

CONTROLLER INFO

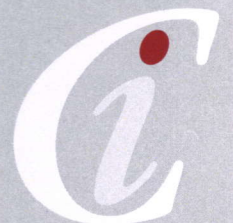
Szakmai és tudományos folyóirat – jog, számvitel, pénzügy, gazdaság

XI. évfolyam, 3. szám

2021. III. negyedév

Aggregált KPI mutatószámok értékelése fuzzy logika alkalmazásával

- Logisztika a kontrolling megközelítéséből
- Kontrolling az online üzletek operációs vezetésében



CONTROLLER INFO

IX. évfolyam, 3. szám
2021. III. negyedév

Tartalomjegyzék

Gáspár Sándor – Thalmeiner Gergő – Vajda Gábor Aggregált KPI mutatószámok értékelése fuzzy logika alkalmazásával	2
Balogh Antal Logisztika a controlling megközelítéséből	7
Suhajda Ádám Kontrolling az online üzletek operációs vezetésében	12
Denich Ervin Kockázatkezelés az ellátási láncban	16
Thalmeiner Gergő Célköltségszámítás mint lean módszer feltárása egy élelmiszeripari szervezet működésében	23
Csesznik Zoltán Tőzsdei indikátorok hatékonysága	28
Jakab Tekla A COVID-19 hatása a magyar bankrendszerre	32
Kosztzy Dávid Döntéstámogatás forrásai és eredményesség – magyar KKV szektor vizsgálata a feldolgozóiparban	36
Horváth Henrietta Egy vállalat stratégiai és operatív controllingjának kialakítása, eszközeinek meghatározása	46
Szóke Brigitta Szervezeti változásokat érintő kihívások kontrollja	50
Menich-Jónás Judit – Kovács-Rump Henetta Önkormányzati gazdálkodás és az önkormányzati tulajdonú társaságok kapcsolata	56
Kovács Brigitta Hogyan támogatja a controlling a döntéshozást az Industry 4.0 környezetben	62
A cikkek angol nyelvű összefoglalója	67

Table of contents

Sándor Gáspár – Gergő Thalmeiner – Gábor Vajda Evaluation of aggregated KPIs using fuzzy logic	2
Antal Balogh Logistics from controlling approach	7
Ádám Suhajda Controlling the operational management of online stores	12
Ervin Denich Risk management in the supply chain	16
Gergő Thalmeiner Exploring target costing as a lean method in the operation of a food industry organization	23
Zoltán Csesznik Efficiency of technical indicators in stock trading	28
Tekla Jakab The impact of COVID-19 on the Hungarian banking system	32
Dávid Kosztzy Sources and effectiveness of decision support - examination of the Hungarian SME sector in the manufacturing industry	36
Henrietta Horváth Establishing the strategic and operational controlling of a company, defining its assets	46
Brigitta Szóke Control the challenges of organizational change	50
Judit Menich-Jónás – Henetta Kovács-Rump The relationship between municipal management and municipally owned companies	56
Brigitta Kovács How controlling supports decision taking in Industry 4.0 environment	62
Summary of articles in English	67

A szakmai folyóirat a Menedzsment és Controlling Egyesület támogatásával készült



MENEDZSMENT ÉS CONTROLLING
EGYESÜLET

Menich-Jónás Judit – Kovács-Rump Henetta

Önkormányzati gazdálkodás és az önkormányzati tulajdonú társaságok kapcsolata

A 2011. évet követő önkormányzati reformok és adóssághozzájárulás ellenére az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok magas adósságállománya továbbra is kockázatot jelent a helyi alrendszer, illetve az államháztartás egésze számára, hiszen mind az önkormányzat, mind a gazdasági társaság gazdálkodása, pénzügyi stabilitása kihat a másik szervezet működésére. A tanulmány elsődleges célja, hogy az önkormányzati gazdálkodást érintő reformokból kiindulva rávilágítson arra, hogy mik azok a lépések, amelyek a jövőben elősegítik az önkormányzati gazdasági társaságok szabályszerű működését, a kockázatok mérséklését.

BEVEZETÉS

A helyi önkormányzati rendszer a magyar államháztartás alrendszere. Az önkormányzati autonómia feltételét, a gazdálkodási önállóság legfontosabb garanciáit az Alaptörvény tartalmazza. A helyi önkormányzatok jelentős szerepet játszanak a nemzetgazdaságban, az államháztartás meghatározó területét fedik le, jelentős közhatalmokkal rendelkeznek és közpénzt használnak fel, illetve nagyszámú közintézményt működtetnek. Az önkormányzati szektor biztosítja a közösségi szolgáltatások meghatározó részét, ezért működésének minősége jelentősen befolyásolja Magyarország versenyképességét. A helyi önkormányzati szektor az államháztartási kiadások közel negyedét teljesíti, így a fiskális kockázatok hordozója is, ezért a szektor pénzügyi problémái hatást gyakorolhatnak az államháztartás egészére.

Az önkormányzati rendszerben fontos elkülöníteni az egyes szegmenseket, hiszen a más-más típusú önkormányzatok feladat- és hatáskörei egymástól eltérnek figyelemmel a gazdasági teljesítőképesség, lakosságszám, illetve a közigazgatási terület nagyságára. A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. évi törvény (Mötv.) alapján megkülönböztetünk községi, járásszékhely városi, városi és megyei jogú város települési önkormányzatokat, illetve külön kezelendők a fővárosi és a kerületi önkormányzatok is. A megyei jogú város települési önkormányzata törvényben meghatározottak szerint azokat a közszolgáltatásokat is biztosítja, melyek saját területén túl a megye egészére vagy nagy részére kiterjednek. A főváros és a kerületek speciális helyzetben vannak a forrás- és feladatmegosztás szempontjából.

A 2010 után végrehajtott adóssághozzájárulás, majd az újraeladósodást megakadályozó jogszabályok megszületése, továbbá a következmények nélküli, felelőtlen közpénzügyi gazdálkodás megszüntetése az önkormányzati gazdálkodásban új fejezetet nyitott. Az Országgyűlés újraszabályozta az önkormányzatok működését, feladat- és hatásköri rendszerét (Lentner, 2019).

Az önkormányzatok közfeladataikat elláthatják költségvetési intézményeikkel, harmadik személytől megvásárolt szolgáltatásokkal, vagy a többségi tulajdonukban álló gazdasági társaságokon keresztül. Ehhez a gazdasági társaságok részére vagyont kell biztosítaniuk. Ezért mind az önkormányzat, mind a gazdasági társaság gazdálkodása, pénzügyi stabilitása kihat a másik szervezet működésére.

A HELYI ÖNKORMÁNYZATOK GAZDÁLKODÁSA

A gazdálkodás biztonságáért a képviselő-testület, a gazdálkodás szabályszerűségéért a polgármester a felelős. A helyi önkormányzatok által kötelezően ellátandó feladatok működési kiadásainak fedezetét az Országgyűlés feladatalapú támogatással biztosítja. A feladatfinanszírozási rendszerben az Országgyűlés a helyi önkormányzat kötelezően ellátandó feladataihoz jogszabályokban meghatározott közszolgáltatási szintnek megfelelő támogatást biztosít. A támogatás biztosítása a takarékos gazdálkodás, a helyi önkormányzat jogszabályon alapuló, elvárható és tényleges saját bevételeinek a figyelembevételével történik (Holczer et al., 2015).

A helyi önkormányzatok gazdálkodásának alapja az éves költségvetés, mely az államháztartás része. A költségvetési folyamatot az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (Áht.) szabályozza. A helyi önkormányzatok költségvetésüket önkormányzati rendeletben szabályozzák. Az önkormányzati költségvetés az állami költségvetéstől egyrészt elkülönül, másrészt kapcsolódik ahhoz, az állami és egyéb támogatásokon, illetve az átengedett központi adókon keresztül. A költségvetésből kell finanszírozni mind a jogszabályok által önkormányzati hatáskörbe utalt kötelező, mind az önként vállalt feladatokat. Az önként vállalt feladatok finanszírozása saját bevételből vagy az erre a célra biztosított külön forrásból történhet, de azok ellátása nem veszélyeztetheti a kötelező feladatok ellátását. A költségvetési rendeletben működési hiány nem tervezhető. Az önkormányzati gazdálkodás egyik legfontosabb területe tehát

a költségvetés-tervezés, melynek segítségével csökkenthető a kockázatok mértéke, illetve lehetőség adódik a nem várt eseményekre való felkészülésre.

KÖLTSÉGVETÉS-TERVEZÉS

A költségvetés tervezése során az önkormányzati törvényben előírtaknak megfelelően számba veszik a kötelező és önként vállalt feladatok ellátásához szükséges előirányzatokat, illetve bevételeket, vagyis az ellátott közfeladatokat és azok forrásait. Az önkormányzatnak bevételei tervezése során figyelembe kell vennie azokat a bevételeket, amelyek az ellátott közfeladatokkal kapcsolatosak, rendszeresen előfordulnak, vagy eseti jelleggel várhatóak, a helyi adóbevételeket, a jogszabályon vagy magánjogi kötelmen alapuló bevételeket, valamint azokat, amelyek az eszközök hasznosításával kapcsolatosak (Lentner, 2019).

Az előzetes tervként szolgáló költségvetési koncepciót az önkormányzat jegyzője készíti el, melyet a pénzügyi bizottság véleményez. A koncepciót a polgármester nyújtja be a képviselő-testületnek. Ebben körvonalazódnak a következő év lehetőségei, illetve a vállalható feladatok, így kiderül többek között, hogy kell-e helyi adót emelni, hitelt felvenni, milyen bevételek várhatóak. Ezután kerül benyújtásra a költségvetési rendlettervezet, majd ennek elfogadásával az önkormányzat rendeletben állapítja meg éves költségvetését (Mogyorósi, 2015). A költségvetési rendeletben meghatározásra kerülnek a működési és falhalmozási bevételek és kiadások, ezeken belül a kiemelt előirányzatok. A jóváhagyott előirányzatok között átcsoportosítani nem lehet, kivéve, ha azt a polgármester kezdeményezi a feladatok változása miatt és a testület jóváhagyja.

A bevételek és kiadások tervezése tekintetében jelentős a bizonytalanság az önkormányzatoknál. A bevételek bizonytalanságából eredő kockázatok tovább növelik az előre nem kalkulálható kötelezettségvállalások, különösen ott, ahol jelentős mértékű a közszolgáltatás. Ez a kiszámíthatatlanság arra ösztönzi a helyi önkormányzatokat, hogy kiadásait áthárítsák a jövő generációra, vagy túlzott mértékű kötelezettségvállalást hajtsanak végre (Lóránt, 2010).

KÖLTSÉGVETÉS VÉGREHAJTÁSA, A BEVÉTELEK ÉS KIADÁSOK

A helyi önkormányzat költségvetésének végrehajtása a tervezett feladatok megvalósítását, a költségvetésben szereplő bevételek realizálását és a kiadási előirányzatok felhasználását jelenti. A bevételi előirányzatok teljesítési kötelezettséget jelentek, a kiadási előirányzatok azonban nem járnak felhasználási kötelezettséggel (Csepreginé et al., 2018). A helyi önkormányzatok, illetve intézményeik a központi döntések megalapozásához, a zárszámadás elkészítéséhez évközi és év végi költségvetési beszámolót kötelesek készíteni, melyben ki kell térni a költségvetésben jóváhagyott feladatok végrehajtására, a gazdálkodás eredményességére, a felmerült problémákra, valamint a vagyon hasznosítására. A helyi önkormányzatok költségvetési beszámolója tartalmazza a polgármesteri hivatal, a helyi kisebbségi önkormányzatok és az önkormányzat felügyelete alá tartozó költségvetési szervek beszámolóját.

Az önkormányzatok a feladataik ellátásához szükséges forrásokat saját bevételekből, átengedett központi adókból, más

gazdálkodó szervektől átvett bevételekből, valamint támogatásokból teremtik meg. A saját bevételek közül a legfontosabbak a helyi adók, bírságok, a működési bevételek (saját tevékenységből, vállalkozásból, önkormányzati vagyon hasznosításából), illetve az osztalék, kamat, bérleti díj. (Kovács, 2008.) A bérleti díjak nem tesznek ki nagy összeget, de állandó bevételi forrást jelentenek, így hosszú távon tervezhetőek. A saját bevételek nagysága alapvetően a helyi önkormányzat képviselő-testületének döntéseitől függ, azt az állam csak a törvényi keretek kijelölésével befolyásolja (pl. meghatározza a bevezethető adónemek és azok maximális mértékét). Az önkormányzatok számára a helyi adók kivetése nem kötelező, csak egy lehetőség. Kivetés esetén nagy önállósággal rendelkezik az önkormányzat, így kialakulhat egy szuverén helyi adóztatási politika. A helyi adó kivetésének joga a képviselőtestületé önkormányzati rendelet formájában. A helyi adóbevételek 80 százaléka a helyi iparüzési adóból származik. Ebből is látszik, hogy a helyi adóbevételek ilyen koncentrátsága a bevételek sebezhetőségét eredményezi, hiszen már egyetlen vállalat kitelepülése is teljesen felboríthatja a költségvetést.

Ezzel szemben az átengedett központi bevételek függetlenek az önkormányzati döntéstől, bár az önkormányzat működési területén keletkező bevételek meghatározott hányadban történő visszaosztásáról van szó. Ezek a bevételek nem járnak felhasználási kötelezettséggel. A 2013-as változások ezeket a bevételeket jelentősen érintették, a személyi jövedelemadó korábbi 40 százalékos átengedése teljesen megszűnt, a gépjárműadó átengedett része pedig a korábbi 100 százalékról 40 százalékra csökkent (Holczreiter et al., 2015). 2020. évben a gépjárműadó bevételében változás következett be, hiszen teljes egészében állami bevétel lett, a világválság költségeinek fedezésére. 2021. évtől már nem az önkormányzatok, hanem a Nemzeti Adó- és Vámhivatal szedi be ezt az adónemet, így ettől a bevételtől az önkormányzatok elesnek. (NAV, 2020)

Feladataik ellátásához az önkormányzatok pénzeszközöket is vehetnek át a központi alrendszerből, alapítványoktól, illetve társadalmi vagy gazdasági szervezetektől, melyek felhasználását megállapodásban rögzítik.

A működésből származó ár- és díjbevételeket az intézménytől nem lehet elvonni, támogatásukba beszámítani, melyet törvényi garancia biztosít. Így ez a bevételtípus nem jelenik meg szabadon felhasználható pénzeszközként.

A közfeladatok ellátásához, a közszolgáltatások megszervezéséhez az önkormányzatoknak jelentős humán és anyagi erőforrást kell biztosítaniuk. Az egyes kiadási elemeket az Áht., a kapcsolódó rendeletek és a költségvetési szervek számvitelére vonatkozó kormányrendelet szabályozza. Közgazdasági szempontból megkülönböztetünk működési, illetve felhalmozási kiadásokat (Csányi et al., 2018) A működési kiadások között a költségvetési gazdálkodás mindennapi kifizetésesei jelennek meg, ezért ezeket folyó kiadásoknak is nevezzük.

A személyi juttatások között szerepelnek azok a járandóságok, amelyeket a foglalkoztatottak jogviszonyuk alapján kapnak, illetve azok a kiadások, amelyek a foglalkoztatottak számára költségtérítés címén kerülnek kifizetésre. Az önkormányzatok feladatellátásának jellegéből adódóan a létszámmal és a szemé-

lyi kiadásokkal való gazdálkodás kiemelt területet jelent. A személyi kiadások nagyságát alapvetően a foglalkoztatottak létszáma, korösszetétele határozza meg. A dologi kiadások csoportja az intézmények működtetésével kapcsolatos kiadások kimutatására szolgál. Ide tartoznak a készletbeszerzések, a különböző szolgáltatások, a foglalkoztatottak tevékenységéhez kapcsolódó dologi költségek (utazási és szállásköltségek, reprezentációs költségek), de itt jelentkeznek a különböző befizetések, elvonások, díjak, kamatkialadások is. Azonban elkülönítetten kell kezelni a társadalmi kört érintő ellátásokat, pénzbeli juttatások folyósítását, illetve az egyéb működési célú kiadásokat, mint a nemzetközi kötelezettség teljesítése vagy a működési célból adott támogatások. A felhalmozási kiadások körébe tartoznak a beruházások, a felújítások, valamint az egyéb felhalmozási célú kiadások. (Csányi et al., 2018).

2011. ÉVET KÖVETŐ ÖNKORMÁNYZATI REFORMOK

A magyar történelem során kialakult elaprózódott település-szerkezet és a korábban működő közös közigazgatási szervezeti hagyományok ellenére a települési önkormányzatoknak rendkívül széles feladatkört kellett és kell ma is ellátniuk. A decentralizációval a központi költségvetést úgy tehermentesítették, hogy az önkormányzatokra hárult minden feladat, azonban ehhez nem biztosítottak megfelelő forrást számukra, nem rendelkeztek megfelelő költségvetési bázissal. A feladatok meghatározásánál nem vették figyelembe a méretgazdaságossági szempontokat, tehát valamennyi településnek ugyanazon közszolgáltatásokat kellett teljesítenie, a feladatellátási kötelezettségek nem különültek el a különféle településkategóriáknál. Ennek ellenére az egyre bővülő hatáskörök telepítése során a kormányok nem vizsgálták, hogy a települések képesek-e ezen feladatok ellátására. A széles feladat- és hatáskör leginkább az alacsony lakosságszámú települések számára jelentett problémát. Az önkormányzatok fele ezer fő alatti lélekszámú településen működik. Az alacsony lakosságszám általában egyenes arányban áll a gyenge jövedelemtermelő képességgel is. A közel 3200 település között a támogatások és a saját források mértékeiben és arányaiban lényeges különbségek alakultak ki. Ennek következtében az egyes önkormányzatok által biztosított közszolgáltatások minősége között a különbség egyre növekedett, többnyire a kistépelülések hátrányára. A kevésbé tehető önkormányzatok költségvetéséből nemhogy fejlesztésekre, de még az alapfeladatok ellátására is nehezen jutott forrás. Az egyre romló finanszírozás, és a növekvő kiadások évről-évre egyre nagyobb terhet róttak az önkormányzatokra, így egyre nagyobb mértékű hitel felvételére kényszerültek a már meglévő adósságállományuk mellé. A működési kiadások folyamatosan nőttek, miközben a saját bevételek beszedése a központi adóterhek túlzott mértéke miatt egyre nehezebbé vált.

A pénzügyi fegyelem hiánya volt jellemző, a működési és felhalmozási költségvetés nem volt elkülönítve. Ennek következtében káros gazdálkodási elvek jöttek létre, például a vagyonfelélés, vagyis a működési költségvetés hiányát vagyonértékesítésből fedezték. A költségvetés nem a vagyongyarapításra és annak megőrzésére helyezte a hangsúlyt, hanem az aktuális költségvetési folyamatokra, ezáltal nem ké-

peztek megfelelő forrást a köztvagyon megőrzésére (Lentner, 2019).

A rendkívül széles feladat- és hatáskörrel létrejött önkormányzati rendszerrel kapcsolatban többször felmerült a megújítás szükségessége, szinte valamennyi kormányzat célkitűzései között szerepelt a rendszer átalakítása. Azonban erre a megfelelő politikai támogatottság és konszenzus hiányában egészen 2011-ig nem kerülhetett sor. Az akkor elfogadott új törvények teljesen új rendszer alapjait fektették le, jelentős változásokat hozva az önkormányzati rendszerbe. Az Alkotmány helyett hatályba lépett az Alaptörvény, mely a 31-35. cikkeiben rögzíti a helyi önkormányzatokra vonatkozó legfontosabb szabályokat. Az új Alaptörvény által meghatározott, a korábbiaktól jelentősen eltérő államszervezeti felépítés átalakította az államigazgatás és az önkormányzatok egymáshoz való viszonyát: a kormányhivatal szerepe megerősödött, a korábbi törvényességi ellenőrzést egy erős beavatkozási lehetőségeket biztosító törvényességi felügyelet váltotta fel, és ezzel az önkormányzatok gazdálkodási önállósága is nagyon erős államigazgatási korlátok közé került. 2012. január 1-től fokozatosan lépett hatályba az új önkormányzati törvény (Mötv.). Az új törvény alapján jelentősebb hangsúlyt kaptak a kötelező önkormányzati feladatok. Az önként vállalt és átvállalt feladatok biztosítását már feltételekhez köti. Az új szabályozás szerint az önkormányzatok kötelező feladatai jelentősen csökkentek, sőt vannak kifejezetten elvont feladatok is. A járások kialakításáról, valamint az egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény hatálybalépésével a költségvetés helyi alrendszerében a feladatstruktúra átalakítása ment végbe, mely a településeket eltérő mértékben érintette. A legtöbb feladat a kis népességű településektől került átvállalásra, melyek költségvetését e feladataik ellátása nagyon leterhelte.

A helyi önkormányzatok az elmúlt években egyre nehezedő körülmények között tartották fenn és működtették, fejlesztették a helyi közszolgáltatások rendszerét, így tartalékaik kimerültek. Az önkormányzati gazdálkodás során lehetőség volt hitel felvételére, azonban fedezetül törzsvagyon, a normatív állami hozzájárulás, az állami támogatás, a személyi jövedelemadó, valamint az államháztartáson belülről működési célra átvett bevételek nem voltak felhasználhatóak. Ez alól kivételt jelentett a likvid hitel, mint például a folyószámlahitel. A gazdasági válság idején sorra bocsátották ki a – döntően devizaalapú, jellemzően svájci frankban jegyzett – kötvényeket, miközben a – folyamatosan csökkenő – bevételek forintban keletkeztek. Bár az így bevont források egy részéből a korábbi, rövid lejáratú hiteleket váltották ki, a tartozásállomány így is rövid idő alatt a duplájára nőtt az infláció okozta kamatemelkedésnek és az árfolyam-emelkedésnek köszönhetően. A nehézséget, így a jelentős mértékű adósságállomány keletkezését a kötelező feladatok és azokat finanszírozó források közötti összhang hiánya okozta. Nagy kockázattal fenyegetett a deviza adósságállomány kiugró mértéke, illetve a hosszú türelmi idők. Az önkormányzati alrendszer pénzügyi instabilitása jelentős hatással volt az egész államháztartásra. Annak érdekében, hogy a reformokat követően lehetővé váljon a kiegyensúlyozott gazdálkodás, szükség volt az adósságállomány kezelésére, azaz az adósság-

konzolidációra. (Holczreiter et.al., 2015) A differenciált feladatátvitel miatt indokolt volt az adósságkonszolidációt is az átvételre kerülő feladatok arányában megvalósítani. Berczik (2019) előadásában bemutatta, hogy a teljes önkormányzati alrendszer érintő adósságkonszolidáció négy lépésben történt meg:

- 2011 végén a megyei önkormányzatok teljes körű adósságkonszolidációja,
- 2012 végén az 5000 fő alatti önkormányzatok teljes körű adósságkonszolidációja,
- 2013 júniusáig az 5.000 fő feletti önkormányzatok részleges adósságkonszolidációja,
- 2013 végére a teljes önkormányzati alrendszer pénzügyi adósságkonszolidációja.

Bár az önkormányzatok adósságállományának átvállalása megtörtént, az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok magas adósságállománya továbbra is kockázatot jelent a helyi alrendszer, illetve az államháztartás egésze számára.

Az önkormányzati szektor eladósodásának korlátozása érdekében jelentős változások következtek be az önkormányzatok kötelezettségvállalása tekintetében. Az egyik legfontosabb változás, hogy az Alaptörvény 34. cikke alapján a helyi önkormányzatok részére törvényben előírt kötelező feladataik ellátásához jogosultak az azokkal arányos költségvetési, illetve más vagyoni támogatásra. Továbbá a Kormány hozzájárulásával törvényben meghatározott mértékű kölcsönt vehetnek fel, vagy más kötelezettséget vállalhatnak a költségvetési egyensúly megőrzése érdekében. A stabilitási (2011. évi CXCV.) törvény megalkotásával 2012. január 1-jétől számos korlátozás lépett hatályba a helyi önkormányzatok adósságot keletkeztető ügyleteire (pl. hitelfelvétel, értékpapír kibocsátása) vonatkozóan. E szerint az önkormányzat adósságot keletkeztető ügyletet – kevés kivétellel – csak a Kormány előzetes hozzájárulásával köthet.

Az engedélyköteles hitelfelvelek közé kerültek a korábban nagymértékű kötvények is. A jogszabály azt is rögzíti, hogy a Kormány hozzájárulásához milyen feltételek fennállása szükséges. Működési célra csak likvid hitel vehető fel, ami azt jelenti, hogy a működési költségvetésben tervezett hiány külső forrásból (vagyis hitellel) nem, csak belső forrással (például előző években képződött maradványból) finanszírozható (Berczik, 2019). 2013-tól pedig az új jogszabályi rendelkezések alapján egyáltalán nem tervezhető működési hiány, így az eladósodás kockázata nagymértékben csökkent. Az adósságkorlát mértéke is szigorodott, a korábbi szabályozás a korrigált saját bevétel 70%-ában jelölte meg a maximumot, jelenleg ez a saját bevétel 50%-a. Továbbá hitelfelvétel esetén adatszolgáltatási kötelezettség is keletkezik. A stabilitási törvény rendelkezései jelentős javulást hoztak, az önkormányzatok állami hitelfelvételi kontroll alá kerültek, melynek következtében erőteljesen visszaesett az önkormányzatok hosszú lejáratú hitelfelvele, a hitelfelvétel, kötvénykibocsátás folyamata átláthatóbbá, felelősségteljesebbé vált. (Holczreiter et.al., 2015)

Az államháztartási számvitel pénzforgalmi szemlélete sok esetben lehetőséget teremtett a kreatív könyvelésre, így a számviteli beszámoló nem volt képes betölteni funkcióját, a valós és megbízható összkép kialakítását, a tervezés és döntésho-

zatal megalapozását. A pénzforgalmi szemléletben vezetett számviteli nyilvántartásokból a pénzköltés célja, valamint a követelések és kötelezettségek döntéshozatalhoz szükséges információtartalma nem volt meghatározható, vagyis nem volt alkalmas a tényleges pénzügyi helyzet és kockázatok kimutatására. A pénzforgalmi szemlélet miatt azok a tranzakciók, amelyek nem jártak pénzmozgással, nem jelentek meg. Ez is hozzájárult ahhoz, hogy az önkormányzati alrendszerben likviditás- és bonitáshiány keletkezett, hiszen a költségek tényleges ismerete nélkül nem lehet hatékony a források elosztása. (Lentner, 2019) Továbbá problémát jelentett az is, hogy a korábbi beszámolórendszer és könyvvizetés nem vette figyelembe az eltérő sajátosságokat a központi és önkormányzati költségvetés között. Például, hogy a központi költségvetési szervek előirányzat gazdálkodást, míg az önkormányzati költségvetési szervek pénzgazdálkodást folytattak. Egy egységesebb, átláthatóbb rendszer kialakítása érdekében 2014. január 1-jén hatályba lépett az államháztartás számviteléről szóló új 4/2013. (I.11.) kormányrendelet (Áhsz.). Az új számviteli rendszer költségvetési és pénzügyi számvitelből áll, a nyilvántartási és könyvviteli számlák egységes rovatrend és számlakeret alapján kerültek kialakításra.

Az önkormányzatok szabályozására 2013-ig a forrásorientált modell volt érvényes, mely a gazdálkodás önállóságát, az önfinszírozó képességet hivatott ösztönözni a helyi közszolgáltatások pénzügyi feltételeinek biztosítása mellett. A központ nem finanszírozta a kötelező feladatok teljes kiadását, ezáltal kívánta ösztönözni a helyi tartalékok és erőforrások feltárását, függetleníteni az állami hozzájárulásokat a helyi bevételektől. Ez a szabályozási rendszer bevételi érdekeltséget is teremtett, melynek következtében előfordult, hogy a helyi bevételek növekedése nem a központi támogatást csökkentette, hanem a kiadások növekedését eredményezte. Ez a finanszírozási rendszer kevésbé vette figyelembe az önkormányzatok eltérő földrajzi és gazdasági adottságait vagy jövedelemtermelő képességét. Központi eleme a normatív központi hozzájárulás volt, amit az Országgyűlés állapított meg a települések lakosság száma, intézményi ellátottak száma és egyéb mutatók alapján.

Az új önkormányzati törvénnyel létrejött a feladatfinanszírozási rendszer, melynek keretében az Országgyűlés a helyi önkormányzatok kötelezően ellátandó feladatainak a feladatot meghatározó jogszabályban megjelölt közszolgáltatási szintnek megfelelő ellátását feladatalapú támogatással biztosítja, vagy azok ellátásához a feladat, a helyi szükségletek alapján jellemző mutatószámok, illetve a lakosság szám alapján támogatást biztosít. A támogatás kizárólag a kötelezően ellátandó feladatok kiadásaira fordítható.

ÖNKORMÁNYZATI TULAJDONÚ GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK MŰKÖDÉSE

Az önkormányzatok közfeladataikat elláthatják költségvetési intézményeikkel, harmadik személytől megvásárolt szolgáltatásokkal, vagy a többségi tulajdonukban álló gazdasági társaságokon keresztül, a vállalkozás hasznából előteremtve a feladatellátáshoz szükséges forrásokat. Ehhez a gazdasági társaságok részére vagyont kell biztosítaniuk. Ezért mind az ön-

kormányzat, mind a gazdasági társaság gazdálkodása, pénzügyi stabilitása kihat a másik szervezet működésére. Ugyanakkor garanciális szabályt jelent, hogy az önkormányzat csak olyan vállalkozásban vehet részt, amelyben felelőssége nem haladja meg vagyoni hozzájárulásának mértékét. Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok olyan szervezetek, amelyek közfeladatokat látnak el, de nem a költségvetési gazdálkodás szabályai szerint gazdálkodnak, hanem a gazdasági társaságoknak előírt jogszabályok szerint, emellett közpénzt is felhasználnak. Az önkormányzati tulajdonú társaságoknak az önkormányzati, nemzeti vagyonnal megfelelően kell gazdálkodniuk, és emellett tevékenységük során a lakosságot megfelelő minőségű közszolgáltatással kell ellátniuk. A 2009. évi CXXII. törvény a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről alapelveként fogalmazza meg a közszolgáltatást nyújtó gazdasági társaságokkal szemben, hogy fenntarthatóan és takarékosan gazdálkodjanak, biztosítva költségeik megtérülését, az optimális költségstruktúrát, valamint a megfelelő színvonalú, gazdaságos működést és az ellátás biztonságát.

Az önkormányzati közfeladatot ellátó gazdasági társaságok egyre gyarapodó kötelezettségállománya kockázatot jelent az önkormányzatok gazdálkodására, pénzügyi egyensúlyára és likviditására is, hiszen az önkormányzat a közfeladat ellátásának biztosítása érdekében működési célú támogatást bocsáthat a társaság rendelkezésére, illetve garanciát, kezességet vállalhat a gazdasági társaság hitelfelvételeihez, biztosíthatja az önerőt a gazdasági társaság pályázataihoz, tagi kölcsönt nyújthat, vagy élhet a jegyzett tőke emelése, tulajdonosi pótbefizetés, követelés elengedés lehetőségével. Így a társaság esetleges működésének zavara és pénzügyi ellehetetlenülése veszélyeztetheti a helyi önkormányzat likviditását. Veszélyes gazdálkodás esetén a vagyon értéke csökken, a kötelezettségek visszafizetésének kockázata emelkedik, a gazdasági társaságok tartósan veszélyes gazdálkodása pedig veszélyezteti az általuk végzett önkormányzati feladatok ellátását. (Gyirán, 2019) Ugyanakkor a gazdasági társaságok működésére is kihatnak a tulajdonos önkormányzatok működési kockázatai. Az önkormányzat pénzügyi-gazdálkodási nehézségei gátolhatják a gazdasági társaságok részére nyújtott támogatások biztosítását. Ugyanakkor a társaság nyereséges működése a fizetett osztalékon keresztül hozzájárulhat az önkormányzat pénzügyi helyzetének javításához.

A gazdasági társaságok működési kockázata csökkenthető a tulajdonosi joggyakorlás erősítésével, a feladatellátás gazdaságosságának és hatékonyságának mérésére alkalmas követelmény- és célrendszer kialakításával, illetve mutatószámok meghatározásával (pl. a felek jogait és kötelezettségeit rögzítő szerződés, üzleti terv, teljesítménykövetelmények, prémiumkiírások). A közszolgáltatások díjainak megalapozott kialakításához átlátható díjkalkuláció szükséges. (ÁSZ, 2015) Bár vonatkozó jogszabályi kötelezettség nincsen, a társaság működésének átláthatóságához, a tervezéshez, beszámoltatáshoz, a szükséges korrekciók végrehajtásához ezek elengedhetetlenek. A gazdálkodás szabályszerűségének érdekében szükséges szabályozni a gazdasági társaságban lévő önkormányzati vagyonnal való gazdálkodást is. Ez a gazdasági társaság menedzsmentjének felada-

ta, ugyanakkor a tulajdonos felelőssége, hogy megkövetelje a szabályozottság biztosítását és a végrehajtás szabályszerűségét. (ÁSZ, 2017)

KÖVETKEZTETÉSEK

Az önkormányzati gazdálkodás egyik legfontosabb területe a költségvetés-tervezés, hiszen a bevételek és az előre nem kalkulálható kötelezettségvállalások tekintetében jelentős a bizonytalanság, különösen ott, ahol jelentős mértékű a közszolgáltatás. Ez a kiszámíthatatlanság akár túlzott mértékű kötelezettségvállaláshoz is vezethet. Az önkormányzatok költségvetése csak akkor tartható egyensúlyban, ha az állam korlátozza az önkormányzatok mozgásterét a külső forrásbevonás során, akkor is, ha azokkal csökkenti a feladatellátás és gazdálkodás rugalmasságát.

A széles feladat- és hatáskör, az egyre romló finanszírozás, és a növekvő működési kiadások évről-évre egyre nagyobb terhet róttak az önkormányzatokra. Egyre nehezedő körülmények között tartották fenn és működtették, fejlesztették a helyi közszolgáltatások rendszerét, tartalékaik kimerültek, így egyre nagyobb mértékű hitel felvételére kényszerültek a már meglévő adósságállományuk mellé. A jelentős mértékű adósságállomány keletkezését tehát a kötelező feladatok és azokat finanszírozó források közötti összhang hiánya okozta. Az önkormányzati alrendszer pénzügyi instabilitása jelentős hatással volt az egész államháztartásra.

Az önkormányzati rendszer megújítására 2011-ig kellett várni. A feladatstruktúra átalakításával az államigazgatás és az önkormányzatok egymáshoz való viszonya teljesen átalakult, az önkormányzatok gazdálkodási önállósága erős államigazgatási korlátok közé került. Az önkormányzati szektor eladósodásának korlátozása érdekében jelentős változások következtek be az önkormányzatok kötelezettségvállalása tekintetében. A stabilitási törvény rendelkezései is jelentős javulást hoztak, az önkormányzatok állami hitelfelvételi kontroll alá kerültek, melynek következtében erőteljesen visszaesett az önkormányzatok hosszú lejáratú hitelfelvétele, a hitelfelvétel, kötvénykibocsátás folyamata átláthatóbbá, felelősségteljesebbé vált. Ennek érdekében, hogy a reformokat követően lehetővé váljon a kiegyensúlyozott gazdálkodás, szükség volt az adósságállomány kezelésére, azaz az adósságkonszolidációra.

A csőd közeli helyzetek nagyrészt azért alakultak ki, mert a számviteli és belső szabályozás nem volt megfelelő. A pénzforgalmi szemléletben vezetett számviteli nyilvántartás nem volt alkalmas a tényleges pénzügyi helyzet és kockázatok kimutatására. Ez is hozzájárult ahhoz, hogy az önkormányzati alrendszerben likviditás- és bonitáshiány keletkezett, hiszen a költségek tényleges ismerete nélkül nem lehetett hatékony a források elosztása. Ezért 2014-től egy egységesebb, átláthatóbb rendszer kialakítására került sor, melyet a kötelezően alkalmazandó kontrollozási rendelet is segített.

Bár az önkormányzatok adósságállományának átvállalása megtörtént, az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok magas adósságállománya továbbra is kockázatot jelent a helyi alrendszer, illetve az államháztartás egésze számára. Az önkormányzatok gazdasági társaságainak működését, a

kapcsolódó kockázatokat meghatározzák a tulajdonos önkormányzat működésében megjelenő kockázatok, és ez fordítva is igaz. A gazdasági társaságok működésének átláthatóságához, a tervezéshez, beszámoltatáshoz, a szükséges korrekciók végrehajtásához szükséges a tulajdonosi joggyakorlás erősítése, a feladatellátás gazdaságosságának és hatékonyságának mérésére alkalmas követelmény- és célrendszer kialakítása, mutatószámok meghatározása. A pénzügyi nehézségek kezeléséhez gyakran elegendő lenne a belső ellenőrzés, esetleg könyvvizsgálat és a számviteli, ügyviteli szabályok szigorítása, be nem tartásának szankcionálása. A belső kontrollok kiépítése, belső ellenőrzés működtetése 2014-től csak a kormányzati szektorba sorolt gazdasági társaságok részére volt kötelező. A 2020. január 1-jén hatályba lépett 339/2019 (XII. 23.) Korm. rendelet szerint 2021. január 1-től már a bizonyos méret feletti köztulajdonban álló gazdasági társaságok – így helyi önkormányzat többségi befolyása esetén is – részére kötelező a belső kontrollrendszer kialakítása, működtetése és fejlesztése, valamint egy megfelelést támogató szervezeti egység létrehozása. Ezek az előírások a jövőben elősegítik a szabályszerű működést, a kockázatok mérséklését.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- ÁSZ (2015): Fókuszban a közszolgáltatás – Jó gyakorlatok konferencia háttéranyaga, Állami Számvevőszék, Tanulmány, 2015. október, Elérhető: https://www.asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_tanulmanyok/2015/fokuszbzan_a_kozszolgaltatas_alairt_honlapra.pdf?download=true (olvasva: 2021.02.01.)
- ÁSZ (2017): Elemzés az önkormányzatok tulajdonában álló gazdasági társaságok működésének tapasztalatairól, Elemzés, 2017. május, Elérhető: https://www.asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_tanulmanyok/2017/gt_elemzes_20170509.pdf?download=true (olvasva: 2020. 11. 10.)
- BERCZIK, Á. (2019): Fiskális fenntarthatóság az államháztartás önkormányzati alrendszerében (2002-20.), Közgazdász-vándorgyűlés, Pénzügyminisztérium, 2019.09.06, Elérhető: https://www.mkt.hu/wp-content/uploads/2019/09/Berczik_Abel.pdf (olvasva: 2021.01.20)
- CSÁNYI, R. – KÉRDI, Á. – KOKAS, B. – Nyikos, GY. (2018): Államháztartás, Budapest, Dialóg Campus kiadó, pp. 50-54., 97-102.
- CSEPREGINÉ G., A. – MARSÓ, L. – SZABLICS, B. – TÖRÖK, T. P. (2018): A költségvetés végrehajtásának elmélete és gyakorlata, Budapest, Dialóg Campus kiadó, pp. 48-58
- GYIRÁN, Z. (2019): A helyi önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok eladósodásának kockázata Magyarországon, Jegyző és Közigazgatás, Elérhető: <https://jegyzo.hu/a-helyi-onkormanyzati-tulajdonu-gazdasagi-tarsasagok-eladosodasanak-kockazata-magyarorszagon/>, (olvasva: 2021.01.11.)
- HOLCZEITER, M. – PAPP, E. – SIMON, B. (2015): Önkormányzati gazdálkodás, Budapest, Nemzeti Közszelektórium, pp. 33-79. ISBN: 978-615-5057-39-7
- KOVÁCS, Á. (2008): Az önkormányzati rendszer működése – a pénzügyi ellenőr olvasata, In: Önkormányzatok gazdálkodása – helyi fejlesztés, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, pp. 24-33. ISBN: 978-963-642-243-1
- LENTNER, Cs. (2019): Önkormányzati pénz- és vagyongazdálkodás, Budapest, Dialóg Campus kiadó, pp. 23-70. 111-145.
- LÓRÁNT, Z. (2010): Utak és tévutak – tények, adatok a helyi önkormányzati gazdálkodásról, Pénzügyi Szemle 2010. év 55. évf. 3. sz., pp. 622-640 o.
- MOGYORÓSI, S. (2015): A funkciók szerinti tervezés megjelenése az önkormányzatok életében I., Közigazgatás és Jegyző 17. évf. 3. sz.
- NAV (2020): Gépjárműadó: mi változik jövőre?, 2020.12.21., Elérhető: https://nav.gov.hu/nav/sajtoszoba/hirek/Gepjarmuado_mi_valto20201222.html, (olvasva: 2021. 01. 18.)
- ZÉMAN, Z. – HEGEDÜS, SZ. – MOLNÁR, P. (2018): Az önkormányzati vállalkozások hitelképességének vizsgálata credit scoring módszerrel. Pénzügyi szemle (0031-496X 2064-8278): 63 2 pp 182-200.

Sándor Gáspár – Gergő Thalmeiner – Gábor Vajda
Evaluation of aggregated KPIs using fuzzy logic

In our research, we develop the KPI aggregation methodology through an extended case study. In our conceptual model, we used aggregated lean KPIs as input functions. By applying and extending the method we have developed, the results of subjectively interpreted aggregate indicators can be evaluated.

Antal Balogh
Logistics from controlling approach

The topic presents the relationship between logistics and controlling, primarily in a practical approach. The review-type research material helps the logistics managers and controlling specialists of companies to identify periodic performances and to develop an evaluation system through indicators.

Ádám Suhajda
Controlling the operational management of online stores

Online stores help globalization and create a more efficient market just by reducing information dissonances as well as market size. However, these specific business models also present a significant amount of challenge for operational controlling activities.

Ervin Denich
Risk management in the supply chain

The article summarizes the presentation of the concept of the supply chain, its key factors and the closely related competitive advantages. It then looks at the risks it links to the supply chain and examines the risks that may arise within the chain and in the environment around the chain.

Gergő Thalmeiner
Exploring target costing as a lean method in the operation of a food industry organization

Nowadays, changes in consumer values are forcing organizations to be agile. Target costing is an effective method for achieving agility, exploring consumer values, allocating costs accordingly and defining non-value-creating processes. For food processing organizations, target costing is a rarely used method. In our research, we describe the practical application of target cost calculation through the cost analysis system of an organization operating in the industry.

Zoltán Csesznik
Efficiency of technical indicators in stock trading

In the past few years online stock trading has gained utmost success. Does the receipt of the success exist? Price evaluation and technical analysis are said to predict future price movements, or these tools rather contribute to success in subjective manners.

Tekla Jakab
The impact of COVID-19 on the Hungarian banking system

The study analyzes the impact of the coronavirus pandemic on the Hungarian banks on the basis of data of the Hungarian banking system shared by the MNB.

The research presents the impact of COVID-19 by examining profitability and capital adequacy ratios as well as non-performing loans and net income.

Dávid Kosztyi
Sources and effectiveness of decision support – examination of the Hungarian SME sector in the manufacturing industry

The article aims to define a factor of corporate competitiveness. This factor is the application of accounting statements. Are Hungarian small and medium-sized enterprises that use these statements for decision support performing better - and therefore more competitive?

Henrietta Horváth
Establishing the strategic and operational controlling of a company, defining its assets

In the examined company, I present the introduction of a controlling system, including the development of strategic and operational controlling using various methods (BSC, PEST analysis, SWOT analysis). My goal is to analyze the achieved results and to examine the increase in efficiency due to the changes.

Brigitta Szőke
Control the challenges of organizational change

Continuous adaptation to the constantly changing economic conditions and maintaining competitiveness is one of the biggest challenges for economic organizations. In this you can provide support for organizational development and controlling activities. Organizational developers aim to shape more productive and livable organizations. Controlling supports the company's operational process by preparing quality reports and operating a complex corporate governance system at the operational and strategic level.

Judit Menich-Jónás – Henetta Kovács-Rump
The relationship between municipal management and municipally owned companies

Despite the local government reforms and debt consolidation after 2011, the high debt stock of municipally owned companies continues to pose a risk to the local subsystem and the general government as a whole, as the management and financial stability of both the local government and the company affect the operation of the other organization. The primary aim of the study is to shed light on the steps that will help the proper functioning of municipal companies and the mitigation of risks in the future, starting from the reforms affecting municipal management.

Brigitta Kovács
How controlling supports decision taking in Industry 4.0 environment

Internationaler Controller Verein and the International Group of Controlling define controlling as a decision support management activity what helps decision maker with planning-, calculation- and control-subsystems. (Internationaler Controller Verein – International Group of Controlling, 2012.) Digitalization is constantly developing new and even newer business models, and their evaluation and connection to the business strategy can be helped with software and analysis (Böcskei, Kis, 2020, a).

A CONTROLLER INFO IX. ÉVFOLYAM 3. SZÁM (2021. III. NEGYEDÉV) SZERZŐINEK NÉVSORA

Gáspár Sándor – PhD hallgató, *Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola*

Thalmeiner Gergő – PhD hallgató, *Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola*

Vajda Gábor – igazgatóhelyettes, *Oracle*

Balogh Antal – PhD hallgató, *MATE, Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola*

Suhajda Ádám – PhD hallgató, *Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola*

Denich Ervin – egyetemi tanársegéd, *Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar*

Thalmeiner Gergő – PhD hallgató, *Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola*

Csesznik Zoltán – PhD hallgató, *Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola*

Jakab Tekla – PhD hallgató, *MATE Gazdálkodás- és Regionális Tudományok Doktori Iskola*

Kosztyi Dávid – PhD hallgató, *MATE, Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola*

Horváth Henrietta – PhD hallgató, *Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola*

Szőke Brigitta – egyetemi tanársegéd, *MATE ÜSZI*

Menich-Jónás Judit – PhD hallgató, *MATE Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola*

Kovács-Rump Henetta – PhD hallgató, *MATE Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola*

Kovács Brigitta – PhD, *Student University of Sopron, István Széchenyi Management and Organizational Sciences Doctoral School*

CONTROLLER INFO

Szakmai és tudományos folyóirat – jog, számvitel, pénzügy, gazdaság

Szerkesztőbizottság elnöke:

Dr. Horváth Péter

Felelős szerkesztő:

Dr. Zéman Zoltán

Szerkesztőbizottság:

Dr. Bakacsi Gyula

Dr. Balaton Károly

Dr. Bács Zoltán

Dr. Berlinger Edina

Dr. Böcskei Elvira

Dr. Dobák Miklós

Dr. Fenyves Veronika

Dr. Kecskés András

Kondorosi Ferencné dr.

Dr. Kovács Levente

Dr. Lukács János

Dr. Musinszki Zoltán

Dr. Oláh Judit

Dr. Pál Tibor

Dr. Popp József

Prof.Dr. Ungvári László

Dr. Vastag Gyula

Veresné dr. Somosi Mariann

Tudományos tanácsadó testület
(szerkesztőbizottságon belül):

Dr. Beke Jenő

Dr. Budai Eleonóra

Dr. Drótos György

Dr. Dubéczi Zoltán

Dr. Gyenge Magdolna

Dr. Hajós László

Dr. Hágén István Zsombor

Dr. Józsa László

Dr. Kiss Árpád

Dr. Ormos Mihály

Dr. Palánkai Tibor

Dr. Pataki László

Dr. Papp János

Dr. Pályi Zoltán

Dr. Száz János

Dr. Székely Csaba

Dr. Tóth Márk

Dr. Túróczi Imre

Dr. Veit József

Dr. Visegrády Antal

Dr. Walter György

Dr. Zsarnóczai Sándor

Dr. Sladjana Benkovic

Dr. Monika Bacova

Dr. Kiyet Tunca Caliyurt

Szakfordító:

Gácsi Roland

Online megrendelhető:

www.controllerinfo.hu

Támogatóink:

NOKKA 

Debreceni Egyetem 

Címlapgrafika:

Illustration of Business People

<http://www.thevectorart.com>

Licenc: Creative Commons

Attribution 3.0

ISSN 2063-9309

A cikkeket a

controllerinfo1@gmail.com

e-mailcímre kérjük küldeni.

Szakértelem, megbízhatóság, gyorsaság:

Copy & Consulting

Nyomdai szolgáltatások

- Plakátnyomatás, matricanyomatás (falmarica, dekorációs matricák, autómatricák, fényvisszaverős matricák), citylight, posztterek, épületháló, könyv, folyóirat, időszakos kiadványok (szerkesztése, tervezése is), brossúra, szórólap, névjegykártya (60–400 gramm súlyú kreatív papírokig).
- Kötészet (irkatúzás, ragasztókötés, laminálás)
- Korszerű és egyedülálló géppark
- Teljes ofszetnyomatási háttér és ügyintézés

Tanácsadás

Cégünk tanácsadási portfóliója elsősorban a vállalkozások számviteli, pénzügyi, irányítási (controlling), menedzsment területeit érinti. A menedzsment tanácsadásban könyvvizsgáló kollégáink és szakértőink dolgoznak, akik több éves tapasztalattal és tudással rendelkeznek ezeken a területeken. A tanácsadási tevékenységet az elmélet és a gyakorlat dinamikus integrálásával végezzük, melyben kiemelt szerepet kap az ügyfél céljainak megvalósítása.

Bármilyen kérdése felmerülne, lépjen kapcsolatba velünk:

info@ccprint.hu

COPY
& Consulting

Szerkesztőség és kiadó:

Copy & Consulting Kft.

1139 Budapest, Hajdú utca 42-44. • Tel.: (36) 1 787 8892

e-mail: info@ccprint.hu • www.ccprint.hu

A kiadásért felel: **Gál Zsolt** ügyvezető