

Zéman Zoltán

A pénzügyi controlling kockázatcsökkentő szerepe önkormányzati szervezeteknél

A jövedelmezőségi és a likviditási vetület modellezése

ÖSSZEFOGLALÓ: A nemzetközi és a hazai pénzügyi gazdasági szabályzók és az azt alkalmazó szervezetek korszerűsítése megköveteli az emeltszintű vezetői feladatok ellátását. A vezetői feladatok színvonalas elvégzése hozzájárul ahhoz, hogy a közpénzügyi ellenőrzés is egyre jobban fejlődjön. Tulajdonképpen ez magába foglalja az önkormányzati vállalkozások gazdálkodásának és szerepvállalásának újra pozicionálását. A controll rendszerek (külső, belső) szerepet kapnak a fejlődés értékteremtő fázisainak megvalósításában. Ugyanakkor az is megjegyzendő, hogy az intézményi menedzsmentben is egyre nagyobb hangsúllyal kapnak szerepet ezek a kérdéskörök, a hatékonyság, eredményesség és gazdaságosság érvényre juttatása mellett. A tanulmányban bemutatom a controlling módszertan szerepvállalását és támogató funkcióját az önkormányzati gazdálkodás tekintetében. A pénzügyi controlling szerepét és az önkormányzati gazdálkodásban betöltött jellegét egy empirikus modellezzéssel támasztom alá, amelyben kitérek a likviditás, jövedelmezőség és a fizetőképesség viszonyára. A cikk külön felhívja a figyelmet arra, hogy a teljesítmények és a költségek kérdésköre mennyire meghatározó az önkormányzati controlling kialakításában, rámutat a stratégiai irányultság kérdéskörére, annak a gazdálkodásban betöltött pozitív hatásaira, ilyen például a közös vagyongazdálkodás (holding jelleggel) vagy a stratégiai mutatók használatára (például önkormányzati BSC kialakítása).

KULCSSZAVAK: pénzügyi controlling, önkormányzati controlling, likviditás, jövedelmezőség, controlling rendszer

JEL- KÓDOK: H11, H40, H70, M41

Az önkormányzatok gazdálkodása nonprofit jellegű költséggazdálkodás, ha azonban a szervezeteket gazdálkodási formái szerint akarnánk azonosítani az irodalomban megtalálható típusokhoz, megállapíthatjuk, hogy az önkormányzatok tevékenységük jellege miatt egyik alaptípushoz sem sorolhatók. A korszerű, hatékony vagyongazdálkodás feltételezi a sajátos controlling terület működtetését,

ahol az általános controlling funkciók mellett nyilván vannak egyéb sajátosságok is. Az Állami Számvevőszék meghatározása szerint – a pénzügyi tudás és a pénzzel való gazdálkodás képességének megfelelő szintje mellett – a pénzügyi kultúra mindenekelőtt reális önképet és ismereteinkhez tartozó pénzügyi döntéseket jelent. (Németh et al., 2014) A szerzők hangsúlyozzák a pénzügyi kultúra szerepét a korszerű gazdálkodásban.

Elsőként tekintünk át az általánosan ismert

Levelezési e-cím: penzugy.intezet@gtk.szie.hu

controlling orientációk és funkciók témakörét. A controlling orientációk közül hangsúlyozottan kiemelhető a jövőorientáltság, hiszen például egy ingatlan beruházása és annak működtetése esetén hosszú távra kell előre tekinteni. Ugyancsak fontos controlling orientáció a döntésorientáltság, és a proaktív döntéstámogatás. A harmadik controlling orientáció nem más, mint a költségtudatosság révén megvalósuló költséghatékonyság. A pénzügyi controlling szempontjából és az önkormányzati vállalatok működtetéséből meghatározó gazdasági mutató lehet a jövedelmezőség és a likviditás kérdésköre. Ennek oka, hogy milyen mértékben képesek a vállalatok az alapvetően közfeladataik ellátását önállóan finanszírozni. Az önkormányzati tulajdonú vállalatok ellenőrzésekor az Állami Számvevőszék a következő főbb problémákkal találkozott, természetesen a teljesség igénye nélkül (Domokos L. et al. 2016):

- egyértelmű teljesítmények megfogalmazásának hiánya,
- a tervezési folyamat tartalmi problémakörei,
- a nem eredményorientált gazdálkodás, ezáltal a saját vagyon felélése,
- szabályzatok hiánya,
- az önköltségszámítás hiányosságai,
- szerződéses fegyelem hiánya.

Véleményem szerint az előzőekben felsorolt hiányosságok is alátámasztják azt, hogy az önkormányzati gazdálkodásban, különösen az önkormányzati tulajdonú vállalkozásoknál nagymértékben szükség van a jól kialakított controlling rendszerre, ami csökkentheti a felmerülő problémák kockázatait. Megjegyzendő, hogy ebben a kérdésben a vállalati kockázat menedzsment eszköztárának alkalmazása többszörös segítséget nyújthat, ilyen például a kockázatalapú téma- és helyszínválasztás, valamint a kockázatelemzéseken alapuló ellenőrzések visszacsatolásának a beiktatása a controlling rendszerbe. A controlling

szemléletmódját vesszük alapul, amelyben a fő kritériumok – költségorientáltság, szűk keresztmetszet orientáltság (teljesítményfaktorok), döntésorientáltság, jövőorientáltság, célorientáltság – teljesülésével, illetve teljesítésével hozzájárulunk a kockázatmentesebb gazdálkodás szintjeihez, amelybe beleértendő a vagyongazdálkodással kapcsolatos tevékenység is. Tulajdonképpen a controlling szabályzó körével és az önkormányzat működésének finanszírozási hátterével lehetőséget tudnánk teremteni egyrészt a hosszú távú fennmaradáshoz, másrészt a pénzügyi gazdasági input-output cirkuláció megteremtéséhez.

A VAGYONGAZDÁLKODÁS CONTROLLING VETÜLETEI

Az önkormányzati vagyongazdálkodás nem elhanyagolható orientációja a szűk keresztmetszetek feltárása és feloldása, amely egyben a hatékonyságnövelés eszköze is. Témánk esetében sokszor szűk keresztmetszet a tökelehetőség is, amelynek sajátos a kezelése. A létesítmény- és vagyongazdálkodási controlling esetén is nyilván megjelennek az alapvető controlling funkciók:

- a tervezés,
- az eltéréselemzés,
- az információ szolgáltatás.

A tervezési munka kiindulópontja a szervezet céljait szolgáló igények feltárása, majd az előbbiek alapján támasztott követelmények és az azokat kielégítő szolgáltatási funkciók megállapítása. A tervezésnél ne feledkezzünk meg a stratégiai aspektusról, miszerint a létesítmény- és vagyonmenedzsment és a stratégia egymással szoros összefüggésben lévő tevékenységek. A gazdálkodás másik releváns területe a költséggazdálkodás, annak tervezése és elemzése. Ezen a területen a költségek szorosabban kapcsolhatók a gazdálkodási folyamatokhoz, tevékenységekhez. Célszerű a

gazdálkodási feladatok (például üzemeltetés, karbantartás, higiéniai, biztonsági területek, esetleg közüzemi szolgáltatások, zöldfelület-fenntartás) azonosítása, folyamatokra, tevékenységekre bontása. Különösen fontos akkor, ha a vagyongazdálkodással foglalkozó vállalat több üzletágot is működtet. Az előbbiek azonosítása után tudunk ezekhez költségeket rendelni. A költségek tervezésére, ellenőrzésére, előre jelzésére, eltérés elemzésére széleskörűen alkalmazhatjuk a controlling kalkulációs eljárásait (például rugalmas terveköltségszámítás, ABC-költségkalkuláció, standard kalkuláció). A meghatározó controlling funkció az informatikai támogatás révén nyújtott információszolgáltatás, elsősorban a vezetői döntések megalapozására. A hatékony informatikai támogatás egyik megoldása, amikor a képzett adatbázist szakmai alapon megfogalmazott algoritmusokkal kezeljük, célszoftvereket felhasználva.

Az önkormányzat gazdálkodása és annak controllingja – széleskörűen értelmezve – felöleli a különböző eszközcsoportok pénzügyi finanszírozását, költséghatékony működtetését, a kapcsolódó tervező-elemző munkát és az előbbiekkal kapcsolatos döntések támogatását. Tulajdonképpen azt mondhatjuk, hogy a költségvetésen kívüli feladatellátó szervezet bevételeit a lehető legjobb költséghatékossággal elkölteni – sajnos a képlet nem ilyen egyszerű. Ha a gazdálkodás pénzügyi kereteit, a bevételeket vizsgáljuk, elmondható, hogy költségjellegű orientációt kell követni. A rendelkezésre álló keretek felhasználásának szabadsági fokát vizsgálva megállapítható, hogy a központi költségvetésből származó, a bevételek nagyobb hányadát jelentő források felhasználása jelentős mértékben kötött. E bevételeknél ugyanis mindössze a feladatfinanszírozás keretében nyújtott állami támogatások és hozzájárulások, illetve a pályázatok által az önkormányzat rendelkezésére bocsátott források hatékony elköltéséről kell gondoskodnia az önkormány-

zatnak. Ebből adódóan mindenképpen fontos az önkormányzati gazdálkodás kérdéskörében a stratégiai irányultságot is bevinni. Tulajdonképpen a stratégiai visszacsatolásból és az operatív visszacsatolásból tudjuk majd származtatni az előzőekben már említett pénzügyi gazdasági cirkulációt, amely a hosszú távú pénzügyi stabilitásukat jelentheti. Következésképpen például a gazdasági programokba, a fejlesztési terekbe helyi szinten meg kell határozni a hosszú és rövid távú célkitűzéseket, természetesen szinkronba a makrogazdasági tervekkel.

AZ ÖNKORMÁNYZATI CONTROLLING RENDSZER KIALAKÍTÁSÁNAK MEGHATÁROZÓ JELLEMZŐI

A controlling terület alapvető célja, hogy a főbb funkcionális részrendszerek között megfelelő összhangot biztosítson, intézményi és intézménytulajdonosi háttérrel beleértve. A következő főbb elemekkel rendelkezik:

- felelősségi és elszámolási egységek kialakítása,
- tervezési rendszer,
- belső elszámolások kialakítása,
- beszámolórendszer.

A hatékony működés biztosítása érdekében meg kell határozni a felelősségeket, és azokat személyekhez, szervezeti egységek vezetőihez kell rendelni. A számonkérhetőség feltétele, hogy a kialakított felelősségi szintekhez megfelelő feladat- és hatáskörök legyenek kialakítva. Ez biztosítja a hatékony költség-gazdálkodást, a költségellenőrzést és a belső érdekrendszerek egységesítését, ugyanakkor hatással van a költségek és teljesítmények teljes transzparenciájára. Megjegyzendő, hogy a központi feladatokat ellátó szervezeti egységek tartozzanak a költségcentrumok közé (pénzügyi, controlling, humánerőforrás-gazdálkodás, számvitel, marketing), a tervezés során

meghatározott költségkeretek betartása miatt. Az önkormányzati tulajdonú közszolgáltatást biztosító vállalatoknál sem az árbevétel oldal (az önkormányzat árhatósági szerepkört tölt be az ármegállapítás jogkörrel), sem a ráfordítás oldal (a holding létrehozása miatt a társaságok nem rendelkeznek maradéktalanul az erőforrásaikkal) nem befolyásolható teljes mértékben a tagvállalatok által. Az előzőekben leírtakból látható, hogy a tagvállalatok felelőssége és hatásköre nem feleltethető meg a hagyományos profitcenterek felelősségének, hiszen számos olyan tényező van a gazdálkodásukban, amelyet nem tudnak befolyásolni. A controlling rendszerben a tervezési terület szempontjából egyértelműen meghatározó, hogy a tervezés menete mennyire összehangolt és egységes. A tervezési rendszer nagyon meghatározó, és számít ha a teljes tervezési folyamat július 1-től december 31-ig tart, és így az önkormányzati vállalatcsoport egésze a következő évet teljes körű és elfogadott üzleti és operatív terv alapján kezdheti meg. A tervezési rendszer két alkotóelemből áll: a stratégiai és az összevont üzleti éves tervezésből. A stratégiai tervezés és hosszú távú piaci, jövedelmezőségi és szervezeti célokat, illetve a magvalósításhoz szükséges erőforrásokat célkitűzések formájában határozza meg. A stratégiai elvárások az önkormányzat vállalkozói vagyonának holdingszervezetbe való működtetésének előnyei:

- követhetőbb a vállalatcsoport önfinanszírozásának pénzügyi igénye,
- szinergiák, méretgazdaságosság, szervezetfejlesztés,
- image-javítás, egységes megjelenés, kommunikáció.

A stratégiai tervezés szakaszának az adott év augusztus 31-éig le kellett zárulnia, hogy az üzleti tervezés valóban a stratégiai céloknak megfelelő formában történhessen meg. A számszerű stratégiai mutatók hiánya a stratégia teljesülésének mérését, beszámo-

lását is akadályozza. A controlling rendszer információs szolgáltató háttérét a beszámolási rendszer adja, melynek során olyan beszámolórendszert kell létrehozni, amely a különböző vezetői szintjeinek és a felelősségi területek feladatainak ellátásához, döntéseik meghozatalához megfelelő információkat biztosít az önkormányzat döntéshozatalába illesztve. A rendszer további jellemzője, hogy a tervezési rendszerrel összhangban alakították ki. A beszámolórendszer kialakításában célszerű a szintekre történő tagolás, amelynek egyik szintjét a tagvállalati beszámolók képezzék. Ezek a beszámolók a tervekkel azonos felépítésűek, de a némileg bővebb tartalom miatt lehetővé teszik a tagvállalatok tevékenységének bemutatását, teljesítményük megítélését, amely alapján a holding igazgatósága képes a tagvállalati tevékenységeket befolyásoló döntéseket, intézkedéseket meghozni. A beszámolók másik szintje a vállalatcsoportok egészének működéséről nyújtanak információt, amelyek lehetővé teszik a holding tulajdonosa, igazgatósága és a felügyelőbizottsága számára, hogy meg tudják ítélni a vállalatcsoport egészének a teljesítményét.

A beszámolás egy olyan folyamatos tevékenység, amelynek elemeit a negyedéves és éves beszámolók, továbbá a havi gyorsjelentések alkotják. A negyedéves beszámolót negyedévente kell összeállítani, mindig a tárgyidőszakot követő hónap 30. napjáig. A negyedéves beszámoló célja, hogy az év egy nagyobb periódusáról nyújtson áttekintést és megpróbálja előre jelezni a tényértékek várható alakulását, alkalmazva a költség-haszon elvet. Az évközi beszámolók egyik legfontosabb funkciója, jelezni a tény-terv eltéréseket, hogy a vezetés időben beavatkozhatson.

Az üzleti szférában a tulajdonosi profit és a nettó cash flow érdekelttség alapvetően meghatározó a vállalkozói szervezetek érdekviszonyai egészére, ez az önkormányzatoknál mást mutat. A vállalkozásoknál a béreknek és más ki-

adásoknak, illetve költségeknek kemény költségvetési korlátja van, az önkormányzatoknál vannak ugyan korlátok, de az adott szakfeladatot akkor is el kell végezni vagy végeztetni a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény értelmében. Ugyanakkor vannak speciális ellenérdekek a gazdaságosság érvényesülésével szemben, például a túlzott alkalmazotti bérigények, a menedzsment által okozott úgynevezett *agency cost-ok* (ügynökköltségek, olyan felesleges vezetői költségek anyagi terhei, amelyek inkább a menedzsmentet, mintsem a vállalkozás tulajdonosainak érdekeit szolgálják), mégis, a tulajdonosi megtérülési és profitérdek áttör az ellenérdekeken. Ennek az érdekek az érvényesítése komoly controlling eszköztár kifejlesztéséhez vezetett a vezetéstudományon belül az elmúlt évtizedek során. Ennek az eszköztárnak az alkalmazási lehetőségével ma már egyre jobban élnek az önkormányzatok is. Az Állami Számvevőszék vizsgálatában és tanulmányában több kutató elemző is megfogalmazta az önkormányzati vállalatok súlyát és szerepét a közszolgáltatás rendszerében (Domokos et al., 2016). Kiemelték az irányítás hatékonysági és eredményességi kérdéskörének társadalmi közszolgálati hasznát, rámutatva az állam-menedzsment megújítására. Ebből adódóan megfogalmazták, hogy a mai vezetők szerepe túlmutat a szabályszerűségekre irányuló működés megtartásától, hiszen rendkívül meghatározóak a pénzügyi szakmai és etikai kihívások.

Természetesen nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy a közsféra szervezeteinek tulajdonosa közvetlenül az állam vagy a helyi önkormányzat. Az állam is bevételérdekelt ugyan, de bevételeinek alapja nem a közjavak értékesítéséből adódó bevétel, mivel a közjavak oszthatatlanok, tehát nem lehet őket eladni az állampolgároknak. Ugyanakkor a közjavak előállítására pénzbe kerül, ezt az állam adók kivételéből, az eredeti jövedelmek megadóztatásából finanszírozza.

Ezen sajátosságokból adódóan az önkormányzati controlling rendszernek az önkormányzati gazdálkodás jövőbeli talán legfontosabb rendszerének kell lennie, és mint ilyen, kapcsolatban kell álljon az összes önkormányzati rendszerrel. Ebből adódóan csökkenthetővé válnak az önkormányzati gazdálkodást érintő kockázatok is. Megjegyzendő, hogy az önkormányzati folyamatok közül alig akad olyan, amelyeknek nincs pénzügyi vetülete. Véleményem szerint az önkormányzati controlling rendszer szervezetbe való beágyazását, az önkormányzati rendszer egyes elemeivel való kapcsolatait érdemes elemezni a jövőt illetően. Az egyes szabályozó körök összekapcsolása támogatja a pénzügyi és a gazdasági célok teljesülésének visszacsatolását és így hozzájárul a fenntarthatósághoz. Következésképpen az önkormányzati controlling rendszer feladata az önkormányzati gazdálkodás egészének a tervezése, folyamatos figyelemmel kísérése, a vezetők informálása az általuk vezetett szervezet gazdálkodásáról, a menedzsment ellátása az önkormányzat gazdálkodásához szükséges információkkal. Ez az a rendszer, amely alapján reformálja meg az önkormányzati gazdálkodást, figyelembe véve a jó állam-menedzsment igényeit.

A jelenleg ismert, gazdálkodást támogató önkormányzati (legtöbb esetben csak monitoring) rendszerek is törekszenek ezen feladatkör ellátására. E törekvések legnagyobb hiányossága azonban abban áll, hogy a gazdasági eseményekről már azok lezárása után informálnak, így ezen informáltság monitoring oldala erősebb, mint az előre vetíthető jövőorientált controlling oldala. Fel kell hívnom a figyelmet arra, hogy a controlling dimenziói közül fontos lenne a stratégiai irányban lévő lehetőségeket kihasználnia az önkormányzatoknak. Példaként említhető egy-egy regionális terület fejlesztési koncepciója, akár állami, akár tőkeáramlás és befektetések útján. Fontos mindezek leképezése operatív megvalósítás

szintjére, különös tekintettel pénzügyi oldalról. Az önkormányzatok gazdálkodását segítő rendszereknek ezt a hiányosságát igazolja az önkormányzatok költségvetési előirányzata módosításainak viszonylag magas száma (átlagosan 4–5).

A controlling rendszer lényege a „napi online” informálás, ami az önkormányzatoknál is azt jelenti, hogy a rendszer akkor jelez, amikor még nem késő beavatkozni az eredeti elképzelések, előirányzatok betartása érdekében. A költségvetés végrehajtandó tervként jelenik meg az önkormányzat életében, amelynek végrehajtásáért, a tervszerűségért a controlling rendszer felel. Tehát a controlling rendszer bevezetésével jelentősen átalakul a polgármesteri hivatalok gazdálkodással foglalkozó szervezete, a másik az, hogy minden szervezetnek fel kell készülnie a controlling rendszer hatékony működtetésére és befogadására. Véleményem szerint a controlling rendszer fogadóképességét három területen kell megvalósítani.

▶Az egyik terület a polgármesteri hivatal szervezete, amelynek átalakítása viszonylag egyszerű feladat.

▶A második terület a polgármesteri hivatal által fenntartott és működtetett, a különböző kötelező önkormányzati feladatot ellátó szervezetek intézmények.

▶A harmadik terület az önkormányzati tulajdonrészt tartalmazó gazdasági társaságok területe.

Az egyes szervezeteknél a controlling rendszer bevezethetőségébe fektetett energia fordított arányban áll a szervezetek és az önkormányzat kapcsolatával.

Az önkormányzatok ma ténylegesen, a szó legszorosabb értelmében kénytelenek gazdálkodni. Ehhez alapvető szemléletváltozásra volt szükség, amelyet jelentős szervezeti változás követett. A szervezet megváltozása azonban nem abban állt, hogy a gazdálkodás fő vonulatát ma nem a gazdasági irodák vagy a köz-

gazdasági irodák látják el, hanem a gazdasági irodák gazdálkodási funkciói, a szervezet által végzett tevékenységek változtak meg alapvetően. A controlling rendszert működtető szervezet azonban csakis az alapjaiban megváltozott feladatokat ellátó gazdasági szervezet lehet. Ezzel jelentős változáson megy át a szervezet: létre kellett hozni a controlling szervezetet, hiszen a feladatok „átsúlyozódnak”, a pénzügyi, költségvetési feladatok nagyobb részét átveszi a létrehozandó controlling szervezeti egység. A controlling rendszer kialakítása funkcionális változásként is jelentkezik, de ott, ahol jelentősebb összegekkel gazdálkodnak a szervezetek, önálló controller, controlling csoport beállítása válik szükségessé.

Az önkormányzatoknál a gazdasági funkciókat ellátó szervezet berkein belül működnek a költségvetéssel, a pénzügyekkel (munkaügyekkel) foglalkozó csoportok és a regisztrációs funkciókat ellátó számviteli, könyvelő szervezetek. A belső kapcsolatok számát és jellegét a controlling rendszer, egyes szervezetek gazdálkodási funkcionális kapcsolata határozza meg.

Az önkormányzat gazdálkodásának jelentős része az önkormányzat egyszemélyes tulajdonában, vagy többségi tulajdonú gazdasági társaságai keretein belül valósul meg. Ebből adódóan ezen szervezetek gazdálkodását nem lehet kivonni az önkormányzat gazdálkodásából. A gazdasági társaságokkal controlling rendszeren keresztül való kapcsolattartás egyelőre későbbi feladat, tulajdonképpen először ki kell alakítani az egyes gazdasági társaságoknál saját controlling rendszereiket, majd az így létrehozott autonóm rendszerek közötti kapcsolatot kell meghatározni. A gazdálkodásuk aktív és hatékony irányításában fontos szerepet kell tulajdonítanunk a tulajdonosi ellenőrzés megvalósításának. Ez természetesen jelenti azt is, hogy a belső controll rendszerek kialakításának összehangolása alapvető követelménye a hatékony eredményes és gazdaság-

gos irányításnak. Ezt érvényre kell juttatni az önkormányzatok és az általuk alapított társaságok irányításában is.

AZ ÖNKORMÁNYZATI VÁLLALATCSOPORT CONTROLLING TEVÉKENYSÉGÉNEK FŐBB JELLEMZŐI

A menedzsmenttudományok művelői már többször foglalkoztak azzal a kérdéssel, hogy a nemzetgazdasági és a vállalati környezet hogyan harmonizálható az irányításban, és ez által hogyan érhető el a gazdasági teljesítmény javulása. Természetesen ez alapvetően a vezetési funkciók feladatköreinek összehangolását jelenti makro és mikro szinten egyaránt (tervezés, szervezés, vezetés, ellenőrzés).

A dinamikusan változó és összetett gazdasági és társadalmi környezet miatt kiemelt fontosságú elvárás, hogy kellően rugalmas rendszer kerüljön kidolgozásra az önkormányzatok esetében is. A controlling rendszerrel szemben, az önkormányzati vagyongazdálkodók létrehozásakor megfogalmazott célokat szem előtt tartva, a következő elvárások kerültek megfogalmazásra:

- terv-, tény- és várható értékeket tartalmazzon, tegye lehetővé a különböző szempontok szerinti összehasonlítást,
- egyértelmű felelősségi és hatásköri rendszert képezzen le,
- a rendszer által nyújtott információk gyakorlati használata és pontossága álljon megfelelő arányban egymással,
- a rendszer nyújtson megfelelő támogatást a pénzügyi menedzsment számára,
- naturális és pénzügyi-számviteli adatok egyaránt szerepeljenek benne,
- legyen jövő- és döntésorientált,
- elsősorban a szűk keresztmetszetekre helyezzen hangsúlyt,
- a tagvállalatok közötti információ áramlást is támogassa.

A PÉNZÜGYI CONTROLLING JÖVEDELMEZŐSÉGI ÉS LIKVIDITÁSI VIZSGÁLATÁNAK MODELLEZÉSE

Az empirikus kutatás során az önkormányzati tulajdonú társaságok működésének két vetületét: a likviditást és jövedelmezőséget tényezőit vizsgáltam meg. Ennek során két hipotézist állítottam fel.

H1: AZ ÖNKORMÁNYZATI TÁRSASÁGOK MŰKÖDÉSI JELLEMZŐIBEN HANGSÚLYOSABB A LIKVIDITÁS SZEREPE.

Egyetértek *Hegedűs* (2016) kutatásaival, az önkormányzati cégek likviditási helyzetét illetően. Megítélésem szerint a likviditási helyzet kedvezőbb az önkormányzati tulajdonú cégeknél, mint a jövedelmezőség.

H2: ÖSSZEFÜGGÉS MUTATHATÓ KI A LIKVIDITÁS, VALAMINT A HELYI ADÓERŐBÁZIS KÖZÖTT.

Feltételezésem szerint a helyi jövedelmet mérő 1 főre jutó összevont személyijövedelemadó-bevétel, illetve az adófizetők száma az összlakosságon belül szignifikáns kapcsolatban áll a vállalkozások likviditásával. Mivel a vállalatok likviditása elsődlegesen a lakosság fizetőképességétől, pénzügyi kondícióitól függ, így feltételezem a két tényező közötti összefüggés meglétét.

Anyag és módszer

A kutatás során a megyei jogú városok és Budapest főváros, illetve a kerületei birtokában lévő gazdasági társaságokat vizsgáltam meg likviditási és jövedelmezőségi jellemzői alapján. Ezekben a településkategóriákban kötelező önkormányzati feladat ezen szakterületek ellátása, amelyet a hatályos Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvény határoz meg.

A vizsgált ágazatokat azért vontam be a kutatásba, mivel közvetlen kapcsolata van a lakossággal, ezáltal a közszolgáltatások valódi megvalósítói az ágazatban tevékenykedő vállalkozások. Ahogyan az *1. táblázat* is mutatja,

A VIZSGÁLT MINTA MEGOSZLÁSA

	Megoszlás	Százalék	Összesített százalék
Ágazat	Távhőszolgáltatás	16	16,8
	Hulladékkezelés- és gazdálkodás	25	26,3
	Ingtalan-vagyongazdálkodás	34	35,8
	Víz és csatornamű	20	21,1
Teljes	95	100,0	

Forrás: SPSS output

a vizsgált mintában a legnagyobb számban az ingatlan-vagyongazdálkodó vállalkozások adják a túlsúlyt, a többi ágazat nagyjából azonos mértékben szerepel a vizsgált mintában, amely összesen 95 vállalat adatait tartalmazza.

A vizsgálat időhorizontja 2010–2013 közötti periódus, az időszak megválasztásának oka, hogy a 2010-es években jelentős mértékben eladósodott az önkormányzati szektor, valamint a hazai lakosság is (Lentner, 2014). A 2013-as év végpontként választása azért volt indokolt, mivel az állami árszabályozás életbe lépése előtti utolsó évről beszélhetünk, így még a rezsicsökkentés nevű szabályozás életbe lépése előtti állapotot tükrözik az adatok.

A kutatás során a vizsgált 95 vállalat éves beszámolójának adatait vettem alapul és képeztem belőle mutatószámokat. Az adatok forrása a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium elektronikus beszámoló portálja, ahova a vállalkozások közzétételi kötelezettségüknek eleget téve nyilvánosságra hozzák a beszámolóikat

Vizsgált vállalati mutatószámok:

- likviditási mutató (forgóeszközök és a rövidlejáratú kötelezettségek hányadosa),
- gyorsráta (forgóeszközök csökkentve a készletek értékével, különbségük osztva a rövid lejáratú kötelezettségekkel),

- ROA-mutató (eszközarányos megtérülés, az adózott nyereség osztva a mérlegfőösszeggel),
- ROE-mutató (saját tőke megtérülése, az adózott nyereség osztva a saját tőkével).

Vizsgált adóerő-mutatószámok:

- 1 főre jutó személyijövedelemadó-bevétel (összevont adóalap osztva a település lakosságával),
- 1 főre jutó vállalati bevétel (vállalkozási bevételek osztva a település lakosságával),
- adózók részaránya (adózók osztva a település lakosságával).

A vállalati mutatószámok adatgyűjtéséből, míg a lakosság adóerejét bemutató mutatószámok a TEIR adatbázisából származnak, a 2010–2013-as évek átlagértékén kerültek meghatározásra a vizsgált 23 megyei jogú városban, valamint a fővárosban és kerületeiben (I., III., IV., V., VIII., X., XV, XVI., XVIII, XXI. kerület).

Ennek oka, hogy ezen önkormányzatok tulajdonában lévő cégekről álltak rendelkezésre vállalati beszámoló adatok. A vállalatok döntő hányada 100 százalékos önkormányzati tulajdonban van, másik részük többségi tulajdonosa helyhatóság. A vállalati adatoknál az elemzett vállalati mutatószámok a vizsgált évek átlagán kerültek meghatározásra.

Az első hipotézishez klaszterelemzést végeztem el, amelybe a bevont változók a bemutatott vállalati mutatószámok voltak. Az elemzésemben arra voltam kíváncsi, hogy a mutatószámok alapján a jó és kedvezőtlen likviditással rendelkező cégek hogyan oszlanak meg a csoportok között, illetve milyen arányban vannak a vállalatok között jó likviditású és jövedelmezőségű vállalatok, egymáshoz viszonyított arányuk milyen a képzett klasztereken belül.

Ennek érdekében a hierarchikus és a K-közép klaszterezést kombinálva alkalmaztam. A hierarchikus eljárásoknál Ward-eljárású klaszterelemzést alkalmaztam, négyzetes euklideszi távolsággal, annak érdekében, hogy az ideális klaszterszámot meghatározzam, majd ezt követően K-közép eljárással fixáltam le a klaszterek számát, figyelembe véve *Sajtos – Mitev* (2007) javaslatait.

A vizsgálataimban egyes mutatószámértékeket kedvezőnek, másokat kedvezőtlennek ítélek meg, ez az általános gyakorlathoz igazodik. Likviditási mutatónál kedvező az 1,8 feletti érték, még elfogadható az 1,3-as érték, gyorsrátánál kedvező a 0,8 feletti érték, elfogadható a 0,5-es mutatószámérték. A jövedelmezőségi mutatóknál természetesen a pozitív érték a kedvező.

A második hipotézishez korrelációanalízist végeztem, itt a vállalati és lakossági mutatószámokat viszonyítottam egymáshoz. A táblázatokban *-gal jelöltem azokat a kapcsolatoskat, ahol szignifikáns kapcsolat mutatható ki. A dolgozat statisztikai elemzését SPSS programcsomaggal, illetve MS Office programcsomaggal végeztem el.

Modellezett eredmények

A vizsgálatok során összesen 70 vállalkozásnak voltak minden időszakban adatai, így a 95 cégből 70-re tudtam lefuttatni a klaszterelem-

zést (lásd 1. ábra). A klaszterelemzés lefuttatása során négy csoport létrehozását tartottam indokoltnak a 10. összevonási szinten. A négy csoport főbb statisztikai jellemzőit a 2. táblázatban foglaltam össze.

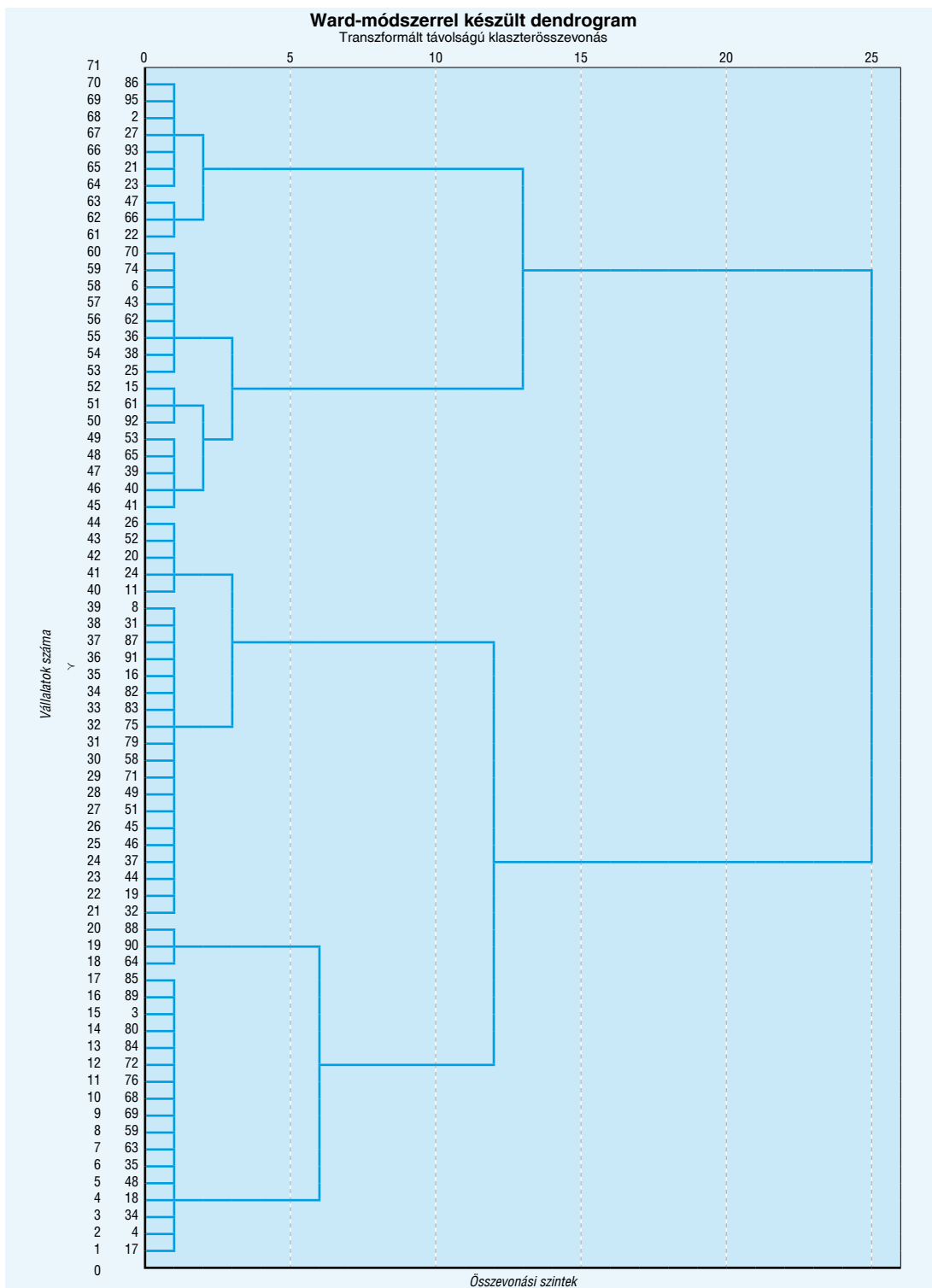
AZ ELSŐ CSOPORTNÁL a likviditási helyzet átlagos értéke az elfogadható tartomány körül alakul, míg a jövedelmezőség kedvezőtlen a vállalkozásoknál, hiszen negatív tartományba került a jövedelmezőség átlaga.

A csoportban minden vállalkozásnak gyenge a likviditási mutatója és a gyorsrátája is, mivel egyiké sem éri el a kívánatos 1,3 feletti értéket. A jövedelmezőség vonatkozásában a cégek közül 7 vállalkozás veszteséges működést produkált átlagban a vizsgált négy évben. Ebben a csoportban lévő vállalkozások nagy része ingatlan-vagyongazdálkodással foglalkozik, míg kisebbik része távhőszolgáltató. Ez a csoport homogén, de rossz jövedelmi és likviditási jellemzőkkel bír az eredmények alapján.

A MÁSODIK CSOPORT kapcsán az a következtetés szűrhető le, hogy a likviditási átlagos értéke igen magas, de csekély jövedelmezőség párosul hozzá, a mutató átlagos értéke azonban pozitív tartományban van, ez kedvezőbb az előző csoporthoz képest. Ebben a csoportban minden vállalkozás likviditása a kívánatos érték felett volt, mind a likviditási mutatóval, mind a gyorsráta-mutatószámmal mérve. Szintén pozitívum, hogy a jövedelmezőség is minden vállalatnál pozitív értékű volt, tehát igen kedvező gazdasági jellemzővel bírnak a cégek. A csoport homogenitását jól jelzi, hogy ágazati szempontból a vízművek teszik ki a meghatározó hányadot, mivel a 20 cégből 9 ebben a klaszterben található, 6 hulladék-gazdálkodással foglalkozó cég, a többi pedig távhőszolgáltató.

A HARMADIK CSOPORTRA közepes likviditás – elfogadható tartományon belül –, viszont erős jövedelmezőség a jellemző. A csoport jellemzője: a likviditási mutató 8 vállalkozásnál kedvező, 8-nál kis mértékben a lélektani 1,3-as

A KLASZTERELEMZÉS DENDOGRAMJA



Forrás: SPSS output

A KLASZTERELEMZÉS HÁTTÉRADATAI

Klaszter		Likviditási mutató	Gyorsrámutató	ROA	ROE
1	N	10,00	10,00	10,00	10,00
	Átlag	0,96	0,62	-0,30	-0,20
	Szórás	0,56	0,48	0,48	0,42
2	N	20,00	20,00	20,00	20,00
	Átlag	3,23	2,70	0,03	0,06
	Szórás	0,85	0,73	0,24	0,48
3	N	16,00	16,00	16,00	16,00
	Átlag	1,50	0,94	0,81	0,94
	Szórás	0,52	0,25	0,40	0,25
4	N	24,00	24,00	24,00	24,00
	Átlag	2,79	3,00	-0,04	-0,08
	Szórás	0,41	0,51	0,20	0,28

Forrás: SPSS output

határérték alatt van, azonban gyorsrátán mérve 16-ból 15-nek kedvező értéke van a 0,8 feletti likviditással. A vállalkozások közül 3 működik veszteségesen, és 13 nyereséges a cégek közül, melyet döntő hányadban távhőszolgáltató és vagyongazdálkodó cégek működnek.

A NEGYEDIK KLASZTER sajátja szintén az erős likviditás, ugyanakkor negatív a jövedelemezőség az átlagok és szórások alapján. Az ebbe a csoportba besorolt vállalkozások likviditási jellemzői aránylag jók, mivel gyorsrátája mindegyik cégnek az elvárt 0,8-es érték felett van, de a jövedelemezőségi helyzetet vizsgálva 23 cég veszteséges a vizsgált időszakban, nagy hányaduk a vagyongazdálkodó cégek közül került ki.

A vizsgált 95 vállalkozás közül a vizsgálati időszakban 66 cégnek volt jó gyorsrámutatója, likviditási mutatója pedig 57-nek. Ezzel szemben a jó likviditás nem jelent jó jövedelemezőséget is, mivel a 95 cég közül 50 rendelkezett folyamatos rentabilitással, a maradék 45 veszteségesen működött.

Ha minden vizsgált évet külön-külön értékelek, eredményül a 3. táblázat adatait kapom.

Ahogy látszik, a vizsgált cégek több mint fele rendelkezik minden évben kedvező gyorsrátával, viszont folyamatos jövedelemezőséget csak 19 vállalat tudott biztosítani. Érdekes, hogy mindkét dimenzióban 14 cég volt, amely jó mutatószámértékkel bírt mind a jövedelemezőség, mind a likviditás kapcsán.

Ebből kiolvasható tehát a preferencia az önkormányzati cégek számára, hogy a likviditást előnyben részesítik a jövedelemezőséggel szemben. Ennek a magyarázata, hogy a jövedelemezőség a válságos időben a lakosság fizetési nehézségei miatt leromlott, így a finanszírozhatóságot a jó likviditással lehetett orvosolni.

A második hipotézisemben arra kerestem a választ, hogy mutatható ki kapcsolat a lakosság pénzügyi helyzete, illetve a közszolgáltató vállalatok likviditása között. Ezért néztem a vállalkozási, összevont adóalapba tartozó jövedelmek, valamint a lakosság adófizetőinek

ÉVENKÉNTI VIZSGÁLAT EREDMÉNYE

Minden évben jó gyorsrátaértékkel rendelkező cégek száma	48
Minden évben jövedelmező cégek száma	19

Forrás: saját kutatás, 2017

arány száma és a likviditás közötti kapcsolatot (lásd 4. táblázat).

Az egy főre jutó összevont adóalap és a két vizsgált likviditási mutató között pozitív irányú kapcsolat áll fenn, amely közepesen erősebb, ugyanakkor regressziós kapcsolat feltérképezéséhez nem elég erős.

Ebből tehát az a következtetés vonható le, hogy a lakosság adófizető képessége pozitív összefüggéssel lehet a vállalatok likviditására, vagyis ahol a lakosság által fizetett jövedelemadó és ezzel együtt a „kvázi-jólét” magas, ott az önkormányzati vállalatoknak sem idéz elő likviditási nehézséget.

Érdekeség, hogy a vállalkozói jövedelem, amelyet a TEIR statisztikája a társasági adó és az egyéni vállalkozásoktól származó külön adózó személyi jövedelemadó összegeként ad

meg, szintén befolyásolja a vállalkozások likviditását, azonban közepesen gyengébb magyarázóerővel. Ennek alapján a vállalkozások által megszerzett jövedelem csak kisebb mértékben befolyásolja a vállalkozások likviditását.

Nincs értékelhető, szignifikáns kapcsolat az adófizetők részaránya és a vállalatok likviditása között, így az aktív rétegek száma érdemben nem befolyásolja a vállalkozások likviditási helyzetét, ami egyrészt utalhat kedvező fizetési morálra, másrészt az eltartottak magasabb számára.

Mivel vizsgálataimat a megyei jogú városok és a főváros, illetve a kerületek adatai alapján végeztem el, így lehetséges, hogy országra kiterjedő vizsgálat nem igazolná vissza eredményeim, hiszen a lakosság és a vállalkozások jövedelemtermelő képessége e két településkategóriában a legmagasabb.

A LIKVIDITÁSI MUTATÓK, ILLETVE A LAKOSSÁG ADÓEREJÉT JELLEMZŐ MUTATÓK KÖZÖTTI KAPCSOLAT VIZSGÁLATA

Mutató		Likviditási mutató	Gyorsráta mutató
1 főre jutó összevont adóalap	Pearson korreláció	0,614*	0,604*
	Szig. (2-oldali)	0,044	0,039
1 főre jutó vállalkozási jövedelem	Pearson korreláció	0,372*	0,375*
	Szig. (2-oldali)	0,048	0,047
Adózók aránya lakosságon belül	Pearson korreláció	0,131	0,112
	Szig. (2-oldali)	0,592	0,648

Megjegyzés: *szignifikáns kapcsolat

Forrás: SPSS output

A hipotézisek közül a likviditás fontosságát hangsúlyozó feltevésemet elfogadtam, mivel a vállalatok adatai alapján inkább a likviditást tudták biztosítani a vizsgált időszakban, mint a jövedelmezőséget. A klaszteres vizsgálatokból kiderült, hogy a cégek döntő hányada likviditási jellemzőit tekintve kedvezőbb helyzetben vannak, mint a likviditás tekintetében.

A második hipotézist részben fogadtam el, mivel valóban van kapcsolat a likviditás és a lakosság adózási jellemzői között, azonban a kapcsolat közepes, illetve az adófizetők aránya és a likviditás változói között nem sikerült szignifikáns kapcsolatot bizonyítani.

A kutatás folytatási iránya, hogy a 2014-től kezdődő években is megvizsgáljam a kapcsolat alakulását, mivel az árszabályozás jelentősen befolyásolhatta a gazdálkodó szervezetek működési attribútumait, ennek iránya a jövedelmezőségben kismértékű romlást, de a fizetőképesség tekintetében akár javulást is mutathatott a csökkenő díjak hatására. (Lásd 5. táblázat)

Következésképpen az önkormányzatokra is igaz az, hogy a stratégiai controllingnak nem csupán a jövedelmezőséget kell figyelnie, hanem a cash-flow-t is. A cash-flow számítások részletezése, a stratégiai pénzügyi controlling megvalósításának alapjait jelenti. Ezért a stratégiai pénzügyi controlling legnagyobb problémái közé tartozik annak a célkitűzésnek a teljesítése, hogy a finanszírozásának szabályozásakor folyamatosan biztosítsa a kielégítő mértékű likviditást. Bár mindkét célkitűzést (cash-flow, jövedelmezőség) nagyon jól ismeri minden szakember, a gyakorlatban sajnos

mégis sokszor szem elől tévesztik azokat. Ez mindenekelőtt a likviditásnál nagyon veszélyes, hiszen elegendő mennyiségű likvid eszköz nélkül csak a legritkább esetben lehetséges kielégítő jövedelmezőséget elérni.

A stratégiai pénzügyi controlling itt betöltött szerepéhez, bemutatásához röviden fel kell vázolnunk mindkét terület tartalmát. Ebből adódóan a jövedelmezőség nem más, mint a létrehozott teljesítmény és a létrehozás érdekében felhasznált teljesítmény közötti különbség, tehát a nyereség vagy a többlet teljesítmény. Az elért jövedelmezőség megítélése egyénileg nagyon különböző lehet, mégis az a döntő, hogy mekkora jövedelmezőséget terveztek, illetve mekkora szükséges a vállalkozás fennmaradásához. Erre azonban nincs általánosan érvényes szabály. A jövedelmezőség összehasonlíthatósága és értékelhetősége érdekében az elért nyereséget (illetve többlet teljesítményt) a lekötött (saját vagy összes) tőkéhez vagy az elért forgalom nagyságához hasonlítjuk, és százalékban adjuk meg. A jövedelmezőség mindhárom mutatóját (saját tőke jövedelmezősége, osztóke jövedelmezősége, forgalom jövedelmezősége) nagyon óvatosan kell azonban kezelnünk, mert a viszonyítási alapok (a nevezők) jelentősen ingadozhatnak. Elfordulhat például, hogy a vállalkozás annak ellenére mutat ki nyereséget a mérlegben, hogy saját tőkéje negatív. Viszont meg kell említenünk a cash-flow orientáltság fontosságát, figyelembe véve a cash menedzsment szerepét a pénzügyi irányításában.

A stratégiai pénzügyi controlling számára az következik, hogy tekintettel kell lennie a

5. táblázat

HIPOTÉZISVIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI

1. Hipotézis	Elfogadva
2. Hipotézis	Részben elfogadva

Forrás: saját kutatás, 2017

következő sorrendre: a likviditás megelőzi a jövedelmezőséget!

ÖSSZEFOGLALÁS

Megjegyzendő, hogy minden közsférabeli szervezet célja szerint különbözik egymástól, ezért ezt figyelembe kell venni a controlling rendszerek kialakításában. A tanulmány igazolta, hogy a költségek automatikus lefedése a közsférabeli szervezetek vonatkozásában nem előremutató, ezért a költségtakarékos működés kényszerét a controlling elv közsférába történő bevezetésével lehet csak elérni – mint ahogy ezt már több területtel foglalkozó kutató is leírta. Kiemelkedően fontos a teljesítmények és költségek párhuzamba állított controllingjának kialakítása, adaptálódva az egyes közsférabeli szervezetek specialitásaihoz.

A közsféra vezetésébe, irányításába és működtetésébe be kellene vezetni a controlling elvet és vezetéstámogató funkciót, amely messze több, mint az ellenőrzés egy mélyebb megvalósulása.

A közsféra controlling rendszerének a következő feladatokat kell prioritással kezelnie:

- csökkentse a kockázatot a gazdálkodásban,
- segítse a projektszemlélet és -vezetés előnyeinek alkalmazását,
- mérje a szervezeti teljesítmény mennyiségét, minőségét, illetve alakítsa ki a teljesítménymérés és számonkérés feltételeit, módszereit,
- szolgálja a költségvetési források hatékony, költségtakarékos felhasználását,
- támogassa a költségvetési tervezést a teljesítménytervezéssel összekapcsolva, kialakítva a rendelkezésre bocsátott erőforrások rugalmas összehangolását.

IRODALOM

- BÖCSKEI E. – FENYVES V. – ZSIDÓ K. – BÁCS Z. (2015): Expected Risk Assessment – Annual Report versus Social Responsibility. *Sustainability* 7: (8) pp. 9960–9972
- BÖCSKEI E. – BÁCS Z. – FENYVES V. – TARNÓCZI T. (2015): Kockázati tényezők lehetséges előrejelzése, a gazdálkodás felelősségének kérdése a számviteli beszámolóból nyerhető adatok tükrében. *Controller Info* 2015/3 7–14. oldal
- BUJTÁR ZS. – KECSKÉS A. (2016): Másodszor is Quaestor?: Az új kárpótlási szabály rendelkezéseiről *Magyar jog* 63:(3) 156–165. oldal
- CSISZÁRIK-KOCSIR Á. – VARGA J. (2017a): Miből és hogyan – vagy a magyar vállalkozások projektfinanszírozási gyakorlata. In: Csizsárik-Kocsir Á. (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*: VII. tanulmánykötet. Budapest Óbudai Egyetem. 118–132. oldal
- CSISZÁRIK-KOCSIR Á. – VARGA J. (2017b): A projektkockázatok és a tulajdonosi struktúra összefüggése egy kérdőíves kutatás eredményei alapján. In: Csizsárik-Kocsir Á. (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, VII. tanulmánykötet. Budapest Óbudai Egyetem. 133–144. oldal
- DOMOKOS L. (2015): Átláthatóság, elszámoltathatóság, integritás – az etikus közpénzügyi menedzsment három alapelve. *Polgári Szemle* 11: (4–6) 13–20. oldal
- DOMOKOS L. (2016): Az Állami Számvevőszék jogszolgáltatásainak kiteljesedése az új közpénzügyi szabályozás keretében = Culmination of the Powers of the State Audit Office of Hungary within the Scope of New

Legislation on Public Funds. *Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly* 61: (3) pp. 299–319

DOMOKOS L. – NÉMETH E. – JAKOVÁC K. (2016): A kormányzás eredményességének támogatása: Célszerűség-vizsgálat és teljesítménymérés a számvevőszéki ellenőrzésekben. In: Németh E. (szerk.) A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék: Tanulmányosorozat. 306 o. Budapest: Állami Számvevőszék, 257–285. oldal

FENYVES V. – BÁCS Z. – TARNÓCZI T. (2016): A források jelentősége a vezetői döntésekben. *Taylor gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: a virtuális intézet Közép-Európa kutatására közleményei* 22: (1) 37–45. oldal

FENYVES V. – TARNÓCZI T. – BÁCS Z. (2016): Az észak-alföldi régió élelmiszer jellegű vegyes bolti kereskedelmi tevékenységet végző vállalkozásainak elemzése. *Közép-Európai Közlemények* 2016/3. (34) 165–183. oldal

FENYVES V. – TARNÓCZI T. – BÁCS Z. – BÖCSKEI E. (2016): Teljesítménymérés és értékelés – benchmarking és a DEA módszerrel. *Controller Info* 2016/4. (4) 2–9. oldal

GASPARICS E. – HORVÁTH E. – LENTNER Cs. – (2015): A magyar önkormányzati rendszer gazdasági irányítása és koordinációja: 25. fejezet In: Lentner Cs. (szerk.) Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás: *Közpénzügyek és Államháztartástan II.* 858 o. Budapest: NKE Szolgáltató Kft., 611–636. oldal

HEGEDŰS SZ. (2012): Az önkormányzati szektor hiteltől történő finanszírozása a válság és az átalakuló szabályozás tükrében In: *Hitelintézeti Szemle/Financial and Economic Review* 11: (klnsz) 79–88. oldal

HEGEDŰS SZ. (2016): Önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok eladósodásának és tőkeszerkezetének vizsgálata Magyarországon. Doktori értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő

HEGEDŰS SZ. – GÁCSI R. – ZÉMAN Z. (2014): Javaslata a Balanced Scorecard alkalmazására az önkormányzati vagyongazdálkodásban különös tekintettel a felújításokra. *Taylor gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: a virtuális intézet Közép-Európa kutatására közleményei* (issn: 2064–4361) 14–15: (1–2) 89–97. oldal

HEGEDŰS SZ. – ZÉMAN Z. (2016): Tőkeszerkezeti elméletek érvényesülésének vizsgálata a hazai önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok körében. *Statisztikai Szemle* (ISSN: 0039–0690) 94: (10) 1032–1049. oldal

KECSKÉS, A. (2010): The Legal Theory of Stakeholder Protection, *Jura* 16:(1) pp. 67–76

KECSKÉS A. (2016): A szuverén alapok jogi háttere és nemzetgazdasági szerepvállalása, *Pro Futuro – A Jövő Nemzedékek Joga* 6: (2) 151–169. oldal

LENTNER Cs. (2014): A magyar önkormányzatok adósságkonszolidációja, *Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly* 59: (3) 330–344. oldal/pp. 310–325

LENTNER Cs. (2015): A helyi önkormányzati rendszer egyes stratégiai kérdései – múlt és jövő. In: Katona K. – Körösi I. (szerk.) *Felzárkózás vagy lemaradás? A magyar gazdaság negyedszázaddal a rendszerváltás után*, 229 o. Budapest: Pázmány Press, 31–48. oldal (Heller Farkas Könyvek; 2.)

LENTNER Cs. (2015): Önkormányzatok pénzügyi konszolidációja és működőképes állapotban tartásuk eszköztársa: 26. fejezet In: Lentner Csaba (szerk.) Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás: *Közpénzügyek és Államháztartástan II.* 858 o. Budapest: NKE Szolgáltató Kft., 637–656. oldal

NÉMETH E. – BÉRES D. – HUZDIK K. – ZSÓTÉR B. (2016): Pénzügyi személyiség típusok Magyarországon kutatási módszerek és primer eredmények. *Hitelintézeti Szemle*, 15. (2): 153–172. oldal

- OLÁH J. – ERDEI E. – POPP J. (2017a): Értékesítési adatok klaszteranalízise és előrejelzések készítése SAP HANA Platformon. *Controller Info* 5. (1) 12–20. oldal
- OLÁH J. – ERDEI E. – POPP J. (2017b): A termelés-irányítási rendszer hatékonyságának vizsgálata. *International Journal of Engineering and Management Sciences/ Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények* 2(4) 401–415. oldal
- SILLYE B. (2005): *Az önkormányzati controlling rendszer illesztése az önkormányzati gazdálkodás szervezetébe.* Raabe, Budapest, VII/6/10
- ZÉMAN Z. (2005): *A közhasznú feladatokat ellátó szervezetek controlling rendszere.* Raabe, Budapest, VII/7/11.
- ZÉMAN Z. – TÓTH A. (2015): Az önkormányzatok és közüzemi vállalatok teljesítményértékelése In: Lentner Cs. (szerk.) Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás: Közpénzügyek és Államháztartás II. 858 o. Budapest: NKE Szolgáltató Kft., 829–853. oldal
- ZÉMAN, Z. – SZABÓ, Z. – BÁRCZI, J. (2014): Controlling aspects of risk management. In: Zéman Z. (szerk). *Controller Info Studies.* Budapest Copy&Consulting Kft. pp. 187–198
- ZÉMAN Z. – MAHESH, K. S. – BÁRCZI J. (2014): A működési, pénzügyi és stratégiai kockázatok feltérképezése, mérése és a kockázatjelentések tartalmi összefüggései. *Controller Info* 2. (12) 7–11. oldal
- ZÉMAN, Z. – BÁRCZI, J. – GRÓSNÉ SZENTIRMAI, M. (2011): The Information – Connection between the Strategic Management-Accounting and the Company Valuation. Social Science Research Network. pp.1–20
- ZSÓTÉR B. – NÉMETH E. – BÉRES D. (2016): A pénzügyi kultúra személyiség-, attitűd- és viselkedésszerű komponensei. *Kultúra és Közösség* IV. VII. évfolyam, 2016/111