



**Szent István Egyetem
Gödöllő**

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK
VERSENYKÉPESSÉGÉNEK NÖVELÉSE
KONTROLLINGGAL**

Doktori (Ph.D) értekezés tézisei

**Készítette:
Hágen István Zsombor**

**Gödöllő
2008.**

A Doktori Iskola megnevezése: Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

A Doktori Iskola tudományága: Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

A Doktori Iskola vezetője:

Dr. Szűcs István
egyetemi tanár, MTA doktora
SZIE Gazdaság- és
Társadalomtudományi Kar
Gazdaságelemzési és Módszertani Intézet

Témavezető:

Dr. Zéman Zoltán Ph.D
egyetemi docens
SZIE Gazdaság- és
Társadalomtudományi Kar
Pénzügyi és Számviteli Intézet

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	4
ANYAG ÉS MÓDSZER	8
EREDMÉNYEK	10
ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK	17
KÖVETKEZETETÉSEIM, JAVASLATAIM	19
PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK	25
SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ	30

BEVEZETÉS

Hazánkban a rendszerváltás óta a kis- és középvállalkozások gazdaságban és társadalomban betöltött szerepe egyre inkább felértékelődik, mely egyrészt köszönhető az Európai Unióhoz való integrációs folyamatoknak, másrészt annak, hogy nem minden esetben jelenti a nagyobb vállalat a hatékonyabb megoldást.

A gazdasági környezet változása szükségessé teszi, hogy a vezetői döntések megalapozottak legyenek, és segítsék elő a versenyképes termékek, szolgáltatások előállítását.

A jövő sikerorientált szakemberei számára létfontosságú ezért annak megismerése és elsajátítása, hogy a vezetés munkáját milyen tevékenységgel, milyen eszközökkel lehet sikeressé tenni.

Kutatásom céljai a fentiek figyelembe vételével a következők:

1. Tudományos ismeretanyagot készítek, amely megfelelő alapot és segítséget nyújt minden vállalkozásnak az eredményességet segítő munkához a kontrollinghoz.
2. A kontrolling módszertani ismeretek széleskörű áttekintését végzem el, melynek a gazdálkodás stratégiai és operatív irányításában jelentős szerepe van.
3. A környezeti feltételeket vizsgálom annak érdekében, hogy milyen módon alakítható ki jövőorientált, rendszerszemléletű, stratégiai alapokon nyugvó versenyképes vállalkozás.
4. Áttekintem a hazai és az Európai Unió kis- és középvállalkozások gazdaságban betöltött szerepét, jelentőségét.
5. Kidolgozom a hazai kis- és középvállalkozások kontrolling szemléletének, rendszerének a kialakítására vonatkozó lehetőségét.

A munka előzményei:

Egyetemi tanulmányaim valamint későbbi munkám során érdeklődésem középpontjába került az, hogy milyen elméletek, módszerek léteznek arra vonatkozóan, hogy a vállalkozások gazdaságosabban, hatékonyabban, eredményesebben működhessenek. Iskoláim részbeni befejezését követően az

Adó és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatalnál helyezkedtem el, ahol adóügyi, csőd és felszámolási előadóként betekintést nyerhettem a különböző típusú vállalkozások gazdasági tevékenységeibe.

A munkám során tapasztaltak arra ösztönöztek, hogy vizsgáljam meg azt, hogy az elméleti metodikák milyen módon alkalmazhatók a gyakorlatban. Fontos számomra az, hogy egy általam kidolgozott lehetőséget kínáljak a vállalkozásoknak ahhoz, hogy elkerüljék a csőd, felszámolás eljárásait, növeljék versenyképességüket.

Jelenlegi munkahelyem a gyöngyösi Károly Róbert Főiskola, ahol a Vállalatgazdaságtan Tanszéken oktatói és kutatói tevékenységem során, vizsgálataim a gazdálkodás környezetének elemzésére irányultak. Azt kutattam, hogy milyen környezeti tényezők határozzák meg egy vállalkozás mindennapi üzletmenetét. Empirikus megfigyelésem során arra a következtetésre jutottam, hogy szinte minden a szervezet külső-belső környezetén és az alkalmazkodáson múlik. Ilyen értelemben a vállalkozás tulajdonosának, vezetőjének, menedzserének - hasonlóan egy jó hajóskapitányhoz – a dolga az, hogy a környezethez való alkalmazkodást megteremtse, oly módon, hogy a cég a legkisebb ellenállás mellett érje el kitűzött célját.

Számos konferenciát, „work shopot”, céges rendezvényeket látogatva azt tapasztaltam, hogy a nagy vállalatok számára az adatbázis és szoftverfejlesztő cégek – követve az aktuális helyzetet – szinte tökéletes kontrolling illetve egyéb üzleti intelligenciai megoldásokat kínálnak. Van azonban Magyarországon egy igen jelentős kis- és középvállalkozói réteg, akik nem engedhetik meg maguknak, – sem anyagilag, sem humán erőforrás kapacitásuk miatt, – hogy ezeket a sokszor milliókba kerülő szoftvereket megvásárolják, illetve alkalmazásukhoz a megfelelő szakembert foglalkoztassák. A döntést támogató szoftverek funkcionalitását is figyelembe véve megállapítható, hogy bonyolult rendszerek, így komplexitásukban alkalmatlanok a kisebb méretű vállalkozások döntéstámogatására.

A kutatók és gyakorlati szakemberek számára mindig is nagy dilemmát jelentett az optimális vállalati méret és az ezzel összefüggő hatékonyság kérdése. Napjainkra egyértelművé vált, hogy nem minden tevékenység esetében igaz, hogy a nagyobb méret jelenti a hatékonyabb megoldást.

Kutatásom eredményeképpen felhívom a figyelmet arra is, hogy a gazdaságpolitika céljainak teljesüléséhez, – az Európai Unió követelményekkel összefüggésben – meg kell teremteni a lehetőségeket arra vonatkozóan,

hogy a kis- és közép vállalkozások működése hatékonyabbá válhasson, gazdálkodásuk eredményesebb legyen, melyhez elengedhetetlen feltétel különböző eljárások módszerek adaptációjának elősegítése.

A vállalkozások részéről fontos, hogy nyitottak legyenek az új innovatív rendszerek iránt, és azt meg kell próbálniuk beépíteni mindennapi döntéshozatali mechanizmusaikba. A kisvállalkozások vezetőinek döntéshozatali folyamatainál is lényeges a hatékony és a racionális gondolkodás, melynek elősegítője a kontrolling szemléletmód kialakítása, a kontrolling funkciók alkalmazása.

A disszertáció felépítése:

Az **első fejezetben** a kontrolling irodalmi áttekintését végeztem el. Megvizsgálom azokat az elméleti metodikákat, tudományos kutatásokat, empirikus megfigyeléseket, melyekre a kontrolling tevékenysége épül.

A **második részben** áttekintem a kis- és középvállalkozások sajátosságait a tulajdoni viszonyok, operatív üzletmenet és a stratégiaalkotás alapján. Elemzem Magyarország gazdaságkörnyezetének témához kapcsolódó jellemzőit. A kis- és középvállalkozások statisztikája alapján rámutatok a szektor Európai Unióban és Magyarországon betöltött szerepére, helyzetére.

A **harmadik fejezetben** kutatásom anyag és módszertanát készítem el. Bemutatom a kérdőíves felmérésem és mélyinterjúim vizsgálati célját, alkalmazott statisztikai módszereimet.

Értekezésem **negyedik részében** ismertetem kérdőíves felmérésem, és mélyinterjúim tapasztalatait, eredményeit, megvizsgálom, hogy milyen kontrolling lehetőség van arra vonatkozóan, hogy a hazai KKV szektorban működő vállalkozások hatékonyabban, eredményesebben gazdálkodjanak. Áttekintem a kontrolling és a különböző vállalati információs és döntéstámogató rendszerek jelentőségét, majd felmérem ezek alkalmazhatóságát a kis- és középvállalkozásokra vonatkozóan.

A fejezet kutatási célját meghatározó témakörökkel kapcsolatos előzetes várakozásokat a következő hipotézisek összegzik:

Alaphipotézis H1: Magyarországon a kontrollingot alkalmazó kis- és középvállalkozások versenyképesebbek a többi vállalkozásnál, mely megmutatkozik abban, hogy eredményességük növekszik, és gazdálkodásuk kiensúlyozottabbá válik.

H1A: A kontrolling alkalmazása abban az esetben van összefüggésben a növekvő eredményességgel, ha a vállalkozás bizonyos mérettel, alkalmazotti létszámmal rendelkezik, vagy meghatározott tevékenységet végez.

Alaphipotézis H2: Azok a hazai kis- és középvállalkozások, melyek bevezették, alkalmazzák a kontrollingot, mérhetően hatékonyabban működnek a többi vállalkozásnál. A hatékonyság megjelenik az 1 alkalmazottra jutó eredménynövekedésben, továbbá az árbevétel, saját tőke, összes eszköz növekedésben.

H2A: A kontrolling tevékenység bevezetése részben javítja a hatékonyságot. Bizonyos mutató alakulását nagyobb mértékben befolyásolja, kedvezőbben érinti, míg egyeseket kevésbé.

A hipotézis vizsgálataim és kutatási eredményeim alapján áttekintem a kontrolling tevékenység bevezetésének lehetőségeit, alkalmazhatóságát, tekintettel a – mikro-, kis-, és középvállalkozások – méretkategóriájára.

Az **utolsó fejezetekben** ismertetem kutatásom eredményeit, következtetéseimet, megállapításaimat, új és újszerű tudományos eredményeimet. Célkitűzéseimnek megfelelően javaslatokat teszek a hazai kis- és középvállalkozások kontrolling szemléletének, rendszerének kialakítására vonatkozóan a versenyképességük növelése érdekében.

Doktori értekezésemben a kis- és közép vállalkozások kontrolling rendszerének speciális területeit vizsgálom, mely során a cégek vezetőivel, tulajdonosaival készített személyes interjúk, üzemlátogatások és kérdőíves felméréseim is alátámasztják megállapításaimat, következtetéseimet.

ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatásom célja az volt, hogy elemzésre alkalmas mennyiségű kérdőíves felmérést, illetve mélyinterjút készítssek, mely során a sokaságból vett minta jól reprezentálja a hazai KKV szektor helyzetét.

Kutatói munkám során **kvalitatív adatgyűjtést, interjú készítését** végeztem abból a célból, hogy a problémák azonosítására megfelelő információt szerezzek, illetve, hogy hipotéziseim felállítását megalapozzam. Az interjúim kötetlen beszélgetésekből álltak, ami azt jelenti, hogy a folyamat flexibilis és adaptív ugyan, de előre tervezett. Objektív számszerűsíthető adatok gyűjtésére nem alkalmas, viszont komplex kérdések kezelésére igen. A riportot, mint kutatási módszert, az empirikus vizsgálataim kezdeti fázisaiban – a problémák feltárásához –, illetve a végső szakaszban alkalmaztam azért, hogy ellenőrizzem eredményeim realitását.

Az **interjú tartalmának elemzése** nehéz feladat, ezért fontosnak tartottam, hogy a beszélgetés eredményeit rögzítsem hangfelvételen. A felvételt többszöri visszahallgatása után részletes szövegelemzéssel értékeltem, tulajdonképpen **tartalomelemzést** valósítottam meg. A rögzített anyag egy részét át lehet alakítani kvantitatív adattá, de a nem kvantifikálható részekből szövegelemzéssel kvalitatív következtetéseket lehet levonni. A szövegelemzés mellett érdemes vizsgálni a hasonlóságok és eltérések okait.

Interjúim alanyai cégvezetők, középvezetők, és vállalkozók voltak. Kiválasztásuknál ügyeltem arra, hogy mindannyian a KKV szektorból kerüljenek ki, illetve, hogy a tevékenységük lefedje a vállalkozások széleskörű palettáját. Ilyen értelemben készítettem interjút agrárvállalkozóval, kereskedelmi menedzserrel, a szolgáltató ágazatban tevékenykedő könyvelővel, könyvvizsgálóval, építőipari vállalkozás ügyvezetőjével, számos informatikai cég különböző menedzsereivel, valamint élelmiszeriparban tevékenykedő vállalat középvezetőjével.

Tekintettel arra, hogy elsődleges adatgyűjtés céljából **primer kutatást, kérdőíves felmérést**, illetve **mélyinterjúk készítését** is megvalósítottam, hatékony információszerzést értem el.

A kérdőíves kutatásom egy része **kvantitatív adatokból** áll, mely mérhető táblázatokkal, diagramokkal jól prezentálható, statisztikai, matematikai és egyéb módszerekkel elemezhető. Célom az volt, hogy olyan mutatókat, diagramokat használjak, melyek lényegre törően fejezik ki a vizsgált jelenségeket.

Az átfogó mutatók hátránya, azonban, hogy elfedik az eltérések mértékét, terjedelmét, ezért az átlagszámítás mellé fontos megadni a százalékos értékeket, a szórást, hogy láthatóvá váljon, az átlag erősen eltérő adatokból, vagy csak kevésbé eltérőkből alakult ki. Értekezésemben statisztikai módszerekkel részletesebb vizsgálatot készítettem, melyek közül a **t próbával**, a **khi négyzet próbával**, a **varianciaanalízissel**, illetve **lineáris trend és regresszió elemzésével** foglalkoztam részletesebben. A kvantitatív és kvalitatív adatok elemzéséhez számítógépes adatfeldolgozást alkalmaztam, **SPSS (Statistical Package for Social Sciences)** és **EXCEL** segítségével. Ezek a programok alkalmas különböző mérési változók statisztikai analizésére, idő-sor elemzésre, ökonometriai modellek tesztelésére, regresszió analízis, klaszter és faktor analízis elkészítésére.

A **kérdőíves felmérésem** viszonylag összetett, sok adatra, információra kérdez rá. Erre azért volt szükség, mert a kutatásomban a kis- és középvállalkozásokkal kapcsolatosan olyan jellegű adatgyűjtést, elemzést végeztem, ami semmilyen hazai és nemzetközi kiadványban nem található meg. Kutatásom során feltártam a kis- és középvállalkozások méretökonómiai kérdéseit, figyelembe véve a szakágazat illetve a kontrolling alkalmazhatóságát. Megvizsgáltam, hogy a kontrolling alkalmazása milyen hatással van a vállalkozás verseny és eredménytermelő képességére. Mindezt azért tartom lényegesnek, mert a változó versenykörnyezet rákényszeríti a vállalkozásokat az alkalmazkodásra, a permanens megújulására, amit már a stratégia kialakításánál figyelembe kell venni.

Összesen 600 vállalkozást kerestem fel ebből 506 esetben működtek közre a kérdőív kitöltésében. A válaszadási hajlandóság tehát 84,3%-os volt, ami kifejezetten nagyarányúnak mondható, mely a kérdezőbiztosok közreműködésének köszönhető.

A **kérdőíves felmérésem** alapján létrehozott adatbázis **reprezentatív**, mivel az eredményül kapott minta összesített jellemzői jól közelítenek az alapsokaság jellemzőihez. A reprezentativitás módszerének elmélete a valószínűség számítás törvényén a véletlen tömegjelenségek törvényén nyugszik. Az adatfelvétel pontosságát annak a hibahatárnak a felső határa jelzi, amely a reprezentatív adatfelvételtől kapott eredmények és az alapsokaság tényleges adatai között előfordulhat. Az eredményül kapott minta hitelessége részben a **minta elemszám**, részben a **mintakiválasztás módjának** függvénye. A reprezentativitás tehát nem elsődlegesen a minta elemszám függvénye. Az általam alkalmazott **valószínűségi mintavétel** esetében a minta gondos kiválasztásával, és az elemszám meghatározásával tervezhető a véletlen hiba, tehát a módszer alkalmas a reprezentativitás biztosítására.

EREDMÉNYEK

A vállalkozások **eredményességének vizsgálatánál az adózás előtti eredmény** kategóriáját használom, ezzel kiszűrve az adó torzító hatását, illetve figyelmen kívül helyezem az esetleges jövedelem kivonások miatti különbségeket. Úgy gondolom ez az eredménykategória egzaktt képet ad, és a lehető legjobb összehasonlíthatóságot biztosítja.

Az általam vizsgált mintában különböző tevékenységi területekről, ágazatokból származó vállalkozások adatait vizsgáltam. Elsősorban arra voltam kíváncsi, hogy az eltérő tevékenységek, ágazatok között milyen különbség van a kontrolling alkalmazása és nem alkalmazása esetében. Vizsgálataim alapján elmondható, hogy az aggregált adatoknál szinte **mindegyik tevékenységnél az adózás előtti eredmény kedvezőbb a kontrolling alkalmazása esetében**. Mindezek alapján megállapítható, hogy **a kontrolling nem ágazatfüggő**.

Varianciaanalízissel vizsgáltam, hogy az adózás előtti eredmény alakulását, mely tényezők határozzák meg, illetve milyen mértékben magyarázzák az eredményváltozó varianciáját. Azért választottam a varianciaanalízist, mert így a hatótényezők súlyát tudtam értékelni.

Az, hogy mennyi pénzt szánna a kontrolling tevékenységre a vállalkozás szembetűnően szignifikáns kapcsolatot mutat az eredményváltozó varianciájával. Tehát az **eredményesebb vállalkozások fordítanak többet kontrollingra**. A kontrolling tevékenység révén a vállalkozások stabilabban gazdálkodnak.

A varianciaanalízist számos esetre alkalmazva megállapítható, hogy **az adózás előtti eredményre ható belső tényezők közül a legnagyobb befolyással a vállalkozás pénz és tőke ellátottságát** kell megemlíteni. Kiemelt befolyással van az eredménykategória alakulására a külső környezeti tényezők közül a **gazdasági és a jogi környezet** is.

Megvizsgáltam azokat a vállalkozásokat, melyek alapításuktól kezdve alkalmazják a kontrollingot és megnéztem ezeknél az eredményre gyakorolt hatást. Megállapítható, hogy **a kontrolling eredményre gyakorolt hatása hosszabb időszakban (3-5 év) kifejezőbb, jellemzőbb**. Meg kell azonban jegyezni, hogy erősen változó gazdasági környezetben és nehéz versenyhelyzetben lévő KKV-k eredmény alakulása nem csak a kontrollingtól függ.

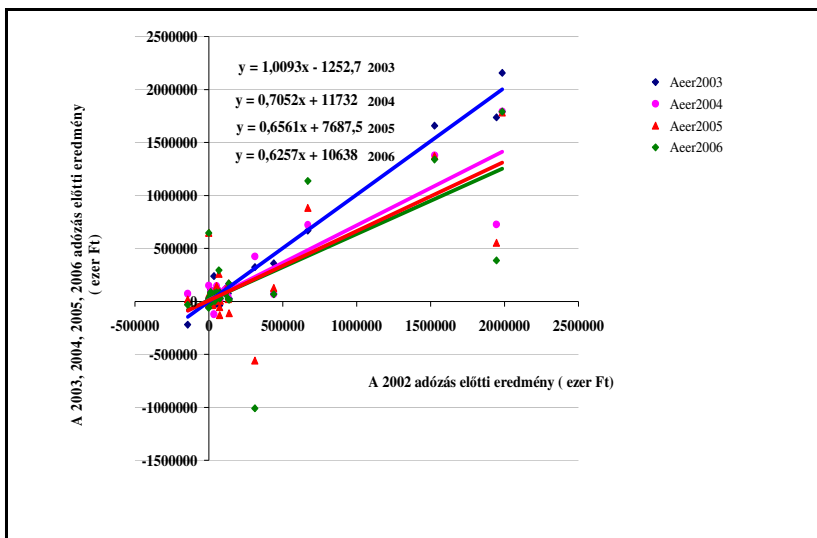
A kapcsolatok alakulását időben is elemeztem, ezért a 2002-2006-ig terjedő időszakban a vállalkozói adatkörökből kiválasztottam azokat, melyekre a

dinamikus vizsgálat elvégezhető volt. Az időbeni változás módszertani okokból főképp **lineáris trend analízissel** végezhető el. Fontosabb eredményként megállapítható, hogy határozott különbség van a kontrollingot alkalmazó, és nem alkalmazó vállalkozások csoportjai között az adózás előtti eredmény függvényében a vizsgált időszakban.

Az adatok azt bizonyítják (**trendanalízis**), hogy a kontrollingot alkalmazó vállalkozások körében az adózás előtti eredmény változása lényegesen kedvezőbb, mint a kontrollingot nem alkalmazóknál.

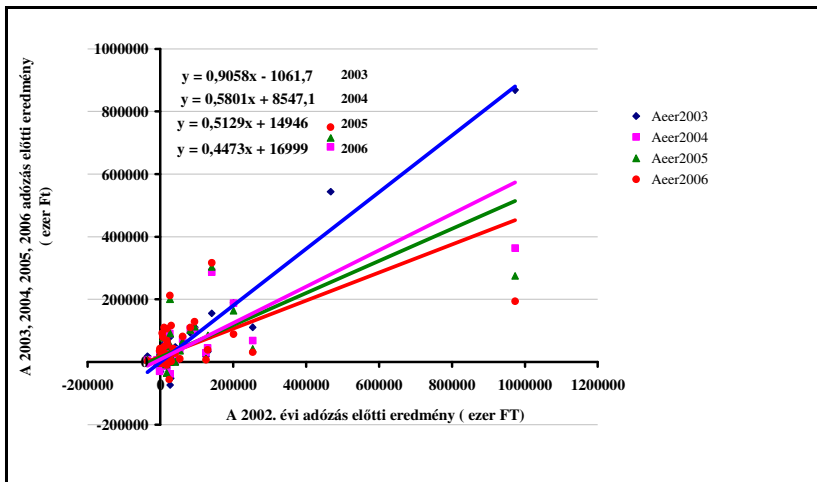
Az 1. és a 2. ábrák segítségével azt elemzem, hogy a 2002-es induló évhez viszonyítva, (x tengely) hogyan alakul az adózás előtti eredmény 2003, 2004, 2005, 2006-ban. A vizsgálat természetesen azokra a vállalkozásokra végezhető el, amelyek 2002-2006 között működtek, vagyis túléltek a vizsgált időszakot.

Az ábrákon az **adózás előtti eredményre vonatkozó adatok szórását** a különböző színű pontok jelölik az egyes éveknek megfelelően.



1. ábra: Az adózás előtti eredmény lineáris regressziója az egyes években a kontrollingot alkalmazó KKV-k esetében

Forrás: saját szerkesztés (2008)



2. ábra: Az adózás előtti eredmény lineáris regressziója az egyes években a kontrollíngot nem alkalmazó KKV-k esetében

Forrás: saját szerkesztés (2008)

Megállapítható, hogy összességében a vizsgált időszakban csökkent a vállalkozások adózás előtti eredménye, de látható, hogy a kontrollíngot alkalmazó vállalkozások esetében a csökkenés kisebb mértékű. A megállapításomat az 1-2. ábrák egyértelműen igazolják.

A kisebb 2002-es adózás előtti eredményt elérő vállalkozásoknál a visszaesés is kisebb mértékű, míg a nagyobb adózás előtti eredményt elérők esetében a visszaesés is nagyobb mértékű. Ez egyértelműen igazolja, hogy a nagyobb adózás előtti eredményt elérő vállalkozások esetében a kontrollíng tevékenység kiemelten fontos, mert növeli a hatékonyságot, javítja az eredményességet, ezáltal pozitív hatást gyakorol a vállalkozás versenyképességére.

A 2002-es adózás előtti eredményhez viszonyítva a 2003-2006 közötti időszakban az eredmény csökkenő tendenciájú mindkét vizsgált csoportban.

A kontrollíngot alkalmazó vállalkozások esetében a b együttható értéke: 1,0093, 0,7052, 0,6561, 0,6257, vagyis **a változás mértéke 0,3836**, míg **a kontrollíngot nem alkalmazók** esetében az értéke: 0,9058, 0,5801, 0,5129, 0,4473, vagyis **a változás mértéke: 0,4585**. A kontrollíngot alkalmazó vállalkozások esetén a b együttható értékének változása bizonyítja, hogy a csökkenés kisebb mértékű.

Megvizsgáltam az **adózás előtti eredmény relatív szórását** a kontrolling alkalmazásának függvényében. A relatív szórás meghatározását azért tartom fontosnak, mert ez alapján különböző eloszlások reális módon összehasonlíthatóak. Vizsgálatom alapján megállapítható, hogy a kontrollingot alkalmazó vállalkozások esetében a relatív szórás 328%, míg a kontrollingot nem alkalmazó vállalkozások esetében ez az érték 374%.

A relatív szórások alapján elmondható, hogy **az átlagok mögött nagyobb a differenciáltság a kontrollingot nem alkalmazó vállalkozások körében.**

Annak érdekében, hogy feltárjam a kontrolling alkalmazásának további előnyeit – a kis- és középvállalkozások tekintetében – részletes **hatékonysági vizsgálatot** végeztem. Az adatbázis alapján Excel segítségével megvizsgáltam különböző mutatók alapján képzett értékeket a kontrollingot alkalmazó illetve nem alkalmazó vállalkozásokra. Az eredmények átlagértékeket jelentenek az egyes évekre vonatkozóan 2002-2006 között. Az alábbi (1-4.) táblázatokban összefoglalva bemutatom vizsgálatom eredményeit:

1. táblázat: Az adózás előtti eredmény, az alkalmazotti létszám, illetve az 1 alkalmazottra jutó adózás előtti eredmény átlagos változása (2002-2006)

Megnevezés	2002	2003	2004	2005	2006	éves átlagos változás %-ban
Adózás előtti eredmény, E Ft						
nincs kontrolling	95799	89856	64745	48343	43475	-18
van kontrolling	28145	30265	41223	58221	64080	23
Alkalmazotti létszám, fő						
nincs kontrolling	37	38	38	38	40	2
van kontrolling	47	51	81	53	56	5
Eredmény/létszám, E Ft						
nincs kontrolling	2564	2347	1715	1275	1095	-19
van kontrolling	605	599	507	1097	1152	17

Forrás: saját szerkesztés (2008)

A kontrollingot alkalmazó vállalkozásoknál az adózás előtti eredmény esetében a vizsgált időszakban 23%-os volt az éves átlagos változás, vagyis növekedés tapasztalható, míg a kontrollingot nem alkalmazók esetében az átlagos változás -18% tehát jelentős csökkenés következett be. Különbség figyelhető meg az 1 főre jutó eredmény vizsgálatánál is. Míg a kontrollingot alkalmazók 17%-os növekedést, addig a nem alkalmazók 19%-os csökkenést értek el. Tehát a kontrolling alkalmazásának előnye itt is szembetűnő. Az alkalmazotti létszám esetében a kontrollingot nem alkalmazóknál (2%),

az alkalmazóknál (5%) növekedés figyelhető meg, de itt is nagyobb a növekedési ütem a kontrollingot alkalmazók esetében.

Megvizsgáltam az árbevétel és a saját tőke átlagos változásának mértékét a kontrollingot alkalmazó, illetve nem alkalmazó vállalkozások esetében:

2. táblázat: Az árbevétel és a saját tőke átlagos változása (2002-2006)

Megnevezés	2002	2003	2004	2005	2006	éves átlagos változás %-ban
Árbevétel átlag, E Ft						
nincs kontrolling	740027	666269	665343	660910	757815	1
van kontrolling	557899	613344	710261	824967	910705	13
Saját tőke átlag, E Ft						
nincs kontrolling	449257	320687	336215	563641	583594	7
van kontrolling	128798	161363	226547	244942	274935	21

Forrás: saját szerkesztés (2008)

A táblázat adatai alapján megállapítható, hogy dinamikájában vizsgálva a kontrollingot alkalmazó vállalkozások, lényegesen gyorsabban tudták növelni az árbevételüket (13%), saját tőkéjüket (21%), míg a nem alkalmazók esetében, mind a két mutató tekintetében szinte stagnálás figyelhető meg a vizsgált időszakban.

Fontosnak tartom a vállalkozások kötelezettség állományában végbement változásokat is áttekinteni, melynek eredményét az alábbi táblázat mutatja:

3. táblázat: A kötelezettség állomány átlagos változása (2002-2006)

Megnevezés	2002	2003	2004	2005	2006	éves átlagos változás %-ban
Hosszú lejáratú köt., E Ft						
nincs kontrolling	25294	29613	30810	40053	58810	23
van kontrolling	70944	74887	169393	119914	106623	11
Rövid lejáratú köt., E Ft						
nincs kontrolling	338838	361830	376620	285558	339650	0
van kontrolling	142528	163126	179627	224277	251270	15

Forrás: saját szerkesztés (2008)

A hosszú lejáratú kötelezettség állomány változása mindkét esetben növekedést mutat, a kontrollingot nem alkalmazó vállalkozásoknál a növekedés mértéke 23%-os volt, mely figyelembe véve a saját tőke stagnáló értékét fokozódó eladó-

sodottságot jelez, míg a kontrollingot alkalmazók körében a változás 11% volt, azonban a saját tőke növekménye ezt lényegesen meghaladta.

A rövid lejáratú kötelezettségek átlagos változásáról megállapítható, hogy míg a kontrollingot nem alkalmazók esetében lényegében nem történt változás addig a kontrollingot alkalmazóknál nőtt az állomány (15%). Azt azonban, hogy ez pozitívan értékelhető-e vagy sem a következő táblázat adataiból tudjuk meg, vagyis, ha megvizsgáljuk a vállalkozások eszközállományában végbement változásokat is.

4. táblázat: Az eszközállomány átlagos változása (2002-2006)

Megnevezés	2002	2003	2004	2005	2006	éves átlagos változás %-ban
Összes eszközérték átlag, E Ft						
nincs kontrolling	664495	727732	680235	726957	768985	4
van kontrolling	332011	380742	527094	579288	615979	17
Befektetett eszköz átlag, E Ft						
nincs kontrolling	252594	252837	264084	176465	172807	-9
van kontrolling	188562	278980	322935	353988	356817	17
Forgóeszköz átlag, E Ft						
nincs kontrolling	566447	594507	610019	509831	573338	0
van kontrolling	167524	187841	243764	264415	279336	14

Forrás: saját szerkesztés (2008)

Az eszköz állomány adatainak vizsgálatából megállapítható, hogy az összes eszköz nagyobb mértékben növekedett a kontrollingot alkalmazó vállalkozások körében (17%), mint a nem alkalmazók esetében (4%).

A befektetett eszközállományban a kontrollingot nem alkalmazó vállalkozások csökkenést (-9%) szenvedtek el, ami magyarázható azzal, hogy a vizsgált időszakban visszafogták beruházásaikat, de egyben ez azt is jelenti, hogy adósságállományuk kockázatosabb.

A forgóeszköz állomány stagnálást mutat a kontrollingot nem alkalmazó vállalkozások esetében, míg növekedést (14%) a kontrollingot alkalmazó vállalkozások körében. Ezzel magyarázható az, hogy annak ellenére, hogy a kontrollingot alkalmazó vállalkozások a vizsgált időszakban növelték rövid lejáratú kötelezettségeiket mégsem kedvezőtlen a helyzet tekintettel arra, hogy a forgóeszköz állományukban is bekövetkezett hasonló mértékű növekedés.

Megvizsgáltam a **tőkerugalmassági mutató** alakulását, mely a tőkehatékonyság változására utal. Azt fejezi ki, hogy mennyi az 1% árbevételre jutó tőkenövekmény.

„A megfelelő **tőkehatékony**ság elérésével jelentősen javítható lenne a vállalkozások önfinanszírozó képessége”, vélekedik **BORSZÉKI É. (2007)**, ami - a rendszerint forráshiánnyal küzdő – kis és középvállalkozások számára kifejezetten előnyös.

Vizsgálataim eredményei alapján megállapítható, hogy az évente bekövetkezett változások a tőkerugalmasság tekintetében a kontrollingot alkalmazó vállalkozásoknál kiegyenlítettebb, mint a kontrollingot nem alkalmazók esetében. A 2002-2006 közötti időszakban bekövetkezett tőkeszerkezeti változásokról elmondható, hogy mind a két vizsgált csoportban romlott a helyzet. A kontrollingot alkalmazó vállalkozások esetében azonban azért kedvezőbb a helyzet, mert jelentős árbevétel növekedés is megfigyelhető (163%) az összes forrás növekedése mellett (185%), míg a kontrollingot nem alkalmazók esetében az árbevétel (102%-ot) az összes forrás (115%-ot) növekedett, tehát az ő esetükben a vizsgált időszakban jelentősebb romlás tapasztalható a tőkerugalmasság tekintetében.

A bevezetésben megfogalmazott hipotéziseim vizsgálatát elvégeztem. Számos statisztikai módszertan gyakorlati alkalmazása és a mélyinterjúk tapasztalatai alapján az alábbi következtetésre jutottam:

Alaphipotézis H1 igazolt. Figyelembe véve, hogy a versenyképességet számos tényező befolyásolja megállapítható, hogy Magyarországon a kontrollingot alkalmazó kis- és középvállalkozások versenyképesebbek a többi vállalkozásnál, mely versenyképesség megmutatkozik abban, hogy eredményességük növekszik, gazdálkodásuk kiegyensúlyozottabbá válik.

H1A: igaz, de a kontrolling, a vállalati méret és a tevékenység jellege csak részben befolyásolja a növekvő eredményességet, mivel ezen kívül még számos egyéb tényező is hatást gyakorol.

Alaphipotézis H2: igazolt. Azok a hazai kis- és középvállalkozások, melyek bevezették, alkalmazzák a kontrollingot hatékonyabban működnek a többi vállalkozásnál. Az általam vizsgált vállalkozások esetében a hatékonyság megjelenik az 1 alkalmazottra jutó eredménynövekedésben, továbbá az árbevétel, saját tőke, összes eszköz növekedésben.

H2A: igaz, de megállapítható, hogy a hatékonyságra a kontrolling alkalmazásán kívül számos egyéb tényező hat, így azok alakulását több minden befolyásolja.

ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. Figyelembe véve, hogy a versenyképességet számos tényező befolyásolja, megállapítom, hogy Magyarországon a kontrollingot alkalmazó kis- és középvállalkozások versenyképesebbek a többi vállalkozásnál, ami megmutatkozik abban, hogy eredményességük növekszik, gazdálkodásuk kiegyensúlyozottabbá válik. A kontrolling – módszertani funkciói mellett – eredménystabilizációs illetve eredményjavító funkciót is betölt. A kontrollingnak a gazdálkodás eredményességére gyakorolt hatása hosszabb időszakban (3-5 év) kifejezőbb, jellemzőbb.
2. Bizonyítást nyert, hogy azok a hazai kis- és középvállalkozások, melyek bevezették, alkalmazzák a kontrollingot hatékonyabban működnek más vállalkozásoknál. A gyakorlatban a hatékonyság mérhető az 1 alkalmazottra jutó eredmény és árbevétel növekedéséből illetve a saját tőke és az összes eszközállomány növekedése alapján.
3. Megállapítom, hogy a kontrolling tevékenység alkalmazása nem ágazatfüggő. Bármilyen tevékenység típus és méretkategóriában pozitív hatást gyakorol a vállalkozás gazdálkodására. A kontrolling tevékenységet méret szerint differenciáltan kell kialakítani, mely mélységét informatikai háttérét tekintve is különbözik.
4. A kis- és középvállalkozások egyes méretkategóriáit figyelembe véve az alábbi kontrolling megoldásokat javaslom:
Mikrovállalkozások esetében (0-9 fő alkalmazott):
 - Kontrolling szemléletmód alkalmazása.
 - A tulajdonos, vezető szakmai ismereteinek – kontrolling, számvitel, pénzügy, adózás, jog – bővítése a stratégiai célok operatív szintű megvalósítása érdekében.Kisvállalkozások esetében (10-49 fő alkalmazott):
 - Tulajdonosi, vezetői információszerzés bővítése, támogatása informatikai háttérrel, táblázatkezelő, nyilvántartást végző szoftver segítségével.
 - Kontroller nélküli kontrolling megvalósítása.Középvállalkozások esetében (50-249 fő alkalmazott):
 - A menedzsment döntéshozatali folyamatának támogatását elősegítő szoftver, vagy kontrolling modullal rendelkező vállalatirányítási rendszer alkalmazása.
 - Kontroller, vagy kontrolling csoport (2-3 fő) feladatkörének kialakítása.

5. A kis- és középvállalkozások sajátosságait és a kontrolling tevékenységeket modellezve, megállapítható, hogy a kontrolling bevezetését, alkalmazását alapvetően az alábbi 7 tényező határozza meg:
1. vállalkozás mérete,
 2. környezeti tényezők,
 3. tevékenység jellege,
 4. alapítási és tulajdonosi viszonyok,
 5. stratégiaalkotás folyamata és a mindennapi üzletmenet,
 6. számviteli és pénzügyi elszámolások folyamata,
 7. szervezeti struktúra, vállalkozási kultúra, kommunikáció.

KÖVETKEZETETÉSEIM, JAVASLATAIM

Kutatásom során bizonyítást nyert, hogy a **kontrollingot alkalmazó kis- és középvállalkozások** egyértelmű versenyelőnyt élveznek a többi vállalkozással szemben, mely **versenyelőny** hosszabb távon kifejezőbb, jellemzőbb.

A **kontrolling definícióval** kapcsolatos irodalmi áttekintést követően, - figyelembe véve a közös jellemzőket - megállapítom, hogy a kontrolling a vezetésnek olyan alrendszere, mely a tervezési, elszámolási, elemzési és információszolgáltatás összehangolásán alapul, felelőségi elven épül fel, érdekeltiséggel összekapcsoltan funkcionál a vállalkozási célok teljesítése érdekében, figyelembe véve a környezet dinamikus változásait.

A **kis- és középvállalkozásoknak** komoly problémája, hogy nem tudják a vállalkozások a pozitív változásokból adódó lehetőségeket kihasználni, valamint nem képesek a hatásokra gyorsan reagálni. Mindezt döntően a vezetési, irányítási rendszer zavara a hatékony kontrolling hiánya okozza.

A „siker” feltételezi: a kellő volumenű és összetételű információ rögzítését, gyűjtését, a vezetők igényének megfelelő feldolgozását és az időben történő adatszolgáltatást, mely egyben a korrekciós intézkedések alapját is képezi.

A **kontrollinggal**, mint tevékenységgel olyan maximális összegű nyereség realizálható, amely nem megy a jövő rovására, így például nem az üzletek eladásából származik, rövid távon a likviditás, hosszabb távon a finanszírozhatóság biztosítható, s nem utolsó sorban vállalkozási szinten és a részterületeken is a gazdaságosság megvalósítható.

Vállalatmenedzsment szempontjából nagyon fontos, hogy a KKV-k összhangot teremtsenek a stratégiai és operatív céljaik között. Csak az a stratégia megvalósítható, mely képes az operatív szinteken megjelenni, vagyis végrehajtási alternatívát kínál. Véleményem szerint a vállalati stratégia a küldetés megfogalmazását, jövőkép kialakítását és ezek megvalósításához szükséges magatartásminta kidolgozását jelenti.

A **kis- és középvállalkozások növekedése** alatt nem minden esetben vagyongyarapodást kell érteni. A vállalkozói nyereség kivonása a család megélhetése, az önállóság gyakran fontosabb, de természetesen a változó környezethez való alkalmazkodás, a permanens megújulás feltételeit minden esetben biztosítani kell. Úgy gondolom, az utóbbi hiánya okozza azt a tényt, hogy a hazai vállalkozások alig fele éli meg az alapítást követő 5. évet.

A **versenyképesség** igen gyakran használt közgazdasági fogalom azonban elfogadott definíciója nem létezik. Ennek oka mindenképpen a versenyképességre ható tényezők sokféleségében keresendő, melyek közül az egyes elemzők más és más tartanak fontosnak.

Úgy gondolom: a versenyképes vállalkozás megteremtéséhez elengedhetetlen a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség megléte, mivel ez a 3 dolog együtt határozza meg azt, hogy az adott vállalkozás milyen teljesítményt nyújt.

A **KKV-k növekedésének** fontos területe lehet a multinacionális cégek beszállítói hálózatának bővítése. Az együttműködés a nagyvállalatokkal mindkettő számára előnyös lehet, mivel így beruházás nélkül bővílhet termőkapacitásuk, kihasználhatják a kisvállalkozások rugalmasságukat. A nagyvállalatok hozzájárulhatnak az általuk nehezen elérhető piaci résekhez. A kis- és középvállalkozások pedig a nagyvállalatok segítségével könnyebben jutnak információkhoz, exportpiacokhoz illetve biztos beszállítói pozícióba kerülhetnek, mellyel erősíthetik a gazdaságukat.

Megállapítható, hogy a **vállalati kultúra** az egyik meghatározó kulcskérdése annak, hogy egy kisvállalkozás mennyire lesz sikeres, versenyképes. A vállalkozás kultúrája hatással van arra, hogy milyen módon tudják elfogadni a cégnél dolgozó alkalmazottak például a kontrolling tevékenység bevezetését, a rendszer működtetését. Fontos, hogy a vállalkozások olyan kultúrát alakítsanak ki és olyan vállalati filozófiát működtessenek, mely megteremti a lehetőséget az innovatív folyamatok, gyors és hatékony alkalmazására.

Vannak egyértelműen levezethető **gazdasági összefüggések**, melyekkel számolnia kell minden kis- és középvállalkozásnak. Az, hogy hazánk gazdasági helyzete milyen, az nem csak a hosszú távú stratégiaalkotását befolyásolja, de hatást gyakorol az operatív, a mindennapi üzletmenet döntéshozatali folyamataira is, így a kontrolling tevékenység még fontosabbá válhat. A gazdaságpolitika változása lényeges a vállalkozások számára, mert azok közvetlen és közvetett előnyei, hátrányai a versenyképességüket erőteljesen befolyásolja. Az Európai Unió követelményekkel összhangban Magyarországon is meg kell teremteni a lehetőséget arra vonatkozóan, hogy a kis- és közép vállalkozások működése hatékonyabbá, gazdálkodásuk eredményesebbé válhasson, ezáltal versenyképességük javuljon. Ezek megvalósulásához elengedhetetlen feltétel különböző eljárások módszerek adaptációjának elősegítése.

Megállapítottam, hogy **Magyarországon és az EU-ban** a vállalkozások számát tekintve megegyező hányad tartozik a KKV szektorba, de azok átlagos mérete hazánkban kisebb. Ez azért van, mert a mikro vállalkozások nagyobb számban vannak jelen Magyarországon, míg a kis és közepes vállalkozások aránya nálunk kisebb.

A **foglalkoztatásból való részesedést** tekintve szintén kiegyenlített a helyzet az Európai Unióval való összehasonlítás alapján.

A **nettó árbevétel** és a **bruttó hozzáadott érték** tekintetében is azonos tendenciák láthatók. Mindkét mutató esetén valamivel nagyobb a KKV szektor súlya nálunk, mint az uniós országokban, de ha megnézzük a méretkategóriákon belüli megoszlásokat, akkor azt tapasztaljuk, hogy a KKV-k nagyobb részesedése ezen teljesítménymutatókból kizárólag a kis- és közepes méretű vállalkozásoknak köszönhető, míg a mikro vállalkozások részesedése alatta marad az uniós adatnak. Magyarországon a vállalkozások nagyobb része 95,3%-a hozza létre az összteljesítmény kisebb hányadát az árbevétel esetén 20,9%-át, a hozzáadott érték esetén 18,3%-át, az uniós országok vállalkozásaihoz képest ahol a vállalkozások 92,4%-ához kötődik az árbevétel 26,3%-a és a hozzáadott érték 21,2%-a. Ilyen értelemben tehát, még van némi lemaradásunk.

Fontos figyelembe venni azt, hogy a hazai vállalkozások többsége 10-20 éves múltra tekint vissza, míg az Unió – korábbi 15 – országában működő vállalkozások több évtizedes fejlődési folyamaton mentek keresztül. Lényegesen nagyobb a felhalmozott tőkéjük és persze a vállalkozási tapasztalataik. Mindez természetesen befolyásolja a versenyképességet is.

Megállapítható, hogy a vizsgált időszak **(2002-2006) a kis- és középvállalkozások számára nem volt kedvező**, melyhez számos külső tényező hozzájárult. Ebben az időszakban történt hazánk Európai Unióhoz való integrációja, mely új gazdasági környezetet teremtett a hazai vállalkozások számára. Ugyan nőtt a piac mérete, de új versenytársak jelentek meg, illetve a vármok eltörlésének köszönhetően számos hazai termék és szolgáltatás terén vállalkozásaink veszteséget szenvedtek el.

A támogatási rendszer átalakítása, a pályázati lehetőségek kihasználása sok vállalkozás számára komoly gondot jelentett, jelent.

Fontosnak tartom, hogy az említett problémák megszüntetésére gazdaságpolitikai döntések szülessenek figyelembe véve a hazai kis- és középvállalkozások gazdasági jelentőségét.

A kontrolling létrehozásának, eredményes működésének legalapvetőbb kritériuma a kontrolling szakmai ismerete, a kontroller felkészültsége.

A vállalkozás szervezeti struktúrájában a kontrolling helyét a funkciói és az információ kezelése határozzák meg elsődlegesen.

Fontos követelmény, hogy a kontrolling szakmailag megfelelő kapcsolatban legyen a számviteli, a pénzügyi és az informatikai tevékenységgel, illetve fejlődésével párhuzamosan a módszerek állandó megújítása, fejlesztése megvalósuljon.

A kontrolling rendszer kialakítása és eredményes működése döntően attól függ, hogy a vállalkozás milyen formában végzi a kontrolling tevékenységet, illetve milyen szakmai felkészültségű és személyi tulajdonságokkal rendelkező emberek végzik a feladatokat.

A kontroller nélküli kontrolling alkalmazása esetén a kontrolleri funkciók gyakorlása nem valósul meg önálló feladatkörben. A kontrolling feladatok a vezető, vagy valamelyik pénzügyi, számviteli alkalmazott látja el. Az lehet a megfelelő személy, aki pozíciójából adódóan jelentős információgyűjtési csomópont a szervezetben.

A vizsgálatomban szereplő kontrolling iránti igényt felmérő kérdés tanulsága alapján elmondható, hogy hasonlóan a többi versenyképességet növelő megoldáshoz pozitív támogatottságot élvez a kontrolling alkalmazása a vállalkozások vezetői, tulajdonosai részéről. A kis- és középvállalkozások többségénél bevezethető a kontrolling, de szükség van részletes tájékoztatásra a tevékenység által nyújtott lehetőségekről.

Megállapítom, hogy a **kontrolling alkalmazásának lehetőségeit** alapvetően meghatározzák a vállalkozások méretökönómiai feltételei. Figyelembe véve a törvény alapján létrehozott méretkategóriákat alapvetően 3 kontrolling alkalmazási lehetőség határozható meg.

Az 5. táblázat segítségével összefoglalom a kontrolling alkalmazásának lehetőségeit a hazai kis- és középvállalkozásoknál.

5. táblázat: Kontrolling alkalmazásának lehetőségei a hazai kis- és középállalkozásoknál

Megnevezés	Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Középállalkozás
Alkalmazotti létszám (fő)	0 – 9	10 – 49	50 – 249
Árbevétel (M Ft)	0 – 500	500 – 1.500	1.500
Kontrolling alkalmazásának lehetősége	<ul style="list-style-type: none"> • kontrolling szemléletmód alkalmazása • szakmai ism. – kontrolling, számvitel, pénzügy, adózás, jog – bővítése 	<ul style="list-style-type: none"> • információszerzés, informatikai támogatás, szoftver, táblázatkezelő segítségével, • kontroller nélküli kontrolling megvalósítása 	<ul style="list-style-type: none"> • döntéshozatali folyamat támogatása, szoftver vagy kontrolling modullal rendelkező vállalatirányítási rendszerrel, • kontroller vagy kontrolling csoport (2-3 fő) feladatkörének kialakítása
Szakmai és információs igény	<ul style="list-style-type: none"> • számviteli szolgáltatás, • havi zárlati rendszer, • gazdasági eredmények ismertetése, • adózási információk, • üzleti terv, pályázatok készítése 	<ul style="list-style-type: none"> • számviteli rendszer átalakítása, • színvonalas könyvelői program alkalmazása, • informatikai rendszer integrálása, • üzleti terv, pályázatok készítése 	<ul style="list-style-type: none"> • vállalati sajátosságokat figyelembe vevő szoftver alkalmazása, • megfelelően strukturált információ áramlási rendszer, • mutatószám rendszer kidolgozása, • üzleti terv, pályázatok készítése
Szakmai támogatás	<ul style="list-style-type: none"> • jól képzett könyvelő (külső alkalmazott), • szakmai tanácsadó. 	<ul style="list-style-type: none"> • vállalkozás alkalmazásában lévő számviteli – pénzügyi alkalmazott, • kontroller nélküli kontrolling megvalósítója 	<ul style="list-style-type: none"> • kontroller vagy kontrolling csoport (2-3 fő) alkalmazása, • informatikus az operatív problémák megoldására

Forrás: saját szerkesztés (2008)

A kontrolling kialakítására vonatkozóan nem lehet egységes megoldást javasolni, hiszen egyrészt különbözőek a vállalkozások külső-belső környezeti tényezői, másrészt, a költség-haszon elv is fontos szerepet játszik a döntésben.

A **befolyásoló tényezők** közül meghatározó jelentősége van a **vállalat méretének**, valamint annak, hogy mennyire dinamikus környezetben működik a vállalkozás.

A **mikro vállalkozások** esetében a kontrolling szemléletmód alkalmazása javasolt. Ebben a kategóriában a vállalkozás tulajdonosa egyben az operatív döntéshozó is, ezért szükséges a részéről a kontrolling szemléletmód alkalmazása a mindennapi üzletmenet során.

A **kisvállalkozások** méretére jellemző, hogy a kontrolling alkalmazása megvalósítja a döntéstámogatást. Ebben a méretkategóriában a kontrolling szemléletmód alkalmazása mellett szükséges a vezetői információszerzés bővítése, támogatása informatikai háttérrel például Exceles táblázatkezelő alkalmazásával, illetve a kontroller nélküli kontrolling megvalósítása.

A **középvállalkozások** esetében a kontrolling szemléletmód alkalmazása mellett szükséges az informatikai és döntéstámogatás, illetve adott esetben 1-2 fő kontroller alkalmazása. Az informatikai és döntéstámogatás természetesen többféle alternatívában valósítható meg. Lehetséges megoldás, ha a meglévő könyvelői, vállalatirányítási rendszert jelentő szoftvert egészítik ki kontrolling modullal, vagy teljesen új szoftvert alkalmaznak. A kontroller személye lehet egy korábbi munkatárs például a pénzügyről, vagy könyvelésről, de lehet külső személy is.

PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

Tudományos publikációk (könyvek, könyvrészletek, kutatási jelentések)

Magyar nyelven:

1. **Hágen I. Zs.** – Kondorosi F-né: Controlling szerk.: Kondorosi Ferencné Dr. Kiadó: Controll 2003 KFT 5.2 és 7. fejezet Debrecen 2003 ISB 963 210 904
2. **Hágen I. Zs.** – Kondorosi F-né: Kiegészítés és példatár a vezetői számvitel és elemzés alapjaihoz szerk.: Kondorosi Ferencné Dr. Kiadó: Controll 2003 KFT Debrecen 2004 ISB 963-214-615-8
3. **Hágen I. Zs.:** Észak Magyarország agrárfejlesztésének lehetőségei NKFP -2001/4/032 program programvezető: Szűcs István szerk.: Magda Sándor – Marselek Sándor Kiadó: AGROINFORM 2004 ISB 963 502 807 5
4. **Hágen I. Zs.** – Nagy Zs.: Üzleti tervezés - pályázatírás oktatási segédanyag, jegyzet Károly Róbert Főiskola Gyöngyös 2005
5. **Hágen I. Zs.:** Közgazdasági továbbképzés oktatási segédanyag, jegyzet p. 204-227 Károly Róbert Főiskola Gyöngyös 2005

Tudományos cikkek

Idegen nyelven:

6. **Hágen I. Zs.** – Téglá Zs. - Varga E.: The income generating capacity of vegetable forcing model farms Gazdálkodás folyóirat 52. évf. 22. különiadása p. 103-108. ISSN 0046 – 5518 2008

Magyar nyelven:

7. **Hágen I. Zs.** - Deme P.: Az anyagköltség a legnagyobb Kertészet és szőlészet folyóirat 2004 / 16 sz. p. 6- 7. 2004. 04.15.
8. **Hágen I. Zs.** - Király Zs.: Az EU tagországok és néhány csatlakozó ország összehasonlítása Gazdálkodás folyóirat 2004 9. számú különiadása XLVII. évf. p. 72 -82. ISSN: 0046-5518
9. **Hágen I. Zs.** - Deme P.: A termesztéstechnológia fejlesztése nem elodázható Kertészet és szőlészet folyóirat 2004 / 43. sz. p. 9- 10. 2004. 10. 18.

10. **Hágen I. Zs.:** Az ÁFA törvény változásainak gazdasági hatásai Gazdálkodás folyóirat 2005 XLIX. 13. számú külökiadása p. 58-65. 2005 05. 15.
11. **Hágen I. Zs. - Szabó F. - Deme P. - Marselek S.:** A földbérleti díj és a föld árának alakulása Gazdálkodás folyóirat 51. évf. 2. szám p. 17-23. ISSN 0046 – 5518 2007
12. **Hágen I. Zs. - Ficzere N. K. - Csiszár Á.:** A költségvetési szervek belső ellenőrzésének elvi alapjai Acta Agromia Debrecenensis (megjelenés alatt) 2008
13. **Hágen I. Zs. – Marselek S. – Deme P.:** A zöldbab termesztésének gazdaságossági vizsgálata (megjelenés alatt) AGROINFORM 2008
14. **Hágen I. Zs. – Marselek S. – Deme P.:** A csiperkegomba termesztésének gazdaságossági vizsgálata AGROINFORM Különszám p. 20-21. 2007 ISSN: 1786 – 6219
15. **Hágen I. Zs. – Magyar I.:** A biobrikett mezőgazdasági előállításának és felhasználásának lehetőségei Gazdálkodás folyóirat 52. évf. 1. szám p. 83-86. ISSN 0046 – 5518 2008

Tudományos konferenciákon elhangzott előadások konferencia kiadványban megjelentetve

Idegen nyelven:

16. **Hágen I. Zs. – Kondorosi F-né:** The development of corporate information systems MENDELNET 2003 Konferencia Brno 2003 p. 162. CD presented ISBN 80–7157-719–7
17. **Hágen I. Zs. – Reke B.:** Controlling for the sustainable growth of enterprises 9 –th. International scientific days of agricultural economics 2004. 03. 25-26. p. 127.
18. **Hágen I. Zs. – Reke B.:** Controlling and the information system 9-th. International scientific days of agricultural economics Poster present 2004. 03. 25-26. p. 289.
19. **Hágen I. Zs. – Reke B.:** Controlling and promoting decision-making XXX. Óvári Tudományos Napok 2004. 10. 7. p. 182. ISSN 0237 – 9902

20. **Hágen I. Zs.** – Reke B.: Estimates in the entrepreneurial controlling XXX. Óvári Tudományos Napok 2004. 10. 7. poster present ISSN 0237 – 9902
21. **Hágen I. Zs.:** With Controlling to enhance the performance of the agricultural enterprises poster presented the XI TH Congress of the European Association of Agricultural Enterprises Copenhagen august 24 to 27 2005
22. **Hágen I. Zs.:** Centres of Excellent Research and Education formation presentation International workshop Virtual Study – New Trends in Higher Education Slovak University of Agriculture in Nitra 27 – 28 April 2006.
23. **Hágen I. Zs.** – Csiszár K. Á. – Varga E.: Basic principles of internal controlling at budgetary institutions p. 37- 47. Business Scuiences Symoposium for Young Researchers 2007. Budapest 16. 11. 2007. Keleti Károly Faculty of Economics ISSN 978 963 7154 64 5

Magyar nyelven:

24. **Hágen I. Zs.** – Kondorosi F-né: Business Intelligence megoldások szerepe a vállalkozások stratégiai programjának megvalósításában poszter Erdei Ferenc II. Tudományos Konferencia Kecskemét 2003 08. 28-29.
25. **Hágen I. Zs.:** Controlling szemlélet Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika AVA 2 Nemzetközi Konferencia előadás p. 70. Debrecen 2005. 04. 7-8.
26. **Hágen I. Zs.** – Kozma T.: A minőség és a controlling Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika AVA 2 Nemzetközi Konferencia poszter bemutató Debrecen 2005. 04. 7-8.
27. **Hágen I. Zs.** – Szabó F. – Varga E.: Teljesítménymérés és teljesítménymenedzsment X. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok Konferencia előadás 2006. 03. 30-31. CD present p. 134 ISBN 963 229 623 0
28. **Hágen I. Zs.** – Szabó F. – Deme P.: A mezőgazdasági őstermelők 2006. évi adózási jellemzői X. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok Konferencia előadás 2006. 03. 30-31. CD present p. 139 ISBN 963 229 623 0
29. **Hágen I. Zs.** – Szabó F. – Deme P. – Marselek S.: A földbérleti díj mértékének és a föld árának alakulása a Gyöngyösi Kistérségben,

- az Unió csatlakozás időszakában X. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok Konferencia előadás 2006. 03. 30-31. CD present p. 170 134 ISBN 963 229 623 0
30. **Hágen I. Zs.** – Balogh Zs. – Deme P. – Zsákai L.: Intenzív paprikahajtatás ökonómiai elemzése családi gazdaságokban X. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok Konferencia előadás 2006. 03. 30-31. CD present p. 166 ISBN 963 229 623 0
 31. **Hágen I. Zs.** – Szabó F. – Deme P.: Hogyan változott, avagy változott-e egyáltalán a termőföld ára és bére az Unió csatlakozást követően egy magyarországi kistérségben Within The European Union III. Nemzetközi Konferencia Nyugat –Magyarországi Egyetem Mosonmagyaróvár 2006 04 6- 7. CD present ISBN: 963 9364 67 3
 32. **Hágen I. Zs.** – Reke B.: Többváltozós módszerek a vállalkozói kontrolling munkában XXXI. Óvári Tudományos Nap Nyugat – Magyarországi Egyetem Mosonmagyaróvár 2006. 10. 05. CD present p. 146 ISSN 0237 – 9902
 33. **Hágen I. Zs.** – Reke B.: Vezetői kontrolling szerepe a költségvetési szervek ellenőrzésében XXXI. Óvári Tudományos Nap Nyugat – Magyarországi Egyetem Mosonmagyaróvár 2006. 10. 05. CD present p. 173 ISSN 0237 – 9902
 34. **Hágen I. Zs.** – Szabó F. – Marselek S. – Deme P.: Hogyan változott művelési áganként a termőföld ára és bére az uniós csatlakozást követően a gyöngyösi kistérségben XXXI. Óvári Tudományos Nap Nyugat –Magyarországi Egyetem Mosonmagyaróvár 2006. 10. 05. CD present p. 179 ISSN 0237 – 9902
 35. **Hágen I. Zs.** - Marselek S.- Deme P.: A csiperkegomba termesztés ökonómiai elemzése. „TRADÍCIÓ ÉS INNOVÁCIÓ” Nemzetközi Tudományos Konferencia, Szent István Egyetem, Gödöllő 2007. 12. 03.
 36. **Hágen I. Zs.:** A Magyarországon működő kis és középvállalkozások teljesítményértékelése és versenyképessége XI. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok Konferencia előadás 2008. 03. 27-28. CD present p. 109 ISBN 978-963-87831-0-3
 37. **Hágen I. Zs.** – Magyar I.: A biobrikett mint energiahordozó jelenlegi helyzete XI. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok Konferencia előadás 2008. 03. 27 – 28. CD present p. 64 ISBN 978-963-87831-0-3

38. **Hágen I. Zs.** – Marselek S. – Deme P.: A fűszerpaprika termesztésének gazdaságossági vizsgálata XI. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok Konferencia előadás 2008. 03. 27-28. CD present p. 155 ISBN 978-963-87831-0-3

Egyéb

Citáció:

1. **Kertgazdaság:** 2007. 39. évf. 1. szám Marselek S. – Téglá Zs. – Vanó G.: Az intenzív zöldbabtermesztés gazdaságossága
2. **Kutatói jelentés:** Az NKFP-2004/4-014. számú „A hatékonyság javításának feltételei a mezőgazdaság erőforrásainak hasznosításában: Optimumok és gyakorlati alkalmazások” című program Károly Róbert Főiskola Gyöngyös
3. **Hágen I. Zs.** – Csiszár K. Á. – Varga E.: Basic principles of internal controlling at budgetary institutions:
<http://ideas.repec.org/s/pkk/sfyr07.html>

SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ – HÁGEN ISTVÁN ZSOMBOR

Személyi adatok:

Születési dátum: 1977. 11. 13.

Születési hely: Debrecen

Családi állapot: nős

Munkahely: Károly Róbert Főiskola

Levelezési cím: 3200 Gyöngyös Mátrai u. 36.

Tel (munkahely): 06 - 37- 518 - 159

Tel (privát): 06 – 70- 208- 1324

e-mail: ihagen@karolyrobert.hu

Végzettség:

1996- 1999	GATE Mezőgazdasági Főiskolai Kar Gazdasági mérnök, pénzügyi szak	Gyöngyös
1999- 2000	BGF- Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar mérlegképes könyvelő, vállalkozási szak	Debrecen
1999- 2001	Szent István Egyetem Gazdasági agrármérnök, agrár közgazdasági szak	Gödöllő
2001- 2002	Universiteit Gent Ösztöndíj program	Gent (Belgium)
2003 -	Szent István Egyetem Gazdálkodási- és Szervezéstudományok Doktori Iskola	Gödöllő

Szakmai tapasztalat:

2001-	Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös Gazdálkodási Főiskolai Kar, Vállalatgazdaságtan Tanszék adjunktusa (oktatás, kutatás, szakmai programok szervezése, tankönyv- írás, jegyzetírás, tananyagfejlesztés)
1999- 2001	Adó és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal Hajdú-Bihar megyei Igazgatósága Debrecen, Felszámolási és Végrehajtási Osztály adóügyi csőd, felszámolási és végrehajtási előadója (közigazgatási alapvizsga, felszámolási és csődeljárási szak- vizsga)

1999- 2001 Magisztrál Kft. Debrecen
(oktatói tevékenység, szaktanácsadás)

Nyelvismeret:

Angol középfokú „C” típusú nyelvvizsga (tárgyalóképes angol nyelvtudás)
Német alapfokú „C” típusú nyelvvizsga (társalgási szintű nyelvtudás)
Holland (társalgási szintű nyelvtudás)

Tudományos munkáim:

- 1999 Az Agromag Kft. vetőmagüzemi beruházásának értékelése
Tudományos Diákköri Konferencia I. helyezés
GATE – GYMFK Gyöngyös
- 2001 A beruházások döntési folyamata és elemzése, Szakdolgozat
Szent István Egyetem Gödöllő
- 2002 Postacademic course, Low Country Studies, food marketing
Gent Universiteit Belgium
- 2003 Controlling kezdőknek és haladóknak
Könyvrészlet Debrecen
- 2004 Észak Magyarország agrárfejlesztésének lehetőségei
Könyvrészlet a NKFP -2001/4/032 program keretében
- 2006 Kutatói jelentések; a Bioenergetikai Innovációs Klaszter létrehozása
és K + F programok megvalósítása a biomassa hasznosítása terü-
lén (BIOENKRF)

Oktatott tárgyak:

Controlling,
Vállalati stratégia és tervezés,
Üzleti tervezés,
Pályázatírás,
Adózás,
Vállalatelemzés, cégminősítés

Kutatási témám (Ph.D értekezésem címe):

Kis- és középvállalkozások versenyképességének növelése controllinggal

Nemzetközi kapcsolataim:

Universiteit Gent (Belgium)
California Polytechnic State University (USA)
The Judge Business School, University of Cambridge (England)