat KKV ellenőrzéssel kapcsolatos magatartását tükrözi, az semmiképpen sem tekinthető reprezentatív felmérés eredményének. Jelen disszertáció felmérésének eredményei akár jelentősen is eltérhetnek az én eddigi tapasztalataimtól. Az általam problémásnak ítélt területek a következők. (Az egyes konkrét példákban említett szervezetek adatait adatvédelmi okokból nem adhatom meg, de általános tanulságként érdekes felvetések lehetnek az ellenőrzés témájában.)

### **A jogszabályi környezet és az ellenőrzéshez való hozzáállás**

A legtöbb KKV úgy tekint az ellenőrzésre, mint szükséges rosszra. Ennek következtében, ha pénzügyi megszorításra kerül sor, azonnal az ellenőrzésre fordított összegeket csökkentik. Ezt a szemléletet erősíti a jogszabályi környezet is, amely egyrészt a versenyszférában nem teszi kötelezővé a belső ellenőrzést, és a könyvvizsgálatot is csak nagyon nagy éves árbevétel esetén írja elő. Ezért jelentett megdöbbenést és problémát több KKV-nak, amikor uniós pályázatok esetén vagy nekik kellett mint kedvezményezettnek megoldani az ellenőrzést, vagy mint partnereket őket ellenőrizte a kedvezményezett.

A jogalkotó abból indul ki, hogy egy több százmilliós éves árbevétellel rendelkező cégnél néhány százalékos szabálytalanság már milliós összegekre rúg. Ez igaz. Azonban a KKV-k esetében nem ritkán a kontrollrendszer teljes hiányát tapasztalhatjuk. (Van például ismerősöm, aki a megrendelői szerint nagyon jó kőműves. Ő összeállt egy áccsal, egy burkolóval és egy festővel, és létrehoztak egy építőipari kisvállalkozást. Az év 12 hónapjából 9-10 hónapban ki se látszanak a munkából. A kőműves felesége, aki gimnáziumi érettségivel rendelkezik, a cég pénzügyese. Egy ilyen cégnél például semmiféle kontroll nincs a külsős könyvelő munkája felett. Amit a könyvelő előterjeszt, azt a kőműves, mint a cég ügyvezetője, vakon aláírja. Korábban foglalkoztattak valakit ellenőrzési feladatokkal, de amikor anyagilag nehezebb helyzetbe kerültek, felbontották vele a szerződést.)

### **Az ellenőrzést végzők (belső ellenőrök, könyvvizsgálók) függetlensége**

Komoly gondot jelent az ellenőrzést végzők függetlenségének kérdése. Amíg a belső ellenőr és a "független" könyvvizsgáló egyaránt egzisztenciálisan és anyagilag függ az adott szervezet vezetőjétől, vezetésétől (ők szerződtetik őket, állapítják meg a javadalmazásukat, mentik fel őket), addig nem várható el az ellenőrzést végzőktől, hogy egy, a vezetőség által elkövetett szabálytalanságot teljes mélységében feltárjanak. Van olyan ország, ahol a BEMSZ<sup>43</sup>-nek megfelelő szervezettől (továbbiakban BESZ) lehet belső ellenőrt "kérni", a BESZ kiközvetíti őket

<sup>42</sup> **Salamon Péter** ellenőrzési szakértő, szakirodalmi szerző, munkái közül kiemelném Az Európai Unió által nyújtott támogatások ellenőrzése (2014. Perfekt Kiadó, Budapest) című művét.

<sup>43</sup> Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete

úgy, hogy az összes munkáltatói jogot a BESZ gyakorolja a belső ellenőr felett. Természetesen a cég vezetése tehet panaszt a belső ellenőr munkájának színvonala miatt, és ha azt megfelelően dokumentálni tudja, a BESZ megteszi a megfelelő intézkedéseket.

### **A vezető személyes viszonya az ellenőrzéshez**

A belső ellenőrzés eredményességét alapvetően befolyásolja a szervezet vezetőjének hozzáállása. Ismerek olyan vezetőt, aki ha úgy érezte, hogy az adott projekt külső szerv általi ellenőrzése várható, azonnal felkérte a belső ellenőrzést, hogy vizsgálja meg a projekt lebonyolítását, és mire a külső ellenőrzés megérkezett, már csak azt tudta megállapítani, hogy "ilyen és ilyen hiányosságok voltak, de azokat a belső ellenőrzés feltárta, és a szervezet kijavította". Más szervezetnél a cég vezetője, ha a belső ellenőrzést jogszabály vagy pályázat kötelezővé teszi, a kötelező jelleg miatt megtűri, de érdemben nem épít arra. Ebben az esetben a külső ellenőrzés szabálytalanságok sorát tárta fel. (A két szervezet azonos szakmai területen ugyanabból a pályázati forrásból azonos tartalmú támogatási szerződéssel kapott támogatást, az általuk elkövetett szabálytalanságok is nagyon hasonlóak voltak.)

### **Munkatársak hozzáállása**

Az ellenőrzés hatékonyságát jelentősen befolyásolja a munkatársak hozzáállása, megítélése is. Olyan szervezetnél, ahol a vállalati kultúra szerves és magától értetődően elfogadott része az ellenőrzés, sokkal hatékonyabban tudja segíteni az ellenőrzés a szervezet céljainak elérését. Ahol a szervezeten belül az a szemlélet uralkodik, hogy a belső ellenőrzés mindig mindenbe beleköt, csak nehezíti a mindennapi munkát, ott a belső ellenőrzésnek nincs vagy legalábbis nem sok esélye van a közös célokhoz való hozzájárulásra, az értékteremtésre.

### **Belső ellenőr mentalitása**

Az ellenőrzések szervezeti célok megvalósítását segítő, értékteremtő hatását nagymértékben meghatározza a belső ellenőr felkészültsége. A modern felfogás szerint a belső ellenőrnek nem elég pénzügyi-gazdasági ismeretekkel rendelkeznie, de ismernie kell a szervezet szakmai tevékenységének részleteit is. Természetesen szó sincs arról, hogy a belső ellenőrnek a szervezet szakterületein szakembernek kell lennie, de ahhoz, hogy valóban a célok elérését segítő, ugyanakkor megvalósítható javaslatokat tudjon tenni, nem lehet "szakmai analfabéta". Például egy olyan belső ellenőr, akinek okleveles könyvvizsgálói végzettsége van, de a szervezet szakmai tevékenysége nem érdekli, nem tud olyan javaslatot tenni, amit a szakmai szervezeti egység sikeresen meg is tud valósítani. Ha ez bekövetkezik, akkor könnyen "lerázható" a belső ellenőrzés azzal, hogy "a javaslat jó, de megvalósíthatatlan".

Nagyon figyelni kell az ellenőrzési jelentés összeállítására is. Ha az csak a hibákat, szabálytalanságokat tartalmazza, a helyes gyakorlatokat nem, az könnyen ellenszenvet szül az érintett munkatársakban (és a többiekben is). Az ilyen viselkedés alkalmas arra, hogy a belső ellenőrzést a munkatársak szemében kötekedő, a célok elérését akadályozó színben tüntesse fel. A belső ellenőrzés pozitív megítéléséhez nagymértékben hozzájárulhat, ha segítőkészen lép fel adott esetben akár az ellenőrzött szervezeti egységgel karöltve. Erre példa volt, amikor egy beruházásról annak megvalósítása után derült ki, hogy a szervezeten belüli szabályozások miatt csak gazdaságtalanul működtethető. A belső ellenőrzés ezt megállapította, és a realizáló értekezleten úgy fejtette ki az álláspontját, hogy a vezetőség megváltoztatta a szóban forgó szabályozást, aminek következtében a beruházás rentábilissá vált. Természetesen az ilyen "támogatás" csak az ellenőrzésre vonatkozó nemzetközi és hazai szabályok szigorú betartása mellett elfogadható.

## A belső ellenőrzés és a tanácsadás kapcsolata

Különös helyzetek adódhatnak a belső ellenőrzésnek a nemzetközi standardokban rögzített másik tevékenységi köréből, a tanácsadásból. Ez magában hordja azt a kockázatot, hogy egy alapos és minden részletre kiterjedő vizsgálódást nem támogató folyamathoz kapcsolódó adott tanács sikertelen megvalósítása esetén a szakterület azt mondhatja, hogy a belső ellenőrzés miért nem akkor tette meg a jelentésében foglalt észrevételeit, amikor a tanácsadás keretében lehetősége volt az előzetes véleményezésre.

### *2. Kérem, minősítse ellenőrzési szakértőként a KKV ellenőrzési helyzetét kutató kérdőívemet, az abban szereplő kérdéseket és válaszokat!*

A feltett kérdések alapvetően jók, ha arra a megkérdezettek őszinte választ adnak, akkor egy nagyon jó anyag jöhet ki. **Továbbfejlesztési javaslatokkal élnék**, a kutatás jövőbeni folytatásához:

- Milyen a szervezet kockázatelemzési rendszere? – kérdéssel arra lehet választ kapni, hogy milyen az egyes kockázatelemzési szintek egymásra épülése, az ellenőrzés mennyire a szervezetet veszélyeztető kockázatok megelőzésére szolgál, illetve mennyire segíti a vezetést a kockázatok kezelésében.
- Ön szerint a kontrollok mennyire támogatják a vezetést kérdéshez beépítenék egy további kérdést, és ahhoz kapcsolódó táblázatot: Ön szerint mi indokolja a kontrollok támogató jellegére adott választát? A táblázat 3 oszlopának fejlécében "jó", "elfogadható", "hiányos" szerepelne. A sorokban az alábbi lehetőségek lennének:  
"A kialakított kontrollok megfelelősége",  
"A szabályozás aktualizáltsága",  
"Az adott folyamatban alkalmazott kontrollok munkatársak által történő alapos ismerete",  
"A kiépített kontrollok valós és előírás szerinti működtetése".  
Ezzel arra lehet választ kapni, hogy valóban szükség van-e a kiépített kontrollokra, illetve azok betartása megtörténik-e.
- A kiemelten fontos ellenőrzési területek megítélése kérdéshez a válaszként megjelölt 11 ellenőrzési területhez kiegészítéssel élnék, két új sorként a humán erőforrással egészíteném ki a táblázatot: létszámgazdálkodás és munkatársak motiválása ellenőrzési területekkel.

## D. MÉLYINTERJÚ ELLENŐRZÉSI SZAKEMBERREL<sup>44</sup>

### *1. Milyen általános tapasztalatai vannak a szervezeten belüli ellenőrzés helyzetéről?*

Egy cégen belül minden szinten jelen kellene lennie az ellenőrzési funkcióknak, természetesen különböző mértékben. A négy szem elve és a folyamatba épített kontrollok alapvető segítséget nyújtanak a tévedések, hibák megelőzésében. A csalások kiszűréséhez, megelőzéséhez már nagyobb fokú kontroll szükséges.

Az általam ellenőrzött vállalkozásban működik compliance, vannak folyamatgazdák, havi rendszerességgel monitoring jelentések készülnek egységesen a cégről tevékenységéről.

A legfontosabb szereplő ebben a képletben a dolgozó: minden alkalmazott teljesen megbízható, magas fokon képzett, elkötelezett a munkája és a szervezet iránt. A dolgozókat megbecsülik, kellemes a munkahelyi légkör, valamint ösztönzőek az anyagi juttatások is. A kulcspozíciókban

<sup>44</sup> Érdekes interjú eredményt nyertem egy nevé nem vállaló, kiszervezett ellenőrtől, aki egy KKV belső ellenőréként dolgozik, válaszaiból kiragadtam a következőket:

lévőknek lenne lehetőségük csalások/visszaélések elkövetésére, a többiek felett olyan sok kontroll működik, hogy ez szinte teljesen kizárja a csalás lehetőségét is. A kulcsemberek is folyamatos vezetői kontroll alatt vannak, egyrészt a heti vezetői megbeszéléseken folyamatos a tájékoztatás a vezetőség felé, másrészt a kétszintes döntési rendszer is egy folyamatba épített kontroll (a tulajdonos is részt vesz az operatív munkában).

A kontrollok mindenképpen támogatják a vezetést, időben információkhoz jutnak a források nem megfelelő felhasználása, pazarlása esetén. Meggátolja a pénzeszközök nem vállalkozási célú kiáramlását.

Nálunk a belső ellenőrzés és a controlling kapcsolata közepesen erős, esetenként vizsgálat indulhat a controlling jelzése alapján is. A kontroll folyamat része a szerződések átvilágítása, a pénzügyi kimutatások ellenőrzése, a rendkívüli események kivizsgálása, a likviditás követése, stb.

A vállalkozás által leginkább alkalmazott ellenőrzési eszközök:

- ajánlatkéréskor több helyről kérünk ajánlatokat (ezek minden esetben szolgáltatások, leginkább értébecslések, szakértői, könyvvizsgálói díjak).
- a beérkezett ajánlatokat 3 tagú team veti össze, ezzel próbálja a vállalkozás megelőzni a csalás lehetőségét.
- a folyamatok szervezettek, dokumentáltan kerülnek tárolásra az információk/döntések, elektronikus archiváló rendszerrel. Döntéstámogató szoftver nincs.
- fix időpontú, rendszeres vezetői értekezleteken kerülnek megtárgyalásra/ellenőrzésre a folyamatban lévő ügyek (befektetések, exitek, tőkeallokáció, stb.)
- folyamatos vezetői kontroll kíséri a folyamatokat.
- a munkatársak teljesítménye időszakonként értékelve van.
- a költségkontroll magas, havonta készülnek a vállalkozásról jelentések. A kiemelt projektekről esetenként (kritikus időszakokban) ennél gyakrabban, akár hetente.
- leltározás évente egyszer kerül sorra.
- a befektetések során minden esetben készül forgatókönyv, kidolgozzák az optimista/pesszimista üzleti modellt.

## ***2. Szolgálja-e a vállalkozás tevékenységét annak belső ellenőrzési megvalósításai?***

A belső ellenőrzés, amely még nem túl régóta működik, s először a saját kereteit, működési módszereit, etikai kódex, szabályzatok, kézikönyv stb. dolgozta ki, elkezdte a vállalkozás működését segíteni. Szükséges a belső ellenőrzés, de fejlesztendő, mind a vizsgálatok száma, mind az utólagos ellenőrzések (azaz a megvalósulás kontrollja) tekintetében. Egyelőre a szükséges rossz státuszban van.

Külön megállapított költségkerete nincs a belső ellenőrzésnek, most folyik a lobbizás, hogy legyen lehetőség külső szakértő (pl. IT specialista) igénybevételére.

A vállalkozásnál a vezetés szándéka volt, hogy belső ellenőrzést hozzon létre. Ugyanakkor a vezetőség a belső ellenőr, compliance és a könyvvizsgáló alkalmazása mellett már további keretet nem hagyott jóvá a további fejlesztésre.

A belső ellenőrzése teljesen mértékben le szabályozott keretrendszerben dolgozik, melyhez az IIA ajánlásai, szakmai anyagai, ajánlásai is figyelembe lettek véve.

## ***3. Milyen indikátorokat/mutatószámokat alkalmaz a vállalkozás a tevékenysége teljesítményének mérésére?***

A havi jelentésekben a könyvelés folyamatosan bemutatja a likviditási/eszközökre/tőkére/jövedelmezőségre vonatkozó mutatószámokat. A monitoring jelentések controlling szemléletben mutatják be a pénzáramokat, kintlévőségeket stb.

**4. Mely kihívások miatt volna szükség hangsúlyosabban belső ellenőrzésre a vállalkozásban?**

Egyrészt a projekt tevékenységek sokrétősége, a befektetett tőke nagysága, megoszlása mindenképpen fokozottabb ellenőrzést kíván. A jogszabályi környezet folyamatosan változik, automatikus kontrollok nagyobb számban nem beépíthetők, növekszik az eredményességgel arányosan a tulajdonosok/vezetők elvárása mind a dolgozók, mind a belső ellenőrzés/compliance felé. Ugyanakkor az adóhatóság/hatóságok elvárásai is emelkednek. Ennek az elvárásnak a megfelelésére egyrészt folyamatos képzésre lenne szükség, hogy a belső ellenőrzés új módszereit, irányelveit, tapasztalatokat szerezzünk, másrészt szükséges lenne egy budget, amely rendelkezésre állna akár további erőforrások bevonására, akár oktatásra, illetve a meglévő erőforrások további felhasználására.

**5. A vállalkozás mit tesz a csalások, visszaélések ellen, hogyan akadályozza meg illetve tárja fel azt?**

A nagy értékű szerződésekkel kapcsolatos döntések teamekben, két lépcsős vezetői kontrollal történnek. Dokumentált folyamatok kerültek kidolgozásra, melyeket kötelező (ellenőrzötte) betartani. A befektetések előtt bekért anyagok rendkívül részletesek, ezek alapján készült terveket egyrészt egy belső csapat, másrészt külső szakértő véleményezi. A tény adatok folyamatos kontroll alatt vannak, az eltéréseket dokumentálni kell. Előre be nem jelentett vizsgálat még nem volt, az ellenőrzések éves terv alapján (a felügyelőbizottság jóváhagyásával) zajlanak. A csalások, visszaélések megtörténtét szabályozással, illetve compliance átvilágítással igyekszünk megelőzni.

**6. Összességében hogyan gondolja, a belső ellenőrzés segítette-e a vállalkozás működését, az erőforrásokkal való gazdálkodását, az eredményességét javította-e?**

A belső ellenőrzési rendszer elkezdte támogatni a vállalkozás működését, néhány esetben már sikerült kis mértékben javítani a meglévő folyamatokon. Összességében még kevés hozzáadott értéket tudott teremteni a vállalkozás számára. Ezen akkor tudunk igazán változtatni, ha a vezetőség hozzáállása is változik, azaz nem csak egy teherként értékelik a belső ellenőrzést, hanem egy eszközként tekintenek rá, amely feltár problémákat, hiányosságokat esetleg visszaéléseket, és ezzel jobba, egyszerűbbé akár eredményesebbé teheti a vállalkozást. Erre pedig költeni kell, ugyanúgy ahogyan a többi erőforrásra is először költeni kell, hogy "hasznot" hozzon, vagy értéket teremtsen. 2014-ben alapították a vállalkozást, véleményem szerint nagyon a folyamat elején vagyunk, kiépültek a keretek, azonban az eltelt idő rövideje, az erőforrások szűk keresztmetszete miatt lassan haladunk. Célunk a folyamatos fejlődés, mind a módszerek, mind az eredményesség növelése tekintetében.

**E. MÉLYINTERJÚ A MENEDZSMENT ÉS CONTROLLING EGYESÜLET ELNÖKÉVEL<sup>45</sup>**

A kutatási kérdőívhez szorosan kapcsolódva a produktivitás vonatkozásait értékelte több körös személyes és telefonos interjú alkalmával.

<sup>45</sup> Mélyinterjú Radó Istvánnal, aki az MCE elnöki feladatait az IFUA Horváth & Partners ügyvezetőjeként látja el.



## F. NÉHÁNY TOVÁBBI SZEMELVÉNY AZ ÉRDEKLŐDÉSRE SZÁMOT TARTÓ KVALITATÍV RÉSZLETEKBŐL

**Az anonimitásra vonatkozó elvárás betartása mellett, a kutatás nyílt kérdéseire érkezett válaszokból kivonatolt néhány részlet:**

„Érdekes kérdéseket vet fel a kérdőív. Mivel még elég kis cég vagyunk, a legtöbb kérdést nehezen tudtuk értelmezni, viszont nagyon éleslátóak a kérdések és rámutatnak arra, hogy hol lehet ellenőrzési pontokat beépíteni egy vállalkozás életébe. Fontos megjegyezni, hogy az ellenőrzés, mint funkció nem elsődlegesen a produktivitást szolgálja, de tökéletes paradigma, hogy hosszú távon ez legyen a célja.”

„Én – mint 23 éve pénzügyes – a munkafolyamatokba épített ellenőrzés hatékonyságában, megelőző funkciójában hiszek. Eddigi tapasztalataim azt igazolták, hogy ha az ERP/reporting rendszereimet már eleve úgy alakítom ki, hogy a kontrollok be legyenek építve, a kolléga be se tudjon vinni hibás tételt, akkor jó eséllyel valid adataink lesznek, rá lesznek kényszerítve a kollégák, hogy esemény előtt kérdezzenek. Jobb megelőzni, mint utólag napokat/heteket eltölteni a korrekcióval, ha kiderül a hiba. A belső ellenőröket belső konzulenseknek tekintem, inkább ők vegyék észre előbb a hibákat/félreértéseket, mint a hatóság, jobban járunk és tanulunk is belőle. Nyilván a szándékos károkozás más ügy, de ezt megelőzni hivatott a jelentő rendszer és a sok-sok tréning. Továbbá nagyon fontos a kollégák attitűdjének folyamatos orientálása. Nagyon hangsúlyos a felső vezetés elköteleződése az etikus és jogkövető magatartásra. Ahol ilyen a vezetés, a társaságnak jó esélyei vannak a tisztességes üzletvitelhez.”

„Érdemesnek tartom megemlíteni, hogy az alapítása óta semmilyen ellenőrzés nem volt a cégnél, így lassú folyamat lesz az ellenőrzés kialakítása. A munkakörök nincsenek egyértelműen meghatározva, irreleváns feladatokat várnak el tűzoltás szerűen. Például a controller kezeli a szabadságokat és még sok mást is, mindemellett viszont a controlling tevékenység elenyésző marad. Az alkalmazottak kezdeményezéseire a vezető jellemzően nem kíváncsi. A vezető hangulatember, naponta ellentétes ötletekkel, véleményekkel, követhetetlen elvárásokkal. Nehéz ezt pár szóban megfogalmazni, de a cég az előírásoknak több szempontból sem felel meg (adatkezelés, ellenőrzés, szabályzatok, higiénia, elégedettség mérés, alkalmazotti állomány stb.). Az elvégzett munka nincs megbecsülve, az elvárás 4 munkakörnek felel meg, külön honorárium nélkül. Engedélyeket, jogosultságot, információkat ne is reméljek, így controllerként májusban feladtam a küzdelmet itt. Ez a cég egy spontán ellenőrzést biztosan nem élne túl...”

„A belső ellenőrzés témaköre a mi pénzügyi-számviteli és vezetői tanácsadó cégünkénél nagyon kis jelentőséget kap. A szervezetben a vezetés egy kézben összpontosul, aki egyben a tulajdonos is. A kontrollt rajta kívül még három személy gyakorolja a saját szakmai csapatán belül, mely ugyanakkor mindössze 2-3, esetleg 4 főt tartalmaz. Ez a témakör véleményem szerint inkább a nagyobb méretű cégeknél fontosabb, különösen azoknál, akik folyamatos szolgáltatás nyújtással, illetve termeléssel foglalkoznak. A mi cégünk szolgáltat, de megbízási alapon, projektszinten.”

„Eddigi tapasztalataim alapján a kis- és középvállalkozásoknál a belső ellenőrzési feladatok (már ha vannak) nem különülnek el a munkavállalók (mindennapi) feladatai közül, mivel kereslet és/vagy plusz forrás nincs rá a tulajdonosok/vezetőség részéről, ezért általában elvárás a részlegvezetőktől, hogy belefolyjanak ezekbe a folyamatokba – akár szakmájukon belül, akár külső, friss véleményként.”

„Csak a jól átgondolt belső ellenőrzésnek van értelme, amennyiben nem a cég méretéhez és helyzetéhez van igazítva, csak ronthat az eredményességen. Egy bizonyos méret és humán erőforrás alatt csak bonyolítja és merevvé teszi a folyamatokat. Viszont bizonyos cégméret felett elengedhetetlen.”

**Utoljára hagytam egy idézetet, amelynek lelkesedése a KKV-k ellenőrzési helyzetét kutató lelkesedéssel mutat rokonságot:**

„Sokan megfélekednek arról, hogy több, mint 20 éves cégeink általában családi vállalkozásként alakultak, és olyan korban, amikor még minimális szabályozással lehetett működtetni ezeket. Ha valaki nem fordított kellő figyelmet a belső ellenőrzésre, az most nem ugyanazt a céget birtokolja. Az én családi vállalkozásomból a belső ellenőrzés (amit egy külsős cég végez) csinált igazi céget, s a mai napig köszönettel tartozom érte! Ma délelőtt is velük dolgoztam, mert készítjük fel cégeimet a GDPR bevezetésére!”

**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 (Horváth – Mitev, 2015). A KKV-k ellenőrzési rendszere, illetve annak megvalósítása, 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.

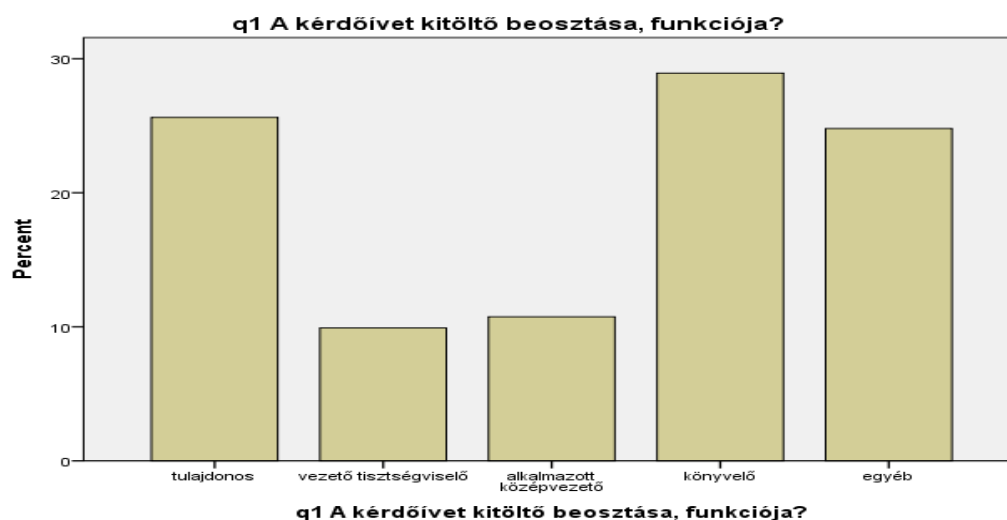
Yin (1994) szerint akkor célszerű alkalmazni az esettanulmány módszert, amikor a kutatónak kevés a kontrollja az események felett, amelyeket valós környezetében szeretne megérteni, emiatt az általános kérdés a „hogyan” és a „miért”, amelyekre keressük a választ.

Mindkét módszert, a narratív és az esettanulmány módszert is magaménak érzem, így a kutatás 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.

## 4.2. A KÉRDŐÍVES VÁLASZOK ÁLTALÁNOS BEMUTATÁSA

A 272 darab kérdőív feldolgozása hosszas munkát vett igénybe, de eredményként egy elfogadható, 242 elemszámú adatbázis állt rendelkezésre a kutatási kérdések megválaszolásához, ahogyan azt értekezésem harmadik fejezetében, az anyag és módszertanban kifejtettem. Természetesen, az adattisztítás közben előfordult, hogy a válaszadók nem mindegyik kérdésre adtak választ, vagy az adott válaszok statisztikailag értékelhetetlennek kellett minősíteni, így az elemzések során a minta elemszáma helyenként eltéréseket mutathat. Ebben az alfejezetben bemutatott értékelések az M.3.1. és M.3.2. mellékletbe foglalt, a kérdőívekből gyűjtött primer adatokra (metrikus és kategorikus adatokra) támaszkodik.

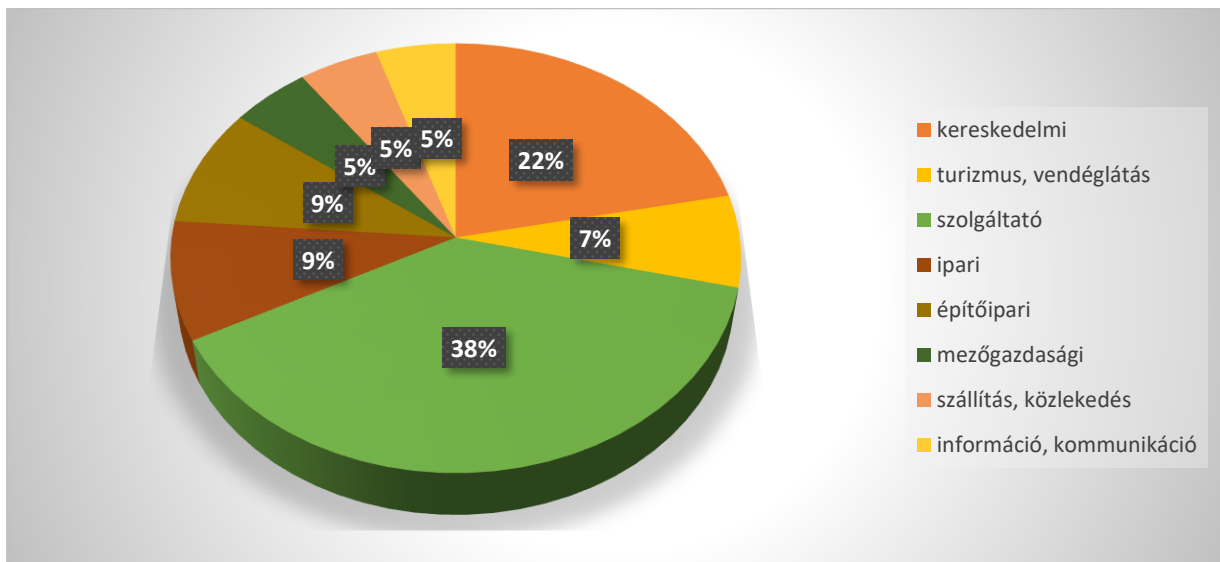
A kérdőívet kitöltők jellemzően a tulajdonosok köréből kerültek ki, továbbá a könyvelőktől származott a legtöbb kérdőíves információ. Ennek oka lehetett, hogy a kérdőív első részében szereplő statisztikai adatok, a vállalkozás numerikus jellemzői kitöltésének igényekor az első gondolat lehetett a könyvelő bevonása a feladatba, mert ő az, aki hiteles ezekben a kérdésekben, tehát a kitöltési feladat delegálható volt a tulajdonos által. A kitöltők megoszlását az alábbi, 9. számú ábra szemlélteti.



**9. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása beosztás, funkció szerint % (n=242)**

*Forrás: Saját szerkesztés*

A kitöltő vállalkozások legnagyobb hányadát a szolgáltatók és a kereskedelmi tevékenységet ellátók képezték, a válaszként megjelölt többi ágazatba tartozó KKV-k eloszlása alig különbözött, 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 tekintetben, hogy vizsgálatom a magyarországi KKV-kra vonatkozik, ezen belül tevékenységterületi lehatárolást nem volt célom végezni. A válaszadók gazdasági ágazati eloszlását szemlélteti a 10. ábra.



**10. ábra: A vállalkozás KSH szerinti besorolása gazdasági ágazatba, % (n=242)**

*Forrás: Saját szerkesztés*

A metrikus adatok leíró statisztikájának ábrái és táblázata az M.3.1. mellékletben található. 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, a létszám eloszlása szintén a mellékletben látható, s 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/fő<sup>46</sup>, amely az országos KKV átlagos jellemzőnek több mint tízszerese (3.1. fejezetben 5. számú KSH táblája alapján), ugyanakkor ez a területi eloszlásból (főleg budapesti és pest megyei kitöltőkről beszélhetünk), továbbá a szolgáltatás és kereskedelem 60%-os részvételi hangsúlyából is következhet.

Azért kérdeztem rá arra, hogy a kitöltő szerint hogyan alakult a vállalkozás hosszú lejáratú kötelezettségei, eladósodottsága, mert az idegen tőke bevonásával, annak terheivel, a forráselvonások leginkább azokat a funkciókat, tevékenységeket építik le, amely nem közvetlen hozam előállító folyamatot valósít meg, így eshetne áldozatul az ellenőrzés is, amely összefüggésre a válság kapcsán sok szerző rámutatott.<sup>47</sup>

A felmérésben résztvevő vállalkozások nagyobb része nem érzékel változást, illetve sokan javulni látják a helyzetüket az eladósodottság tekintetében, s csupán öt vállalkozás nem adott választ ebben a kérdésben (11. ábra)

<sup>46</sup> A vizsgálatba vont 242 vállalkozás halmozott árbevétele 2 782 834 620 ezer Ft, összesített létszámadatuk pedig 7360 fő, tehát az egy főre jutó árbevétel 378 103 EFt/fő. Az adat igazolására a primer adatbázison túl az M.3.1. melléklet 1. táblázata (A metrikus adatok statisztikai értékelése a kérdőív megjelölt válaszaira vonatkozóan) alapján is igazolható.

<sup>47</sup> „Ahogyan arra számítani lehetett, a válaszadók 72 százaléka jelezte, hogy jelentős hatással volt a vállalatára a krízis. A felmérés szerint az ellenőrzési funkciók kétharmadának költségvetése nem haladja meg az éves árbevétel 0,25 százalékát, de egy esetben sem érte el az 1 százalékot.” Antal Lajos a Deloitte Central Europe Kiberbiztonsági szolgáltatások üzletágának vezetője, Deloitte-BEMSZ felmérés, 2010.

Blumné Bán Erika: Az ellenőrzés szerepe a vállalkozásoknál a gazdasági válság időszakában - Gazdaság és Oktatás. Dolgozatok a Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar tudományos műhelyéből, 2009. (85-95. oldal)

Blumné Bán Erika – Dr. Körmendi Lajos: Serving crisis management with the means of internal audit (Belső ellenőrzési eszközökkel a válságkezelés szolgálatában) – Erdei Ferenc VI. Tudományos konferencia Kiadvány (349-353pp.)



**11. ábra: A válaszadó vállalkozások eladósodottságára vonatkozó saját helyzetértékelésük (n=237)**

*Forrás: Saját szerkesztés*

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 volt a célom, hogy ezen elgondolkodva az ellenőrzési fogalom összetettebb legyen a kérdőívet kitöltők fejében. A 8. számú táblázatba rendeztem a válaszokat.

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

**8. táblázat: Ellenőrzést ellátó személyek és funkciók, a védelmi vonal elemei**

MEGNEVEZÉS	ÁLTALÁNOSÁGBAN elláthat ellenőrzést		A VÁLLALKOZÁS SAJÁT GYAKORLATÁBAN ellát ellenőrzést	
	Igen választ adók aránya, %	Válaszadók száma a 242 kitöltő KKV közül, n=db	Igen választ adók aránya, %	Válaszadók száma a 242 kitöltő KKV közül, n=db
<b>a tulajdonosok</b>	79	228	80	222
<b>a vezetők</b>	88	233	85	223
<b>a vezetők által kiépített kontroll folyamatok (szabályozók, fizikai kontrollok stb.)</b>	79	217	64	207
<b>a compliance</b>	44	196	26	196
<b>a controller</b>	77	218	48	202
<b>a kockázatkezelő</b>	51	203	29	194
<b>a folyamatgazdák</b>	43	201	32	196
<b>az alkalmazottak mindegyike</b>	25	202	21	200
<b>a pénzügyes/számvetéses kolléga</b>	63	214	55	203
<b>a könyvelő</b>	72	224	71	214
<b>csalás megelőzés</b>	57	207	38	194
<b>minőség ellenőrzés</b>	67	214	48	197
<b>belső ellenőr</b>	86	220	54	203
<b>megbízott külső ellenőrzési szakemberek, auditorok</b>	77	214	51	201
<b>tanácsadók (jogi-, üzleti-, biztonsági...)</b>	38	203	34	195
<b>könyvvizsgáló</b>	83	222	61	208

*Forrás: Saját szerkesztés*

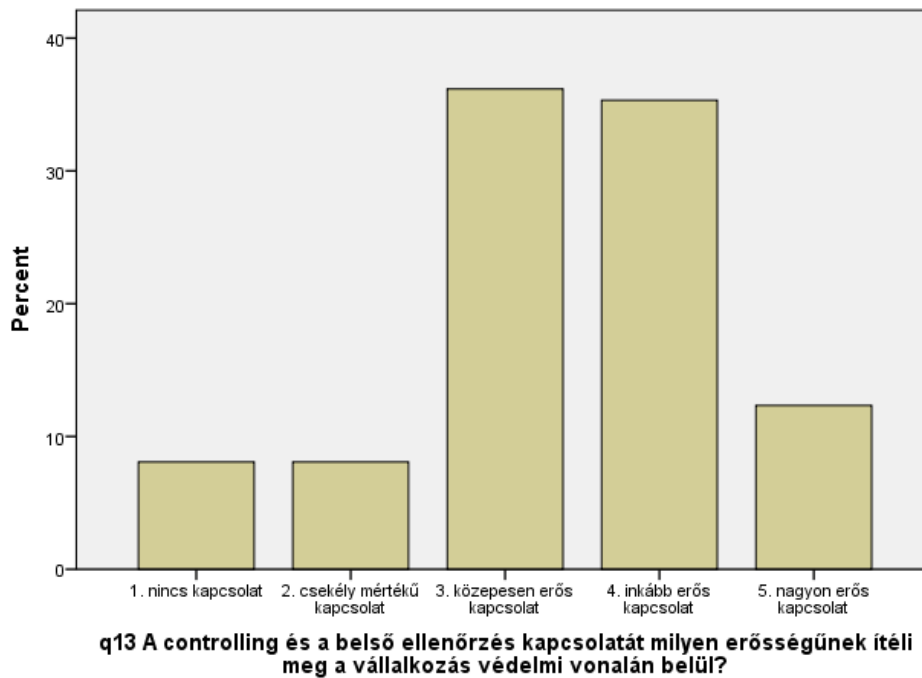
A védelmi vonal főbb szereplői a kitöltők általános ismeretei szerint a vezetők (88%), a belső ellenőrök (86%), a könyvvizsgáló (83%), a tulajdonosok (79%), a controller (77%), a külső auditorok (77%), és a könyvelő (72%). Ezzel szemben az általuk megvalósított működési gyakorlatban, illetve az általuk 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 könyvvizsgálói vélemény és jelentés kérésével. Ahogyan a mélyinterjúban Eözlös Péter is megfogalmazta, csak arra költenek a KKV-k ellenőrzési területen, amire jogszabályi, szakmai előírások miatt kötelező, vagy ami kapcsán erős igény fogalmazódik meg a tulajdonosban vagy a vezetőkben.

A külső auditorok jellemzően szabványok szerinti folyamatokat, azok dokumentáltságát ellenőrzik azon vállalkozásoknál, amelyek elköteleződtek ilyen szabvány szerinti működés mellett, itt nem meglepő, hogy az általános ismeretekhez képest kevesebb vállalkozás védelmi vonalában jelennek meg ténylegesen.

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. Ugyanakkor a mélyinterjújuk birtokában mégsem tekinthető meglepőnek ez az alacsony arány, mert

controlling jelentést, döntéstámogatást, tanácsadást mint funkciót többektől várhat a tulajdonos (pl. önmagától, tulajdonostárustól, vezetőtől, könyvelőtől stb.), ha kifejezetten controller szakértői segítséget nem is vesz igénybe, ugyanakkor a bizonyossági szint növelése érdekében jellemzően az első gondolatuk a controlling. Mindehhez szorosan kapcsolódó gondolat, amely a következő kérdésben jelent meg: a controlling és a belső ellenőrzés kapcsolatát milyen erősségűnek ítélik meg a vállalkozás védelmi vonalán belül? A válaszokból nyert eredményeket szemlélteti a 12. ábra:

**q13 A controlling és a belső ellenőrzés kapcsolatát milyen erősségűnek itéli meg a vállalkozás védelmi vonalán belül?**

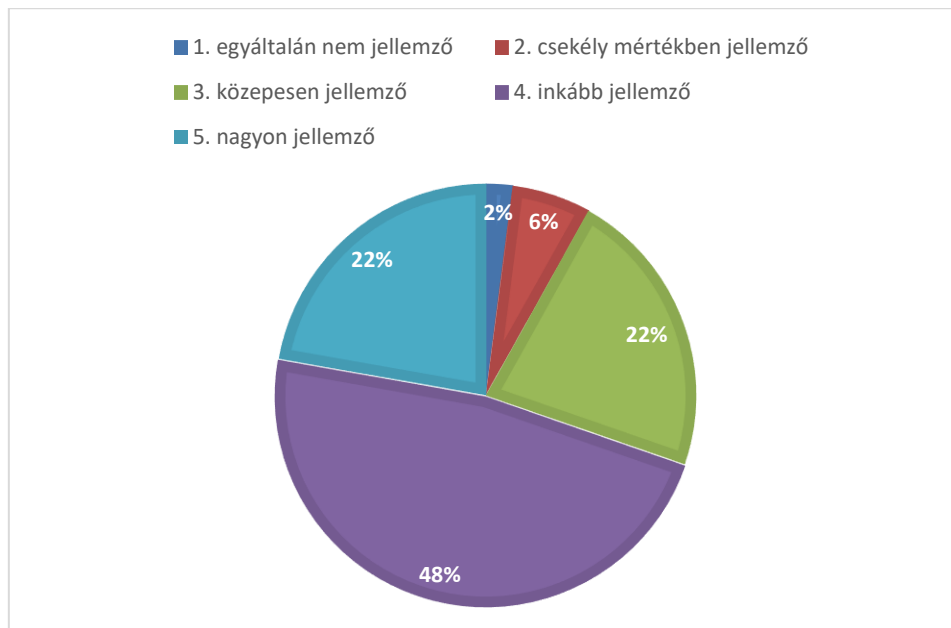


**12. ábra: A controlling és a belső ellenőrzés kapcsolatát milyen erősségűnek ítélik meg a vállalkozás védelmi vonalán belül, % (n=235)**

*Forrás: Saját szerkesztés*

Tehát 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.

A kontrollok, a belső fékek vezetést támogató mértékét az alábbi, 13. számú ábra szemlélteti:



**13. ábra: Mennyire támogatják a vezetést a kontrollok? (n=237)**

*Forrás: Saját szerkesztés*

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.

Az M.3.1. számú melléklet tanúsága szerint a kérdőív kitöltésében közreműködő vállalkozások 89 %-a válaszolt a kérdésre, amely a belső ellenőrzés megvalósításához kapcsolódó költségeket kutatja, annak abszolút nagyságát átlagosan 5 120 ezer forintban meghatározva. A legtöbben nem is mérik a kapcsolódó költségeket, így nulla forintot határoztak meg a kitöltéskor. A vállalkozások 51%-a függetlenített belső ellenőrzési (revizori) tevékenységet nem végeztet alkalmazott, vagy külső szakember megbízott által.

A belső ellenőrzés a válaszoló KKV-k (n=224) 70%-a nem az IIA normáknak megfelelően folytatja tevékenységét, tehát a szakirodalmi ismeretek szerinti egységes szemlélettel, normák, szakmai ajánlások, nemzetközi legjobb gyakorlatok alapján nem mérhető, jellemezhető a belső ellenőrzésük, e kutatás kísérletet tett arra, hogy a feltáró munkát megkezdje, és nagyon fontosnak tartom, hogy továbbfejlesztve hosszabb időszoron át is folytassam a megkezdett munkát.

Bár nem volt kötelezően megválaszolható 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. Az emberi erőforrás hiány miatt elmaradt önellenőrzéseket, szakellenőrzéseket nem tartják problémás, kihívást jelentő területnek a válaszadók, mintegy 30%-uknál jellemző vagy nagyon jellemző a humán erőforrás hiánya e területen. 90%-a a válaszadóknak támogatónak érzi a vállalalkozási kultúrát és együttműködőnek a munkatársakat, ez nagyon kedvező képet fest a válaszadó KKV-



król. Viszont 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. Valamelyest, jellemzően vagy nagyon jellemzően a kitöltő KKV-k alig több mint 40%-a látja elavultnak az IT területét, vagy azt, hogy jellemző a hozzáértés, a szakismeret hiánya. A változó szabályozási környezet miatt egyre szükségesebbé váló belső ellenőrzést a válaszadók 60%-a jellemzőnek tartja (a skálán 3-tól 5-ig jelölve ezt). Automatizált adatelemzési eljárások alkalmazási nehézsége, korszerű módszerek ismeretének hiánya egyáltalán nem vagy csak ritkán jelent gondot a kitöltők 50%-a esetében.

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 kitöltők száma sajnos nagyon alacsony volt. Ennek oka lehetett az, hogy túl hosszúnak találták az önkéntes kitöltésre fordított időt. Lehetséges okként felmerül az, hogy válaszuk nemleges lett volna. Ezen túlmenően számtalan más oka is lehetett a kitöltés alacsony arányának. 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.

### 4.3. AZ ALKALMAZOTT ELLENŐRZÉSI ESZKÖZÖK VIZSGÁLATA

Céлом volt vizsgálni a magyarországi KKV-knál használt ellenőrzési eszközök és azok vezetést támogató hatását (C1)

**Ehhez a célhoz kapcsolódóan két feltételezéssel is éltem:**

- **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.

**Az első hipotézisem (H1) kapcsán arra voltam kíváncsi,** hogy a vállalkozás KKV szektoron belüli mérete, vagyis az, hogy mikrovállalkozásnak, kis- vagy közepes vállalkozásnak minősül, milyen mértékben befolyásolja az általa alkalmazott ellenőrzési eszközök használatát. A hipotézis **elfogadhatóságára vonatkozó magyarázatként** felhasználtam a disszertációm szakirodalmi áttekintés részében hivatkozott kontrolltevékenységeket, amelyeket összevettem még a COSO-keretrendszernek a kis- és középvállalkozások számára készült ajánlásával is (COSO, 2006; 55-74.p.).

Mindezt a szakértői mélyinterjúk keretében pontosítottam, ezek alapján 27 ellenőrzési eszközt nevesítettem, amely eszközök között szerepelnek preventív (megelőző) és utólagosan feltáró (detektív) kontrolltevékenységek, illetve emberi közreműködéssel megvalósítható manuális és magától megvalósuló automatikus kontrollok is.

A kérdőívben szereplő értékek alapján a vállalkozások egyértelműen besorolhatóak voltak a mikrovállalkozás, kis- és középvállalat kategóriába. Az alkalmazott ellenőrzési eszközök 5 fokozatú Likert-skálán történő mérését abból a célból jelöltem ki a kérdőív szerkesztésekor, hogy rá tudjak kérdezni arra, vajon a vállalkozás mérete és az alkalmazott eszköz használata között megfogalmazható-e statisztikailag igazolható kapcsolat. Függetlenül attól, hogy nem mindenhol találtam a két változó között kapcsolatot, ez **27 vizsgálatot jelentett az összes megnevezett ellenőrzési eszközre elvégezve,** amely igen jelentős volumenű munka volt.

Csak olyan eredményeket/tényezőket vizsgáltam, ahol az adott két változó közötti kapcsolat  $\chi^2$  próbával kimutatható volt és a szignifikancia szintje (0,05) 5% alatt maradt. Miután a  $\chi^2$  próbával kimutattam, mely vállalati méret hat direkt módon az alkalmazott ellenőrzési eszközökre, azok esetében egyenként kiszámítottam a Cramer asszociációs együttható értékét. A Cramer asszociációs együttható a kapcsolat erősségét, szorosságát méri (0-1 között szóródik) A 9. számú táblázatban színnel kiemeltem azokat a tényezőket a többi eszköz közül, ahol a Pearson  $\chi^2$  próba kapcsolatot mutatott ki, továbbá rangsoroltam a kapcsolat erősségét.

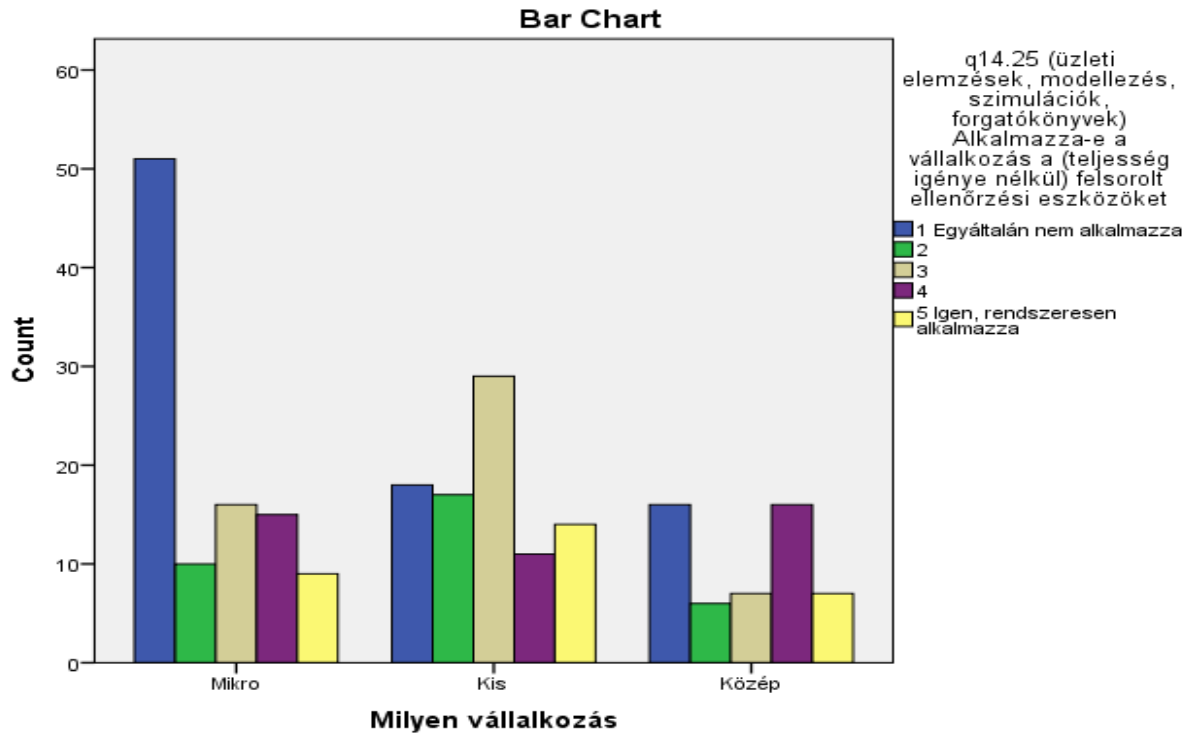
**9. táblázat: A KKV nagysága és az általa alkalmazott ellenőrzési eszközök közötti kapcsolat (n=242)**

	<b>Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket</b>	<b>Khi<sup>2</sup> próba szignifikancia szintje</b>	<b>Cramer féle asszociációs együttható értéke (0-1)</b>	<b>Kapcsolat erőssége*</b>
A KKV nagysága (mikró, kis, közép)	1. jövedelmezőségi kontroll – ajánlatadáskor minimálisan mekkora legyen a fedezet	5,6%	0,177	17.
	2. automatizált, emberi felügyelet nélküli ellenőrzés	38,6%	-	
	3. elemző és döntéstámogató szoftverek alkalmazása	22,6%	-	
	4. dokumentummenedzsment rendszer használata	0,0%	0,252	3.
	5. automatizált önellenőrző eljárások informatikai rendszerekben	0,0%	0,255	2.
	6. dokumentációs kontrollok	1,2%	0,202	8.
	7. áru-, eszköz átvételének fizikai kontrolljai	13,3%	-	
	8. vezetői értekezletek, workshopok	0,1%	0,235	5.
	9. fogyasztóvédelmi, ügyfél elégedettségi ellenőrzések	1,4%	0,199	9.
	10. vevők, beszállítók értékelése, minősítése	2,2%	0,193	14.
	11. munkatársak teljesítmény értékelése	77,0%	-	
	12. az üzletviteli folyamatok szemrevételezése, szemléje	28,1%	-	
	13. vagyonszámbeli ellenőrzések	10,1%	-	
	14. időszakos beszámoltatások (jelentéskészítés) a költségek alakulásáról	0,6%	0,211	6.
	15. aláírási jogosultság, jóváhagyási kontrollok	1,6%	0,197	10.
	16. minőség ellenőrzés	3,5%	0,185	16.
	17. kísérlet, valamely folyamat megismétlése ellenőrzési célból	43,3%	-	
	18. tanácsadó, szakértő felkérése magasabb bizonyossági szint elérése céljából	0,0%	0,242	4.
	19. leltározás (rovancsolás), tételes számlálás, mérés	2,1%	0,193	13.
	20. mintavételezés	1,0%	0,204	7.
	21. próbavásárlás	73,0%	-	
	22. folyamatok monitoringja	3,2%	0,186	15.
	23. folyamatba épített, gyártásköz ellenőrzés	24,4%	-	
	24. dokumentációs alapú utólagos ellenőrzés	48,0%	-	
	25. üzleti elemzések, modellezés, szimulációk, forgatókönyvek	0,0%	0,261	1.
	26. számítástechnikai hozzáférési jogosultságok ellenőrzése	2,1%	0,193	12.
	27. a vállalkozási adatok, beszámolók, jelentések, tudástár informatikai és fizikai védelme	1,9%	0,195	11.

\* a legerősebb kapcsolatot az 1. sorszám fejezi ki, majd a növekvő sorszámok egyre gyengébb kapcsolatot jelölnek, egészen a 17. sorszámig, ahol a leggyengébb, de létezik a kapcsolat.

*Forrás: Saját szerkesztés*

Tehát a 27 megjelölt eszköz közül 17 ellenőrzési eszköz esetében **statisztikailag igazolható kapcsolat van a vállalkozás mérete, és aközött, hogy mely ellenőrzési eszközöket alkalmazzák.** Ezek közül a teljesség igénye nélkül – terjedelmi okokból – azokat magyarázom részletesebben, amelyeket fontosnak tartok kiemelni disszertációmban.



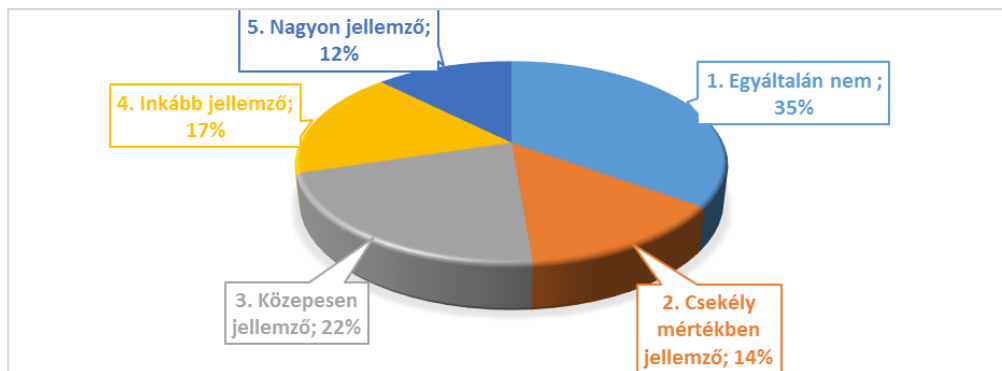
**14. ábra: Az üzleti elemzések, modellezés, szimulációk, forgatókönyvek ellenőrzési eszköz kapcsolata a KKV nagyságával (n=242)**

*Forrás: Saját szerkesztés*

Az üzleti elemzések, modellezés, szimulációk, forgatókönyvek a 14. számú ábra szerinti oszlopdiagramon ábrázolva jól érzékelteti, hogy a kitöltő KKV-k jellemzően kevésbé élnek ennek az ellenőrzési eszköznek a használatával. Ezt az eszközt használók azonosíthatóan a kis- és középvállalkozások, tehát van statisztikailag igazolható kapcsolat aközött, hogy a KKV-k méretüktől függően készítene üzleti elemzéseket, modelleket, szimulációt, szcenáriókat.

Hasonló eredményre jutottam mélyinterjúim alkalmával is, ahol az interjúalanyok tapasztalata szerint, a vállalkozások bár igényelnék, nem tudják önállóan elkészíteni ezeket a vizsgálatokat, de a külső segítség iránti igény felmerülésekor jellemzően első gondolatuk a controller megbízása, aki gyakorlottan oldja meg ezeket az elemzéseket, értékeléseket, struktúrák kialakítását.

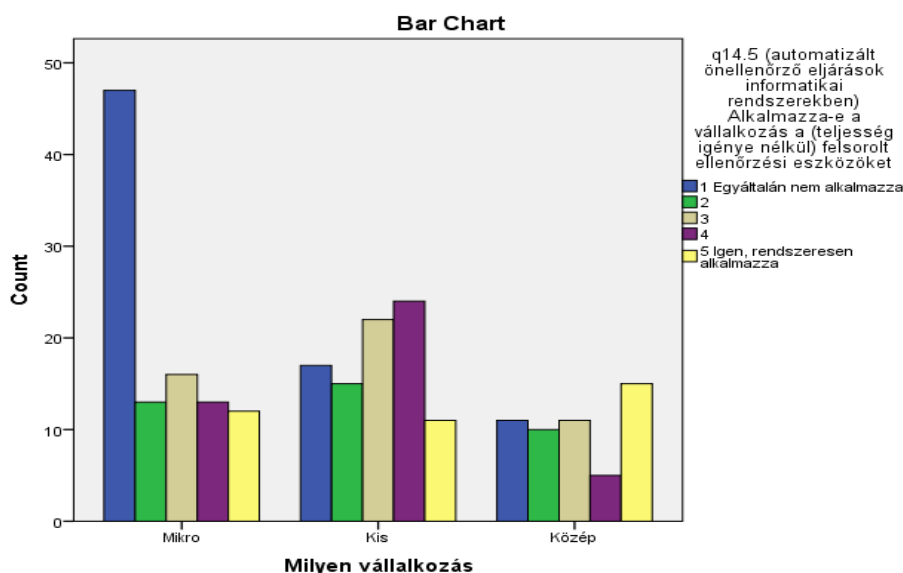
Az alábbi, 15. számú kördiagramról leolvasható, hogy a válaszadó KKV-k közel fele nem vagy csak csekély mértékben jellemző rá, hogy alkalmazna szcenáriókat, üzleti elemzéseket, modellek kialakítását. A teljes minta csak 12 százalékára jellemző nagyon ezen korszerű, vezetői döntést támogató ellenőrzési eszközöknek a használata.



**15. ábra: Üzleti elemzés, modellezés, szimulációk, foratókönyvek alkalmazása, megoszlás % (n=242)**

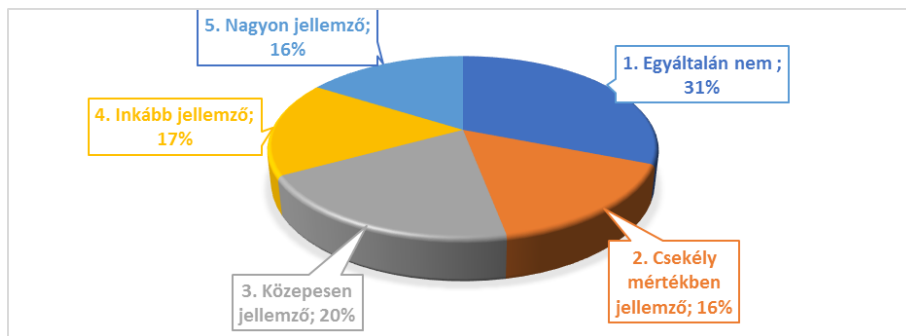
*Forrás: Saját szerkesztés*

Az automatizált önellenőrző eljárások informatikai rendszerekben<sup>48</sup> az alábbi 16. számú ábra szerint oszlopdiagramon ábrázolva jól érzékelteti, hogy az előző eszköznél valamivel többen, jellemzőbben használják és főleg a kis- és közepes vállalkozások, ugyanakkor összességében elmondható, hogy ezen eszközök használata kevésbé jellemző a vizsgált KKV körére. Tény, hogy a kitöltők jellemzően a mikrovállalkozások, szolgáltató és kereskedelmi főtevékenységgel a legnagyobb reprezentánsai a 242 vállalkozásnak, így vélhetően nincs szükségük például automatizált gyártósori minőségellenőrzési rendszerekre, amely berendezések összetett mechanikával, illetve elektronikai és **informatikai rendszerekkel** vannak felszerelve. Ezen túlmenően a kérdőívben felsorol 27 ellenőrzési eszköz között időnként – és szándékosan – van némi átfedés. A kitöltőknek általában nincsen ellenőrzési gyakorlatuk, így az sem egyértelmű, hogy vajon azonos fogalmi magyarázatot tudnának-e adni az egyes eszközök jelentésére. Ugyanakkor bármely kicsi vállalkozás jellemzően és mindennaposan használ informatikai megoldásokat, így azokhoz kötődő ellenőrzési eszközök többször is előfordulnak a 27 megadott ellenőrzési eszköz között (például ideértve a számítástechnikai hozzáférési jogosultságok ellenőrzését; illetve a vállalkozási adatok, beszámolók, jelentések, tudástár informatikai és fizikai védelmét stb.)



**16. ábra: Az automatizált önellenőrző eljárások informatikai rendszerekben ellenőrzési eszköz kapcsolata a KKV nagyságával (n=242)** *Forrás: Saját szerkesztés*

<sup>48</sup> A Magyar Nemzeti Bank 7/2017. (VII.5.) számú ajánlását az informatikai rendszer védelméről érdemes elolvasni nem csak a pénzügyi közvetítő rendszer tagjainak, jó benchmark lehet más felhasználók számára is, <https://www.mnb.hu/letoltes/7-2017-informatikai-rendsz-ved.pdf> (letöltve 2017. szeptember 25.)



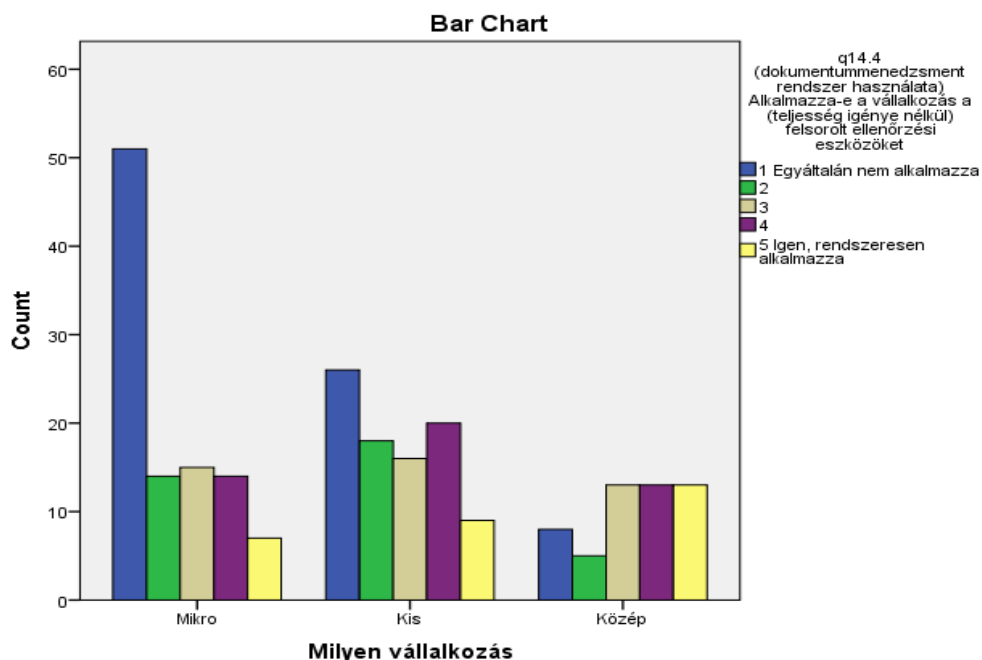
**17. ábra: Automatizált önellenőrző eljárások informatikai rendszerekben ellenőrzési eszköz alkalmazása, megoszlás % (n=242)**

*Forrás: Saját szerkesztés*

17. ábrán került szemléltetésre az, hogy a kitöltő KKV-k 47%-a egyáltalán nem vagy csak csekély mértékben alkalmaz automatizált önellenőrző eljárásokat informatikai rendszerekben ellenőrzési eszközként.

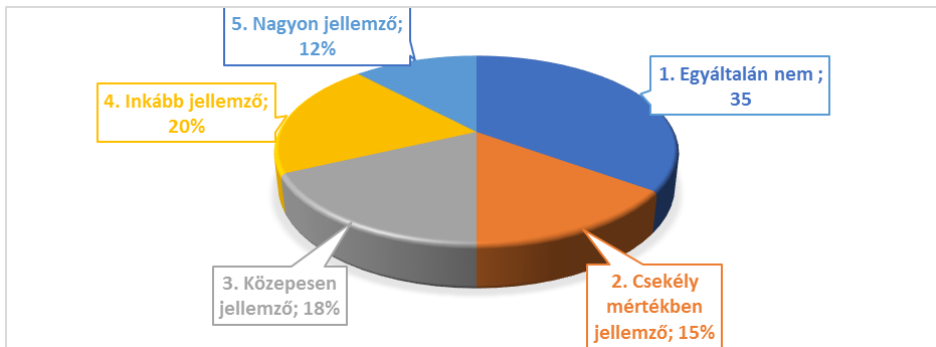
A dokumentummenedzsment rendszer használata a 18. számú ábra szerinti oszlopdiagramon ábrázolva jól érzékelteti, hogy a dokumentummenedzsment rendszer használata erősen nem jellemzi a mikrovállalkozásokat, valószínűsíthetően több okból. A könyvelésük kiszervezett, vagy kis létszámú, jellemzően kevesebb a dokumentációs és ahhoz kötődő kötelezettségük, és ehhez kötődő igényük, továbbá az ilyen rendszer beszerzése vagy fejlesztése költségigényes.

Ugyanakkor a kitöltő középvállalkozások esetében a közepestől az erősen jellemzőig terjed a dokumentummenedzsment hasznosítása iránti igény, hasonlóan a kisvállalkozások is alkalmazzák, de náluk egyúttal markánsabban megjelenik a rendszert egyáltalán nem alkalmazók száma.



**18. ábra: A dokumentummenedzsment rendszer ellenőrzési eszköz kapcsolata a KKV nagyságával (n=242)**

*Forrás: Saját szerkesztés*

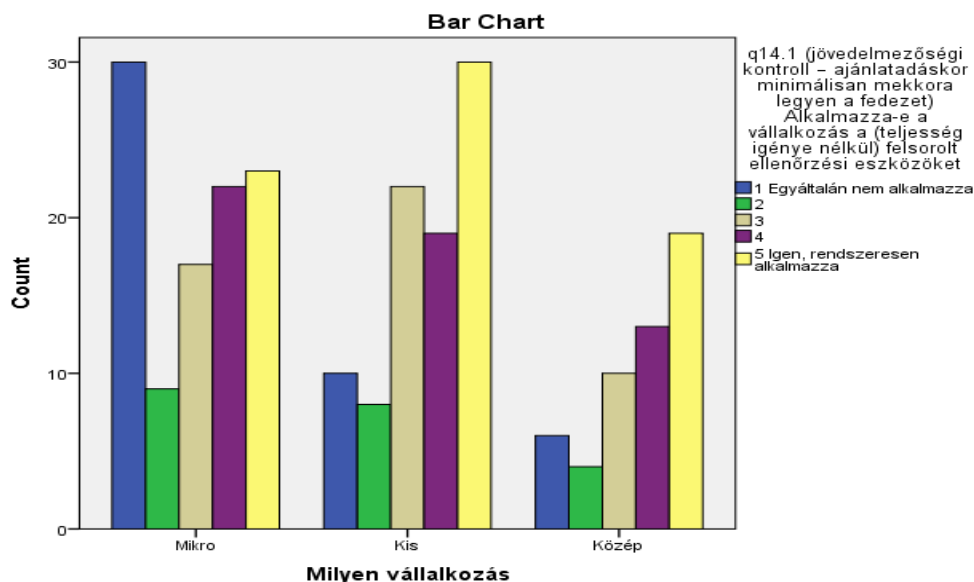


**19. ábra: Dokumentummenedzsment rendszer ellenőrzési eszköz alkalmazása, megoszlás % (n=242)**

*Forrás: Saját szerkesztés*

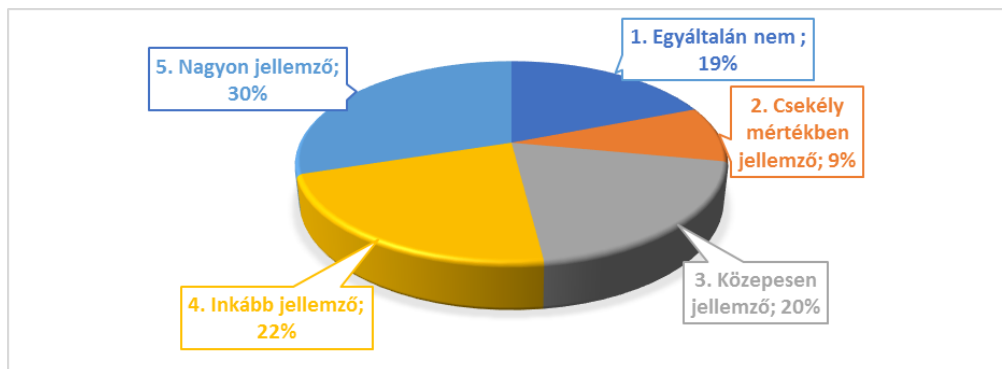
A 19. ábra alapján elmondható, hogy összességében a kitöltő KKV-k pontosan fele nem, vagy csak csekély mértékben él dokumentummenedzsment rendszer használatával, így ezt a szektort még kevésbé jellemzi ez a korszerű ellenőrzési eszköz, holott a mélyinterjúk egyik tanulsága, hogy ez a jövő, és tulajdonképpen már a jelen is, tehát ezt a területet érdemes volna fejleszteni. A kitöltő KKV-k 32%-a jellemzően, sőt ebből 12%-uk nagyon jellemzően használja e rendszereket.

A jövedelmezőségi kontroll – ajánlatadáskor minimálisan mekkora legyen a fedezet használata a 20. számú ábráról leolvashatóan jól érzékelteti, hogy a kis- és a mikrovállalkozások igen kedvelt visszacsatolási eszköze, bár a mikrovállalkozások között olyan is van szép számmal – körülbelül 30 vállalkozás –, amelyek egyáltalán nem működtetik még ezt az eszközt sem. Elmondható, hogy ez iránt az eszköz iránt leginkább a kisvállalkozások érdeklődnek, továbbá a fejlődni vágyó mikrovállalkozások is, ugyanakkor, bár rendszeresen használják, a közepes vállalkozásoknál önállóan már kevésbé jelenik meg, számukra inkább kissé túlhaladott ez az eszköz.



**20. ábra: A jövedelmezőségi kontroll – ajánlatadáskor minimálisan mekkora legyen a fedezet – ellenőrzési eszköz kapcsolata a KKV nagyságával (n=242)**

*Forrás: Saját szerkesztés*



**21. ábra: Jövedelmezőségi kontroll ellenőrzési eszköz alkalmazása, megoszlás % (n=242)**

*Forrás: Saját szerkesztés*

A 21. számú ábra kördiagramjáról leolvasható, hogy a jövedelmezőség-számítás a KKV szektor, – legalábbis a kitöltő KKV-k – kedvelt eszköze. Ez a vizsgálati eredmény a várakozásoknak megfelelő, ugyanis az értékesítés bruttó eredménye, a vállalkozás fedezete (szolgáltató esetében), illetve a vállalkozás árréstömege (kereskedelmi tevékenységű esetében) az eredményességét egyértelműen befolyásoló tényező. Az egyik interjúalanyom megfogalmazását idézve: ha már ez sem, vagy még ez sem érdekli a KKV-t, akkor mi az, ami igen?

Azonosítottam azokat az ellenőrzési eszközöket, amelyeket a KKV vállalkozások mikro-, kis- illetve közepes méretük alapján jellemzően használnak, alkalmaznak, illetve jellemzően nem használnak. H1 hipotézisem statisztikai igazolása után ugyanehhez a célhoz (C1: vizsgálni a magyarországi KKV-knál használt ellenőrzési eszközök és azok vezetést támogató hatását) kapcsolódóan újabb feltételezést rendeltem, amely a következő:

**H2. Az adott ellenőrzési eszközök használata és a kontrollok vezetést támogató hatásának megítélése között kapcsolat mutatható ki.**

4.2. alfejezet statisztikai eredményei alapján elmondható, hogy a válaszadó KKV-k 70%-a véli úgy, hogy a kontrollok erősen (inkább jellemző „4” és nagyon jellemző „5” értékelést adva) támogatják a vezetést.

Jelen alfejezet **első részében pedig azonosítottam azokat az ellenőrzési eszközöket, amelyekről leginkább úgy ítélik meg, hogy támogatta, szolgálta a vezetést, így tulajdonképpen a vállalkozás céljainak megvalósítását is.** De úgy is meg lehet fogalmazni ezt a kérdést, hogy mely ellenőrzési eszközök használata esetén tapasztalható leginkább a kontrollok támogató hatása a vezetésre, a vállalkozásra?

H1 hipotézisvizsgálathoz szorosan kapcsolódva érdemes a KKV-knál alkalmazott ellenőrzési eszközök és annak megítélése közötti kapcsolat szorosságát vizsgálni, hogy az alkalmazott kontrollokat összességében milyennek ítélték meg a válaszadó vállalkozások, azok mennyire támogatták véleményük szerint a vezetésüket. Ennek a vizsgálódásnak az eredményeképpen azt vártam, hogy azonosítani tudjam a legfontosabb ellenőrzési eszközöket, vezetői kontrollokat, amelyeket támogatónak, hasznosnak találnak működésükben a vállalkozások!

Az alkalmazott ellenőrzési eszközök mérését 5 fokozatú Likert-skálán – az egyáltalán nem alkalmazza, és a rendszeresen alkalmazza szélső értékek között – abból a célból jelöltem ki a kérdőív szerkesztésekor, hogy rá tudjak kérdezni arra, vajon a vállalkozás által alkalmazott ellenőrzési eszköz használati gyakorisága és az általa kiváltott vezetői elégedettség, tehát mennyire érzik az alkalmazott kontrollok által elégedettnek, támogatottnak magukat, e két változó között megfogalmazható-e statisztikailag igazolható kapcsolat. Függetlenül attól, hogy nem mindenhol

találtam a két változó között kapcsolatot, ez **27 vizsgálatot jelentett az összes megnevezett ellenőrzési eszközre elvégezve**, amely igen jelentős volumenű munka volt ismét.

Csak olyan eredményeket/tényezőket vizsgáltam, ahol az adott két változó közötti kapcsolat  $\chi^2$  próbával kimutatható volt és a szignifikancia szintje (0,05) 5% alatt maradt. Miután a  $\chi^2$  próbával kimutattam, melyik ellenőrzési eszköz hat direkt módon arra, hogy a vezetés támogatottnak érezze magát a kontroll használata által, azok esetében egyenként kiszámítottam a Cramer asszociációs együttható értékét.

A 10. számú táblázatban már csak azokat az ellenőrzési eszközöket szerepeltettem a 27 azonosított eszköz közül, ahol a Pearson  $\chi^2$  próba kapcsolatot mutatott ki, továbbá rangsoroltam a kapcsolat erősségét.

**10. táblázat: Az adott ellenőrzési eszközök használata és a kontrollok vezetését támogató hatásának megítélése közötti kapcsolat keresztáblája (n=242)**

<b>kontrollok mennyire támogatják a vezetését</b>	<b>Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket</b>	<b>Khi<sup>2</sup> próba szignifikancia szintje</b>	<b>Cramer féle asszociációs együttható értéke (0-1)</b>	<b>Kapcsolat erőssége*</b>
	1. dokumentummenedzsment rendszer használata	6,9%	0,162	7.
	2. munkatársak teljesítmény értékelése	0,8%	0,186	1.
	3. időszakos beszámoltatások (jelentéskészítés) a költségek alakulásáról	2,2%	0,176	3.
	4. aláírási jogosultság, jóváhagyási kontrollok	4,5%	0,168	6.
	5. minőség ellenőrzés	0,9%	0,185	2.
	6. dokumentációs alapú utólagos ellenőrzés	2,6%	0,174	4.
	7. üzleti elemzések, modellezés, szimulációk, forgatókönyvek	4,4%	0,168	5.

\* a legerősebb kapcsolatot az 1. sorszám fejezi ki, majd a növekvő sorszámok egyre gyengébb kapcsolatot jelölnek

*Forrás: Saját szerkesztés*

A táblázatból kiolvasható értékekből szembeűnő a **dokumentummenedzsment rendszer használatánál szereplő Khi-négyzet próba szerinti szignifikancia szint, amely 6,9%**. Az általam olvasott, használt kutatómódszertan irodalmak, amelyek a kutatás matematikai-statisztikai alapjait írják le, úgy fogalmazzák, hogy a Khi-négyzet próba szignifikancia-szint meghatározása azt jelenti, hogy mekkora a valószínűsége annak, hogy az összefüggést mintavételi hiba okozza? A határérték a **szokásjog alapján 0,05** – vagyis ez alatt az eredmény szignifikáns. Egyes kvantitatív kutatómódszertani szerzők tanulmányaikban hangsúlyozzák számunkra, hogy a társadalomtudományok területén az 5%-os hibahatár túlságosan szigorú. Így én a 6,9%-os megbízhatósági szintet elfogadom, annál is inkább, mivel az összes többi ellenőrzési eszköz (tehát a fennmaradó 20 eszköz) esetében jóval magasabb ez az érték, így a dokumentummenedzsment rendszer használata és a vezetését támogató megítélése között értékelésem alapján kapcsolat mutatható ki.

Ahol van statisztikai kapcsolat a kontrollok hasznosságának, vezetését támogató megítélése és aközött, hogy az adott kontrollt használja-e a vállalkozás, akkor **el lehet mondani, hogy ezek az eszközök támogatják leginkább a vezetését** – amelyet jelentős megállapításnak vélek, még akkor is, ha a vizsgálati eredmények a 242 KKV vállalkozásra igazak.

A hét eszköz használatára vonatkozó megoszlások és a vezetését támogató megítélését szemléltető oszlopdiagramok az M.3.3. mellékletben találhatók, amelyek alapján az egyes eszközök használata



és a kontrollok vezetést támogató hatásával való elégedettség közötti összefüggésre az alábbi megállapításokat teszem:

1. **A dokumentummenedzsment rendszert** egyáltalán nem vagy csekély mértékben alkalmazók közepesen vagy inkább jellemzően úgy vélik, hogy az alkalmazott kontrollok ennek hiányában is támogatják a vezetésüket. Ezt az ellenőrzési eszközt rendszeresen használók, a megkérdezettek 12%-a viszont nagyon jellemzőnek érzi a vezetés támogatottságát az általuk működtetett kontrollokon keresztül. Tehát 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, közvetlen, direkt nyújtott segítségre az ellenőrzési eszközök használata, az ellenőrzési kultúra vonatkozásában – természetesen csakis költséghatékonyság esetén).
2. **A munkatársak teljesítményértékelését** a vállalkozások igen nagy hányada, 80%-a minimum közepes szinten (3-as értékeléssel), de inkább jellemzőbben és rendszeresen alkalmazza, amely kis szervezet esetében nem váratlan eredmény. Gyakran a munkavégzés egyazon területen zajlik, de lehet változó helyszínű is a munkavégzés, illetve távmunka. Elmondható, hogy a teljesítményértékelést alkalmazó vállalkozások jellemzően erősen elégedettek a kontrollok vezetői hatékonyságával, a vezető támogatásával. Akik egyáltalán nem alkalmazzák ezt a kontrollt, elképzelhető, hogy 1-2 fős mikrovállalkozások, amelyek a legjellemzőbb kérdőív-kitöltők voltak. Ebben az esetben felesleges volna azzal a javaslattal élni, hogy ellenőrizze önmagát, vagy akár a rokonát, akivel együtt dolgozik. A teljesítmény ellenőrzés az ellenőrzöttnek is nagyon hasznos a több fős szervezetekben. Jellemző az, hogy vágyunk a visszacsatolásra, leginkább a munkánk elismerésére, amelyet most pszichikai vonatkozásokat tekintve nem bizonyítok, az nem tartozott céljaim közé.
3. **Az időszakos beszámoltatások, jelentéskészítés, a költségek alakulására vonatkozó ellenőrzési vizsgálatok, kontrollok** alkalmazása nagyon jellemző a válaszadókra, legalább 58 százalékuk rendszeresen vagy jellemzően alkalmazza és további 20 százalékuk közepes gyakorisággal, így együttesen 78%-ban elmondható, hogy ez egy jellemző kontroll, egy controlling eszköz, és az ezt használók nagyon jellemzően elégedettek a kiépített kontrollok vezetést támogató szerepével. Tehát azon vállalkozásokat (a megkérdezettek alig több mint 20%-át), akik ezt nem használják (vállalkozási méretük, vagy az ismeret hiányában), személyes mentorálással szükséges támogatni az elégedettséget okozó, hasznos kontroll eszközök megismerésében, helyi alkalmazásában, közvetlen hasznát felmutatva, prezentálva feléljük.
4. **Az aláírási jogosultság, a jóváhagyási kontrollok működése hagyományosan** és nagyon jellemzően alkalmazott eszköze az elszámoltatásnak, a pénzügyi teljesítések átláthatóságának, a vizsgált vállalkozások 75%-a legalább közepes mértékben, de még inkább jellemzően és rendszeresen alkalmazza. Ezt a kontrollt rendszeresen alkalmazókra erősen jellemző az a vélekedésük, hogy támogatják őket a vezetésben a kiépített kontrollfolyamatok, technikák, eljárások összességében.
5. **A minőségellenőrzés kontroll alkalmazása** értelmezhető a klasszikus termelési folyamatokba épített ellenőrzésként. A kérdőívet kitöltők 60%-os részvételi hangsúllyal szolgáltató és kereskedelmi vállalkozások, amelyek a folyamataik minőségének, megfelelőségének elszámoltatására gondolhattak inkább – amelyet a vállalkozások több mint 75%-a ismét legalább hármas fokozatú gyakorisággal, vagy még rendszeresebben alkalmaz. Ezt a kontrollt rendszeresen alkalmazók legalább négyes fokozaton, tehát inkább jellemzően elégedetten gondolnak a kontrollokra, mint vezetést támogató eszközökre. Ezzel szemben a mélyinterjúk és a vizsgálati eredmények alapján is megállapítható, hogy folyamataikat jellemzően nem formalizálják a KKV-k, nincsenek vagy csak a közepes vállalkozásoknak vannak folyamatleírásaik (erre vonatkozó bizonyítást nem végeztem, ez csak a továbbfejlesztéshez szükséges javaslatként jelenhet

meg). Javasolható a vállalkozásoknak, hogy folyamataikat írják le, nem a rugalmasságukat, gyors reakcióikat letörve, hanem minőségi szempontból ellenőrizhetőbbé téve azokat. Ha nem túl elburjánzott nagyságrendű kontrollt jelent, akkor nagy haszon várható a folyamatok színvonalas, minőségi elvárásoknak megfelelő végrehajtásából.

6. **A dokumentációk utólagos ellenőrzése klasszikus, hagyományos ellenőrzési eszköz.** A válaszadó KKV-k 70%-a legalább közepesen, vagy annál is jellemzőbben alkalmazza, és hasonló módon, jó szinten elégedettek a kontrollok vezetés támogatásában betöltött szerepével.
7. **Az üzleti elemzések, modellezés, szimulációk, forgatókönyvek alkalmazása** kevésbé jellemző a vállalkozásokra. Ezek a vállalkozások a kontrollok segítő, támogató szerepével nem is olyan elégedettek. Következésképpen úgy gondolom, hogy érdemes volna struktúrákban, modellekben, scenáriókban is gondolkodniuk, mert az is lehetséges, hogy nem ismerik ezeket a kontroll eljárásokat, eszközöket, emiatt nem várható el annak haszna, támogató jellege.

#### 4.4. AZ ELLENŐRZÉSI TERÜLETEK VIZSGÁLATA

**C2:** Az ellenőrzési területek fontosságának és azok produktivitást befolyásoló hatásainak vizsgálata a magyarországi KKV-k esetében. Céломhoz kötődően két feltételezést fogalmaztam meg:

**H3.** Az ellenőrzési területek fontosságának megítélése karakteresen eltér az egyes KKV-k esetében.

**H4.** Statisztikailag kimutatható kapcsolat van a különböző ellenőrzési területek fontosságának megítélése és aközött, hogy azok szolgálják-e a vállalkozás működését és produktivitását.

A harmadik hipotézis 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, **amelyet a következő, a 4.5. alfejezetben dolgozok ki. Ezáltal egy alfejezetben mutatom be a PhD. értekezésemben felvállalt téma, az ellenőrzés produktivitásra gyakorolt hatásának több szempontú bizonyítását, támaszkodva az előző alfejezetek eredményeire is.**

A kérdőív vége felé közelítve, 26. kérdésként fogalmaztam meg azt a kérdést, hogy a KKV nevében kitöltő érintett szereplő (stakeholder) szerint a vállalkozásnál a felsorolt ellenőrzési területek mennyire fontosak, kiemelték.

A hipotézis **elfogadhatóságára vonatkozó magyarázatként** szolgál a korábbi, aktuális, hasonló területen végzett, a belső ellenőrzés helyzetére vonatkozó Deloitte – BEMSZ vizsgálat (2017. május 8.), amely a disszertáció szakirodalmakat feldolgozó részében megismerhető.

Továbbá a mélyinterjú alanyok is ezeket az eszközöket tartották helyesnek alkalmazni, még ha hangsúlyeltolódások lehetnek is a szervezet nagysága, a tevékenység, a földrajzi elhelyezkedés stb. befolyásoló tényezők által (amelyeket most nem célom bizonyítani, egyfajta egyszerűsítéssel élve).

Kötelezően kitöltendő kérdésként, valamennyi, 242 érvényes kitöltőtől választ kaptam.

Tizenegy ellenőrzési területet neveztem meg, amelyeket 5 fokozatú Likert-skálán lehetett értékelni, ahol

1 – nem fontos

2 – csekély jelentőségű

3 – fontos

4 – nagyon fontos

5 – kiemelt jelentőségű

skála értékek voltak választhatóak.

A Likert-skálák jó alapot adtak ahhoz, hogy az adatbázison elvégezzem a **faktoranalízist**, amelynek lényege, hogy az általam megnevezett változókat redukáljam, illetve összevonjam, és segítségével olyan összetett tényezőket (faktorokat) hozzak létre, melyek több tartalommal bírnak, és ezáltal jellemzik a mintát.

Az elemzés azt feltételezi, hogy a változók háttérében olyan nem mérhető, látens struktúrák állnak, melyeket e módszerrel kiragadva kis információvesztéssel leírható az adathalmaz. Ez egy hatékony módszer nagyszámú változó fő összefüggéseinek vizsgálatára. A vizsgálatba bevont változóknak egymással korrelálniuk kell, mert ha nincs közöttük összefüggés, nem érdemes tömöríteni őket.

A faktorelemzés előnye, hogy könnyen értelmezhető, az alapján, hogy egy adott faktornál melyik változók szerepelnek nagy súllyal, megállapítható, hogy hogyan csoportosulnak a változók. Az is könnyen megállapítható, hogy egy adott változó melyik faktorokkal korrelál jelentős mértékben és melyikkel nem. **Ugyanakkor nincs garancia arra, hogy a létrehozott faktoroknak értelmük is van.**

A faktoranalízis során elsőként egy előkalkulációt végeztem, ahol Kaiser-Meyer-Olkin mutatót számoltam, a faktorelemzés futtatható, annak eredményei feldolgozásra alkalmasak. Az adatok rotálását varimax módszerrel végeztem. A vizsgálat elvégzése során két faktort kaptam eredményül a 11. táblázat tanúsága szerint:

**11. táblázat: Varimax módszerrel rotált faktor mátrix sorba rendezett eredményekkel**

Ön szerint a vállalkozásnál az alábbi ellenőrzési területek mennyire fontosak, kiemelték?	Faktorok	
	1	2
Termelés és készletezés vizsgálata	,833	-,119
Beszerezési folyamat vizsgálata	,809	,031
Készpénzforgalom és likviditáskezelés vizsgálata	,713	,066
Vállalatirányítás	,650	,283
Csalásmegelőzés vizsgálata	,599	,356
Kiszervezett tevékenységek vizsgálata	,593	,132
Számviteli és adózási folyamatok vizsgálata	,460	,458
IT rendszer vizsgálata	,010	,861
Cyber és IT biztonság vizsgálata	,081	,861
Információbiztonság, adatvédelem, adatkezelés vizsgálata	,288	,794
Digitális csatornák vizsgálata	,053	,780

*Forrás: Saját szerkesztés*

A kapott eredmények alapján két faktort lehet módszertanilag elkülöníteni, amely faktorokat elneveztem a legfőbb jellemzőik alapján a következőképpen:

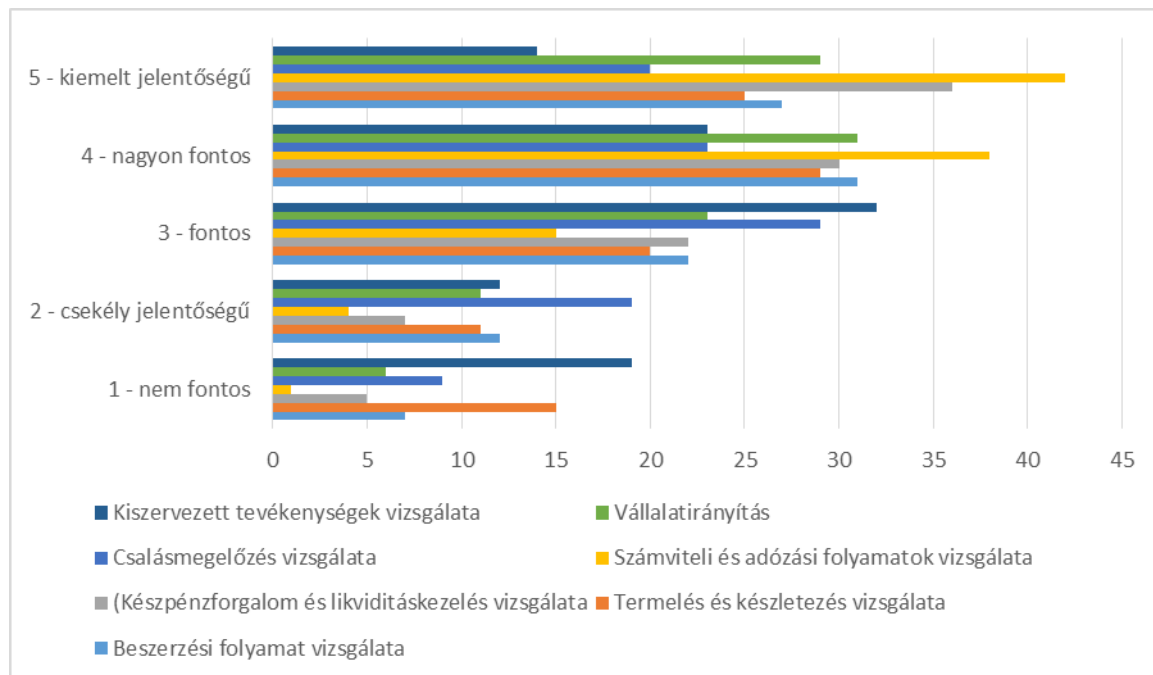
**1. Hagyományos ellenőrzési területek fontossága faktor, ide tartoznak:**

- 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

Kutatásom következő lépéseként leíró statisztikai vizsgálatot végeztem az ellenőrzési területekhez tartozó adatbázison, amelyet már az azonosított faktorok szerinti bontásban szemléltetnek a 22. és a 23. számú ábrák:



**22. ábra: A hagyományos ellenőrzési területek fontossága faktorba tartozó 7 ellenőrzési terület megítélése, %**

*Forrás: Saját szerkesztés*

A válaszadó KKV-k közül legnagyobb arányban, 40%-nál is nagyobb hangsúlyt kapott az, hogy **kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a számviteli és adózási folyamatok vizsgálatának**, a 4-es és 5-ös szintű jelentőség összevontan a kitöltők több mint 80%-át teszi ki. Ennek több oka is lehetséges. Egyrészt a kiemelt fontosságú megítélés mellett szólhat az, hogy a kitöltők legnagyobb arányban a könyvelők voltak, őket követték a tulajdonosok. A könyvelők szakmai alapon és lényegességüket hangsúlyozva is jelölhették meg a számviteli és adózási folyamatok ellenőrzését,

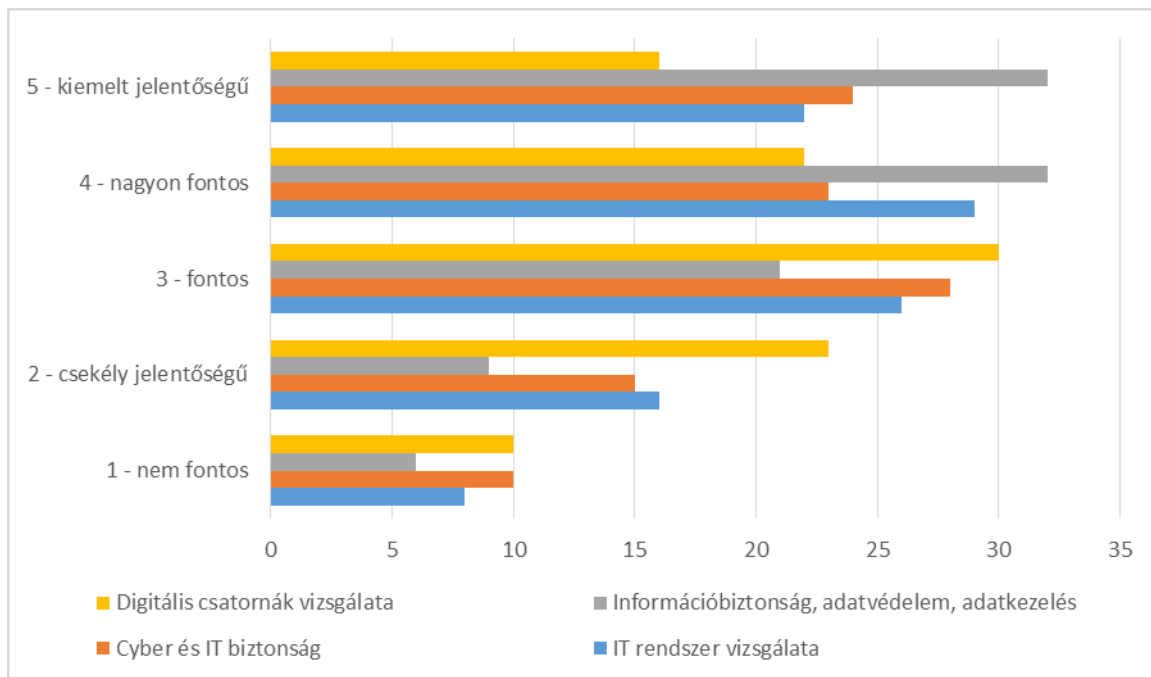
megfelelőségének számonkérését, jó gyakorlatát kiemelten fontos vizsgálati területnek. A tulajdonosnak – amennyiben a pénzügyi és számviteli, adózási jogszabályok, előírások, kötelezettségek nem szakmai kompetenciájuk – egyfajta fenyegető veszélyként, lényeges kockázatként jelenik meg az, hogy a hatóságokkal ne kelljen mulasztás vagy más elmaradás, adóhiány, helytelen értelmezések miatt találkozni, ne kelljen ellenőrzés alatt állnia, ne legyen szankcionálható. Ezért bízta a könyvelést és adóügyeket külsős hozzáértőre, vagy alkalmaz saját könyvelő munkavállalót. A KKV-ban, főleg, hogy válaszadóim jellemzően mikrovállalkozók, vagy kisvállalkozók, a tulajdonlás közel van a tevékenységhez, gyakran a tulajdonosok vezetők is egyúttal, tehát állandó az igény a szakmai segítségre, és ez az elvárás meg is fogalmazódik a könyvelők felé. Ahogyan több mélyinterjú során kiderült, a könyvelők gyakran nem vállalnak más, mélyebb tartalmú információszolgáltatást, controlling jellegű jelentések készítését, sőt időnként még folyamatos könyvelést sem, amivel a döntéseket naprakészen támogathatnák. Annak ellenére így van ez, hogy a mérlegképes könyvelő képzés során elemzés témában a vállalkozás teljes folyamatának változását, fejlődését képesek volnának számviteli nyilvántartási adatokból értékelni, visszajelezni, támogatni a vezetőt, tulajdonost. **Továbbfejlesztésként** elgondolkodtató, hogy szükséges-e a mérlegképes szakképesítés megreformálása – a képzésben és vizsgáztatásban, tételek készítésében évekig láttam el funkciókat, emiatt gondolom úgy, hogy disszertációmhoz rendelt következtetésem, javaslataim során megjelenítem ezt a felvetésemet. Továbbá a tulajdonosok, vezetők képzése, személyes mentorálása is ésszerű elgondolás, hogy idővel ők is tudják kezelni, átlátni a controlling szoftvereket, és controlling jelentéseket.

**A vállalatirányítás** 4-es és 5-ös fokozatú fontosságának körülbelül 60%-os hangsúlya érthető, hiszen az irányítási funkció a többi funkció létjogosultságáról, működtetéséről is dönt, ahogyan azt a szakirodalmi áttekintésben a menedzsmenttanoknál kifejtettem részletesen.

**A csalásmegelőzés nagyobb hangsúlyt kapott**, mint a kérdőív szöveges, nyílt kérdést megfogalmazó részében érkezett válaszok alapján várható lett volna. Arra a kutatási kérdésre adott válaszok, miszerint a vállalkozás mit tesz a csalások, visszaélések ellen, hogyan akadályozza meg illetve tárja fel azokat, nem tükröztek olyan szakmai megalapozottságot, ami alapján azt lehetne következtetni, hogy a csalásokra felkészültek lennének, vagy mindenki tudja mi a dolga, ha visszaélést észlel.

**Készletezés, beszerzés, készpénzforgalom, likviditáskezelés** tipikusan hagyományos, direkt ellenőrzési módszerekkel ellenőrizhető területek – továbbá az eltulajdonlás, a saját használat, illetve a korrupció (beszerzéshez kapcsolódóan) hagyományos visszaélési területek.

A **kiszervezett tevékenységek** közepes fontossága meglepő volt, ugyanakkor lehetett ennek az az indoka, hogy ha hozzá nem értés vagy költséghatékonyság miatt történik a kiszervezés, így az elszámoltatás, kontroll gyakorlás nem lehetséges vagy csak korlátozottan érvényesülhet. Az is lehetséges indok, hogy ha a vállalkozásoknak alig van kiszervezett tevékenysége.



### 23. ábra Az informatikai ellenőrzési területek fontossága faktorba tartozó 4 ellenőrzési terület megítélése, %

Forrás: Saját szerkesztés

**Az informatikai ellenőrzési területek fontossága faktorba tartozó 4 ellenőrzési terület jellemzői** a következők. **Tudásintenzív**, valóban nagyon új ellenőrzési területek, s ehhez vagy eszközei nincsenek, vagy azokat alkalmazzák a kitöltő KKV-k, amelyet be tudtak szerezni, tudnak használni, kontrollálni, így a kitöltők nem adtak olyan nagy súlypontot ennek a négy területnek, mint ahogyan a hagyományos ellenőrzési területek fontosságát, kiemeltségét hangsúlyozták. Illetve szolgáltató és kereskedelmi tevékenységű kitöltők 60%-os részvételi aránya miatt lehetséges, hogy az új ellenőrzési területeket képesek inkább működtetni, így a hagyományosak esetében gondot jelenthet azon területek kontroll alatt tartása, megszervezése, működtetése.

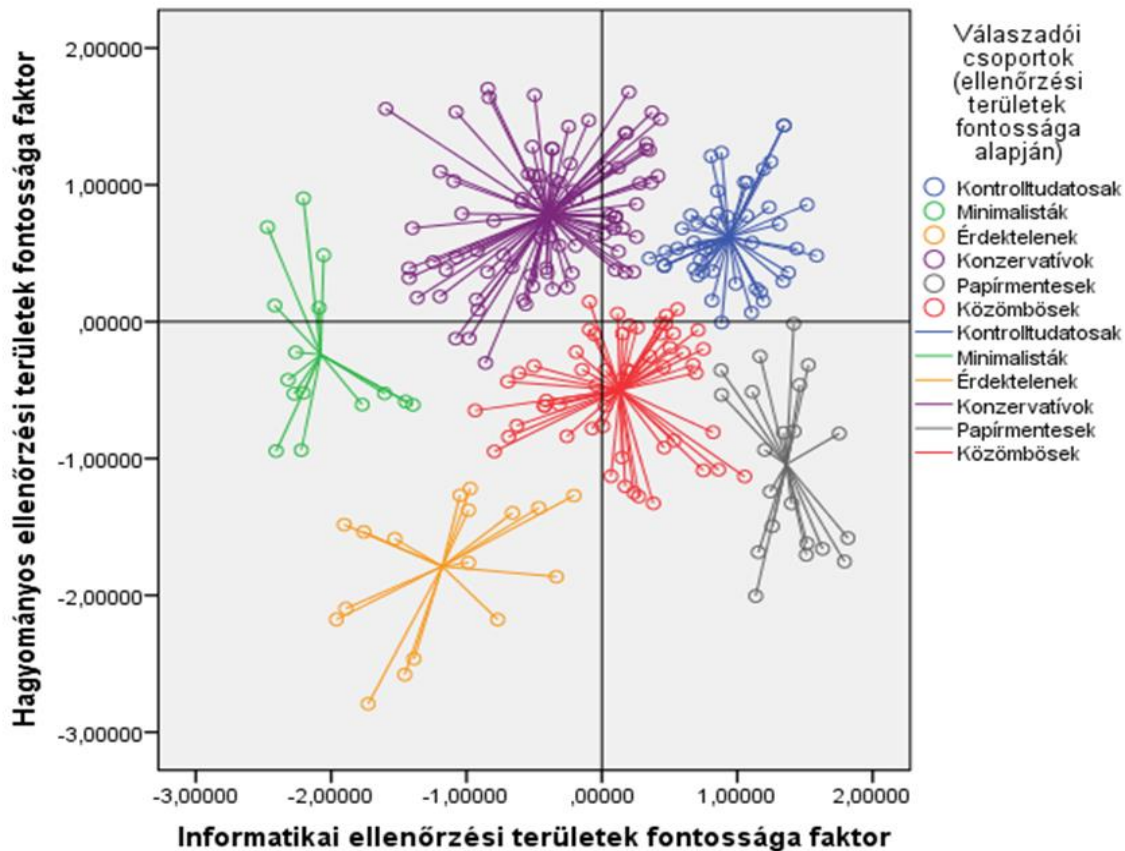
A kapcsolatok azonosítása során keletkezett faktorok jó alapot adhatnak további elemzésekhez. Kutatásaim során tovább vizsgáltam a kapott eredményeket és felhasználtam további többváltozós statisztikai elemzésekhez. A klaszteranalízis lefuttatásához nagyon jó alapot adtak a kapott komponensek, hiszen minden, a korábban a vizsgálatba bevont változó jellemzőivel bírtak és így a klaszterek jellemzése is egyszerűbb volt.

A kapott eredményeket felhasználva klaszteranalízissel csoportosítottam a mintában lévő válaszadókat a faktoranalízis által kapott ismérvek alapján. A klaszteranalízissel az volt a célom, hogy a kérdőívet kitöltő KKV-ket csoportosítsam és a csoportosításnak első lépéseként egy statisztikai alapot adjak, majd ezt követően vizsgáljam szakmai szempontból a kapott eredményt. A vizsgálatokat SPSS 20 statisztikai programcsomaggal végeztem, mivel az SPSS jól használható a gazdaság és társadalomtudományok területén adatbázisok elemzéséhez. (Marques de Sá, 2007)

A továbbiakban statisztikai alapokon hoztam létre csoportokat, melyhez **hierarchikus klaszter analízist** végeztem. A klaszteranalízist a faktoranalízis alapján kapott két faktor felhasználásával végeztem. A vizsgálat során **centroid (súlyközpontos) metodikát** használtam. A centroid módszer lényege, hogy a kapott csoportoknál a csoportok súlyközpontjai legyenek minél távolabb egymástól (Székelyi – Barna, 2008).

A kapott eredmények alapján 7 klasztert hoztam létre. A 7 csoport létrehozását követően a legkisebb elemszámú, pusztán 4 vállalkozást magába foglaló csoportot nem vettem figyelembe,

mert a vizsgált 242 elemszámú minta csupán 1,65%-át tette ki, így elhagyhatónak véltem. A kapott végleges 6 csoportot a 24. számú ábra szemlélteti.



24. ábra: A klaszteranalízis alapján kapott csoportok ábrázolása (n=242)

*Forrás: Saját szerkesztés*

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

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

„**Minimalisták**” (zöld) csoport 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.

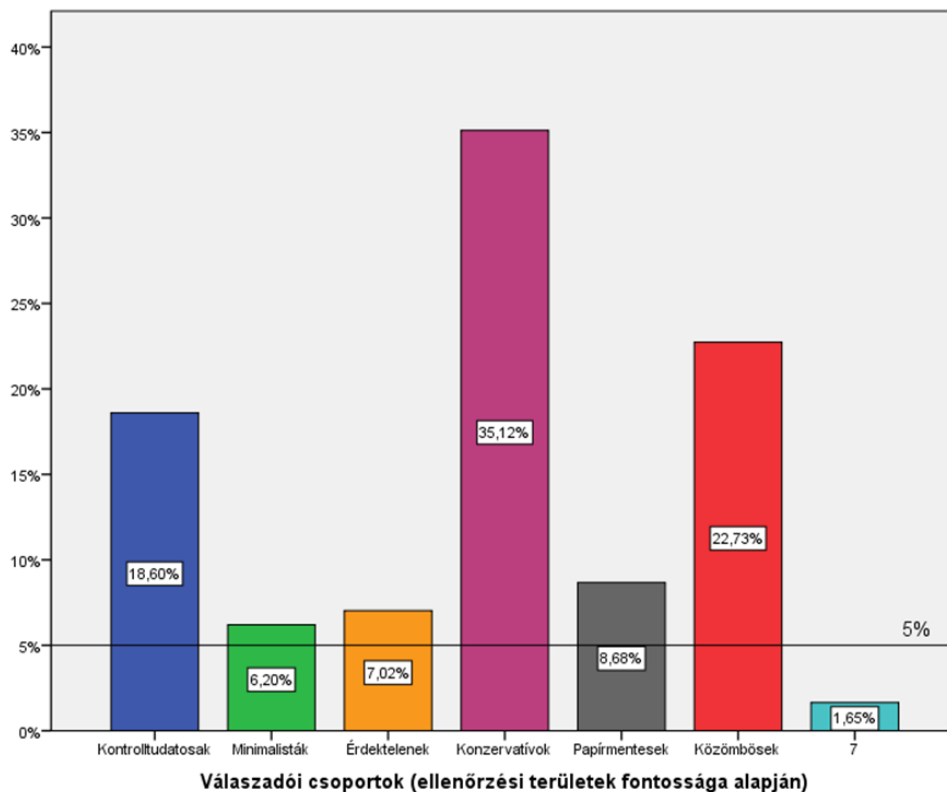
„**Érdektelenek**” (arany) csoport azért kapta a nevét, mert számukra egyetlen ellenőrzési terület sem fontos, teljesen érdektelenek mindkét terület iránt, összességében így vélhetően nem működtetnek kontrollokat.

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

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

A kapott csoportok megoszlását a 25. számú ábra szemlélteti:



**25. ábra: A kapott klaszterek megoszlása (n=242=100%)**

*Forrás: Saját szerkesztés*

Kutatásom során vizsgálni kívántam a kérdőívet kitöltő KKV-k preferenciáit tekintetben, hogy mely ellenőrzési területeket ítélnék meg fontosnak, kiemeltnek. A 11 vizsgálati területet statisztikai alapon két területté vontam össze, amely két faktort eredményezett, egy hagyományost és egy korszerűbbet, amelyet informatikai területeknek neveztem el. E két faktor adatait felhasználva a klaszterelemzéssel azt követhettem végig, hogy mely válaszadóknak volt statisztikailag hasonló viselkedésük, amely alapján hat klaszter csoportot azonosíthattam.

**Az elemző eljárásokkal bizonyítottam H3 hipotézisemben** foglaltakat, vagyis az ellenőrzési területek fontosságának megítélése karakteresen eltér az egyes KKV-k esetében a vizsgált mintára vonatkozóan.

#### 4.5. AZ ELLENŐRZÉS HATÁSA A PRODUKTIVITÁSRA

Kutatási kérdőívembe illesztettem az alkalmazott indikátorokra, mutatószámokra vonatkozó kérdésemet, amelyeket a vállalkozás a tevékenysége teljesítményének, produktivitásának mérésére használ, s amely leíró elemzés ezen alfejezet témájához szorosan kapcsolódó. Fontos volt, hogy olyan mutatószámokat fogalmazzak meg a kérdőívben, amelyeket a KKV névében kitöltő jellemzően megért, még ha azt esetlegesen nem is számolják (kötelezően megválaszolendő kérdésként minden mutatószám kapcsán n=242, adatok az M.3.2. mellékletben találhatóak). A válaszadók igen nagy aránya, 76,4%-a nyilatkozott úgy, hogy a könyvelő alkalmaz



mutatószámokat a teljesítmény értékelésére. Pontosan ilyen arányt mutat (76,4%) a 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. Adósságszolgálati mutatókat a válaszadók 54%-a számítja, ami nyilvánvalóan összefüggésben van a vállalkozás hitelállományának nagyságával, alakulásával, a kötelező adatszolgáltatással a pénzügyintézetek felé.

Eszközhatékonyság, eszközök forgási sebessége számításokat a kérdőívet kitöltő vállalkozások 45%-a végez, a tőkehatékonyság számítási gyakorlat ennél is magasabb, 56%-os.

A vevőállomány, szállítóállomány mérése szorosan összefügg a likviditási helyzet követésének igényével, az ilyen állomány méréseket folytató vállalkozások a várakozásnak megfelelően magas arányt mutatnak, a válaszolók 71%-át teszik ki.

A jövedelmezőség fontos piaci kategória, a profitorientált vállalkozások kulcsmutatói kapcsolódhatnak ide, amely a várakozások szerinti magas arányt hozta, a felmérésben részt vevő KKV-k 85%-a végez jövedelmezőségi számításokat. Az élőmunka teljesítménye, a termelékenység mérése a jövedelmezőséghez képest alulreprezentált, ilyen jellegű hatékonyság vizsgálatokat a vállalkozások mindössze 52%-a végez.

**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, amelyet ebben az alfejezetben dolgozok ki. Ezáltal egy alfejezetben mutatom be a PhD. értekezésemben felvállalt téma, az ellenőrzés produktivitásra gyakorolt hatásának több szempontú bizonyítását, támaszkodva az előző alfejezetek eredményeire is.

**C2:** Az ellenőrzési területek fontosságának és azok produktivitást befolyásoló hatásainak vizsgálata a magyarországi KKV-k esetében célhoz kötődően megfogalmazott második hipotézisem a következő:

**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.**

A H3 hipotézis bizonyításakor azonosított 6 csoport, a klaszterek alapján végeztem **keresztábra elemzést** a csoporthoz való tartozás (tehát hogy mely ellenőrzési területeket tartanak kiemeltnek, fontosnak) és aközött, hogy hogyan ítélik meg annak hasznosulását a vállalkozás működésére.

A  $\chi^2$  próba alapján elmondható, hogy **szignifikáns kapcsolat van** a csoportok és az ellenőrzés hasznosságának, a vállalkozás működésére gyakorolt hatásának megítélése között. A  $\chi^2$  próba szignifikancia szintje 0,1%-v volt, így szignifikáns a kapcsolat. Mindamelllett a kapcsolat erősségét is vizsgáltam Cramer féle asszociációs együtthatóval, mely értéke 22,2% volt, így elmondható, hogy közepesen erős kapcsolatról beszélhetünk.

Elmondható, hogy

**„Kontrolltudatosak”** csoport szerint, akik a hagyományosabb ellenőrzési területeket preferálják, egyúttal úgy gondolják, hogy inkább jellemző, hogy a belső ellenőrzésük szolgálja a vállalkozásuk működési céljainak elérését, működését.

**„Minimalisták”** esetében, akik kevés hagyományos ellenőrzési területet elfogadnak, és csak a válaszadók 6,2%-át képviselik, egyenlő arányban, 33-33 %-ban gondolják úgy, hogy a belső ellenőrzés a működésüket közepesen, vagy annál kicsit jobban szolgálja.

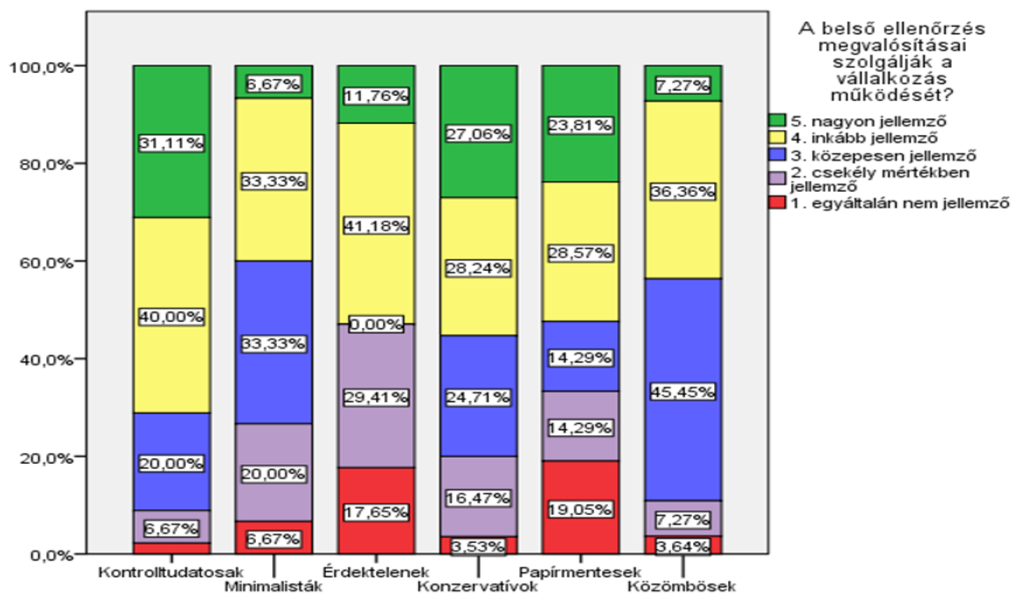
„**Érdektelenek**” csoport kis képviselőtű, nem jellemző az ellenőrzésnek sem a hagyományos sem a modernebb területeken való működtetése, ennek ellenére kiugróan nagy arányban, 41,18%-ban vallják azt, hogy 4-es fokozattal inkább jellemző rájuk, hogy a kontrollok támogatják a vállalkozás működését.

„**Konzervatívok**”, amely a legnagyobb arányú KKV képviselő, meg vannak elégedve hagyományosabb ellenőrzési területeikkel, sikeresen működtetik segítségével a vállalkozást. 4-5 erősséggel 27-27 százalékuk gondolja így.

„**Papírmentesek**”, a kis részvételű szürke csoport 53%-a gondolja úgy, hogy a vállalkozás működését 4-5 erővel szolgálta annak inkább informatikai ellenőrzési területéhez kötődő kontrolljai.

„**Közömbösek**” a második legnagyobb részarányt képviselő vállalkozói csoport, amely a hagyományos ellenőrzési területeket inkább már elhagyják és kacsingatnak a korszerűbb, informatikai ellenőrzési területek irányába, a belső ellenőrzési megvalósításuk közepes értékeléssel javította a vállalkozás működését. 1-es és 5-ös két szélső értékük alig van, így a kontrolljaik működésükre gyakorolt hatását is mondhatni közömbösen fogadják, illetve különösebben nem értékelik, nem tartják hasznosnak a működés szempontjából. „Ha már van, csináljuk...” – elvet követik, így az ellenőrzés produktivitásának megítélése is közömbös számukra.

Mindezt szemlélteti a 26. számú ábra:



**26. ábra: A válaszadók megoszlása az ellenőrzési terület-preferenciák csoportjai és annak megítélése között, hogy a belső ellenőrzés szolgálja-e a vállalkozás működését (n=242)**

*Forrás: Saját szerkesztés*

Következőleg a H3 hipotézis bizonyításakor azonosított 6 csoport, a klaszterek alapján végeztem **keresztábra elemzést** a csoporthoz való tartozás (tehát hogy mely ellenőrzési területeket tartanak kiemeltnek, fontosnak) és aközött, hogy hogyan ítélik meg annak hasznosulását a vállalkozás összhatékonyságára, produktivitására.

A  $\chi^2$  próba alapján elmondható, hogy **szignifikáns kapcsolat van** a csoportok és az ellenőrzés hasznosságának, a vállalkozás összhatékonyságára, produktivitására gyakorolt hatásának megítélése között. A  $\chi^2$  próba szignifikancia szintje 0,00%-volt, így szignifikáns a kapcsolat. Mindamelllett a kapcsolat erősségét is vizsgáltam Cramer féle asszociációs együtthatóval, mely

értéke 23,9% volt, így elmondható, hogy közepesen erős, a működésre gyakorolt hatás megítélésénél erősebb kapcsolatról beszélhetünk.

Elmondható, hogy

„**Kontrolltudatosak**” csoport mindkét ellenőrzési területnek fontosságot tulajdonít, és ennek arányában nagyon elégedett is annak hatásával, amelyet a vállalkozás produktivitására kifejt.

„**Minimalisták**” esetében a kicsi hagyományos ellenőrzési területet működtető minimalizmusuk azt eredményezte, hogy annak megítélésében, nem is elégedettek, de nincs is mitől várják azt, hogy a produktivitásukat javítsa, ha nem működtetik, vagy csak minimálisan, hagyományos kevés módszertannal. Szerintük csekély vagy közepes mértékben hat ellenőrzésük a produktivitásukra, ezt 80 százalékuk állítja, de ne feledjük, hogy ez a még értékelt legkisebb csoport a klaszterban.

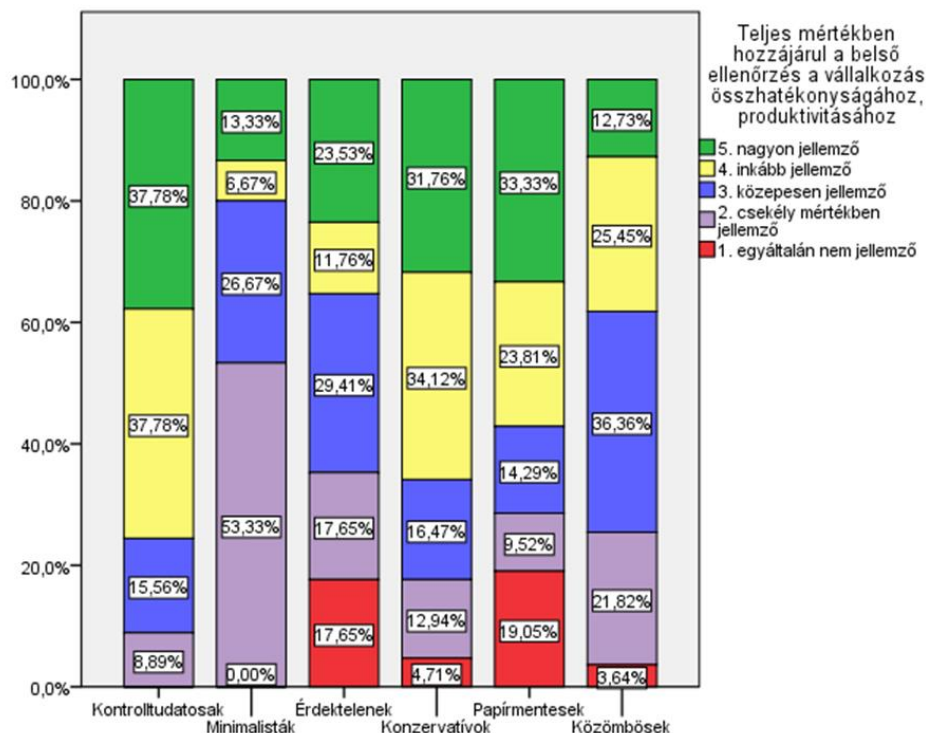
„**Érdektelenek**” számára egy ellenőrzési terület sem fontos (sem a hagyományos, sem az informatikai) ennek megfelelően alakul a megítélésük 65%-uk szerint nem, csekély vagy közepes mértékben hatott összehatékonyaságára az ellenőrzésük.

„**Konzervatívok**”, amely a legnagyobb arányú KKV képviselő, akik hagyományos ellenőri sémákban gondolkodnak, nagyon elégedettek is vele, 66%-uk szerint 4-5 erősséggel hat az ellenőrzés a produktivitásukra.

„**Papírmentesek**” informatikai ellenőrzési területeket preferálnak, véleményük szétterjedik ebben az általuk képviselt kis arányú csoportban, ahol elégedetlent, az egyáltalán nem jellemzőt a legnagyobb arányban jelölték be, 19%-ban, igaz, 5-öst is adott 33%-uk.

„**Közömbösek**” a második legnagyobb részarányt képviselő vállalkozói csoport, amely a hagyományos ellenőrzési területeket inkább már elhagyják és kacsingatnak a korszerűbb, informatikai ellenőrzési területek irányába, közömbösségük itt is érvényesül, szerintük inkább közepesen jellemző az, hogy belső ellenőrzésük hat a vállalati hatékonyságukra.

Mindezt szemlélteti az 27. számú ábra:



**27. ábra: A válaszadók megoszlása az ellenőrzési terület-preferenciák csoportjai és annak megítélése között, hogy a belső ellenőrzés hozzájárul-e a vállalkozás produktivitásához (n=242)**

*Forrás: Saját szerkesztés*

Azt, hogy az ellenőrzés, ellenőrzöttség a produktivitásukat szolgáló eszköz-e a vállalkozások életében, kutatási témámon belül újabb konkrét cél megfogalmazásával igyekeztem körbe járni, s a hozzá kapcsolódó hipotézisem statisztikai módszerekkel bizonyítani.

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

**H5. Az ellenőrzés szabályozottságának mértéke és az ellenőrzés produktivitásának megítélése között kapcsolat mutatható ki a vizsgált KKV-k körében.**

Először is a H3 hipotézis bizonyításakor azonosított 6 csoport, klaszterek alapján végeztem **keresztábra elemzést** a csoporthoz tartozás (tehát hogy mely ellenőrzési területeket tartanak kiemeltnek, fontosnak) és aközött, hogy mennyire szabályozott a belső ellenőrzésük.

A  $\chi^2$  próba alapján elmondható, hogy **szignifikáns kapcsolat van** a csoportok és az ellenőrzés szabályozottsága között. A  $\chi^2$  próba szignifikancia szintje 0,2%-v volt, így szignifikáns a kapcsolat. Mindamellet a kapcsolat erősségét is vizsgáltam Cramer féle asszociációs együtthatóval, mely értéke 21,5% volt, így elmondható, hogy közepesen erős kapcsolatról beszélhetünk.

Elmondható, hogy a szabályozottság kérdésében:

**„Kontrolltudatosak”** csoportban szabálykövetők, itt van a legalacsonyabb szintje (15%) annak, aki azt állítja, hogy egyáltalán nem jellemző rájuk a szabályozás.

**„Minimalisták”** nevükhöz hűen csak informálisan – minimalistán – szabályoznak.

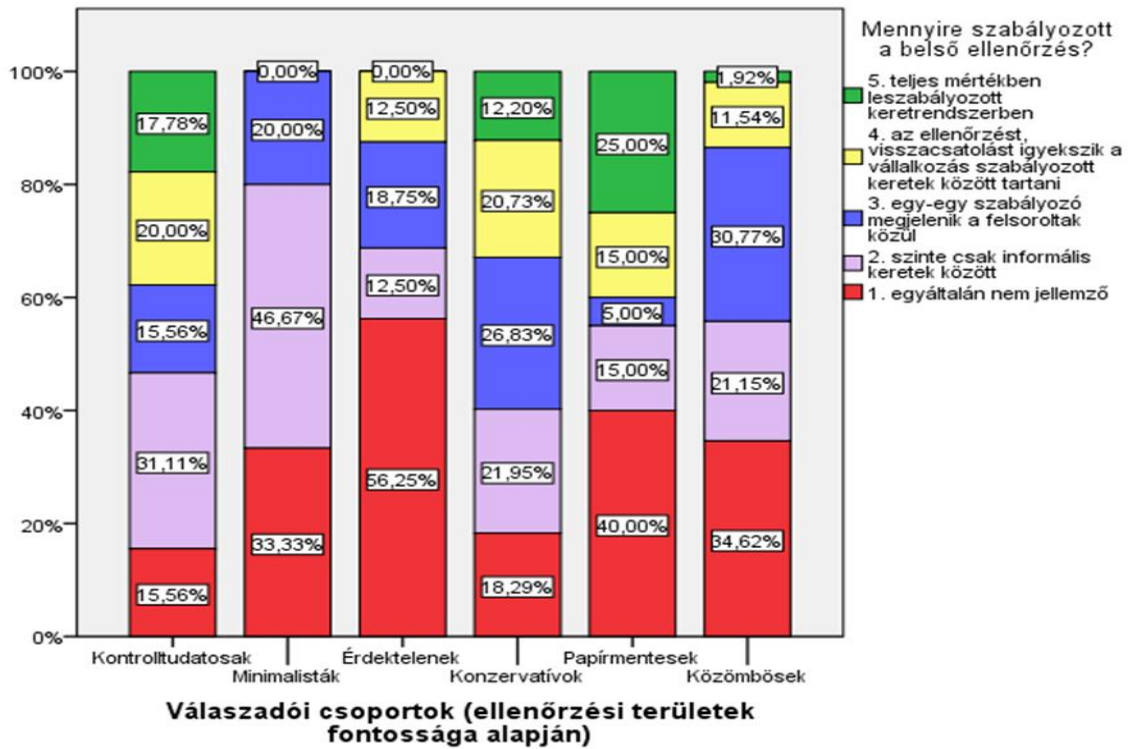
**„Érdektelenek”** csoportja ráillő nevet kapott, mert a szabályozottságban 56%-ukra egyáltalán nem jellemző, hogy készítene szabályozót.

**„Konzervatívok”**, amely a legnagyobb arányú KKV képviselő, a hagyományos ellenőrzési területeket preferálták, szabályozottságban az ötfokozatú skálán szerteszét szóródtak, nem egységes a kép a csoportjukon belül – ami kissé meglepő eredmény, nem ezt vártam tőlük, a hagyományos értékrendű ellenőrzési területekkel ez ellentétes.

**„Papírmentesek”** 40 %-a nem, 25%-a pedig teljes mértékben leszabályozott keretrendszerben működteti belső ellenőrzési kontrolljait.

**„Közömbösek”** a második legnagyobb részarányt képviselő vállalkozói csoport, nem jellemző rájuk a szabályozottság, közömbösek az abból származó ellenőrzési eredmények, hasznosság iránt.

Mindezt szemlélteti az 28. számú ábra:

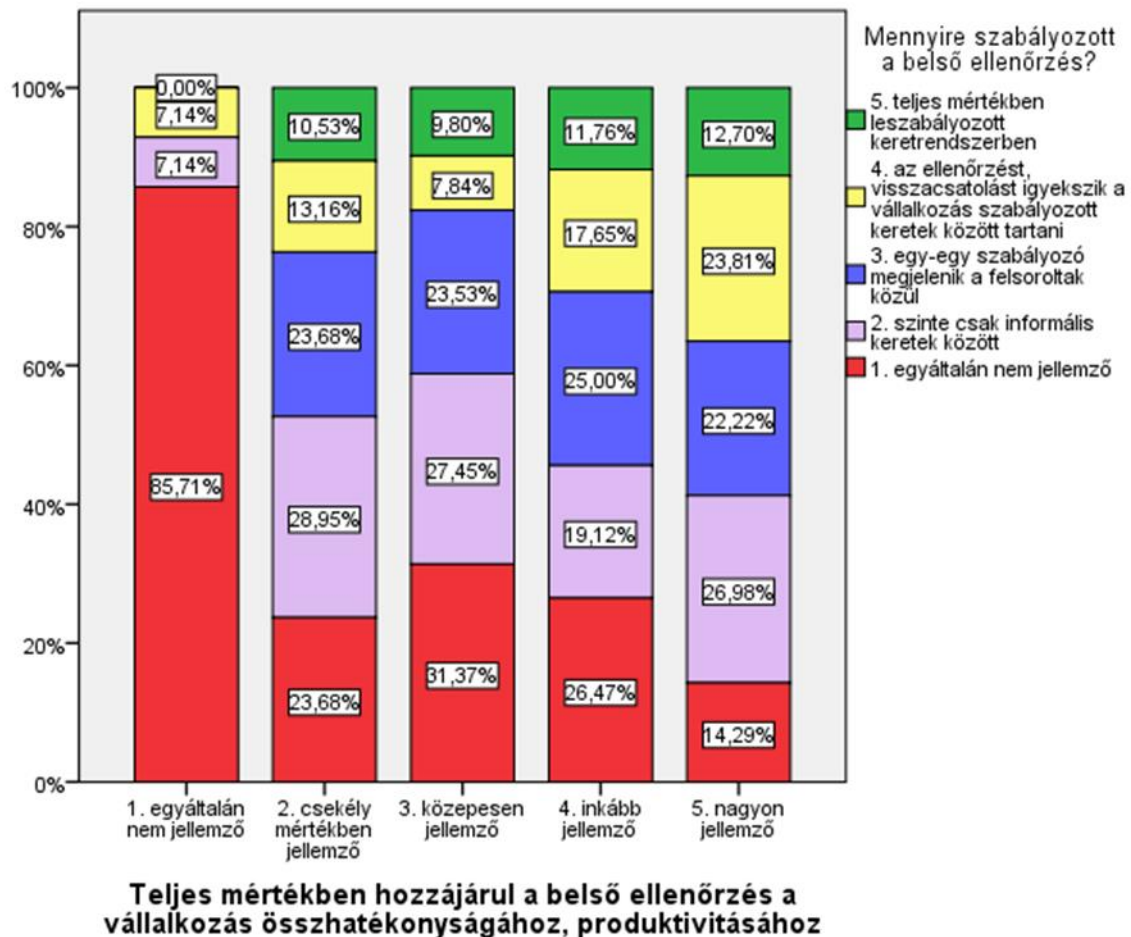


**28. ábra: A válaszadók megoszlása az ellenőrzési terület-preferenciák csoportjaiban aszerint, hogy mennyire szabályozott a belső ellenőrzésük (n=242)**

*Forrás: Saját szerkesztés*

Következőleg **keresztábra elemzést** végeztem a belső ellenőrzés szabályozottságának mértéke és aközött, hogy hogyan ítélik meg az ellenőrzés hasznosulását a vállalkozás összhatékonyaságára, produktivására.

A  $\chi^2$  próba alapján elmondható, hogy **szignifikáns kapcsolat van** a szabályozottság foka és annak megítélése között, hogy mennyire gondolják a produktivitást segítő eszköznek az ellenőrzési megvalósításait. A  $\chi^2$  próba szignifikancia szintje 0,3%-volt, így szignifikáns a kapcsolat. Mindamelllett a kapcsolat erősségét is vizsgáltam Cramer féle asszociációs együtthatóval, mely értéke 19,6% volt, így elmondható, hogy közepesen erős kapcsolatról beszélhetünk.



**29. ábra: A válaszadók megoszlása a belső ellenőrzésük szabályozottságának mértéke és a belső ellenőrzés produktivitásra gyakorolt hatásának megítélése között (n=242)**

*Forrás: Saját szerkesztés*

A 29. számú ábráról leolvasható, hogy akikre egyáltalán nem jellemző, hogy szabályozzák tevékenységüket, belső ellenőrzésüket, folyamataikat, azon KKV-k egyáltalán nem érzik azt jellemzőnek, hogy a belső ellenőrzésük teljes mértékben hozzájárult volna a vállalkozás produktivitásához, hatékonyságához.

Azon KKV-k, akik nagyon jellemzőnek jelölték meg azt, hogy produktivitásukat előmozdítja, teljes mértékben támogatja a belső ellenőrzésük, a legnagyobb mértékben szabályozottak: 35 százalékuk teljes mértékben leszabályozott keretrendszerben működik, de legalábbis szabályozott keretek között igyekszik tartani belső ellenőrzését.

A szabályozottság kérdésében tehát statisztikailag igazolódott, hogy **az ellenőrzés szabályozottságának mértéke és az ellenőrzés produktivitásának megítélése között kapcsolat mutatható ki a vizsgált KKV-k körében.**

**Ez azért jelentős megállapítás, mert összességében a KKV-k, legalábbis a vizsgálatba vont KKV-k körében van még mit javítani a szabályozottságban,** ugyanis 71 százalékuk (M.3.2. melléklet bizonyító adatai szerint) egyáltalán nem, informálisan vagy csak egy-egy megjelenő szabályozó elemmel valósítja meg belső ellenőrzésének folyamatát.

#### 4.6. A HIPOTÉZISEK ELLENŐRZÉSE

A feltáró kvantitatív kutatás (kvalitatív megerősítéssel) alapján megfogalmazott hipotézisek ellenőrzésére került sor, melyek közül valamennyi, mind az öt feltételezést igazolták a statisztikai módszerek. A kutatási kérdőívet az M.4. mellékletben helyeztem el.

**12. táblázat: A kutatási hipotézisek ellenőrzése**

Hipotézisek	A hipotéziseket a kutatási eredmények
<b>H1.</b> A vállalkozás mérete befolyásolja az alkalmazott ellenőrzési eszközöket.	<b>IGAZOLTÁK</b>
<b>H2.</b> Az adott ellenőrzési eszközök használata és a kontrollok vezetést támogató hatásának megítélése között kapcsolat mutatható ki.	<b>IGAZOLTÁK</b>
<b>H3.</b> Az ellenőrzési területek fontosságának megítélése karakteresen eltér az egyes KKV-k esetében.	<b>IGAZOLTÁK</b>
<b>H4.</b> 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.	<b>IGAZOLTÁK</b>
<b>H5.</b> Az ellenőrzés szabályozottságának mértéke és az ellenőrzés produktivitásának megítélése között kapcsolat mutatható ki a vizsgált KKV-k körében.	<b>IGAZOLTÁK</b>

*Forrás: Saját szerkesztés*

## 4.7. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A kutatásom során végzett vizsgálatok, értékelések több új és újszerű eredmény megszületését tették lehetővé. Az alábbiakban a disszertációm Bevezető fejezetében megfogalmazott hipotéziseimhez kapcsolódva mutatom be a legfontosabb téziseket (13. 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 (súlyközpontos) metodikát alkalmazva klaszteranalízist hajtottam végre. Hierarchikus klaszter analízis segítségével nyert hat csoportot külön-külön fantáziánévvel 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 produktivításra gyakorolt hatásuk összefüggéseire is rámutatok. A  $\chi^2$  próba alapján elmondható, hogy **szignifikáns kapcsolat van** a csoportok és az ellenőrzés hasznosságának, a vállalkozás összhatékonyságára, produktivítására 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.

13. táblázat: A kutatás új és újszerű tudományos eredményei

CÉLOK	HIPOTÉZISEK	Új és újszerű eredmények
<b>C1:</b> A magyarországi KKV-knál használt ellenőrzési eszközök és azok vezetését támogató hatásának vizsgálata.	<b>H1.</b> A vállalkozás mérete befolyásolja az alkalmazott ellenőrzési eszközöket.	<b>T (1)</b> Statisztikailag igazolható kapcsolat van a vállalkozás mérete, és aközött, hogy mely ellenőrzési eszközöket alkalmaznak.
	<b>H2.</b> Az adott ellenőrzési eszközök használata és a kontrollok vezetését támogató hatásának megítélése között kapcsolat mutatható ki.	<b>T (2)</b> 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.
<b>C2:</b> Az ellenőrzési területek fontosságának és azok produktivitást befolyásoló hatásainak vizsgálata a magyarországi KKV-k esetében.	<b>H3.</b> Az ellenőrzési területek fontosságának megítélése karakteresen eltér az egyes KKV-k esetében.	<b>T (3)</b> Faktor és klaszter analízissel igazoltam, hogy az ellenőrzési területek fontosságának megítélése karakteresen eltér az egyes KKV-k esetében.
	<b>H4.</b> 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.	<b>T (4)</b> $\chi^2$ próba alapján elmondható, hogy <b>szignifikáns kapcsolat van</b> a csoportok és az ellenőrzés hasznosságának, a vállalkozás összhatékonyosságára, produktivására gyakorolt hatásának megítélése között.
<b>C3:</b> Vizsgálni a magyarországi KKV-k ellenőrzési szabályozottságának foka és produktivitásra gyakorolt hatása közötti kapcsolatokat.	<b>H5.</b> Az ellenőrzés szabályozottságának mértéke és az ellenőrzés produktivitásának megítélése között kapcsolat mutatható ki a vizsgált KKV-k körében.	<b>T (5)</b> A szabályozottság kérdésében igazoltam, hogy az ellenőrzés szabályozottságának mértéke és az ellenőrzés produktivitásának megítélése között statisztikai kapcsolat mutatható ki a vizsgált KKV-k körében.

*Forrás: Saját szerkesztés*

## 5. 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, öfenntartó, 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 érdek képviselése**, 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 háttérére 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 kontrolltudatos gondolkodást, az éppen oda szükséges, költséghatékony ellenőrzési mechanizmusok, eljárások iránti igényt, amelynek folyamánként 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.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> Vígvári András: Az ellenőrzés felértékelődése és a modern gazdálkodás kihívásai című cikkében szereplő gondolatiságot tükrözi. Vezetéstudomány, XXXIII. évf. 2002., 10. szám, 48. p.

Interjúm során Salamon Péter ellenőrzési szakértő fogalmazott meg az elképzelésemhez hasonló gondolatot: „Van olyan ország, ahol a BEMSZ<sup>50</sup>-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.<sup>51</sup>

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

1. Dokumentummenedzsment rendszer használata kapcsán javasolom: 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, 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 javasolom: 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 feléjük.
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 szeretnék 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 szeretnék nyerni a KKV-k, azonban ez nem mindig lehetséges, főleg a kiszervezett tevékenység esetében, ahol nem napi szintű a kapcsolattartás.

<sup>50</sup> Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete

<sup>51</sup> LENGYEL VIKTOR (2017): Magyarország a modernizáció útján, SZAKma, 2017/11. |Konferencia 2-3.p. [www.szak-ma.hu](http://www.szak-ma.hu)

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, gazdaságpszichológia, informatika és humán tudományok bevonásával.

## 6. 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 évekkel ezelőtt kezdtem el, a primer adatgyűjtést 2017. évben megvalósítva, hogy aktuális, időszerű információkat szerezhessenek. 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 terhet 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-vállalkozás, kis- és középvállalkozás.

A szakirodalmi fejezetben felhívtam a figyelmet arra a Kormányzati felhívásra, amely a kutatási céljaimmal egybeeső 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.

## 7. SUMMARY

The main objective of my research was to create new pieces of information in the field of controlling while the focus was placed on the Hungarian SME sector and interpreting auditing methods that can enhance but not guarantee productivity.

The synonyms of productivity include enhanced performance, efficiency, productiveness, ability to perform, creativity, fruitfulness, re-productiveness, creative power.

While inserting the word productivity in the title of my dissertation I wanted to achieve that any, or at least, all the Hungarian equivalents of the term should come into the mind of the readers. I exactly think that there are countless beneficial effects of the internal audit of enterprises and their controlling methods on their operation and operational efficiency as well as future development, which are also reflected by the multitude of synonyms for productivity.

My research was started years ago and primary data was collected in 2017 to obtain timely and relevant information. I have been teaching business controlling and analysis in higher education and I also performed some advisory and accounting work to SMEs so in my opinion I can see their internal problems well. I have been searching for a niche that has not been revealed by others or which has not been searched before, or, at least, not from the aspect on the basis of which my dissertation has been completed.

The stages of my research were organised as expected by considering all the format and content criteria as well as methodological expectations. After the literature review the materials and methods of my own research are presented. Quantitative data were collected and also qualitative features were added in the form of in-depth interviews to make the process of my PhD research richer and more informative.

The new and novel features of my research lie in the fact that as far as I know the internal auditing methods with a focus on SMEs have not been studied so far; and a complex study on this issue is very rare that would analyse the Hungarian micro, small and medium-sized enterprises.

In the Literature review part attention is drawn to the government initiative that designates similar areas for development in the SME sector to my research objectives in order to enhance their efficiency by typically reaching the entrepreneurs directly and individually. Its topic is raising awareness of the financial culture of the SME sector by using the method of mentoring and creating continuously available and updated databases with relevant information. In my opinion financial controlling, corporate internal auditing, internal controls and the need for feedback are all part of financial culture, so there are a lot of things to be improved in terms of the internal auditing and controlling of SMEs, which has been proved by the chapters on my research results in the dissertation.

There is a need for measures aimed at flexibility, efficiency, availability and enhanced performance for the Hungarian micro, small and medium-sized enterprises. While shaping the trends in enterprise development a new idea is the conscious creation, improvement and development of internal auditing.

All of my hypotheses in connection with my research objectives can statistically be justified. My primary research is basically a snapshot of the current situation of the minor ones based on 242 items.

My conclusions and recommendations made me think again and I tried to establish recommendations for development that are really worth considering and implementing. After the synthesis I felt very satisfied to have made my dissertation on this topic.

**M1. – IRODALOMJEGYZÉK**

1. ABBOTT, A. (1988): *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*, The University of Chicago Press, Chicago, IL.
2. ABDOLMOHAMMADI, M. – BOSS, S. (2010): “Factors associated with IT audits by the internal audit function”, *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 11 No. 3, 140-151. p.
3. ALLEGRINI, M., – D’ONZA, G., – MELVILLE, R., – PAAPE, L. – SARENS, G. (2006): “The European literature review on internal auditing”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21 No. 8, 845-853.p.
4. ALOINI, D., – DULMIN, R., – MININNO, V. (2007): “Risk management in ERP project introduction: review of the literature”, *Information & Management*, Vol. 44 No. 6, 547-567.p.
5. ANTHONY, R. N. (1965): *Planning and control systems: A framework for analysis*, Boston, Massachusetts: Harvard University Press (28. p.)
6. AVGEROU, C. (2001): “The significance of context in information systems and organisational change”, *Information Systems Journal*, Vol. 11, 43-63.p.
7. ÁBK (2017): *Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató*
8. ÁSZ – Módszertani Kiadványok (2005): *Ellenőrzési szakkifejezések és magyarázatuk (szótár és glosszárium)*, Állami Számvevőszék
9. BABBIE E. (2008, és 2017): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Balassi Kiadó, Budapest
10. BAKACSI GY. (1988): A vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezések egy rendszerezési kísérlete, *Vezetéstudomány*, 1988.(XIX.évf.) 12. szám; 24–31.p.
11. Bán E. (2017): *A vállalati ellenőrzés alapjai*, Perfekt Kiadó, Budapest
12. BARRETT, M., – SAHAY, S. – WALSHAM, G. (2001): “Information technology and social transformation: GIS for forestry management in India”, *The Information Society*, Vol. 17 No. 1, 5-20.p.
13. BIERSTAKER, J., – BURNABY, P. – THIBODEAU, J. (2001): “The impact of information technology on the audit process: an assessment of the state of the art and implications for the future”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No. 3, 159-164.p.
14. BIGG, W.W. – DAVIES, J. (1953): *Internal Auditing*, 1st ed., HFL Publishers, London
15. BLUMNÉ B. E. (2011): *A dokumentációs kontrollok fejlesztése a belső ellenőrzési kontrollrendszerekben*. Magyar Tudomány Ünnepe emlékkötet, BGF Budapest, 383-393.p.
16. BOKOR A. (1996): *Leader és Manager*, *Vezetéstudomány*, (XXVII. évf.), 1996. 3. szám
17. BORDÁNÉ R. M. (2012): *A versenyképesség és a társaságok belső ellenőrzése*, *Vezetéstudomány*, 43.(11.), 19-33. p.
18. BORDÁNÉ R.M. (2012): *A versenyképesség és a társaságok belső ellenőrzése*, *Vezetéstudomány*, XLIII. ÉVF. 2012. 11. szám, 19-33. p.
19. BOYLE, D.M., – WILKINS, A.M. – HERMANSON, D.R. (2012): “Corporate governance: preparing for the expanding role of the internal audit function”, *Internal Auditing*, Vol. 27 No. 2, 13-18.p.
20. BRAND K. – BOONEN H. (2007): *IT Governance based on CobiT 4.1 - A Management Guide*. Van Haren Publishing
21. BRINK, V.Z. (1941): *Internal Auditing*, The Ronald Press, New York, NY.
22. BURNS, J. M. (1978): *Leadership*, Harper-Row, New York, NY, 1978. 19. p.
23. BRÜHL, R. (2012): *Controlling. Grundlagen des Erfolgscontrollings*. Oldenbourg, München



24. BUXBAUM M.(2017): A belső ellenőrzés jövője, BEMSZ délutánok, 2017. november (<http://www.iaa.hu/images/stories/dokumentumok/delutanok/2017novdelutan.pdf> amely előadások tartalma csak BEMSZ tagok számára elérhető)
25. CARCELLO, J., – HERMANSON, D. – RAGHUNANDAN, K. (2005): “Changes in internal auditing during the time of the major US accounting scandals”, International Journal of Auditing, Vol. 9 No. 2, 117-127.p.
26. CHAMBERS, A.D. (1981): Internal auditing: theory and practice, Pitman, London.
27. CHAMPLAIN, J. J. (2003): Auditing Information Systems, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
28. CHAPMAN, C. – KIHN, L. (2009): “Information system integration, enabling control and performance”, Accounting, Organizations and Society, Vol. 34 No. 2, 151-169.p.
29. CLUSIF: MEHARI (2010): Fundamental concepts and principles-specifications. Technical Report, Club de la Securite de L’Information Francais
30. COFFEE, J. (2006), Gatekeepers: the Professions and Corporate Governance, Oxford University Press, Oxford
31. COLLINS, A. (1904): A Municipal Internal Audit, Gee & Co., London, HB, [later revised editions in 1913, 1922, 1931 and 1934] 142. p.
32. COLLINS, A. (1908), The Organization and Audit of Local Authorities, Gee & Co, London
33. COSO (2006): Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies – Volume I. – II. 1st. ed. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
34. COSO. (2004a): Enterprise Risk Management — Integrated Framework (Executive Summary). (electronic publication) New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Available at: [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf) (accessed 11.08.2016.)
35. COSO. (2004b): Enterprise Risk Management Framework Reference Copy. (electronic publication) New Work: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Available at: <http://www.coso.org/documents/Framework%20Reference%20Secured.pdf> (accessed 11.08.2016.)
36. COSO. (2013a.) Internal Control – Integrated Framework (2013) - Framework and Appendices. (electronic publication) New York: AICPA. Available at: <https://publication.cpa2biz.com/Coso/coso.aspx#> (accessed 11.08.2016.)
37. COSO. (2013b.) Internal Control Over External Financial Reporting: A Compendium of Approaches and Examples.(electronic publication) New York: AICPA. Available at: <https://publication.cpa2biz.com/Coso/coso.aspx#> (accessed 11.08.2016.)
38. COWTON, C.J. (2008): “Governing the corporate citizen: reflections on the role of professionals”, in Conill, J., Luetge, C. and Schönwälder-Küntze, T. (Eds), Corporate Citizenship, Contractarianism and Ethical Theory: On Philosophical Foundations of Business Ethics, Ashgate, Aldershot, 29-47.p.
39. CRAMÉR H. (1962): Mathematical Methods of Statistics, (Printed in the USA in 1946, Princeton University Press) Printed by M. E. Eapen at the GLS Press, Bombay and Published by P. S. Jayasinghe, Asia Publishing House, Bombay, India, 575 p. (Reprint kiadás) Link: [http://fma.if.usp.br/~aalves/FPE/hc\\_probability.pdf](http://fma.if.usp.br/~aalves/FPE/hc_probability.pdf)
40. CRAMER, D. – HOWITT, D. (2004): The SAGE Dictionary of Statistics: A Practical Resource for Students in the Social Sciences. London ; Thousand Oaks, Calif. : SAGE
41. CSAPODI P. (2009): A közpénzügyek törvényi szabályozása, a közpénzek külső ellenőrzésének gazdaságtana – Ph.D értekezés, Gödöllő
42. CSÁKVÁRI P. – MISKOLCZI T. (2018): A kockázatkezelés sikertényezői, BEMSZ délutánok, Budapest, 2018. március 7.

- (<http://www.iaa.hu/images/stories/dokumentumok/delutanok/20180307delutan.pdf> amely előadások tartalma csak BEMSZ tagok számára elérhető)
43. DEFINITION OF INTERNAL AUDITING (s.a): <https://na.theiaa.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx> (letöltve 2016.12.18.)
  44. DELOITTE (2013): Felmérés a belső ellenőrzés és a compliance helyzetéről, 2013. Budapest, Deloitte Magyarország Vállalati Kockázatkezelési Tanácsadási Osztálya. Available at: [http://etk-rt.hu/images/dokumentumok/deloitte\\_eloadas.pdf](http://etk-rt.hu/images/dokumentumok/deloitte_eloadas.pdf) (letöltve 2016. március 25.)
  45. DOBÁK M. – ANTAL Z. (2013): Vezetés és szervezés, Akadémiai Kiadó, Budapest
  46. DOSZPOD D. (2017): Belső kohézió a kockázatok kezelésére, BEMSZ 37. szakkonferencia 2017. május 8. (<http://www.iaa.hu/hu/kozlemenyek.html> amely előadások tartalma csak BEMSZ tagok számára elérhető)
  47. DUSKA, R.F. – DUSKA, B.S. (2003): Accounting Ethics, Blackwell, Malden, Mass.
  48. EBAID, I.E.; – AL-MUKARRAMAH, M. (2011): “Internal audit function: an exploratory study from Egyptian listed firms”, International Journal of Law and Management, Vol. 53 No. 2, 108-128.p.
  49. EIBEN T. (2010): A jelszó: hatékonyság – Menedzsment útmutató az eredményes üzlethez, Ad Librum Kiadó
  50. ELBARDAN, H. – ALI, M. (2013): “Internal auditing legitimacy and ERP systems implementation: an institutional case analysis of a multinational bank”, British Accounting and Finance Association Annual Conference, Newcastle, 9-11 April
  51. EMERSON, D., – KARIM, K. – RUTLEDGE, R. (2009): “SOX and ERP adoption”, Journal of Business & Economics Research, Vol. 7 No. 4, 51-56.p.
  52. ENGLANDER T. (szerk.) (1974): Üzempszichológia, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, – LIKERT, R.: Egy érlelődő elmélet a szervezésről, a vezetésről és az igazgatásról, 101–124. p.
  53. FAYOL, H. (1984): Ipari és általános vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
  54. GEISZLINGER Á. (2017): Integrált bizonyosság/ Integrated assurance, BEMSZ délutánok, Budapest, 2017. február 9. (<http://www.iaa.hu/images/stories/dokumentumok/2017febrdelutan.pdf> amely előadások tartalma csak BEMSZ tagok számára elérhető)
  55. GHOURI P. – GRONHAUG K. (2011): Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban, Akadémiai Kiadó, Budapest
  56. GOSAIN, S. (2004): “Enterprise information systems as objects and carriers of institutional forces: the new iron cage?”, Journal of the Association for Information Systems, Vol. 5 No. 4, 151-182.p.
  57. GRABSKI, S.V., – LEECH, S.A. – SCHMIDT, P.J. (2011): “A review of ERP research: a future agenda for accounting information systems”, Journal of Information Systems, Vol. 25 No. 1, pp. 37-78.
  58. GRAMLING, A.A., – MALETTA, M.J., – SCHNEIDER, A. – CHURCH, B.K. (2005): “The role of the internal audit function in corporate governance: a synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research”, Journal of Accounting Literature, Vol. 23, 194-244.p.
  59. GRIFFIN, R. W. (1984): Management, Houghton Mifflin Co, Boston, MA
  60. HETÉNYI I. (2003): Könyvismertetés – Kovács Árpád: Pénzügyi ellenőrzés változó erőterben, Közgazdasági Szemle, L. évf., 2003. november (1022–1024. p.)
  61. HORVÁTH D. – MITEV A. (2015): Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest
  62. HORVÁTH GÉZÁNÉ (2005): Kvantitatív módszerek I. Fejezetek a valószínűségszámításból, Perfekt Kiadó, Budapest

63. HORVÁTH, P. et al (1997): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. KJK, Budapest
64. HOUSE OF COMMONS (2009): "Banking Crisis: Reforming Corporate Governance and Pay in the City", Treasury Select Committee, Ninth Report of Session 2008-2009, 15 May, p. 5 and para 221.
65. HOUSE, R. J. – HANGES, P. J. – JAVIDAN, M. – DORFMAN, P. W. – GUPTA, V. (eds.) (2004.): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, (Vol. 1). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 818 p.
66. HUNTON, J., – WRIGHT, A. – WRIGHT, S. (2001): "Business and audit risks associated with ERP systems: knowledge differences between information systems audit specialists and financial auditors", 4th European Conference on Accounting Information Systems (ECAIS), Athens, May.
67. HUNYADI L. – MUNDRUCZÓ GY. – VITA L. (2000): Statisztika. (3. kiadás) Aula Kiadó, Budapest
68. Hüttl A. (2010): Termelékenység a magyar gazdaságban TM 63. sz. műhelytanulmány, amely a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.
69. Hüttl A. (2017): A termelékenységszámítás néhány koncepcionális kérdése és statisztikai vonatkozása, Statisztikai Szemle, 95 évfolyam 6. szám 576-598. p.
70. IFAC – International Federation of Accountants (2006): "Internal controls – a review of current developments", information paper, Professional Accountants in Business Committee, New York, NY, available at: [www.ifac.org](http://www.ifac.org) (accessed May 2016).
71. IPPF (2016): International Professional Practices Framework (Mandatory Guidande) – A belső ellenőrzés szakmai gyakorlatának keretrendszere (kötelező normák) angol-magyar kétnyelvű kiadvány ETK Zrt. Budapest
72. IRVING, R. (2012): "Not good enough", FS Focus, July/August, 12-14.p.
73. Information Systems Audit and Control Association (ISACA) 2007. <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/ITAF-IS-Assurance-Audit-/IS-Audit-and-Assurance/Pages/Guideline-2007-Assertions.aspx> (letöltve 2017. április 20.)
74. IVANYOS J. (2013): A vállalati kockázatkezelés, TÁMOP 4.1.2. A2 könyvei, Digitális Tankönyvtár, Alkalmazott tudományok (eredeti információforrásnak minősített elérés: [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007\\_e3\\_kockazatmentedsment\\_sco\\_rm](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e3_kockazatmentedsment_sco_rm))
75. IVANYOS J. (2014): Szempontok a nemzeti társaságok kockázatkezelési gyakorlatainak továbbfejlesztéséhez, Trusted Business Partners Kft., Budapest
76. JEPPESEN, K.K. (2010): "Strategies for dealing with standard-setting resistance", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 23 No. 2, pp. 175-200
77. KALLINIKOS, J. (2004): "Deconstructing information packages: organizational and behavioural implications of ERP systems", Information Technology & People, Vol. 17 No. 1, 8-30.p.
78. KANELLOU, A. – SPATHIS, C. (2013): "Accounting benefits and satisfaction in an ERP environment", International Journal of Accounting Information Systems, Vol. 14 No. 3, pp. 209-234, available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.accinf.2016.12.002>
79. KAPLAN, R.S. – COOPER, R. (2001): Költség és hatás – Integrált költségszámítási rendszerek: az eredményes vállalati működés alapjai, PANEM Kiadó, 15-27. p.
80. KETSKEMÉTHY L. – IZSÓ L. – KÖNYVES TÓTH E. (2011): Bevezetés az IBM SPSS Statistics programrendszerbe (579 p.); Artéria Stúdió Kft, Budapest
81. KIENINGER, M. (2012): Azzal kell foglalkozni, ami lényeges! - 6 tipp a dinamikus vállalati irányításhoz. Business Intelligence Magaziné (március, 34-37. p.)
82. KONTZ, H. – O'DONNELL, C. (1972) Principles of Management: An analysis of managerial functions. New York: McGraw-Hill, 579-655 p.

83. KOONTZ, H. – O’DONELL, C. – WEIHRICH, H. (1980): Management, McGraw-Hill, New York, NY, 672. p.
84. KOTTER, J. (1990a): What Leaders Really Do, Harvard Business Review, May–June 1990., 103–111. p.
85. KOTTER, J. (1990b): A Force for Change: How Leadership Differs from Management, The Free Press, New York, NY., 1990.
86. KOVÁCS Á. (2002): Pénzügyi ellenőrzés változó erőterben, Perfekt Kiadó, Budapest
87. KOVÁCS, Á. (2007): Az ellenőrzés rendszere és módszerei, Perfekt Kiadó, Budapest
88. KRESALEK, P. – MERÉTEY-VIDA, ZS. (2008): Ellenőrzési alapismeretek, Perfekt Kiadó, Budapest
89. KSH (2016) A kis- és középvállalkozások helyzete hazánkban, 2016. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv16.pdf>
90. KSH (2017): A regisztrált vállalkozások száma [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_qvd017c.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd017c.html) Letöltés: 2017. július 28.
91. KVALE, S. (2005): Az interjú: Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba, József Műhely Kiadó, Budapest
92. LIGHTLE, S.– VALLARIO, C. (2003): “Segregation of duties in ERP”, Internal Auditor, Vol. 29 No. October, pp. 27-29.
93. LOUGHREY, J. (2011): Corporate Lawyers and Corporate Governance, Cambridge University Press, Cambridge
94. LUKÁCS, J. (2005): A könyvvizsgálat szükségessége, fogalma, célja, alapelvei, tervezése és szervezése. In T. Bíró, ed. Könyvvizsgálat és ellenőrzés. Budapest: Magyar Könyvvizsgálói Kamara. pp.135-146.
95. LUKÁCS, J. (2009): Ellenőrzés és könyvvizsgálat alapjai, BCE Pénzügyi Számvitel Tanszék. Egyetemi jegyzet.
96. MACQUEEN, J. B. (1967): Some Methods for classification and Analysis of Multivariate Observations, Proceedings of 5-th Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability, Los Angeles, University of California Press, 281-297. p.
97. MADARASINÉ – CSENDES – WESSELY (2011): Kézikönyv a kis és középvállalkozások könyvvizsgálatához a Nemzetközi Könyvvizsgálati Standardok alapján, MKVK Budapest
98. MADANI, H. (2009):“The role of internal auditors in ERP-based organisations”, Journal of Accounting & Organisational Change, Vol. 5 No. 4, 514-526.p.
99. Magyar Államkincstár (MÁK) Tájékoztató a mikro-, kis- és középvállalkozások (KKV) minősítés megállapításához és a partner és kapcsolt vállalkozások meghatározásához (2017): [https://www.mvh.allamkincstar.gov.hu/asset\\_publisher/-/asset\\_publisher/J1q1NxT6idbc/content/tajekoztato-a-mikro-kis-es-kozepvallalkozasok-kkv-minosites-megallapitasahoz-es-a-partner-es-kapcsolt-vallalkozasok-meghatározasahoz?inheritRedirect=false](https://www.mvh.allamkincstar.gov.hu/asset_publisher/-/asset_publisher/J1q1NxT6idbc/content/tajekoztato-a-mikro-kis-es-kozepvallalkozasok-kkv-minosites-megallapitasahoz-es-a-partner-es-kapcsolt-vallalkozasok-meghatározasahoz?inheritRedirect=false)
100. MAJOROS P. (2004): A kutatómódszertan alapjai, Perfekt Kiadó, Budapest
101. MALHOTRA N. K. (2001): Marketingkutatás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
102. Malmi, T.– Brown, D. (2008): Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions, in: Management Accounting Research, 2008. 19 (4), 287–300.p.
103. MARQUES de Sá J. (2007). Applied Statistics Using SPSS, STATISTICA, MATLAB and R (Second Edition.). Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
104. MCNAMEE, D. – SELIM, G. (1998): Risk Management: Changing the Internal Auditor’s Paradigm, IIA Research Foundation, Florida, FL.
105. MILES, M. B. (1979): Qualitative data as attractive nuisance: the problem of analysis Administrative Science Quarterly, 24(4), (590-601.p.)

106. MILICZ Á. (2011): Ellenőrzési aspektusok a vállalatok versenyképességének szemszögéből – TM15 műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutatóközpont, Budapest  
[http://www.unicorvinus.hu/fileadmin/user\\_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepessseg/TAMOP\\_MUHELYTANULMANYOK\\_1\\_-110/TM15\\_Miliczakos\\_Ellenorzes.pdf](http://www.unicorvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepessseg/TAMOP_MUHELYTANULMANYOK_1_-110/TM15_Miliczakos_Ellenorzes.pdf).
107. MILICZ Á (2016): Belső kontrollrendszerek intézményesülése hazai üzleti szervezetekben, Ph.D értekezés, Budapest
108. MINTZBERG, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York, NY.
109. MINTZBERG, H. (1979): *The structuring of organizations, a Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall
110. MINTZBERG, H. (1990): *The Manager`s Job: Folklore and Facts*, Harvard Business Review, March–April 1990.
111. MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2015): Termelékenység és felzárkózás – Magyarország kilátásai, Tendenciák és összefüggések, 2015. november ([http://gvi.hu/kutatas/443/termelekenyseg\\_es\\_felzarkozas\\_magyarorszag\\_kilatasai](http://gvi.hu/kutatas/443/termelekenyseg_es_felzarkozas_magyarorszag_kilatasai))
112. MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2017): A GVI 2017. áprilisi KKV Körkép felvételének eredményei ([http://gvi.hu/kutatas/508/a\\_gvi\\_2017\\_aprilisi\\_kkv\\_korkep\\_felvetelenek\\_eredmenyei](http://gvi.hu/kutatas/508/a_gvi_2017_aprilisi_kkv_korkep_felvetelenek_eredmenyei))
113. MKVK – Magyar Könyvvizsgálói Kamara Tudástár (2017): Könyvvizsgálati standardok: [https://www.mkvk.hu/tudastar/standardok/konyvvizsgalati\\_standardok/standardok\\_20171215](https://www.mkvk.hu/tudastar/standardok/konyvvizsgalati_standardok/standardok_20171215) (letöltve 2017. december 20.)
114. MUNRO, L. – STEWART, J. (2010): “External auditors’ reliance on internal audit: the impact of sourcing arrangements and consulting activities”, *Accounting and Finance*, Vol. 50 No. 2, 371-387.p.
115. Norman, C.S., Rose, A., Rose, J.M. (2010), “Internal audit reporting lines, fraud risk decomposition, and assessments of fraud risk”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 No. 5, 546-557.p.
116. NYIKOS, L. (2001): *Közpénzek ellenőrzése I.*, Perfekt Kiadó, Budapest
117. OECD (2009): *Measuring Capital*, Second edition (<https://www.oecd.org/std/productivity-stats/43734711.pdf>)
118. OUCHI, W.G. (1979): A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, 25.(9.), 833-848. p.
119. PAAPE, L., – SCHEFFE – SNOEP, P. (2003): “The relationship between the internal audit function and corporate governance in the EU – a survey”, *International Journal of Auditing*, Vol. 7 No. 3, 247-262.p.
120. PETTER, S. – DELONE, W. – MCLEAN, E. (2008): “Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships”, *European Journal of Information Systems*, Vol. 17 No. 3, 236-263.p.
121. PRINZIE, A – VAN DEN POEL, D. (2006): Incorporating sequential information into traditional classification models by using an element/position-sensitive SAM. *Journal Decision Support Systems* Volume 42 (Issue 2), 508-526.p.
122. PwC (2014): *Gazdasági bűnözés – az üzleti életet fenyegető globális veszély*, Budapest, Available at: [https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/globalis\\_gazdasagi\\_bunozes\\_felm](https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/globalis_gazdasagi_bunozes_felm) (letöltve: 2015. május 30.)
123. REASON, P. (1981): *Methodological approaches to social sciences*. In: Reason, P. – Rowan, J. (eds.): *Human inquiry*. Wiley, New York, 43-51.p.
124. ROBSON, K., – HUMPHREY, C., – KHALIFA, R. – JONES, J. (2007): “Transforming audit technologies: business risk audit methodologies and the audit field”, *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 32 No. 4, 409-438.p.
125. ROÓZ J. (2001): *Vezetésmódszertan*, Perfekt Kiadó, Budapest

126. SAHARIA, A., – KOCH, B. – TUCKER, R. (2008): “ERP systems and internal audit”, *Issues in Information Systems*, Vol. IX, No. 2, 578-586.p.
127. SAJTOS L. – MITEV A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Alinea Kiadó, Budapest
128. SAWYER, L., – DITTENHOFER, M. – SCHEINER, J. (2003): *Sawyer's Internal auditing*. 5th ed. Florida, The Institute of Internal Auditors
129. SCHWALBE, H. (1995): *Controlling az értékesítésben*. Saldo Rt., Budapest
130. SCOTT, J. – VESSEY, I. (2002): “Managing risks in enterprise systems implementations”, *Communications of the ACM*, Vol. 45 No. 4, 74-81.p.
131. SIA, S., – TANG, M., – SOH, C. – BOH, W. (2002): “Enterprise resource planning (ERP) systems as a technology of power: empowerment or panoptic control?”, *The Data Base for Advances in Information Systems*, Vol. 33 No. 1, 23-37.p.
132. SMITH, A.C. (1953): *Internal Auditing – An Introduction to the Audit of Industrial Management Accounts*, Pitman, London
133. SMOHAY F. (2015): *Milyen a jó audit bizottság? BEMSZ délutánok*, Budapest, 2015. október 15. (<http://www.iaa.hu/images/stories/dokumentumok/2015oktdelutan.pdf> amely előadások tartalma csak BEMSZ tagok számára elérhető)
134. SPATHIS, C. – CONSTANTINIDES, S. (2004): “Enterprise resource planning systems’ impact on accounting processes”, *Business Process Management Journal*, Vol. 10 No. 2, . 234-247.p.
135. SPIRA, L.F. – PAGE, M. (2003): “Risk management: the reinvention of internal control and the changing role of internal audit”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 16 No. 4, 640-661.p.
136. SUDMAN, S. (1976): *Applied Sampling*, Academic Press, New York
137. SZÉKELYI M. – BARNA I. (2008): *Túlélőkészlet az SPSS-hez – Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára*, Typotex Elektronikus Kiadó, Budapest
138. Ternai K. (2008): *Az ERP rendszerek metamorfózisa*. PhD értekezés, Budapest
139. The Institute of Internal Auditors. (2013; 2016) *A Belső Ellenőrzés Szakmai Gyakorlatának Nemzetközi Normái (Normák)*. Elektronikus dokumentumok: <http://www.iaa.hu/hu/tudastar-kiadvanyok.html> (letöltve 2017. augusztus 11.)
140. TÓTFALUSI I. (2011): *Magyarító szótár – Idegen szavak magyarul*, Tinta Könyvkiadó
141. VÍGVÁRI A. (2002): *Az ellenőrzés felértékelődése és a modern gazdálkodás kihívásai*, *Vezetéstudomány*, XXXIII. évf. 2002., 10. szám, 48. p.
142. VECSENYI J. (2011): *Kisvállalkozások indítása és működtetése*, 72H.COM
143. VÉRY Z. et. al. (2004): *Ágazati és funkcionális kontrolling*. Saldo Rt., Budapest
144. VROOM, V. H. – YETTON, P. W. (1973): *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh
145. WEBER, M. (1987): *Gazdaság és társadalom*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 228.p.
146. WILLIAMSON, D. (2007): *The COSO ERM framework a critique from systems theory of management control*. *International Journal of Risk Assessment and management*, 7.(8.), 1089-119. p.
147. WILSON, E.B. – HILFERTY, M.M(1931): *The distribution of chi-squared*, Department of Vital Statistics of Public Health, 684–688. p.
148. WRIGHT, S. – WRIGHT, A. (2002): “Information system assurance for enterprise resource planning systems: unique risk considerations”, *Journal of Information Systems*, Vol. 16 No. 1, 99-113.p.
149. YIN, R. (1994): *Case study research: Design and methods*. Sage, Beverly Hills
150. ZÉMAN Z. – TÓTH A. (2018): *A stratégiai pénzügyi kontrolling és menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest (211 p.)

151. ZÉMAN Z. – MAJOROS GY. (2010): Evaluation of the principle. Bulletin of The Szent István University (Gödöllő) (348-368.p)
152. ZÉMAN Z. – BÁRCZI J. – GROSZNÉ SZ. M. (2011): The Information-Connection between the Strategic Management-Accounting and the Company Valuation (1-20.p.) Social Science Research Network

## M2. – ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

## ÁBRÁK JEGYZÉKE

<b>1. ábra:</b>	COSO I. modell	15. old.
<b>2. ábra:</b>	COSO II. modell	18. old.
<b>3. ábra:</b>	Irányítási képesség felmérési modell	20. old.
<b>4. ábra:</b>	Irányítási képességszintek alkalmazása	21. old.
<b>5. ábra:</b>	A közép vállalatok (50-249 fő) munkatermelékenysége a 250 fő feletti nagyvállalatokéhoz képest (nagyvállalatok termelékenysége =100)	40. old.
<b>6. ábra:</b>	Az egyes vállalati méretkategóriák és a tulajdoni szerkezet szerinti relatív termelékenységi mutatók 2000-2008-2012 években	40. old.
<b>7. ábra:</b>	KKV üzleti bizonytalansági (BM) és konjunktúra (KM) mutatók	44. old.
<b>8. ábra:</b>	KKV Körkép Konjunktúra Mutató (KM) exporttevékenység-; tulajdonszerkezet-; gazdasági ágak és létszám-kategória szerint	45. old.
<b>9. ábra:</b>	A kérdőívet kitöltők megoszlása beosztás, funkció szerint % (n=242)	72. old.
<b>10. ábra:</b>	A vállalkozás KSH szerinti besorolása gazdasági ágazatba, % (n=242)	73. old.
<b>11. ábra:</b>	A válaszadó vállalkozások eladósodottságára vonatkozó saját helyzetértékelésük (n=237)	74. old.
<b>12. ábra:</b>	A controlling és a belső ellenőrzés kapcsolatát milyen erősségűnek ítélik meg a vállalkozás védelmi vonalán belül, % (n=235)	76. old.
<b>13. ábra:</b>	Mennyire támogatják a vezetést a kontrollok? (n=237)	77. old.
<b>14. ábra:</b>	Az üzleti elemzések, modellezés, szimulációk, forgatókönyvek ellenőrzési eszköz kapcsolata a KKV nagyságával (n=242)	80. old.
<b>15. ábra:</b>	Üzleti elemzés, modellezés, szimulációk, forgatókönyvek alkalmazása, megoszlás % (n=242)	81. old.
<b>16. ábra:</b>	Az automatizált önellenőrző eljárások informatikai rendszerekben ellenőrzési eszköz kapcsolata a KKV nagyságával (n=242)	81. old.
<b>17. ábra:</b>	Automatizált önellenőrző eljárások informatikai rendszerekben ellenőrzési eszköz alkalmazása, megoszlás % (n=242)	82. old.
<b>18. ábra:</b>	A dokumentummenedzsment rendszer ellenőrzési eszköz kapcsolata a KKV nagyságával (n=242)	82. old.
<b>19. ábra:</b>	Dokumentummenedzsment rendszer ellenőrzési eszköz alkalmazása, megoszlás % (n=242)	83. old.
<b>20. ábra:</b>	A jövedelmezőségi kontroll – ajánlatadaskor minimálisan mekkora legyen a fedezet – ellenőrzési eszköz kapcsolata a KKV nagyságával (n=242)	83. old.
<b>21. ábra:</b>	Jövedelmezőségi kontroll ellenőrzési eszköz alkalmazása, megoszlás % (n=242)	84. old.
<b>22. ábra:</b>	A hagyományos ellenőrzési területek fontossága faktorba tartozó 7 ellenőrzési terület megítélése, %	89. old.
<b>23. ábra:</b>	Az informatikai ellenőrzési területek fontossága faktorba tartozó 4 ellenőrzési terület megítélése, %	91. old.
<b>24. ábra:</b>	A klaszteranalízis alapján kapott csoportok ábrázolása (n=242)	92. old.
<b>25. ábra:</b>	A kapott klaszterek megoszlása (n=242=100%)	93. old.
<b>26. ábra:</b>	A válaszadók megoszlása az ellenőrzési terület-preferenciák csoportjai és annak megítélése között, hogy a belső ellenőrzés szolgálja-e a vállalkozás működését (n=242)	95. old.



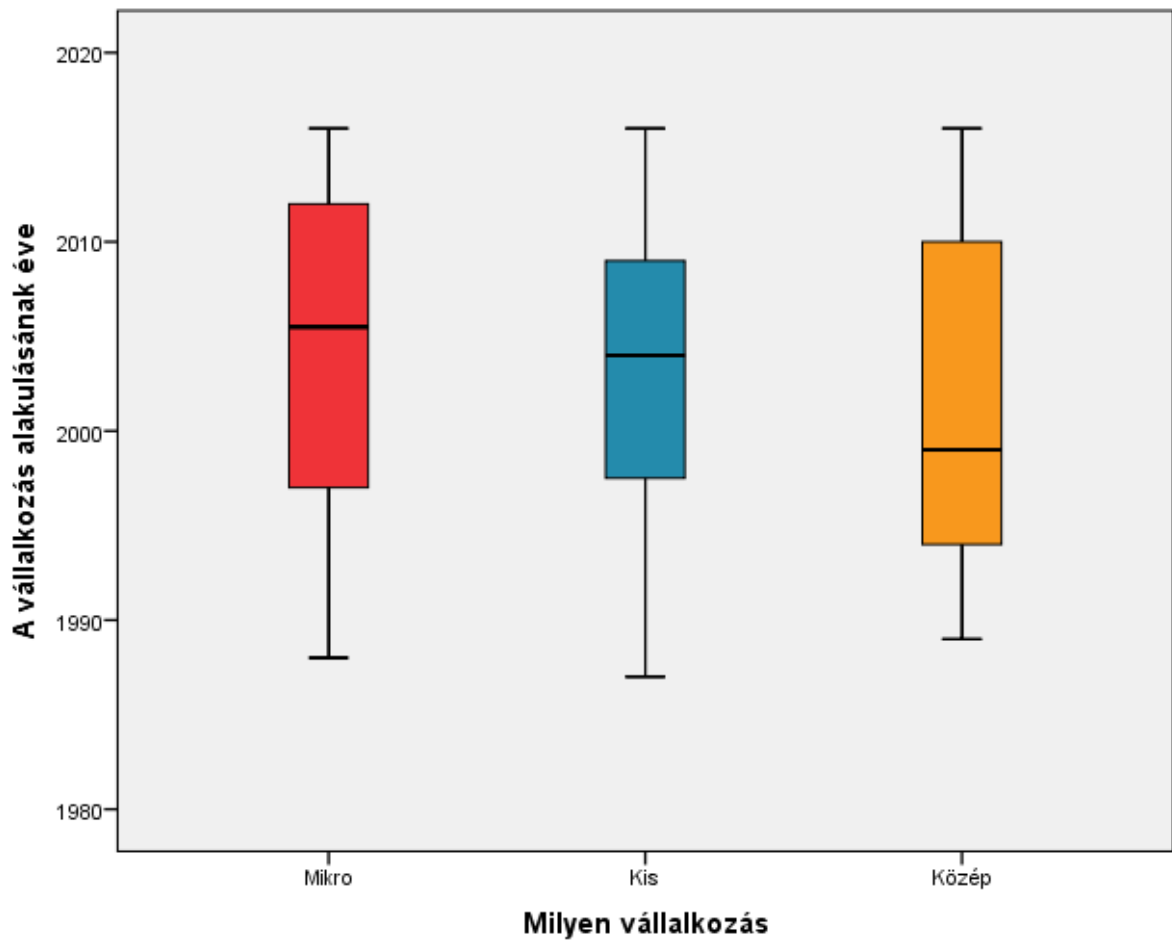
<b>27. ábra:</b>	A válaszadók megoszlása az ellenőrzési terület-preferenciák csoportjai és annak megítélése között, hogy a belső ellenőrzés hozzájárul-e a vállalkozás produktivitásához (n=242)	96. old.
<b>28. ábra:</b>	A válaszadók megoszlása az ellenőrzési terület-preferenciák csoportjaiban aszerint, hogy mennyire szabályozott a belső ellenőrzésük (n=242)	98. old.
<b>29. ábra:</b>	A válaszadók megoszlása a belső ellenőrzésük szabályozottságának mértéke és a belső ellenőrzés produktivitásra gyakorolt hatásának megítélése között (n=242)	99. old.

## TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

<b>1. táblázat:</b>	A kutatás céljaihoz kapcsolódó hipotézisek	3. old.
<b>2. táblázat:</b>	A „három védelmi vonal” modell	7. old.
<b>3. táblázat:</b>	A manager és leader szerepek közötti legfontosabb különbségek Kotter szerint	12. old.
<b>4. táblázat:</b>	KKV besorolás gazdasági mutatószámainak felső korlátjai	41. old.
<b>5. táblázat:</b>	A regisztrált gazdasági szervezetek száma – GFO'14 (2016)	48. old.
<b>6. táblázat:</b>	A vállalkozások teljesítménymutatói létszám-kategória szerint (2016. évre vonatkozóan)	49. old.
<b>7. táblázat:</b>	Tipikus mintanagyság az intézményi sokaságok vizsgálatában	50. old.
<b>8. táblázat:</b>	Ellenőrzést ellátó személyek és funkciók, a védelmi vonal elemei	75. old.
<b>9. táblázat:</b>	A KKV nagysága és az általa alkalmazott ellenőrzési eszközök közötti kapcsolat (n=242)	79. old.
<b>10. táblázat:</b>	Az adott ellenőrzési eszközök használata és a kontrollok vezetést támogató hatásának megítélése közötti kapcsolat kereszttáblája (n=242)	85. old.
<b>11. táblázat:</b>	Varimax módszerrel rotált faktor mátrix sorba rendezett eredményekkel	88. old.
<b>12. táblázat:</b>	A kutatási hipotézisek ellenőrzése	100. old.
<b>13. táblázat:</b>	A kutatás új és újszerű tudományos eredményei	103. old.

### M3. – A STATISZTIKAI VIZSGÁLATOK ÉRTÉKEI

#### M.3.1. LEÍRÓ STATISZTIKA METRIKUS ADATOKKAL



**1. ábra: A válaszadók KKV-k mérete és alapítási éve szerinti ábrázolása „doboz” diagrammal**

*Forrás: Saját szerkesztés*

**1. táblázat: A metrikus adatok statisztikai értékelése a kérdőív megjelölt válaszára vonatkozóan**

Értékek		q4	q5	q6	q7	q8	q16
n	Valós esetek	236	242	242	225	242	215
	Missing	6	0	0	17	0	27
Átlag		2002,97	30,41	11040050,82	506247,51	11499316,61	5120,00
Medián		2003,00	12,00	73123,00	7661,00	143089,00	,00
kvartilisek	25	1996,00	4,00	14000,00	919,50	19555,75	,00
	50	2003,00	12,00	73123,00	7661,00	143089,00	,00
	75	2011,00	40,25	803013,00	46900,50	936117,25	,00

**JELMAGYARÁZAT:**

q4 A vállalkozás alakulásának éve

q5 Hány fő a vállalkozásnál dolgozók átlagos statisztikai létszáma

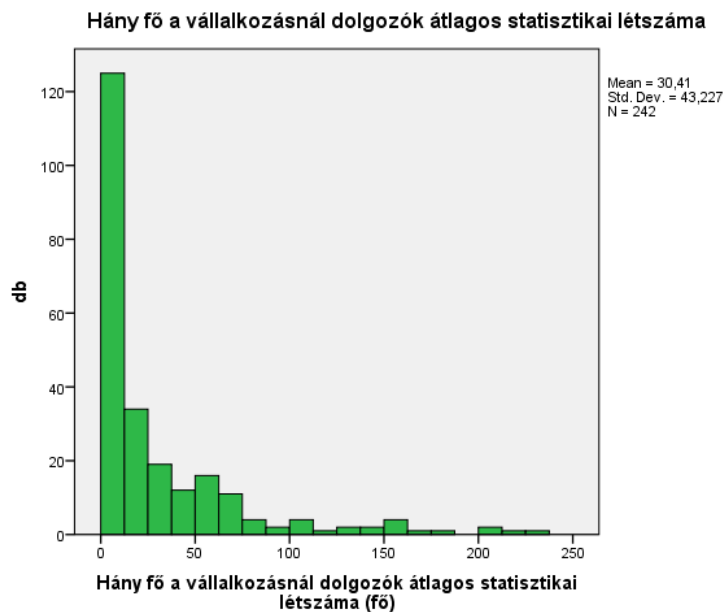
q6 Mekkora a vállalkozás mérlegfőösszege ezer forintban

q7 Mekkora volt az elmúlt évben a vállalkozás adózott eredménye

q8 Mennyi volt az elmúlt év pénzügyi beszámolóval lezárt nettó árbevétele ezer forintban

q16 A vállalkozásnál lévő belső ellenőrzéseknek van-e költségvetése, s ha igen, mennyi éves szinten ezer forintban

*Forrás: Saját szerkesztés*



**2. ábra: A válaszadó KKV-k létszámnagyságuk szerinti száma**

*Forrás: Saját szerkesztés*

### M.3.2. LEÍRÓ STATISZTIKA KATEGORIKUS ADATOKKAL

Milyen vállalkozás

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Mikro	101	41,7	41,7	41,7
Valid Kis	89	36,8	36,8	78,5
Valid Közép	52	21,5	21,5	100,0
Total	242	100,0	100,0	

q1 A kérdőívet kitöltő beosztása, funkciója?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tulajdonos	62	25,6	25,6	25,6
Valid vezető tisztségviselő	24	9,9	9,9	35,5
Valid alkalmazott középvezető	26	10,7	10,7	46,3
Valid könyvelő	70	28,9	28,9	75,2
Valid egyéb	60	24,8	24,8	100,0
Total	242	100,0	100,0	

q2 A vállalkozás mely (KSH szerinti) gazdasági ágazatba tartozik?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kereskedelmi	52	21,5	21,5	21,5
Valid turizmus, vendéglátás	17	7,0	7,0	28,5
Valid szolgáltató	94	38,8	38,8	67,4
Valid ipari	21	8,7	8,7	76,0
Valid építőipari	21	8,7	8,7	84,7
Valid mezőgazdasági	13	5,4	5,4	90,1
Valid szállítás, közlekedés	12	5,0	5,0	95,0
Valid információ, kommunikáció	12	5,0	5,0	100,0
Total	242	100,0	100,0	

q9 Ön szerint hogyan alakult a vállalkozás hosszú lejáratú kötelezettségei, eladósodottsága?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - nagymértékben eladósodott	5	2,1	2,1	2,1
Valid 2	10	4,1	4,2	6,3
Valid 3	86	35,5	36,3	42,6
Valid 4	73	30,2	30,8	73,4
Valid 5 - jelentősen javult a tőkeáttétel	63	26,0	26,6	100,0
Total	237	97,9	100,0	
Missing System	5	2,1		
Total	242	100,0		

**q10.1 (tulajdonosok) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót egy cégen belül ÁLTALÁBAN, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, elláthat ellenőrzési funkciót	190	78,5	83,3	83,3
	Nem láthat el ellenőrzési funkciót	38	15,7	16,7	100,0
	Total	228	94,2	100,0	
Missing	System	14	5,8		
Total		242	100,0		

**q10.2 (vezetők) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót egy cégen belül ÁLTALÁBAN, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, elláthat ellenőrzési funkciót	213	88,0	91,4	91,4
	Nem láthat el ellenőrzési funkciót	20	8,3	8,6	100,0
	Total	233	96,3	100,0	
Missing	System	9	3,7		
Total		242	100,0		

**q10.3 (vezetők által kiépített kontroll folyamatok (szabályozók, fizikai kontrollok stb.)) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót egy cégen belül ÁLTALÁBAN, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, elláthat ellenőrzési funkciót	192	79,3	88,5	88,5
	Nem láthat el ellenőrzési funkciót	25	10,3	11,5	100,0
	Total	217	89,7	100,0	
Missing	System	25	10,3		
Total		242	100,0		

**q10.4 (compliance) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót egy cégen belül ÁLTALÁBAN, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, elláthat ellenőrzési funkciót	106	43,8	54,1	54,1
	Nem láthat el ellenőrzési funkciót	90	37,2	45,9	100,0
	Total	196	81,0	100,0	
Missing	System	46	19,0		
Total		242	100,0		

**q10.5 (controller) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót egy cégen belül ÁLTALÁBAN, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, elláthat ellenőrzési funkciót	187	77,3	85,8	85,8
	Nem láthat el ellenőrzési funkciót	31	12,8	14,2	100,0
	Total	218	90,1	100,0	
Missing	System	24	9,9		
Total		242	100,0		

**q10.6 (kockázatkezelő) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót egy cégen belül ÁLTALÁBAN, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, elláthat ellenőrzési funkciót	124	51,2	61,1	61,1
	Nem láthat el ellenőrzési funkciót	79	32,6	38,9	100,0
	Total	203	83,9	100,0	
Missing	System	39	16,1		
Total		242	100,0		

**q10.7 (folyamatgazdák) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót egy cégen belül ÁLTALÁBAN, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, elláthat ellenőrzési funkciót	104	43,0	51,7	51,7
	Nem láthat el ellenőrzési funkciót	97	40,1	48,3	100,0
	Total	201	83,1	100,0	
Missing	System	41	16,9		
Total		242	100,0		

**q10.8 (az alkalmazottak mindegyike) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót egy cégen belül ÁLTALÁBAN, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, elláthat ellenőrzési funkciót	61	25,2	30,2	30,2
	Nem láthat el ellenőrzési funkciót	141	58,3	69,8	100,0
	Total	202	83,5	100,0	
Missing	System	40	16,5		
Total		242	100,0		

**q10.9 (pénzügyes/számviteles kolléga) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót egy cégen belül ÁLTALÁBAN, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, elláthat ellenőrzési funkciót	152	62,8	71,0	71,0
	Nem láthat el ellenőrzési funkciót	62	25,6	29,0	100,0
	Total	214	88,4	100,0	
Missing	System	28	11,6		
Total		242	100,0		

**q10.10 (könyvelő) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót egy cégen belül ÁLTALÁBAN, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, elláthat ellenőrzési funkciót	173	71,5	77,2	77,2
	Nem láthat el ellenőrzési funkciót	51	21,1	22,8	100,0
	Total	224	92,6	100,0	
Missing	System	18	7,4		
Total		242	100,0		

**q10.11 (csalás megelőzés) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót egy cégen belül ÁLTALÁBAN, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, elláthat ellenőrzési funkciót	137	56,6	66,2	66,2
	Nem láthat el ellenőrzési funkciót	70	28,9	33,8	100,0
	Total	207	85,5	100,0	
Missing	System	35	14,5		
Total		242	100,0		

**q10.12 (minőség ellenőrzés) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót egy cégen belül ÁLTALÁBAN, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, elláthat ellenőrzési funkciót	162	66,9	75,7	75,7
	Nem láthat el ellenőrzési funkciót	52	21,5	24,3	100,0
	Total	214	88,4	100,0	
Missing	System	28	11,6		
Total		242	100,0		

**q10.13 (belső ellenőr) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót egy cégen belül ÁLTALÁBAN, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, elláthat ellenőrzési funkciót	208	86,0	94,5	94,5
	Nem láthat el ellenőrzési funkciót	12	5,0	5,5	100,0
	Total	220	90,9	100,0	
Missing	System	22	9,1		
Total		242	100,0		

**q10.14 (megbízott külső ellenőrzési szakemberek, auditorok) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót egy cégen belül ÁLTALÁBAN, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, elláthat ellenőrzési funkciót	186	76,9	86,9	86,9
	Nem láthat el ellenőrzési funkciót	28	11,6	13,1	100,0
	Total	214	88,4	100,0	
Missing	System	28	11,6		
Total		242	100,0		

**q10.15 (tanácsadók (jogi-, üzleti-, biztonsági stb.)) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót egy cégen belül ÁLTALÁBAN, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, elláthat ellenőrzési funkciót	91	37,6	44,8	44,8
	Nem láthat el ellenőrzési funkciót	112	46,3	55,2	100,0
	Total	203	83,9	100,0	
Missing	System	39	16,1		
Total		242	100,0		

**q10.16 (könyvvizsgáló) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót egy cégen belül ÁLTALÁBAN, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, elláthat ellenőrzési funkciót	201	83,1	90,5	90,5
	Nem láthat el ellenőrzési funkciót	21	8,7	9,5	100,0
	Total	222	91,7	100,0	
Missing	System	20	8,3		
Total		242	100,0		



**q11.1 (tulajdonosok) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót SAJÁT VÁLLALKOZÁSÁN belül, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Igen, ellát ellenőrzési funkciót	194	80,2	87,4	87,4
Valid Nem lát el ellenőrzési funkciót	28	11,6	12,6	100,0
Total	222	91,7	100,0	
Missing System	20	8,3		
Total	242	100,0		

**q11.2 (vezetők) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót SAJÁT VÁLLALKOZÁSÁN belül, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Igen, ellát ellenőrzési funkciót	205	84,7	91,9	91,9
Valid Nem lát el ellenőrzési funkciót	18	7,4	8,1	100,0
Total	223	92,1	100,0	
Missing System	19	7,9		
Total	242	100,0		

**q11.3 (vezetők által kiépített kontroll folyamatok (szabályozók, fizikai kontrollok stb.)) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót SAJÁT VÁLLALKOZÁSÁN belül, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Igen, ellát ellenőrzési funkciót	154	63,6	74,4	74,4
Valid Nem lát el ellenőrzési funkciót	53	21,9	25,6	100,0
Total	207	85,5	100,0	
Missing System	35	14,5		
Total	242	100,0		

**q11.4 (compliance) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót SAJÁT VÁLLALKOZÁSÁN belül, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Igen, ellát ellenőrzési funkciót	64	26,4	32,7	32,7
Valid Nem lát el ellenőrzési funkciót	132	54,5	67,3	100,0
Total	196	81,0	100,0	
Missing System	46	19,0		
Total	242	100,0		

**q11.5 (controller) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót SAJÁT VÁLLALKOZÁSÁN belül, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, ellát ellenőrzési funkciót	117	48,3	57,9	57,9
	Nem lát el ellenőrzési funkciót	85	35,1	42,1	100,0
	Total	202	83,5	100,0	
Missing	System	40	16,5		
Total		242	100,0		

**q11.6 (kockázatkezelő) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót SAJÁT VÁLLALKOZÁSÁN belül, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, ellát ellenőrzési funkciót	69	28,5	35,6	35,6
	Nem lát el ellenőrzési funkciót	125	51,7	64,4	100,0
	Total	194	80,2	100,0	
Missing	System	48	19,8		
Total		242	100,0		

**q11.7 (folyamatgazdák) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót SAJÁT VÁLLALKOZÁSÁN belül, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, ellát ellenőrzési funkciót	78	32,2	39,8	39,8
	Nem lát el ellenőrzési funkciót	118	48,8	60,2	100,0
	Total	196	81,0	100,0	
Missing	System	46	19,0		
Total		242	100,0		

**q11.8 (az alkalmazottak mindegyike) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót SAJÁT VÁLLALKOZÁSÁN belül, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, ellát ellenőrzési funkciót	51	21,1	25,5	25,5
	Nem lát el ellenőrzési funkciót	149	61,6	74,5	100,0
	Total	200	82,6	100,0	
Missing	System	42	17,4		
Total		242	100,0		

**q11.9 (pénzügyes/számvevő kolléga) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót SAJÁT VÁLLALKOZÁSÁN belül, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, ellát ellenőrzési funkciót	132	54,5	65,0	65,0
	Nem lát el ellenőrzési funkciót	71	29,3	35,0	100,0
	Total	203	83,9	100,0	
Missing	System	39	16,1		
Total		242	100,0		

**q11.10 (könyvelő) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót SAJÁT VÁLLALKOZÁSÁN belül, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, ellát ellenőrzési funkciót	171	70,7	79,9	79,9
	Nem lát el ellenőrzési funkciót	43	17,8	20,1	100,0
	Total	214	88,4	100,0	
Missing	System	28	11,6		
Total		242	100,0		

**q11.11 (csalás megelőzés) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót SAJÁT VÁLLALKOZÁSÁN belül, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, ellát ellenőrzési funkciót	92	38,0	47,4	47,4
	Nem lát el ellenőrzési funkciót	102	42,1	52,6	100,0
	Total	194	80,2	100,0	
Missing	System	48	19,8		
Total		242	100,0		

**q11.12 (minőség ellenőrzés) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót SAJÁT VÁLLALKOZÁSÁN belül, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, ellát ellenőrzési funkciót	115	47,5	58,4	58,4
	Nem lát el ellenőrzési funkciót	82	33,9	41,6	100,0
	Total	197	81,4	100,0	
Missing	System	45	18,6		
Total		242	100,0		

**q11.13 (belső ellenőr) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót SAJÁT VÁLLALKOZÁSÁN belül, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, ellát ellenőrzési funkciót	131	54,1	64,5	64,5
	Nem lát el ellenőrzési funkciót	72	29,8	35,5	100,0
	Total	203	83,9	100,0	
Missing	System	39	16,1		
Total		242	100,0		

**q11.14 (megbízott külső ellenőrzési szakemberek, auditorok) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót SAJÁT VÁLLALKOZÁSÁN belül, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, ellát ellenőrzési funkciót	123	50,8	61,2	61,2
	Nem lát el ellenőrzési funkciót	78	32,2	38,8	100,0
	Total	201	83,1	100,0	
Missing	System	41	16,9		
Total		242	100,0		

**q11.15 (tanácsadók (jogi-, üzleti-, biztonsági stb.)) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót SAJÁT VÁLLALKOZÁSÁN belül, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, ellát ellenőrzési funkciót	81	33,5	41,5	41,5
	Nem lát el ellenőrzési funkciót	114	47,1	58,5	100,0
	Total	195	80,6	100,0	
Missing	System	47	19,4		
Total		242	100,0		

**q11.16 (könyvvizsgáló) Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót SAJÁT VÁLLALKOZÁSÁN belül, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, ellát ellenőrzési funkciót	148	61,2	71,2	71,2
	Nem lát el ellenőrzési funkciót	60	24,8	28,8	100,0
	Total	208	86,0	100,0	
Missing	System	34	14,0		
Total		242	100,0		

**q12 Ön szerint a kontrollok mennyire támogatják a vezetést?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. egyáltalán nem jellemző	4	1,7	1,7
	2. csekély mértékben jellemző	15	6,2	8,0
	3. közepesen jellemző	52	21,5	30,0
	4. inkább jellemző	114	47,1	78,1
	5. nagyon jellemző	52	21,5	100,0
	Total	237	97,9	100,0
Missing	System	5	2,1	
Total		242	100,0	

**q13 A controlling és a belső ellenőrzés kapcsolatát milyen erősségűnek ítéli meg a vállalkozás védelmi vonalán belül?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. nincs kapcsolat	19	7,9	8,1
	2. csekély mértékű kapcsolat	19	7,9	16,2
	3. közepesen erős kapcsolat	85	35,1	52,3
	4. inkább erős kapcsolat	83	34,3	87,7
	5. nagyon erős kapcsolat	29	12,0	100,0
	Total	235	97,1	100,0
Missing	System	7	2,9	
Total		242	100,0	

**q14.1 (jövendelmzési kontroll – ajánlatadáskor minimálisan mekkora legyen a fedezet) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Egyáltalán nem alkalmazza	46	19,0	19,0
	2	21	8,7	27,7
	3	49	20,2	47,9
	4	54	22,3	70,2
	5 Igen, rendszeresen alkalmazza	72	29,8	100,0
	Total	242	100,0	100,0

**q14.2 (automatizált, emberi felügyelet nélküli ellenőrzés) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül)****felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	113	46,7	46,7	46,7
2	50	20,7	20,7	67,4
3	43	17,8	17,8	85,1
4	19	7,9	7,9	93,0
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	17	7,0	7,0	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.3 (elemző és döntéstámogató szoftverek alkalmazása) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül)****felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	110	45,5	45,5	45,5
2	42	17,4	17,4	62,8
3	41	16,9	16,9	79,8
4	26	10,7	10,7	90,5
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	23	9,5	9,5	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.4 (dokumentummenedzsment rendszer használata) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt****ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	85	35,1	35,1	35,1
2	37	15,3	15,3	50,4
3	44	18,2	18,2	68,6
4	47	19,4	19,4	88,0
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	29	12,0	12,0	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.5 (automatizált önellenőrző eljárások informatikai rendszerekben) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye****nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	75	31,0	31,0	31,0
2	38	15,7	15,7	46,7
3	49	20,2	20,2	66,9
4	42	17,4	17,4	84,3
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	38	15,7	15,7	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.6 (dokumentációs kontrollok) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	31	12,8	12,8	12,8
2	29	12,0	12,0	24,8
3	64	26,4	26,4	51,2
4	75	31,0	31,0	82,2
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	43	17,8	17,8	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.7 (áru-, eszköz átvételének fizikai kontrolljai) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	40	16,5	16,5	16,5
2	14	5,8	5,8	22,3
3	31	12,8	12,8	35,1
4	50	20,7	20,7	55,8
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	107	44,2	44,2	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.8 (vezetői értekezletek, workshopok) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	52	21,5	21,5	21,5
2	30	12,4	12,4	33,9
3	46	19,0	19,0	52,9
4	54	22,3	22,3	75,2
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	60	24,8	24,8	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.9 (fogyasztóvédelmi, ügyfél elégedettségi ellenőrzések) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	59	24,4	24,4	24,4
2	43	17,8	17,8	42,1
3	55	22,7	22,7	64,9
4	48	19,8	19,8	84,7
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	37	15,3	15,3	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.10 (vevők, beszállítók értékelése, minősítése) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	35	14,5	14,5	14,5
2	37	15,3	15,3	29,8
3	60	24,8	24,8	54,5
4	57	23,6	23,6	78,1
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	53	21,9	21,9	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.11 (munkatársak teljesítmény értékelése) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	26	10,7	10,7	10,7
2	22	9,1	9,1	19,8
3	62	25,6	25,6	45,5
4	53	21,9	21,9	67,4
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	79	32,6	32,6	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.12 (az üzletviteli folyamatok szemrevételezése, szemléje) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	38	15,7	15,7	15,7
2	30	12,4	12,4	28,1
3	63	26,0	26,0	54,1
4	64	26,4	26,4	80,6
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	47	19,4	19,4	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.13 (vagyonvédelmi ellenőrzések) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	45	18,6	18,6	18,6
2	34	14,0	14,0	32,6
3	54	22,3	22,3	55,0
4	62	25,6	25,6	80,6
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	47	19,4	19,4	100,0
Total	242	100,0	100,0	



**q14.14 (időszakos beszámoltatások (jelentéskészítés) a költségek alakulásáról) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	37	15,3	15,3	15,3
2	16	6,6	6,6	21,9
3	47	19,4	19,4	41,3
4	58	24,0	24,0	65,3
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	84	34,7	34,7	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.15 (alírási jogosultság, jóváhagyási kontrollok) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	34	14,0	14,0	14,0
2	28	11,6	11,6	25,6
3	37	15,3	15,3	40,9
4	54	22,3	22,3	63,2
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	89	36,8	36,8	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.16 (minőség ellenőrzés) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	34	14,0	14,0	14,0
2	22	9,1	9,1	23,1
3	53	21,9	21,9	45,0
4	56	23,1	23,1	68,2
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	77	31,8	31,8	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.17 (kísérlet, valamely folyamat megismétlése ellenőrzési célból) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	104	43,0	43,0	43,0
2	50	20,7	20,7	63,6
3	42	17,4	17,4	81,0
4	33	13,6	13,6	94,6
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	13	5,4	5,4	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.18 (tanácsadó, szakértő felkérése magasabb bizonyossági szint elérése céljából) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Egyáltalán nem alkalmazza	70	28,9	28,9	28,9
2	49	20,2	20,2	49,2
3	46	19,0	19,0	68,2
4	45	18,6	18,6	86,8
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	32	13,2	13,2	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.19 (leltározás (rovancsolás), tételes számlálás, mérés) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Egyáltalán nem alkalmazza	36	14,9	14,9	14,9
2	23	9,5	9,5	24,4
3	41	16,9	16,9	41,3
4	56	23,1	23,1	64,5
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	86	35,5	35,5	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.20 (mintavételezés) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Egyáltalán nem alkalmazza	99	40,9	40,9	40,9
2	27	11,2	11,2	52,1
3	50	20,7	20,7	72,7
4	43	17,8	17,8	90,5
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	23	9,5	9,5	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.21 (próbavásárlás) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Egyáltalán nem alkalmazza	146	60,3	60,3	60,3
2	30	12,4	12,4	72,7
3	34	14,0	14,0	86,8
4	26	10,7	10,7	97,5
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	6	2,5	2,5	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.22 (folyamatok monitoringja) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	68	28,1	28,1	28,1
2	41	16,9	16,9	45,0
3	62	25,6	25,6	70,7
4	44	18,2	18,2	88,8
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	27	11,2	11,2	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.23 (folyamatba épített, gyártásköz ellenőrzés) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	118	48,8	48,8	48,8
2	33	13,6	13,6	62,4
3	32	13,2	13,2	75,6
4	41	16,9	16,9	92,6
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	18	7,4	7,4	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.24 (dokumentációs alapú utólagos ellenőrzés) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	46	19,0	19,0	19,0
2	28	11,6	11,6	30,6
3	45	18,6	18,6	49,2
4	74	30,6	30,6	79,8
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	49	20,2	20,2	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.25 (üzleti elemzések, modellezés, szimulációk, forgatókönyvek) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	85	35,1	35,1	35,1
2	33	13,6	13,6	48,8
3	52	21,5	21,5	70,2
4	42	17,4	17,4	87,6
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	30	12,4	12,4	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.26 (számítástechnikai hozzáférési jogosultságok ellenőrzése) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Egyáltalán nem alkalmazza	48	19,8	19,8	19,8
2	29	12,0	12,0	31,8
3	51	21,1	21,1	52,9
4	49	20,2	20,2	73,1
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	65	26,9	26,9	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.27 (a vállalalkozási adatok, beszámolók, jelentések, tudástár informatikai és fizikai védelme) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Egyáltalán nem alkalmazza	27	11,2	11,2	11,2
2	21	8,7	8,7	19,8
3	43	17,8	17,8	37,6
4	70	28,9	28,9	66,5
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	81	33,5	33,5	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q15.1 (A belső ellenőrzési megvalósításai szolgálják a vállalkozás működését) Mennyire ért egyet az állításokkal? Ön szerint szolgálja-e a vállalkozás tevékenységét annak belső ellenőrzési megvalósításai?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. egyáltalán nem jellemző	15	6,2	6,2	6,2
2. csekély mértékben jellemző	33	13,6	13,6	19,8
3. közepesen jellemző	63	26,0	26,0	45,9
4. inkább jellemző	81	33,5	33,5	79,3
5. nagyon jellemző	50	20,7	20,7	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q15.2 (Szükségesek a belső ellenőrzések, de még fejlesztendő volna a hasznosulás érdekében) Mennyire ért egyet az állításokkal? Ön szerint szolgálja-e a vállalkozás tevékenységét annak belső ellenőrzési megvalósításai?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. egyáltalán nem jellemző	20	8,3	8,3	8,3
2. csekély mértékben jellemző	20	8,3	8,3	16,5
3. közepesen jellemző	58	24,0	24,0	40,5
4. inkább jellemző	91	37,6	37,6	78,1
5. nagyon jellemző	53	21,9	21,9	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q15.3 (A belső ellenőrzés értéket teremt, de megvalósítása (szabályozottsága és/vagy végrehajtása) még fejlesztésre szorul) Mennyire ért egyet az állításokkal? Ön szerint szolgálja-e a vállalkozás tevékenységét annak belső ellenőrzési megvalósításai?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. egyáltalán nem jellemző	23	9,5	9,5	9,5
2. csekély mértékben jellemző	33	13,6	13,6	23,1
3. közepesen jellemző	57	23,6	23,6	46,7
4. inkább jellemző	87	36,0	36,0	82,6
5. nagyon jellemző	42	17,4	17,4	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q15.4 (Teljes mértékben hozzájárul a belső ellenőrzés a vállalkozás összhatékonyságához, produktivitásához) Mennyire ért egyet az állításokkal? Ön szerint szolgálja-e a vállalkozás tevékenységét annak belső ellenőrzési megvalósításai?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. egyáltalán nem jellemző	14	5,8	5,8	5,8
2. csekély mértékben jellemző	40	16,5	16,5	22,3
3. közepesen jellemző	54	22,3	22,3	44,6
4. inkább jellemző	70	28,9	28,9	73,6
5. nagyon jellemző	64	26,4	26,4	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q17 A vállalkozásnál függetlenített belső ellenőrzési (revizori) tevékenységet végeznek alkalmazott, vagy külső szakember megbízott, auditor által?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nem	123	50,8	52,1	52,1
Igen, jogszabályi követelmények teljesítése miatt	58	24,0	24,6	76,7
Igen, a vezetés kezdeményezése miatt	26	10,7	11,0	87,7
Igen, anyavállalat kezdeményezése	14	5,8	5,9	93,6
Igen, korábbi csalási esemény miatt	3	1,2	1,3	94,9
Igen, pályázat elnyerése, engedély megszerzése miatt	10	4,1	4,2	99,2
egyéb	2	,8	,8	100,0
Total	236	97,5	100,0	
Missing System	6	2,5		
Total	242	100,0		

**q18 Mennyire szabályozott a belső ellenőrzés?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1. egyáltalán nem jellemző	64	26,4	27,4	27,4
	2. szinte csak informális keretek között	56	23,1	23,9	51,3
	3. egy-egy szabályozó megjelenik a felsoroltak közül	52	21,5	22,2	73,5
	4. az ellenőrzést, visszacsatolást igyekezik a vállalkozás szabályozott keretek között tartani	37	15,3	15,8	89,3
	5. teljes mértékben leszabályozott keretrendszerben	25	10,3	10,7	100,0
	Total	234	96,7	100,0	
Missing	System	8	3,3		
Total		242	100,0		

**q19 A belső ellenőrzés az IIA normáknak megfelelően folytatja tevékenységét?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Nem	169	69,8	75,4	75,4
	Igen, és belső ellenőrzést végzett erre vonatkozóan a szervezet	39	16,1	17,4	92,9
	Igen, és belső értékelésen túl külső értékelést is végzett a szervezet erre vonatkozóan	16	6,6	7,1	100,0
	Total	224	92,6	100,0	
Missing	System	18	7,4		
Total		242	100,0		

**q20 Az elmúlt három üzleti évben felügyeleti szerv vagy hatósági ellenőrző szerv élt-e szankcióval a vállalkozásnál?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Nem	184	76,0	78,0	78,0
	Igen, és bírságot (vagy egyéb szankciót) is szabott ki	28	11,6	11,9	89,8
	Igen, és bár bírságot nem szabott ki, de felszólította a vállalkozást a hiányosságok pótlására	24	9,9	10,2	100,0
	Total	236	97,5	100,0	
Missing	System	6	2,5		
Total		242	100,0		

**q21.1 (A könyvelő alkalmaz mutatószámokat) Milyen indikátorokat/mutatószámokat alkalmaz a vállalkozás a tevékenysége teljesítményének mérésére?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Alkalmaz / Igen	185	76,4	76,4	76,4
Nem alkalmaz	57	23,6	23,6	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q21.2 (Fizetőképesség, a likviditás folyamatos mérése mutatószámokkal) Milyen indikátorokat/mutatószámokat alkalmaz a vállalkozás a tevékenysége teljesítményének mérésére?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Alkalmaz / Igen	185	76,4	76,4	76,4
Nem alkalmaz	57	23,6	23,6	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q21.3 (Adósságszolgálati mutatók) Milyen indikátorokat/mutatószámokat alkalmaz a vállalkozás a tevékenysége teljesítményének mérésére?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Alkalmaz / Igen	130	53,7	53,7	53,7
Nem alkalmaz	112	46,3	46,3	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q21.4 (Eszközhatékonyság, eszközök forgási sebessége) Milyen indikátorokat/mutatószámokat alkalmaz a vállalkozás a tevékenysége teljesítményének mérésére?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Alkalmaz / Igen	108	44,6	44,6	44,6
Nem alkalmaz	134	55,4	55,4	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q21.5 (Tőkehatékonyság) Milyen indikátorokat/mutatószámokat alkalmaz a vállalkozás a tevékenysége teljesítményének mérésére?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Alkalmaz / Igen	135	55,8	55,8	55,8
Nem alkalmaz	107	44,2	44,2	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q21.6 (Vevőállomány, szállítóállomány mérése) Milyen indikátorokat/mutatós számokat alkalmaz a vállalkozás a tevékenysége teljesítményének mérésére?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Alkalmaz / Igen	171	70,7	70,7	70,7
Nem alkalmaz	71	29,3	29,3	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q21.7 (Jövedelmezőségi számítások) Milyen indikátorokat/mutatós számokat alkalmaz a vállalkozás a tevékenysége teljesítményének mérésére?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Alkalmaz / Igen	205	84,7	84,7	84,7
Nem alkalmaz	37	15,3	15,3	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q21.8 (Az élőmunka teljesítménye, termelékenység) Milyen indikátorokat/mutatós számokat alkalmaz a vállalkozás a tevékenysége teljesítményének mérésére?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Alkalmaz / Igen	125	51,7	51,7	51,7
Nem alkalmaz	117	48,3	48,3	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q22 Végeznek-e a vállalkozás belső ellenőrzéseként külső minőségbiztosítási és fejlesztési program szerinti értékelést?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nem	123	50,8	53,5	53,5
Nem, de érzékeljük ennek szükségességét	40	16,5	17,4	70,9
Valid 5 évnél ritkábban	10	4,1	4,3	75,2
2-5 évenként	16	6,6	7,0	82,2
Évenként	41	16,9	17,8	100,0
Total	230	95,0	100,0	
Missing System	12	5,0		
Total	242	100,0		



**q23.1 (Emberi erőforrás hiány miatt önellenőrzés, illetve szakellenőrzés elmulasztása) Mely tényező jelent kihívást a szervezetük tevékenységében, amely miatt hangsúlyosabban szükség lehetne belső ellenőrzésre?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - egyáltalán nem	78	32,2	32,2	32,2
2 - ritkán	47	19,4	19,4	51,7
3 - valamelyest jellemző	46	19,0	19,0	70,7
4 - inkább jellemző	51	21,1	21,1	91,7
5 - nagyon jellemző	20	8,3	8,3	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q23.2 (Nem támogató kultúra, nem együttműködő munkatársak miatt) Mely tényező jelent kihívást a szervezetük tevékenységében, amely miatt hangsúlyosabban szükség lehetne belső ellenőrzésre?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - egyáltalán nem	121	50,0	50,0	50,0
2 - ritkán	57	23,6	23,6	73,6
3 - valamelyest jellemző	41	16,9	16,9	90,5
4 - inkább jellemző	19	7,9	7,9	98,3
5 - nagyon jellemző	4	1,7	1,7	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q23.3 (Növekvő tulajdonosi és vezetői elvárások miatt) Mely tényező jelent kihívást a szervezetük tevékenységében, amely miatt hangsúlyosabban szükség lehetne belső ellenőrzésre?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - egyáltalán nem	61	25,2	25,2	25,2
2 - ritkán	36	14,9	14,9	40,1
3 - valamelyest jellemző	67	27,7	27,7	67,8
4 - inkább jellemző	60	24,8	24,8	92,6
5 - nagyon jellemző	18	7,4	7,4	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q23.4 (IT avultsága, illetve értő szakismeret hiány miatt) Mely tényező jelent kihívást a szervezetük tevékenységében, amely miatt hangsúlyosabban szükség lehetne belső ellenőrzésre?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - egyáltalán nem	86	35,5	35,5	35,5
2 - ritkán	55	22,7	22,7	58,3
3 - valamelyest jellemző	50	20,7	20,7	78,9
4 - inkább jellemző	37	15,3	15,3	94,2
5 - nagyon jellemző	14	5,8	5,8	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q23.5 (Változó szabályozási környezet miatt) Mely tényező jelent kihívást a szervezetük tevékenységében, amely miatt hangsúlyosabban szükség lehetne belső ellenőrzésre?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - egyáltalán nem	48	19,8	19,8	19,8
2 - ritkán	50	20,7	20,7	40,5
3 - valamelyest jellemző	54	22,3	22,3	62,8
4 - inkább jellemző	54	22,3	22,3	85,1
5 - nagyon jellemző	36	14,9	14,9	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q23.6 (Automatizált adatelemzési eljárások alkalmazási nehézsége, korszerű módszerek ismeretének hiánya miatt) Mely tényező jelent kihívást a szervezetük tevékenységében, amely miatt hangsúlyosabban szükség lehetne belső ellenőrzésre?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - egyáltalán nem	71	29,3	29,3	29,3
2 - ritkán	50	20,7	20,7	50,0
3 - valamelyest jellemző	59	24,4	24,4	74,4
4 - inkább jellemző	50	20,7	20,7	95,0
5 - nagyon jellemző	12	5,0	5,0	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q24.1 (Nem volt visszaélés) Ha volt a vállalkozásnál visszaélés, ki tárta azt fel?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Igen	159	65,7	71,0	71,0
Nem	65	26,9	29,0	100,0
Total	224	92,6	100,0	
Missing System	18	7,4		
Total	242	100,0		

**q24.2 (tulajdonosok) Ha volt a vállalkozásnál visszaélés, ki tárta azt fel?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Igen	29	12,0	28,4	28,4
Nem	73	30,2	71,6	100,0
Total	102	42,1	100,0	
Missing System	140	57,9		
Total	242	100,0		

**q24.3 (vezetés) Ha volt a vállalkozásnál visszaélés, ki tárta azt fel?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen	27	11,2	27,6	27,6
	Nem	71	29,3	72,4	100,0
	Total	98	40,5	100,0	
Missing	System	144	59,5		
Total		242	100,0		

**q24.4 (alkalmazottak) Ha volt a vállalkozásnál visszaélés, ki tárta azt fel?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen	14	5,8	15,2	15,2
	Nem	78	32,2	84,8	100,0
	Total	92	38,0	100,0	
Missing	System	150	62,0		
Total		242	100,0		

**q24.5 (belső ellenőrök) Ha volt a vállalkozásnál visszaélés, ki tárta azt fel?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen	11	4,5	12,0	12,0
	Nem	81	33,5	88,0	100,0
	Total	92	38,0	100,0	
Missing	System	150	62,0		
Total		242	100,0		

**q24.6 (könyvvizsgáló) Ha volt a vállalkozásnál visszaélés, ki tárta azt fel?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen	4	1,7	4,3	4,3
	Nem	89	36,8	95,7	100,0
	Total	93	38,4	100,0	
Missing	System	149	61,6		
Total		242	100,0		

**q24.7 (külső partner (pl. beszállító, vevő stb.)) Ha volt a vállalkozásnál visszaélés, ki tárta azt fel?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen	5	2,1	5,5	5,5
	Nem	86	35,5	94,5	100,0
	Total	91	37,6	100,0	
Missing	System	151	62,4		
Total		242	100,0		

**q24.8 (hatósági ellenőr) Ha volt a vállalkozásnál visszaélés, ki tárta azt fel?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Igen	9	3,7	10,0	10,0
Valid Nem	81	33,5	90,0	100,0
Total	90	37,2	100,0	
Missing System	152	62,8		
Total	242	100,0		

**q24.9 (a visszaélést elkövető saját maga) Ha volt a vállalkozásnál visszaélés, ki tárta azt fel?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Igen	2	,8	2,2	2,2
Valid Nem	88	36,4	97,8	100,0
Total	90	37,2	100,0	
Missing System	152	62,8		
Total	242	100,0		

**q24.10 (Nem szeretnék erről információt szolgáltatni) Ha volt a vállalkozásnál visszaélés, ki tárta azt fel?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Igen	21	8,7	21,2	21,2
Valid Nem	78	32,2	78,8	100,0
Total	99	40,9	100,0	
Missing System	143	59,1		
Total	242	100,0		

**q26.1 (IT rendszer vizsgálata) Ön szerint a vállalkozásnál az alábbi ellenőrzési területek mennyire fontosak, kiemelték?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - nem fontos	19	7,9	7,9	7,9
Valid 2 - csekély jelentőségű	38	15,7	15,7	23,6
Valid 3 - fontos	63	26,0	26,0	49,6
Valid 4 - nagyon fontos	69	28,5	28,5	78,1
Valid 5 - kiemelt jelentőségű	53	21,9	21,9	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q26.2 (Digitális csatornák vizsgálata) Ön szerint a vállalkozásnál az alábbi ellenőrzési területek mennyire fontosak, kiemelték?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - nem fontos	24	9,9	9,9	9,9
2 - csekély jelentőségű	55	22,7	22,7	32,6
3 - fontos	73	30,2	30,2	62,8
4 - nagyon fontos	52	21,5	21,5	84,3
5 - kiemelt jelentőségű	38	15,7	15,7	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q26.3 (Beszerzési folyamat vizsgálata) Ön szerint a vállalkozásnál az alábbi ellenőrzési területek mennyire fontosak, kiemelték?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - nem fontos	18	7,4	7,4	7,4
2 - csekély jelentőségű	28	11,6	11,6	19,0
3 - fontos	54	22,3	22,3	41,3
4 - nagyon fontos	76	31,4	31,4	72,7
5 - kiemelt jelentőségű	66	27,3	27,3	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q26.4 (Termelés és készletezés vizsgálata) Ön szerint a vállalkozásnál az alábbi ellenőrzési területek mennyire fontosak, kiemelték?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - nem fontos	37	15,3	15,3	15,3
2 - csekély jelentőségű	27	11,2	11,2	26,4
3 - fontos	49	20,2	20,2	46,7
4 - nagyon fontos	69	28,5	28,5	75,2
5 - kiemelt jelentőségű	60	24,8	24,8	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q26.5 (Készpénzforgalom és likviditáskezelés vizsgálata) Ön szerint a vállalkozásnál az alábbi ellenőrzési területek mennyire fontosak, kiemelték?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - nem fontos	12	5,0	5,0	5,0
2 - csekély jelentőségű	16	6,6	6,6	11,6
3 - fontos	54	22,3	22,3	33,9
4 - nagyon fontos	73	30,2	30,2	64,0
5 - kiemelt jelentőségű	87	36,0	36,0	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q26.6 (Számviteli és adózási folyamatok vizsgálata) Ön szerint a vállalkozásnál az alábbi ellenőrzési területek mennyire fontosak, kiemelték?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - nem fontos	3	1,2	1,2	1,2
2 - csekély jelentőségű	10	4,1	4,1	5,4
3 - fontos	36	14,9	14,9	20,2
4 - nagyon fontos	91	37,6	37,6	57,9
5 - kiemelt jelentőségű	102	42,1	42,1	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q26.7 (Cyber és IT biztonság vizsgálata) Ön szerint a vállalkozásnál az alábbi ellenőrzési területek mennyire fontosak, kiemelték?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - nem fontos	24	9,9	9,9	9,9
2 - csekély jelentőségű	36	14,9	14,9	24,8
3 - fontos	68	28,1	28,1	52,9
4 - nagyon fontos	55	22,7	22,7	75,6
5 - kiemelt jelentőségű	59	24,4	24,4	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q26.8 (Csalásmegelőzés vizsgálata) Ön szerint a vállalkozásnál az alábbi ellenőrzési területek mennyire fontosak, kiemelték?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - nem fontos	22	9,1	9,1	9,1
2 - csekély jelentőségű	45	18,6	18,6	27,7
3 - fontos	71	29,3	29,3	57,0
4 - nagyon fontos	55	22,7	22,7	79,8
5 - kiemelt jelentőségű	49	20,2	20,2	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q26.9 (Információbiztonság, adatvédelem, adatkezelés vizsgálata) Ön szerint a vállalkozásnál az alábbi ellenőrzési területek mennyire fontosak, kiemelték?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - nem fontos	14	5,8	5,8	5,8
2 - csekély jelentőségű	22	9,1	9,1	14,9
3 - fontos	51	21,1	21,1	36,0
4 - nagyon fontos	77	31,8	31,8	67,8
5 - kiemelt jelentőségű	78	32,2	32,2	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q26.10 (Vállalatirányítás) Ön szerint a vállalkozásnál az alábbi ellenőrzési területek mennyire fontosak, kiemelték?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - nem fontos	15	6,2	6,2	6,2
2 - csekély jelentőségű	26	10,7	10,7	16,9
3 - fontos	56	23,1	23,1	40,1
4 - nagyon fontos	74	30,6	30,6	70,7
5 - kiemelt jelentőségű	71	29,3	29,3	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q26.11 (Kiszervezett tevékenységek vizsgálata) Ön szerint a vállalkozásnál az alábbi ellenőrzési területek mennyire fontosak, kiemelték?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - nem fontos	45	18,6	18,6	18,6
2 - csekély jelentőségű	30	12,4	12,4	31,0
3 - fontos	77	31,8	31,8	62,8
4 - nagyon fontos	56	23,1	23,1	86,0
5 - kiemelt jelentőségű	34	14,0	14,0	100,0
Total	242	100,0	100,0	

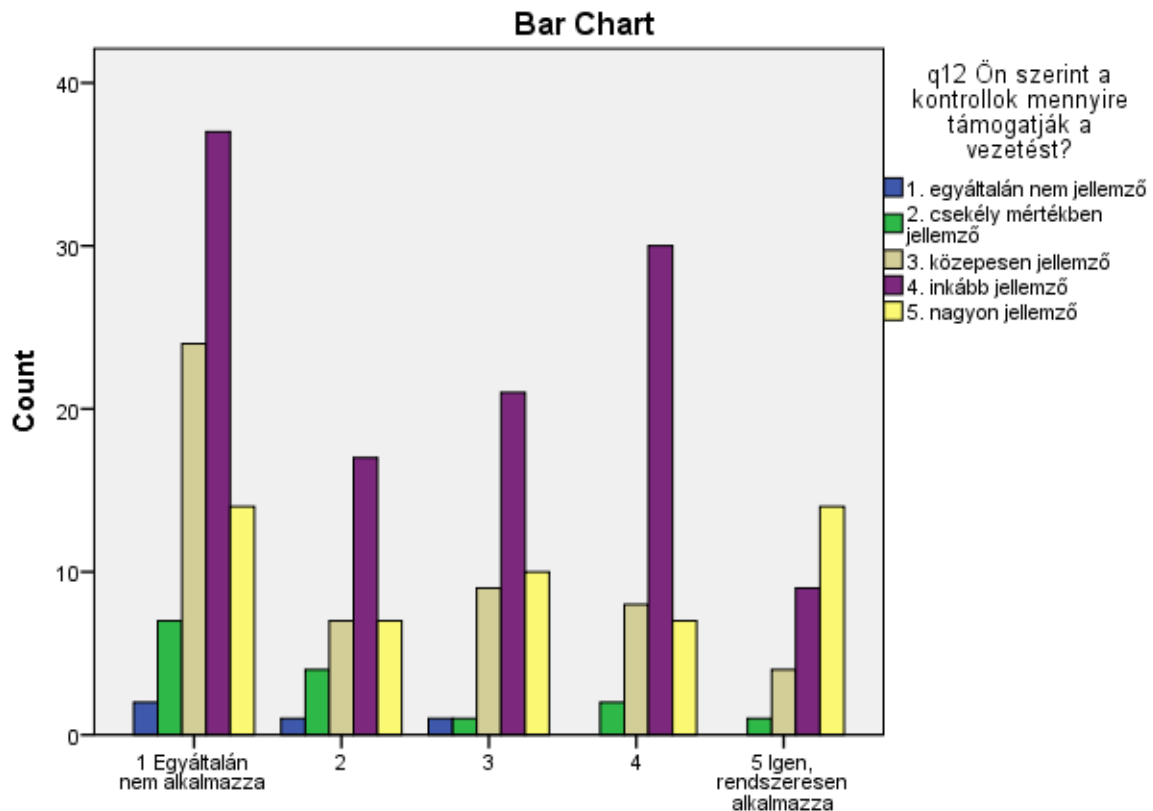
**q28 A kérdőív végére jutva, összességében hogy gondolja, a belső ellenőrzés segítette-e a vállalkozás működését? A vállalkozás erőforrásokkal való gazdálkodását javította-e? Eredményességét növelte vagy csökkentette-e?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - egyáltalán nem segítette	5	2,1	6,1	6,1
2	14	5,8	17,1	23,2
3	21	8,7	25,6	48,8
4	26	10,7	31,7	80,5
5 - kiemelten javította	16	6,6	19,5	100,0
Total	82	33,9	100,0	
Missing System	160	66,1		
Total	242	100,0		

### M.3.3. A VEZETÉST LEGINKÁBB TÁMOGATÓ ELLENŐRZÉSI ESZKÖZÖK A MINTÁBAN

(H2 hipotézis bizonyításához)

**q14.4 (dokumentummenedzsment rendszer használata) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket \* q12 Ön szerint a kontrollok mennyire támogatják a vezetést?**



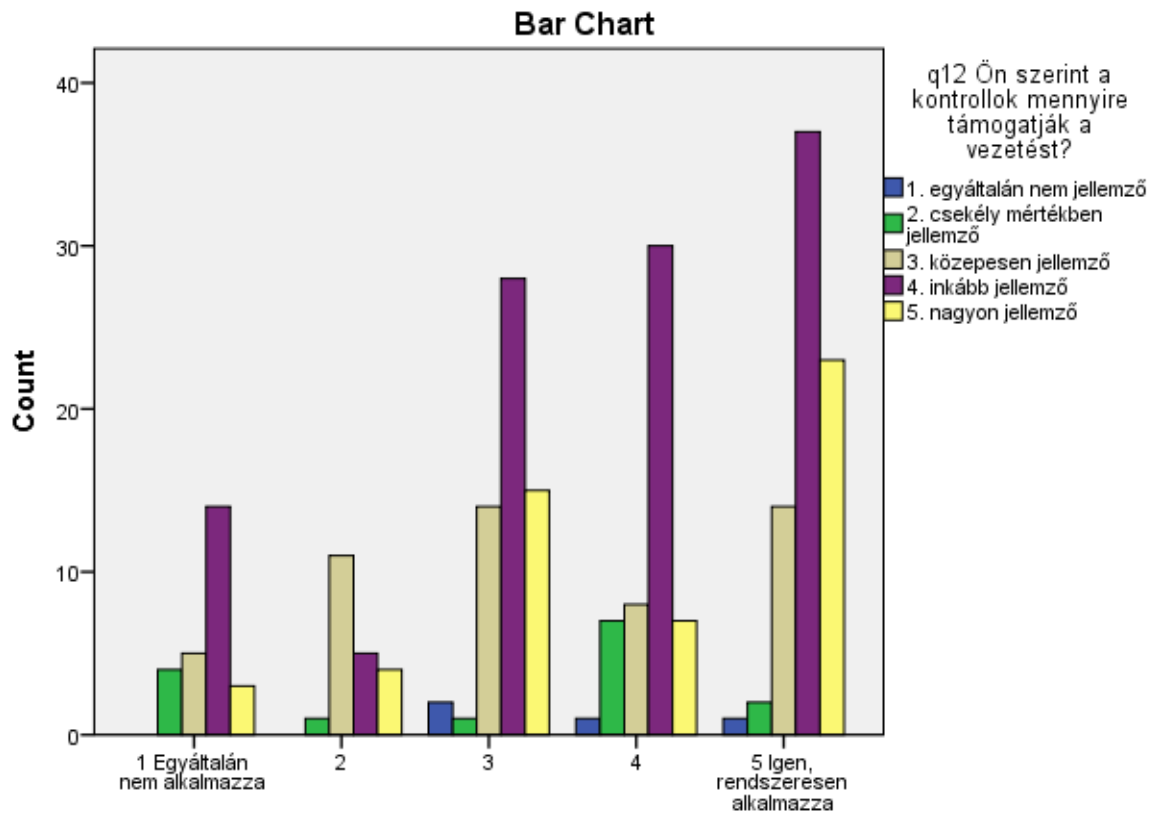
**q14.4 (dokumentummenedzsment rendszer használata) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

**q14.4 (dokumentummenedzsment rendszer használata) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	85	35,1	35,1	35,1
2	37	15,3	15,3	50,4
3	44	18,2	18,2	68,6
Valid 4	47	19,4	19,4	88,0
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	29	12,0	12,0	100,0
Total	242	100,0	100,0	



**q14.11 (munkatársak teljesítmény értékelése) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket \* q12 Ön szerint a kontrollok mennyire támogatják a vezetést?**



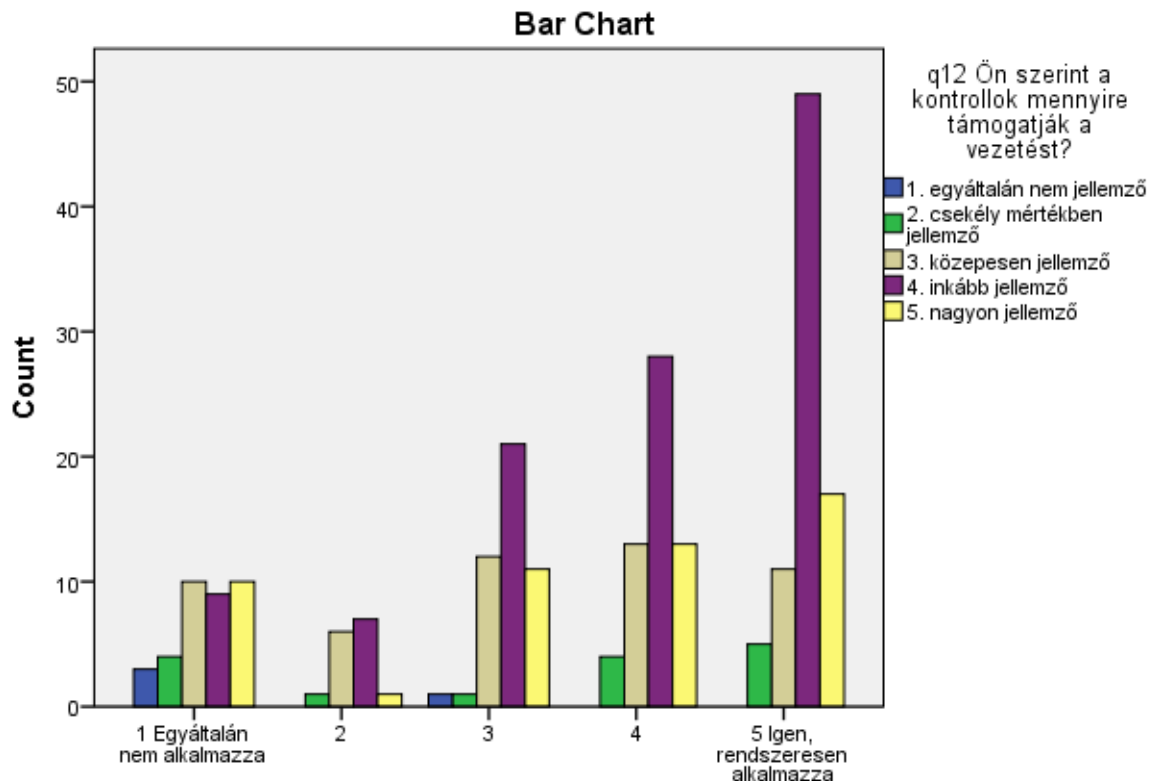
**q14.11 (munkatársak teljesítmény értékelése) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

**q14.11 (munkatársak teljesítmény értékelése) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül)**

**felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	26	10,7	10,7	10,7
2	22	9,1	9,1	19,8
3	62	25,6	25,6	45,5
Valid 4	53	21,9	21,9	67,4
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	79	32,6	32,6	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.14 (időszakos beszámoltatások (jelentéskészítés) a költségek alakulásáról) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket \* q12 Ön szerint a kontrollok mennyire támogatják a vezetést?**

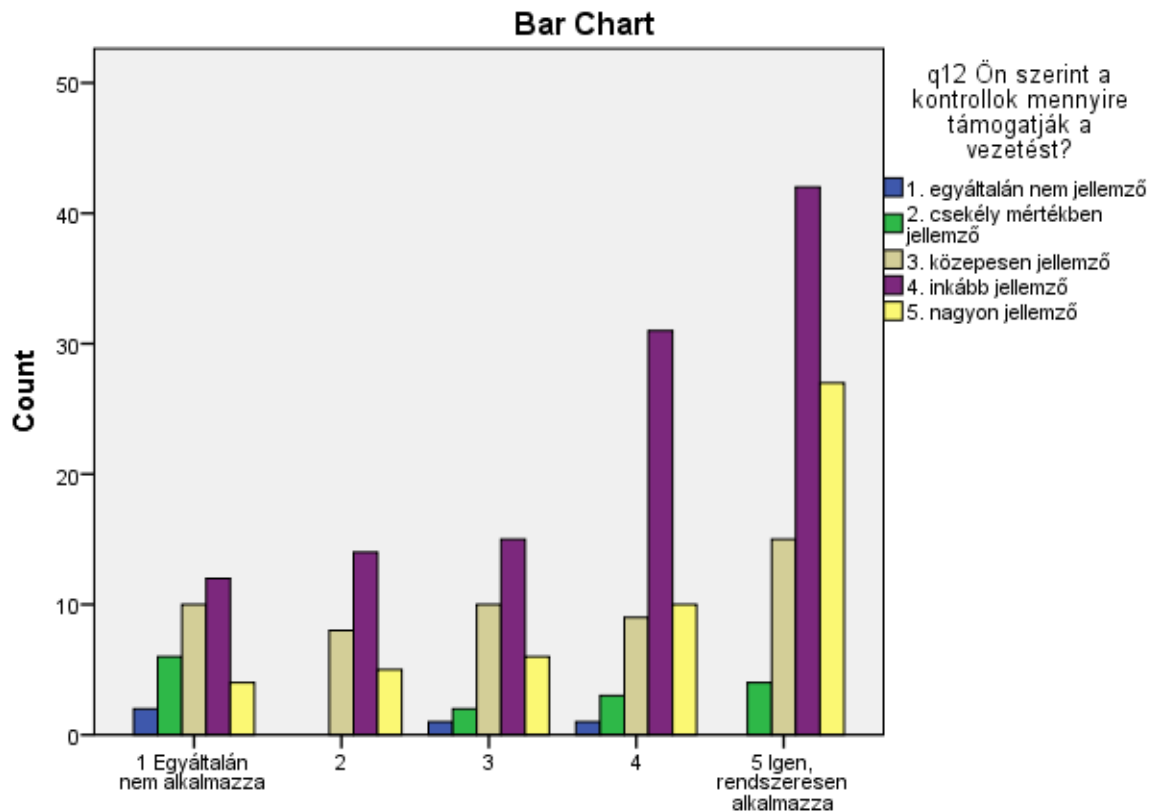


**q14.14 (időszakos beszámoltatások (jelentéskészítés) a költségek alakulásáról) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

**q14.14 (időszakos beszámoltatások (jelentéskészítés) a költségek alakulásáról) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	37	15,3	15,3	15,3
2	16	6,6	6,6	21,9
3	47	19,4	19,4	41,3
Valid 4	58	24,0	24,0	65,3
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	84	34,7	34,7	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.15 (aláírási jogosultság, jóváhagyási kontrollok) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket \* q12 Ön szerint a kontrollok mennyire támogatják a vezetést?**

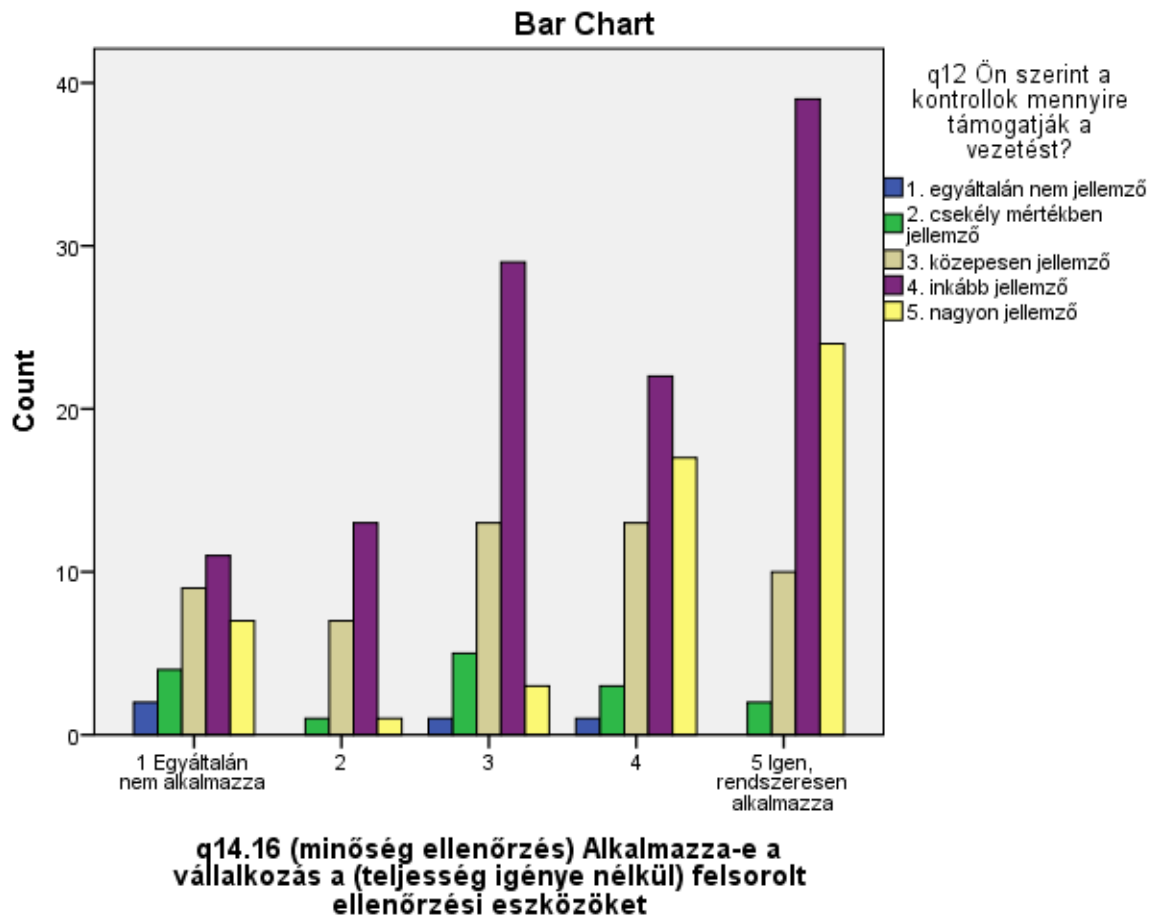


**q14.15 (aláírási jogosultság, jóváhagyási kontrollok) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

**q14.15 (aláírási jogosultság, jóváhagyási kontrollok) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	34	14,0	14,0	14,0
2	28	11,6	11,6	25,6
3	37	15,3	15,3	40,9
Valid 4	54	22,3	22,3	63,2
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	89	36,8	36,8	100,0
Total	242	100,0	100,0	

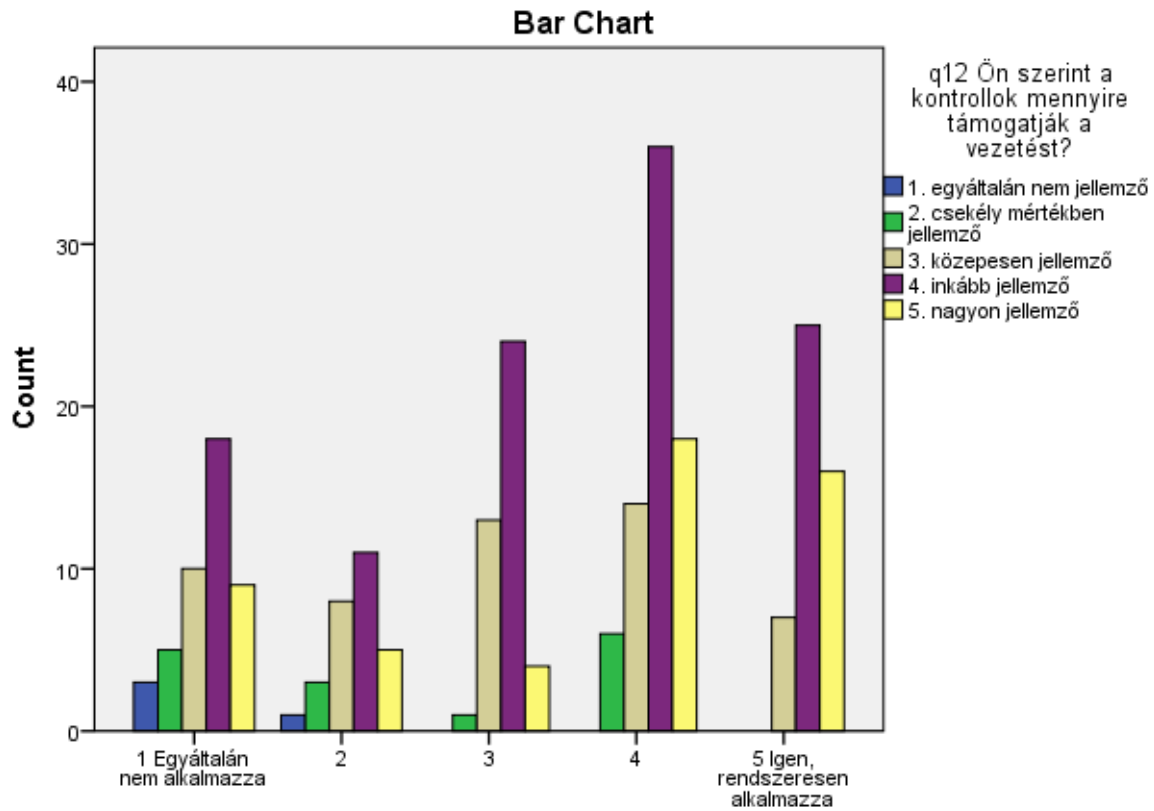
**q14.16 (minőség ellenőrzés) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket \* q12 Ön szerint a kontrollok mennyire támogatják a vezetést?**



**q14.16 (minőség ellenőrzés) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	34	14,0	14,0	14,0
2	22	9,1	9,1	23,1
3	53	21,9	21,9	45,0
Valid 4	56	23,1	23,1	68,2
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	77	31,8	31,8	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.24 (dokumentációs alapú utólagos ellenőrzés) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket \* q12 Ön szerint a kontrollok mennyire támogatják a vezetést?**

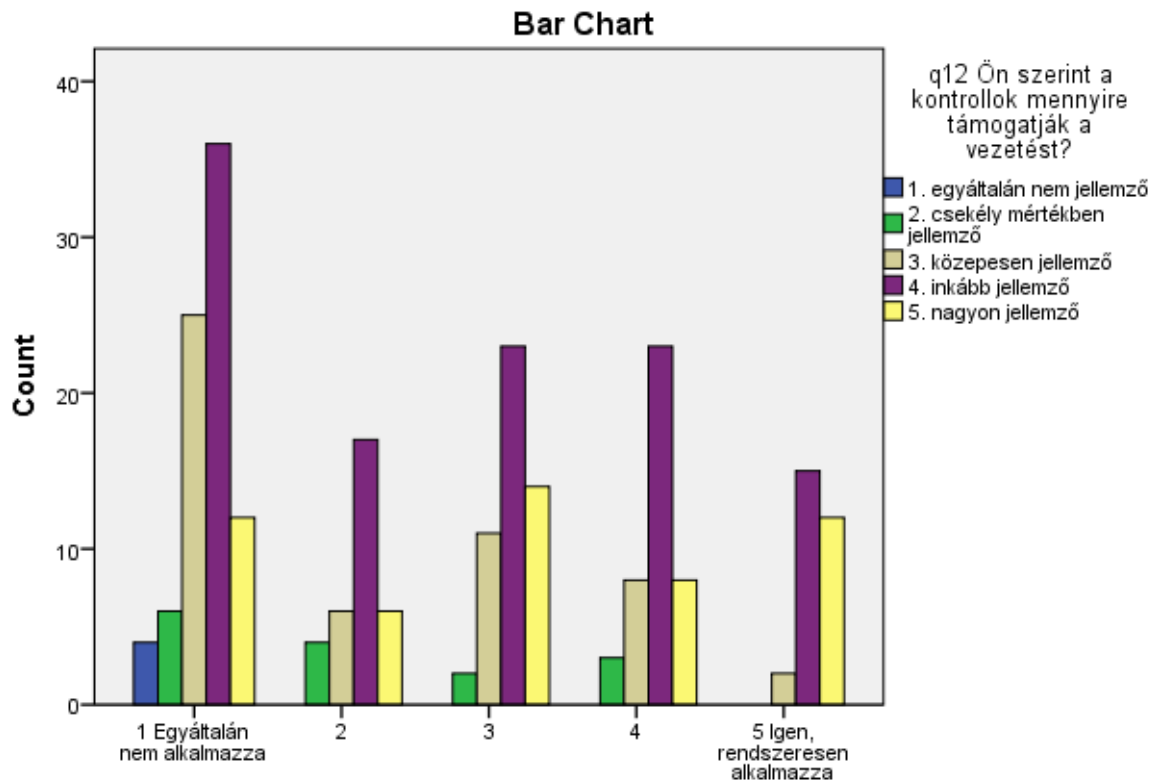


**q14.24 (dokumentációs alapú utólagos ellenőrzés)  
Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye  
nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

**q14.24 (dokumentációs alapú utólagos ellenőrzés) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül)  
felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	46	19,0	19,0	19,0
2	28	11,6	11,6	30,6
3	45	18,6	18,6	49,2
Valid 4	74	30,6	30,6	79,8
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	49	20,2	20,2	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**q14.25 (üzleti elemzések, modellezés, szimulációk, forgatókönyvek) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket \* q12 Ön szerint a kontrollok mennyire támogatják a vezetést?**

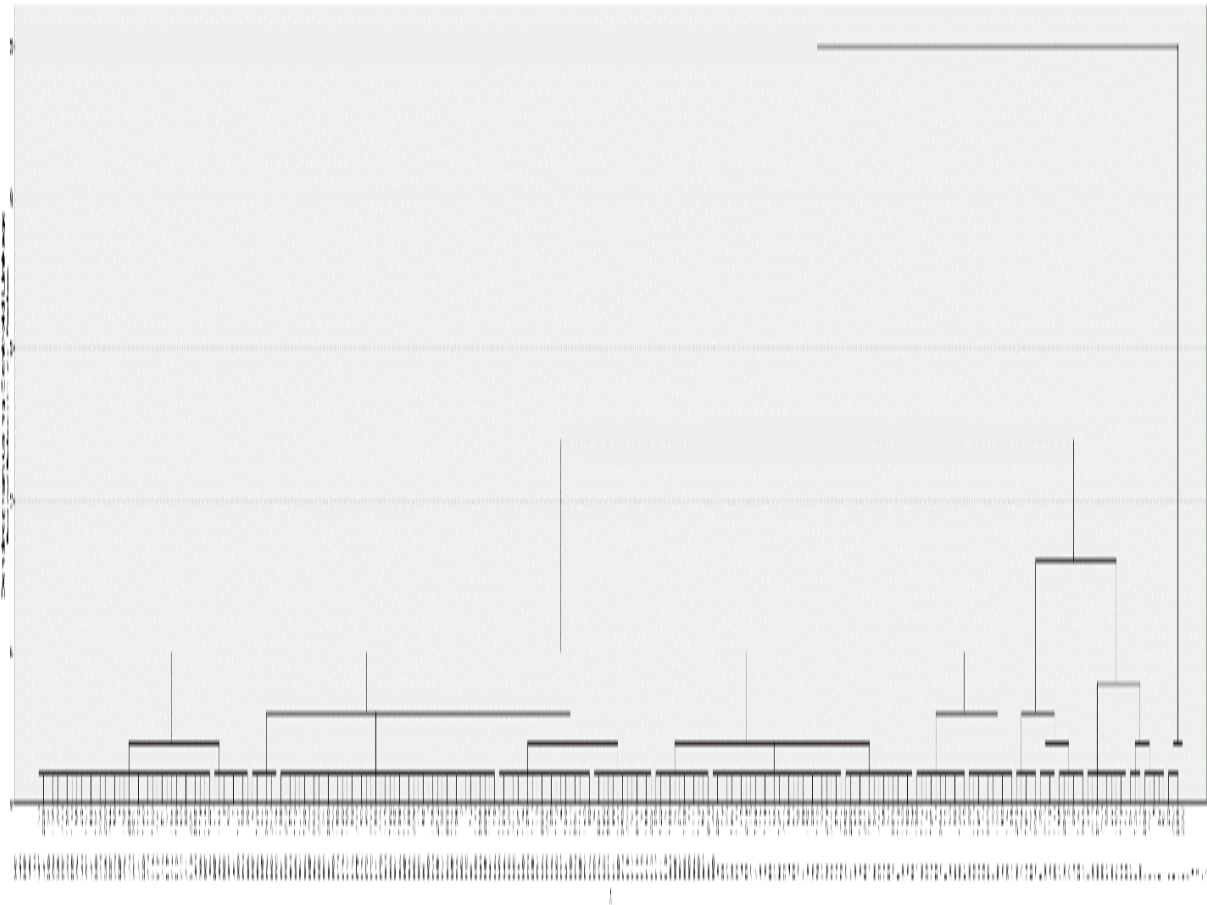


**q14.25 (üzleti elemzések, modellezés, szimulációk, forgatókönyvek) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

**q14.25 (üzleti elemzések, modellezés, szimulációk, forgatókönyvek) Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Egyáltalán nem alkalmazza	85	35,1	35,1	35,1
2	33	13,6	13,6	48,8
3	52	21,5	21,5	70,2
Valid 4	42	17,4	17,4	87,6
5 Igen, rendszeresen alkalmazza	30	12,4	12,4	100,0
Total	242	100,0	100,0	

### M.3.4. AZ ELLENŐRZÉSI TERÜLETEK FONTOSSÁGÁNAK MEGÍTÉLÉSE KARAKTERESEN ELTÉRŐ



**1. ábra: Dendrogram : Az ellenőrzési területek fontosságának megítélése karakteresen eltér az egyes KKV-k esetében. (H3 igazolására)**

*Forrás: Saját szerkesztés*

## M4. – KÉRDŐÍV

2017. 08. 04.

Ellenőrzés, mint produktivitást segítő eszköz

### Ellenőrzés, mint produktivitást segítő eszköz

Kedves Kérdőív-kitöltő!

Bán Erika vagyok, adjunktus a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karán, továbbá doktorjelölt a SZIE Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskolájában. Tudományos kutatási témám:

#### A GAZDASÁGI ELLENŐRZÉS, MINT A PRODUKTIVITÁST SEGÍTŐ ESZKÖZ A MAGYAR KKV SZÉKTORBAN

A kérdőív célja információt gyűjteni e témában Ph.D. dolgozatomhoz, majd aggregált formában információt nyújtani a felmérésben részt vevő szervezeteknek (ha erre igényt tartanak). A kutatási érdeklődésem középpontjában a kis és közepes vállalkozások állnak, ennek következtében a kérdőív kitöltéséhez nem szükséges, hogy a szervezet belső ellenőrzési osztállyal, belső ellenőrrel vagy a belső ellenőri feladatokat ellátó megbízott külső szakértővel rendelkezzen! Vizsgálódásom profitorientált hazai kis- és középvállalkozásra terjed ki. Nem vizsgálom a tárgykörben a hitelintézet, a pénzügyi vállalkozás, a biztosító intézet, a nonprofit gazdasági társaság, egyesülés, szociális szövetkezet, iskolaszövetkezet, külföldi székhelyű vállalkozás magyarországi fióktelepe vállalkozásokat sem.

A kérdőívben megadott adatokat bizalmasan kezelem. A kitöltőknek visszaszolgáltató információk aggregálva tartalmazzák az összes kitöltött kérdőív eredményét, az egyedi kérdőívek adatait nem publikálom a résztvevők részére, a kitöltők személyét és a felmérésben résztvevő társaságokat nem nevezem meg az eredmények közlésénél. Az összesített eredményeket doktori dolgozatomban, illetve annak nyilvános vitáján prezentálom, illetve a felmérésben részt vevőknek e-mailben is szívesen elküldöm, ha e kérésüket jelzik felém.

A kitöltés kevesebb, mint 20 percet vesz igénybe, de számomra nagyon nagy segítség.

Fáradozását, értékes válaszait hálásan köszönöm!

Bán Erika doktorjelölt  
[Bán.Erika@uni-bge.hu](mailto:Bán.Erika@uni-bge.hu)

\*Kötelező

#### 1. A kérdőívet kitöltő beosztása, funkciója?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- tulajdonos
- vezető tisztségviselő
- alkalmazott felsővezető
- alkalmazott középvezető
- könyvelő
- controller
- szakellenőr
- Egyéb: \_\_\_\_\_



2017. 08. 04.

Ellenőrzés, mint produktivitást segítő eszköz

**2. A vállalkozás mely (KSH szerinti) gazdasági ágazatba tartozik? \***

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- kereskedelemi
- turizmus, vendéglátás
- szolgáltató
- ipari
- építőipari
- mezőgazdasági
- szállítás, közlekedés
- információ, kommunikáció

**3. Hol végzi tevékenységét a vállalkozás (székhely vagy meghatározó telephely), kérem, adja meg a település irányítószámát!**

pl.: 3200

---

**4. A vállalkozás alakulásának éve:**

pl.: 2014

---

**5. Hány fő (ha nem tudja pontosan, akkor hozzávetőlegesen) a vállalkozásnál dolgozók átlagos statisztikai létszáma? \***

(Ha nem tudja pontosan, akkor hozzávetőlegesen.)

---

**6. Mekkora a vállalkozás MÉRLEGFŐÖSSZEGE ezer forintban? \***

(Ha nem tudja pontosan, akkor hozzávetőlegesen.) ezer Ft

---

**7. Mekkora volt az elmúlt évben a vállalkozás ADÓZOTT EREDMÉNYE?**

(Ha nem tudja pontosan, akkor hozzávetőlegesen.) ezer Ft

---

**8. Mennyi volt az elmúlt év pénzügyi beszámolóval lezárt NETTÓ ÁRBEVÉTELE? \***

(Ha nem tudja pontosan, akkor hozzávetőlegesen.) ezer Ft

---

2017. 08. 04.

Ellenőrzés, mint produktivitást segítő eszköz

9. Ön szerint hogyan alakult a vállalkozás hosszú lejáratú kötelezettségei, eladósodottsága?  
Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	
a vállalkozás nagymértékben eladósodott	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	jelentősen javult a tőkeáttétele a vállalkozásnak

### Ellenőrzés, mint produktivitást segítő eszköz

10. Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciót egy cégen belül ÁLTALÁBAN, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni.

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	Igen, elláthat ellenőrzési funkciót	Nem láthat el ellenőrzési funkciót
tulajdonosok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vezetők	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vezetők által kiépített kontroll folyamatok (szabályozók, fizikai kontrollok stb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
compliance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
controller	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kockázatkezelő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
folyamatgazdák	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
az alkalmazottak mindegyike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pénzügyes/számviteles kolléga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
könyvelő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
csalás megelőzés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
minőség ellenőrzés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
belső ellenőr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
megbízott külső ellenőrzési szakemberek, auditorok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tanácsadók (jogi-, üzleti-, biztonsági stb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
könyvvizsgáló	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Ellenőrzés, mint produktivitást segítő eszköz

2017. 08. 04.

Ellenőrzés, mint produktivitást segítő eszköz

11. Ön szerint ki (vagy mi) lát el ellenőrzési funkciókat SAJÁT VÁLLALKOZÁSÁN belül, kiket lehet így a vállalkozás védelmi vonalába sorolni?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	Igen, ellát ellenőrzési funkciót	Nem lát el ellenőrzési funkciót
tulajdonosok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vezetők	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vezetők által kiépített kontroll folyamatok (szabályozók, fizikai kontrollok stb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
compliance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
controller	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kockázatkezelő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
folyamatgazdák	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
az alkalmazottak mindegyike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
penzügyes/számviteles kolléga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
könyvelő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
csalás megelőzés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
minőség ellenőrzés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
belső ellenőr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
megbízott külső ellenőrzési szakemberek, auditorok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tanácsadók (jogi-, üzleti-, biztonsági stb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
könyvvizsgáló	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Ellenőrzés, mint produktivitást segítő eszköz

12. Ön szerint a kontrollok mennyire támogatják a vezetést?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

1. egyáltalán nem jellemző
2. csekély mértékben jellemző
3. közepesen jellemző
4. inkább jellemző
5. nagyon jellemző

13. A controlling és a belső ellenőrzés kapcsolatát milyen erősségűnek ítéli meg a vállalkozás védelmi vonalán belül?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

1. nincs kapcsolat
2. csekély mértékű kapcsolat
3. közepesen erős kapcsolat
4. inkább erős kapcsolat
5. nagyon erős kapcsolat

### Ellenőrzés, mint produktivitást segítő eszköz

2017. 08. 04.

Ellenőrzés, mint produktivitást segítő eszköz

**14. Alkalmazza-e a vállalkozás a (teljesség igénye nélkül) felsorolt ellenőrzési eszközöket \***

1 Egyáltalán nem alkalmazza - 5 Igen, rendszeresen alkalmazza

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1 Egyáltalán nem alkalmazza	2	3	4	5 Igen, rendszeresen alkalmazza
jövedelmezőségi kontroll – ajánlatadáskor minimálisan mekkora legyen a fedezet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
automatizált, emberi felügyelet nélküli ellenőrzés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
elemző és döntéstámogató szoftverek alkalmazása	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dokumentummenedzsment rendszer használata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
automatizált önellenőrző eljárások informatikai rendszerekben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dokumentációs kontrollok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
áru-, eszköz átvételének fizikai kontrolljai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vezetői értekezletek, workshopok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fogyasztóvédelmi, ügyfél elégedettségi ellenőrzések	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vevők, szállítók értékelése, minősítése	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
munkatársak teljesítmény értékelése	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
az üzletviteli folyamatok szemrevételezése, szemléje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vagyonvédelmi ellenőrzések	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
időszakos beszámoltatások (jelentéskészítés) a költségek alakulásáról	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aláírási jogosultság, jóváhagyási kontrollok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
minőség ellenőrzés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kísérlet, valamely folyamat megismétlése ellenőrzési célból	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tanácsadó, szakértő felkérése magasabb bizonyossági szint elérése céljából	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
leltározás (rovancsolás), tételes számlálás, mérés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mintavételezés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
próbavásárlás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
folyamatok monitoringja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
folyamatba épített, gyártásköz ellenőrzés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dokumentációs alapú utólagos ellenőrzés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
üzleti elemzések, modellezés, szimulációk, forgatókönyvek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
számítástechnikai hozzáférési jogosultságok ellenőrzése	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[https://docs.google.com/forms/d/1l\\_Jgpw8L\\_ITzTrA76d-3OKD70kzib459\\_3hheDDPUG/edit](https://docs.google.com/forms/d/1l_Jgpw8L_ITzTrA76d-3OKD70kzib459_3hheDDPUG/edit)

5/10

2017. 08. 04.

Ellenőrzés, mint produktivitást segítő eszköz

	1 Egyáltalán nem alkalmazza	2	3	4	5 Igen, rendszeresen alkalmazza
a vállalkozási adatok, beszámolók, jelentések, tudástár informatikai és fizikai védelme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Ellenőrzés, mint produktivitást segítő eszköz

15. Mennyire ért egyet az állításokkal? Ön szerint szolgálja-e a vállalkozás tevékenységét annak belső ellenőrzési megvalósításai? \*

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1. egyáltalán nem jellemző	2. csekély mértékben jellemző	3. közepesen jellemző	4. inkább jellemző	5. nagyon jellemző
A belső ellenőrzési megvalósításai szolgálják a vállalkozás működését	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szükségesek a belső ellenőrzések, de még fejlesztendő volna a hasznosulás érdekében	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A belső ellenőrzés értéket teremt, de megvalósítása (szabályozottsága és/vagy végrehajtása) még fejlesztésre szorul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teljes mértékben hozzájárul a belső ellenőrzés a vállalkozás összehatékonyágához, produktivitásához	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. A vállalkozásnál lévő belső ellenőrzéseknek van-e költségvetése, s ha igen, mennyi éves szinten ezer forintban?

Ha nincs, akkor kérem írjon "0"-t. (ezer Ft)

\_\_\_\_\_

17. A vállalkozásnál függetlenített belső ellenőrzési (revizori) tevékenységet végeznek alkalmazott, vagy külső szakember megbízott, auditor által?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- Nem
- Igen, jogszabályi követelmények teljesítése miatt
- Igen, a vezetés kezdeményezése miatt
- Igen, anyavállalat kezdeményezése miatt
- Igen, korábbi családi esemény miatt
- Igen, pályázat elnyerése, engedély megszerzése miatt
- Egyéb: \_\_\_\_\_

2017. 08. 04.

Ellenőrzés, mint produktivitást segítő eszköz

**18. Mennyire szabályozott a belső ellenőrzés?**

pl.: működési folyamat szabályozói – benne a visszacsatolási módszerek megfogalmazásával – ; belső ellenőrzési szabályzat, módszertani kézikönyv, belső ellenőrzési alapszabály, anyavállalati sztenderdek, csalás és visszaélés-kezelési szabályzat, etikai kódex stb.

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

1. egyáltalán nem jellemző
2. szinte csak informális keretek között
3. egy-egy szabályozó megjelenik a felsoroltak közül
4. az ellenőrzést, visszacsatolást igyekeznek a vállalkozás szabályozott keretek között tartani
5. teljes mértékben leszabályozott keretrendszerben

**19. A belső ellenőrzés az IIA normáknak megfelelően folytatja tevékenységét?**

(IIA = The Institute of Internal Auditors)

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- Nem
- Igen, és belső ellenőrzést végzett erre vonatkozóan a szervezet (Quality Assurance and Improvement Program)
- Igen, és belső értékelésen túl külső értékelést is végzett a szervezet erre vonatkozóan (Quality Assurance and Improvement Program)

**20. Az elmúlt három üzleti évben felügyeleti szerv vagy hatósági ellenőrző szerv élt-e szankcióval a vállalkozásnál?**

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- Nem
- Igen, és bírságot (vagy egyéb szankciót) is szabott ki
- Igen, és bár bírságot nem szabott ki, de felszólította a vállalkozást a hiányosságok pótlására

**Ellenőrzés, mint produktivitást segítő eszköz****21. Milyen indikátorokat/mutatószámokat alkalmaz a vállalkozás a tevékenysége teljesítményének mérésére? \***

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	Alkalmaz/Igen	Nem alkalmaz
A könyvelő alkalmaz mutatószámokat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fizetőképesség, a likviditás folyamatos mérése mutatószámokkal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adósságszolgálati mutatók	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eszközhatékonyság, eszközök forgási sebessége	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tőkehatékonyság	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vevőállomány, szállítóállomány mérése	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jövedelmezőségi számítások	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Az élőmunka teljesítménye, termelékenység	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2017. 08. 04.

Ellenőrzés, mint produktivitást segítő eszköz

**22. Végeznek-e a vállalkozás belső ellenőrzéseként külső minőségbiztosítási és fejlesztési program szerinti értékelést?**

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- Nem  
 Nem, de érzékeljük ennek szükségességét  
 5 évnél ritkábban  
 5 évenként  
 2-5 évenként  
 Évenként

**23. Mely tényező jelent kihívást a szervezetük tevékenységében, amely miatt hangsúlyosabban szükség lehetne belső ellenőrzésre? \***

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1 – egyáltalán nem	2 – ritkán	3 – valamelyest jellemző	4 – inkább jellemző	5 – nagyon jellemző
Emberi erőforrás hiány miatt önellenőrzés, illetve szakellenőrzés elmulasztása	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nem támogató kultúra, nem együttműködő munkatársak miatt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Növekvő tulajdonosi és vezetői elvárások miatt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT avultsága, illetve értő szakismeret hiány miatt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Változó szabályozási környezet miatt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Automatizált adatelemzési eljárások alkalmazási nehézsége, korszerű módszerek ismeretének hiánya miatt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24. Ha volt a vállalkozásnál visszaélés, ki tárta azt fel?**

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	Igen	Nem
Nem volt visszaélés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tulajdonosok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vezetés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
alkalmazottak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
belső ellenőrök	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
könyvvizsgáló	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
külső partner (pl. beszállító, vevő stb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hatósági ellenőr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a visszaélést elkövető saját maga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nem szeretnék erről információt szolgáltatni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2017. 08. 04.

Ellenőrzés, mint produktivitást segítő eszköz

**25. A vállalkozás mit tesz a csalások, visszaélések ellen, hogyan akadályozza meg illetve tárja fel azt?**

pl.: szabályzatot dolgoztak ki, és kommunikálták is a dolgozók felé; bejelentő vonalat működtetnek; stratégiát dolgoztak ki; csalási kockázat mérése és értékelése legalább évente megtörténik; korszerű adatelemző módszerekkel kiszűrik a csalási sémákat; gyakorta végeznek/végeztetnek előre be nem jelentett vizsgálatot, van erőforrása a megakadályozásra illetve a felderítésre... stb.

---



---



---



---



---

## Ellenőrzés, mint produktivitást segítő eszköz

**26. Ön szerint a vállalkozásnál az alábbi ellenőrzési területek mennyire fontosak, kiemelték? \***

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1. nem fontos	2. csekély jelentőségű	3. fontos	4. nagyon fontos	5. kiemelt jelentőségű
IT rendszer vizsgálata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitális csatornák vizsgálata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beszerezési folyamat vizsgálata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Termelés és készletezés vizsgálata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kézpénzforgalom és likviditáskezelés vizsgálata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Számviteli és adózási folyamatok vizsgálata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cyber és IT biztonság vizsgálata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Csalásmegelőzés vizsgálata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Információbiztonság, adatvédelem, adatkezelés vizsgálata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vállalatirányítás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiszervezett tevékenységek vizsgálata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**27. Kérem, gondolkodjon el rajta és írja le saját megfogalmazásában: hogyan méri a vevői/ügyfél/partner/fogyasztói/szolgáltatást igénybevevői elégedettségét? Alkalmaznak-e és milyen módszereket az elégedettség mérése kapcsán a fogyasztóvédelem belső ellenőrzésére, értékelésére?**

---



---



---



---



---



2017. 08. 04.

Ellenőrzés, mint produktivitást segítő eszköz

28. A kérdőív végére jutva, összességében hogy gondolja, a belső ellenőrzés segítette-e a vállalkozás működését? A vállalkozás erőforrásokkal való gazdálkodását javította-e? Eredményességét növelte vagy csökkentette-e?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	
egyáltalán nem segítette	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kiemelten javította

29. Hálásan köszönöm értékes válaszait! Szívesen fogadom a témával kapcsolatos véleményét, további észrevételeit, javaslatait, amelyet itt fogalmazhat meg.


---

---

---

---

---

Üzemeltető:  
 Google Forms

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Öröm és büszkeség tölt el, hálás vagyok, hogy elkészülhetett ez a munka. Szeretnék most köszönetet mondani mindazoknak, akik a PhD. tanulmányaim éveiben mellettem álltak, továbbá elkísértek engem a disszertáció készítés útján szakmai és személyes támogatásukat nyújtva felém.

Elsőként köszönettel tartozom témavezetőmnek Prof. Dr. habil. Zéman Zoltánnak áldozatos munkájáért. Hálás vagyok a bizalmáért, hogy életem minden nehézsége ellenére hitt bennem és irányt mutatott nekem, segítette kutató munkámat, publikációs tevékenységemet, majd a disszertáció elkészülését is.

Értékes, építő jellegű kritikát kaptam a munkahelyi vitán Katonáné Dr. Erdélyi Edit tanszékvezető egyetemi docens asszonytól, akinek észrevételei sokat segítettek a dolgozat végleges formájának elkészültéhez, amiért őszinte köszönettel tartozom.

Hálás vagyok azért, hogy PhD tanulmányaim során megismerkedhettem Csernák Józseffel, Faragóné Lepp Katalinnal – akikben őszinte barátira leltem, s mérhetetlenül sok segítséget kaptam tőlük. Köszönöm a baráti támogatást Kresalek Péternek.

A tanszéki vezetés és valamennyi tanszéki kollégámnak köszönettel tartozom, hiszen valamilyen formában mindannyian segítettek munkámat. Köszönetemet szeretném kifejezni interjúalanyaimnak szakértői, szakmai támogatásukért.

A legnagyobb hála, tisztelet és köszönet a Családomat illeti. Szívvel köszönöm Édesanyám és Édesapám, gyermekeim, Viktória és Ádám szeretetét, türelmét. Köszönettel tartozom Páromnak, amiért ideális társként érzelmi biztonságot adott.