

KATITS ETELKA – MAGYARI KATINKA – VARGA ZSUZSANNA

## A VÁLLALATI FORDULATKEZELÉSI TANÁCSADÁS AKTUALITÁSAI A FENNTARTHATÓSÁGI ELVEK KERETÉBEN

Napjainkban óriási az érdeklődés az Agenda 2030 Fenntarthatósági Fejlődési Keretrendszerben meghatározott fenntartható gazdálkodás és növekedés elveinek gyakorlatban történő megvalósítása iránt. Bemutatjuk ennek valóra váltási lehetőségeit. Ugyanakkor felhívjuk a figyelmet a válságos időkben lévő cégeknél a megvalósítás korlátjaira. Igazoljuk a fordulatkezelés szükségességét és kiemeljük kapcsolódási pontjait a fenntarthatósági elvekkel összhangban. Ismertetjük azt a globális és holisztikus szemléletet, amely a tanácsadói munka új, önálló és szakmaspecifikus iránya. Kutatási kérdéseink: Hogyan, milyen körülmények és feltételek szükségesek a fenntarthatósági elven alapuló gazdálkodás valóra váltásához? Mind ehhez hogyan kapcsolódik a turnaround helyzet és annak menedzselése? Hogyan, mikor, kinek és miben segít a *turnaround controlling* módszer? Miben támogatja a vállalati fenntartható gazdálkodás éves pénzügyi kontrollpontjai és a dinamikus értékfenntartói kör a tanácsadói munka sikerét? Az optimális stratégiai és operatív döntéshozatalt és tanácsadói munkát segíti a saját fejlesztésű FINel pénzügyi szakértői rendszer és az 5 lépéses SDGG módszer, amelyekkel elemzést, diagnózist és értékelést lehet készíteni.

Jel kódok: G32, G33, G34, M21

### Bevezetés

*„A megbízó cégek tanácsadókkal szemben támasztott követelményei az elmúlt években jelentősen megnövekedtek, komplex és sokrétű professzionális tanácsadást várnak el.”*  
/Varga-Toldi & Veress, 2020, p. 20./

Napjainkban a globális hőmérséklet-emelkedés és az ebből eredő ökológiai problémák a társadalmunk és a gazdaságaink működését fenyegető szignifikáns kockázati tényezők. A fenntarthatóság kivételes médiafigyelmet és közérdeklődést generált az utóbbi években, így sokat hallunk a környezeti fenntarthatóságról, a környezet védelméről makro- és mikro-szinten is, de ez a szemlélet már a lakosság mindennapjaiba is beépült (pl. szelektív hulladékgyűjtés). A fenntarthatóság ugyanis nem csak kormányzási kérdés, mert a magánszemélyeknek, családoknak, üzleti vállalkozásoknak és a civil szerveződéseknek is olyan célokat és értékeket kell követniük, oly módon kell meghozni mindennapi döntéseiket és olyan kezdeményezésekbe kell belevágniuk, amelyek egyben hozzájárulnak a fenntartható társadalom eléréséhez is. E célok elérésében a tanácsadók szerepe is megnőtt, mert az ügyféligenyekben egyre hangsúlyosabban jelenik meg a tanácsadók változást előmozdító képessége iránti szükséglet is.

A gyakorlatban kizárólag a környezeti, a társadalmi, és a gazdasági érdekek összhangjában valósítható meg az 1987-es Brundtland-jelentés fenntartható jövőképe, amely egy „olyan fejlődés,

---

Katits Etelka mb. tudományos dékánhelyettes, Pannon Egyetem  
Magyari Katinka gazdasági tanácsadó, Magyari-Audit Kft.  
Varga Zsuzsanna Közép-Kelet európai igazgató, Interstuhl Büromöbel Kft.  
DOI: <https://doi.org/10.58269/UMSZ.2023.1.4>

amely kielégíti a jelen szükségleteit, anélkül, hogy veszélyeztetné az eljövendő generációk lehetőségét arra, hogy ők is kielégíthessék a szükségleteiket”. Tehát fel kell ismernünk azt, hogy önmagában, például, a gazdasági növekedés nem elég a világ problémáinak megoldásához, hanem kölcsönös összefüggés van bármely intézkedés aspektusa között.

2015 szeptemberében a New York-i ENSZ csúcstalálkozón 193 ország egyhangú döntéssel megszavazta a „Világunk átalakítása: a fenntartható fejlődés 2030-ig szóló programja” című menetrendet. Az Agenda 2030 program 17 fenntartható fejlődési célt (*Sustainable Development Goals*=SDG) határozott meg a szegénység felszámolása, a bolygó megvédése, az emberi jogok védelmének biztosítása és a mindenki számára elérhető jólét érdekében (1. ábra). Ennek elfogadása történelmi paradigmaváltást jelent, mert gazdasági, társadalmi és környezeti egyenlőtlenségeket egyetemes és integrált módon kezeli, tükrözi a társadalmi igazságosság, a demokratikus kormányzás és a szociális piacgazdaság európai értékeit, valamint a környezetvédelem szempontjait is egyben. Az SDG már nem egy különálló célrendszer, hanem egységes és oszthatatlan. Az SDG szervesen beépül a mindennapi működésbe és az üzleti gondolkodásba is.

### 1. ÁBRA: AGENDA 2030 – SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDG)



Forrás: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

Az Agenda 2030 megvalósításához szükség van fenntartható nemzetgazdaságokra, melyeknek alapkövei azok a vállalatok, melyek gazdálkodásukban, növekedésükben és pénzügyeikben is megalapozzák az SDG célok elérését, mivel az üzleti stratégiáikat a globális prioritásokhoz igazítják. A költség- és energiahatékony működés, a körforgásos gazdasági modell, a fenntarthatósági célok beépítése a működésbe, valamint az ügyfelek és partnerek bizalmának hosszú távú megtartása adja azt a stratégiát, ami már napjainkban feltétel a versenyképes vállalatok csoportjába kerülés és ebben a csoportban maradás érdekében.

Munkánkban a vállalatok gazdálkodásának, növekedésének és fejlődésének, és ezeknek a fenntarthatósági alapelvekkel való összhangjának, valamint komplexitásának a gyakorlatban történő valóra váltási lehetőségeit mutatjuk be. Ismertetjük a külső- vagy belső hatásra válságos időszakba kerülő vállalatokban a megvalósítás korlátjaira adható megoldást. Ezzel is igazoljuk a fordulatkezelés (Katits, 2021ab, Magyarai 2021) szükségességét.

A cél annak az EU-s irányelv megvalósításának vizsgálata, mely szerint a vállalatok rövid távú előnyök helyett hosszú távú, fenntartható értékeket teremthessenek. Közreadjuk azt, hogy hogyan lehet és kell alkalmazni a pénzügyi számvitel adatait és értelmezni a kapott eredményeket a vállalati fordulatkezelés, a növekedési pályára állítás és a fenntartható növekedés méréséhez (Katits,

2021ab, Katits, Szalka & Palányi, 2022), s ez miért fontos nem csak az adott cég életében, hanem nemzetgazdasági szinten egyaránt.

### A téma felvezetése, a vonatkozó szakirodalom bemutatása, értékelése

#### A kormányzati és az egyéb hazai intézkedések

A világ vezetői, a kormányzatok és más szervezetek egyre inkább felismerik azt, hogy a fenntartható fejlődés és a jövő érdekében késedelem nélküli cselekvésre van már szükség. Az állam nem pusztán jogi szabályozással tehet e cél elérése érdekében, hanem az államháztartás működtetése során is számos eszköz áll a rendelkezésére, s ezzel a gazdaságpolitika hatásos eszközöket tud bevetni a változás előmozdítása érdekében. „A fenntarthatósági fordulat egyik legfontosabb eszköze a gazdaságpolitikai stratégiák, ösztönzők, adók és szabályok hozzáigazítása a szűkössé vált természeti erőforrások világához.”

A 2012. január 1-jével hatályba lépett Alaptörvényünk számos rendelkezésében kötelezettségeket ír elő a fenntarthatóság területén. Az Országgyűlés 2013-ban elfogadta a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégiát, az MNB 2019-ben meghirdette Zöld Programját. 2021 májusában átfogó hazai Fenntarthatósági Jelentés készült, amelyben a Fenntarthatósági Index átlaga szerint Magyarország a 15. helyet érte el az Európai Unió 27 országa között. A jegybank négy területen vizsgálta az ország előrehaladását, és azt állapította meg, hogy az uniós átlagtól szinte minden területen elmarad, de míg a környezeti fenntarthatóság (11.) és a fenntartható növekedés (16.) kedvezőbb helyen áll, addig a pénzügyi- (21.) és a társadalmi fenntarthatóság (18.) lemarad.

2018. évben az Országgyűlés határozata nyomán felállt Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács (NFFT) – amely a fenntartható fejlődés kérdéskörében egyeztető, véleményező, javaslattevő testület – javasolta a környezetileg káros támogatások leépítését, az ökológiai adók szerepének növelését, emellett új, a fenntarthatósági átmenetet segítő támogatási formák bevezetését is.

2021 szeptemberében lépett hatályba a Környezetvédelmi Közbeszerzési Etikai Kódex, amivel a vállalatokat érintő közbeszerzési kiírásokban is megjelenik a fenntarthatóság követelménye. 2022 januárjában jelent meg az MNB Zöld Kötvény kibocsátási útmutatója, mely szerint a vállalatok pénzügyi döntéseibe is beépül már a fenntarthatóság, mint lehetőség, akár a Zöld kötvények kibocsátása révén. Természetesen az említettek mellett számos jogalkotás és intézkedés történt – és napi szinten történik – nem csak a hazai, hanem az Európai Unió hatáskörében is.

Az állam környezetvédelmi célú beavatkozásának ún. közvetlen (jogi) és közvetett (gazdasági) eszközei vannak. Közvetlen (direkt) szabályozáskor az állam jogszabályban vagy külön, egyedi hatósági határozatban előírja az elvárt környezeti állapotot, illetve az annak eléréséhez szükséges egyéb körülményeket, pl. tiltással, engedélyezési eljárások bevezetésével, normatív szabályozással. Közvetett (gazdasági) szabályozáskor a környezeti hatással járó tevékenység jövedelmezőségét befolyásolják, pl. adók és díjak meghatározásával, bírságok kivetésével, támogatásokkal, piacteremtéssel (szennyezési jogok piaca), zöld közbeszerzésekkel stb. (Baranyai & Csernus, 2018).

Ugyanakkor a fenntarthatóság fontosságának megfelelő szintű kommunikációja minden társadalmi szinten elengedhetetlen, mert felhívja a figyelmet a kedvezőtlen környezeti, társadalmi és gazdasági folyamatokra. Egyúttal a gyakorlatba átültethető válaszokat ad a fenntarthatóság terén tapasztalható jelen és jövőbeli kihívásokra. Az utóbbi időben e célból megrendezett kiállítások megmutatták azt, hogy mit tehet ebben a kérdésben a politika, mit tehet egy város, egy önkormányzat, egy vállalkozás, és mit tehetünk mi, mint egyének, idősek és fiatalok akkor, ha a jövőnk érdekében szeretnénk cselekedni. Ezek – több esetben – a startupoktól a nagyvállalatokig bezárólag minden olyan üzleti szereplő számára lehetőséget adtak és adnak a megjelenésre, a

bemutatkozásra. Mindezek segítik a fenntarthatóság realizálását, és új, innovatív megoldásokat nyújtanak az élhetőbb jövőért, az energia, a mezőgazdaság, a közlekedés, a víz- és hulladékgazdálkodás, valamint az „okos városok” fejlesztése terén.

### **A vállalati szektor, a tanácsadók és a fenntarthatóság kapcsolata**

Minden összetevő abba az irányba mutat, hogy a fenntarthatóság már nem csupán egy társadalmi felelősségi kérdés, hanem a vállalkozásokra is kiható pénzügyi és üzleti következményekkel járó tényező, amely hatással van a versenyképességükre és a sikerességükre, elősegíti a kedvező pénzügyi források megszerzését, és bizonyos iparágak fennmaradását is jelentheti. Azok a cégek, amelyek üzleti stratégiájukba és döntéshozatali folyamatukba beépítik a fenntarthatóságot, javíthatják hosszú távú hatékonyságukat, és növelhetik a tulajdonosok vagyont és értékét (Portillo-Taragona et al, 2018). A vállalatok deklarált célja a stabil, jövőbe mutató és egyben fenntartható üzletmenet a költség- és energiahatékony működéssel. A vállalkozások a fenntarthatósági célok beépítésével és konkrét lépésekkel, valamint az ügyfelek, partnerek és a dolgozók bizalmának hosszú távú megtartásával olyan unikális tudással és stratégiával rendelkeznek, amely zöld kártya a jövő vállalatai közé kerülésbe. A kis- és középvállalkozások (kkv) gazdasági szerepe jelentős a magyar gazdaságban, különösen munkaerőpiaci szerepvállalásuk figyelemreméltó. A vállalati szegmensen belül éppen ezért kiemelt fontosságú a kkv-k fenntartható gazdálkodása.

A legnehezebb, mégis legfontosabb kihívás – amelyben a tanácsadókra is felelősségteljes szerep hárul – a gazdaság szereplőinek meggyőzése a változtatások szükségességéről, mert „gyökeres változtatások szükségesek a járvány után világunk fenntarthatósága érdekében” – áll az Európai Akadémiák Tudományos Tanácsadó Testületének 2020. októberi jelentésében. Ennek halogatása nem jó irány. A halogatással a cégek nem fogják tudni csökkenteni és elkerülni a később felmerülő költségeket és kockázatokat, az esetleges negatív következményeket.

Az éves értékelés nagyon erős és kemény eszköz a vállalati fenntarthatósági pozíció mélyreható megértéséhez. A fenntarthatóság felvilágosítást adhat az üzleti életbe vetett nagyobb bizalom növeléséhez azáltal, hogy az alapvető üzleti értékekre és teljesítményekre vonatkozó alapvető szabványokat alkalmazza. A fenntarthatóságra összpontosító és koherens politikával rendelkező vállalatok elősegítik a legjobb gyakorlatok átvételét, fokozzák a teljesítményt és garantálják az egyértelmű kommunikációt (Avlonas & Nassos, 2014).

Az említett kérdések olyan fontos összefüggéseket takarnak, amelyeket a gazdasági vezetőknek, a szakembereknek és a vállalatok működésében résztvevő tanácsadóknak is érteniük és ismerniük kell, mert a világban zajló globális trendek olyan irányba mutatnak, hogy a fenntarthatóság szemlélete és a gazdaság, a pénzügyek, a technológiák, a társadalmi viszonyok és az üzleti élet már elválaszthatatlanul összefonódnak.

A tanácsadási szolgáltatás igénybevétele mögött meghúzódó ügyfél motivációk és igények folyamatosan változnak, amelyhez a tanácsadói szerepeknek és tevékenységeknek alkalmazkodniuk szükséges. Az egyre komplexebb üzleti problémák ezért egyre hatékonyabb folyamatokat és speciális szaktudást követelnek meg, amelyekhez a szakértők által behozott hatékony gyakorlatokra és eredményes módszertanokra van szükség. A tradicionális szakértői szerepkörök az üzleti életben is megváltoztak, így már nem csak az a feladata a tanácsadóknak, hogy speciális szaktudásukat integrálják, hanem egyre inkább kiterjed a folyamat-tanácsadói szerepkörre is, ahol a megbíróval közösen diagnosztizálják az üzleti problémát. A tanácsadóknak már hangsúlyozott szerep jut a megoldások kidolgozásában és megvalósításában, valamint a változásokra való képesség kialakításában is.

Az eddig megszokott megoldások, folyamatok továbbfejlesztése, átalakítása hatalmas erőfeszítést igényel. A cégeknek szükségük van olyan szakemberekre, akik ebben a segítségükre lehetnek, ilyen például a változás- és válságmenedzserek vagy *turnaround* menedzserek.

### **A vállalati fordulatkezelés, a fenntarthatóság és az értékteremtés kapcsolata**

A Covid-19 megjelenésével okozott válság rávilágított a gazdaságok és a vállalati gazdálkodók gyengeségeire, a járvány hatásai a környezeti, szociális, és gazdasági kihívásokkal összefonódva erősítették fel egymást. A vírus nem az okozója, hanem a változtatások szükségének a katalizátora lett, mert ennek további veszélye mellett, a klímaváltozás kihívásai együtt kényszerítették ki a vállalatokban is a túléléshez szükséges sürgős és a hosszabb távú változtatásokat. Az SDG-ről szóló 2021-es jelentés – melyet az ENSZ Gazdasági és Szociális Minisztériuma készített több mint 50 nemzetközi ügynökséggel együttműködve – feltárta a pandémiából eredő válságnak a fenntartható fejlesztési célokra gyakorolt hatásait, és rámutatott azokra a területekre, amelyek sürgős és összehangolt fellépést igényelnek.

A válságban levő vállalatok fordulatkezelése a vállalat alkalmazkodásának folyamata a megváltozott külső és/vagy belső feltételekhez (Malačič & Malačič, 2016). Előfordulhat az, hogy a vezetés elég korán felismeri a változásokat ahhoz, hogy felkészüljön és előre cselekedni tudjon. A vezetés által ilyen helyzetben végrehajtott változtatások nem feltétlenül kapcsolódnak válsághoz, de a válság elkerülése érdekében végrehajthatók.

Annak érdekében, hogy a cég fő célkitűzésének (vagyis a tulajdonosok vagyona-maximalizálásának) megfelelő pénzügyi döntéseket hozzon, a pénzügyi vezető bizonyos pénzügyi eszközöket alkalmaz a cég elemzése, tervezése és ellenőrzése során. Valójában a pénzügyi elemzés szükséges feltétele a megfelelő pénzügyi döntések meghozatalának. Ennek megfelelően a pénzügyi ellenőrzés azoknak a tevékenységeknek és eszközöknek összessége, amelyek lehetővé teszik a pénzügyi vezetők számára azt, hogy belső és külső ellenőrzés céljából pénzügyi elemzéseket végezzenek. Renzetti (2015) úgy véli, hogy a pénzügyi menedzserek olyan integrált elemzési rendszert alkalmaznak, amely magában foglalja a pénzügyi kimutatásokat, arányszámokat, pénzügyi tervezést, befektetésértékelést és tőkeszerkezet-elemzést. E mellett úgy véljük, hogy a pénzügyi kontrolling egymásra épülő komplex digitális rendszer: olyan pénzügyi egymásra épülő, de visszacsatolásra is alkalmas tervezési-elemzési-ellenőrzési módszertan, amely a fejlődő és látens válságot akár felismerhetővé, akár kezelhetővé teszi, azonosítani képes vállalati életszakaszokat, nem feledve a *turnaround*-helyzetet.

A válságos helyzetben lévő vállalatokra speciális feladat hárul, mert úgy kell megváltoztatni működésüket és gazdálkodásukat, hogy azzal ne csak a válságból lábaltanak ki, hanem az SDG-vel összhangban a fenntartható működésük alapjait is letegyék, amely már egy összetettebb, holisztikus szemléletű döntéshozatali folyamatot igényel. Ezeknek a vállalkozásoknak a fenntarthatósági elvek működésbe történő alkalmazását megelőzően, egy olyan fordulatkezelési folyamatra van szüksége, mely megfelelően felkészíti és megerősíti a vállalatot az SDG adaptálására a sikeres gazdálkodásra visszatérés mellett. Ehhez mindenképpen szükséges egy speciális tudással rendelkező szakember, azaz *turnaround* menedzselési tanácsadó bevonása is.

A vállalati fenntarthatóság a hosszú távú tulajdonosi érdekrelevancia megteremtésére összpontosít (Constantin, 2014) a lehetőségek figyelembevételével. A fenntarthatóság a vállalkozásnak az a képessége, hogy hosszú távon előre lépjen (Nicolăescu, 2014) a magas színvonalú működés és gazdálkodás révén (Darabaris, 2008).



## A módszer: A vállalati fordulatkezelés és a fenntarthatóság összekapcsolása a FINel pénzügyi szakértői rendszerrel

A kvantitatív módszertani tárházból javasoljuk az életszakaszokra, így a válságra is igazított saját fejlesztésű FINel pénzügyi szakértői rendszert, amelynek alap- és 7 kiegészítő modulja (2. ábra) már élesben megy, de további fejlesztések várnak rá, illetve tesztelés alatt vannak. Az alapmodul, amelyben a mono- és multikauzális ok-okozati összefüggések feltárása egy szisztematikusan felépített logikát követ, s amely a pénzügyi tervezés-elemzés-ellenőrzés folyamatában is alkalmazható: „Úgy legyen jövedelmező a vállalkozásunk, hogy közben fizetőképes, nem eladósodott, perspektivikus a működése, valamint hatékony eszköz- és vagyongazdálkodást folytat.” Ez az alapja a kiegészítő moduloknak. A következőkben ebből két – a jelzés- és okkutatás, valamint a pénzügyi *turnaround controlling* – modul alkalmazásának eredményét mutatjuk.

2. ÁBRA: A FINel PÉNZÜGYI SZAKÉRTŐI RENDSZER MODULJAI

| Életciklus azonosítás<br>Jelzés- és okkutatás  | Operatív kontrolling | Stratégiai kontrolling | Benchmark | Turnaround controlling | EWS-készítés | Értékteljesítő SV-számítás |
|--|----------------------|------------------------|-----------|------------------------|--------------|----------------------------|
| ?  | ?                    | ?                      | ?         | ?                      | ?            | ?                          |
| Pénzügyi elemző és diagnosztikakészítő alapmodul<br>„Úgy legyen jövedelmező a vállalkozásunk, hogy közben fizetőképes, nem eladósodott, perspektivikus a működése, valamint hatékony eszköz- és vagyongazdálkodást folytat.” |                      |                        |           |                        |              |                            |

Forrás: Saját szerkesztés

A FINel pénzügyi szakértői rendszer alkalmas a vállalati működés fázisaihoz – az originális és derivatív alapítás, a növekedés és válság szakaszokhoz – igazított elemzést végezni az életszakaszok logikája mentén, de a modulokat önállóan is lehet alkalmazni, a tanácsadói munkában is, a pénzügyi és a vezetői számvitel információinak bevonásával. A pénzügyi számvitelből származó információk közvetlenül, a belső és a külső érintettek, piaci szereplők számára elérhetőek. Ellenben a vezetői számvitelből származó információkat közvetett módon, a vállalkozási formára, életszakaszra, tevékenységi körre, piaci helyzetre igazítottan, megfelelő módszertan keretében származtathatjuk. A FINel pénzügyi szakértői rendszer által történő minősítési kategóriákat az 1. táblázat mutatja.

1. TÁBLÁZAT: A PÉNZÜGYI ÉRTÉKELŐ RENDSZER MINŐSÍTÉSÉHEZ ALKALMAZOTT SZÍNSKÁLA ÉS JELÖLÉSEK

| 1                    | 2               | 3           | 4           | 5       | 6              | 7                   |
|----------------------|-----------------|-------------|-------------|---------|----------------|---------------------|
| kritikus             | rossz           | kedvezőtlen | elfogadható | kedvező | jó             | kiváló              |
| ↓↓↓                  | ↓↓              | ↓           | →           | ↑       | ↑↑             | ↑↑↑                 |
| erőteljesen csökkenő | nagyon csökkenő | csökkenő    | stabil      | növekvő | nagyon növekvő | erőteljesen növekvő |

Forrás: Saját szerkesztés Katits, 2019, p. 25. alapján

A választott időszakra vonatkozó számításokkal kapott eredményeket 1-től 7-ig terjedő skálán értékeljük, és a szemléltetés kedvéért eltérő színekkel jelöltük: a három piros szín árnyalata különböző kedvezőtlen, a sárga elfogadható, míg a zöld kedvező minősítéseket jelenti a kiváló értékkel bezárólag. Azt is jelöljük, hogy a vizsgált időszak alatt milyen volt a kapott érték tendenciája, vagyis csökkenő, stagnáló, növekvő, esetleg hektikus. A növekedés és a csökkenés erősségének 3 szintjét különböztetjük meg, amit a nyilak növekvő száma jelez. Így összesen 8 lehetséges tendenciát lehet megkülönböztetni, felvázolni. Mindezzel felismerni és szemléltetni lehet nemcsak a

gazdálkodás erős és gyenge pontjait, hanem az adott működési fázis azonosítását és a fejlődő válság korai figyelmeztető jelzéseit, valamint a sikeres fordulat érdekében történő döntések hatásait is.

### **Az anyag: A vállalati minta jellemzői**

Már 20 éve végzünk tanácsadási és a tesztelési terepmunkát. Ezek megkezdése előtt összegyűjtjük az e-beszámoló.hu és a céginfo.hu oldalairól letöltött kimutatásokat, valamint a cégek honlapján olvasható információkat. A 2008-2020 közötti időszakban végzett munkáinkból készítettünk egy saját szerkesztésű magyar kkv-adatbázist. Ebben 50 Győr-Moson-Sopron (GYMS) megyei és 10 budapesti székhelyen bejegyzett, mikro- és közepes hazai tulajdonban levő vállalkozást hasonlítottunk össze, amelyek két eltérő ismérvvvel rendelkeznek. Az egyik ismerv a kontrolling – akár operatív, akár stratégiai – eszközeinek alkalmazása, vagyis a mikro-vállalkozások alkalmazzák az alapvető operatív kontrolling eszközöket, míg a közepes vállalkozások az operatív kontrolling mellett a stratégiai kontrolling eszközeit is alkalmazzák. A másik ismerv az ügyvezetők hozzáállása, kezelése az adott szituációnak, ami *turnaround* helyzet. Itt megjegyezzük azt, hogy a vizsgált időszakban a vizsgált mintában levő vállalkozási formák nem változtak. A vállalkozások tevékenység, méret és vállalkozási forma szerint történő megoszlását a 2. táblázat tartalmazza.

**2. TÁBLÁZAT: A VIZSGÁLT VÁLLALKOZÁSOK TEVÉKENYSÉG, MÉRET ÉS VÁLLALKOZÁSI FORMA SZERINT TÖRTÉNŐ MEGOSZLÁSA (DARAB)**

| Ágazatok  | GYMS megye              |                            | Összesen  |
|---|-------------------------|----------------------------|-----------|
|   | Mikro vállalkozás (bt.) | Közepes vállalkozás (kft.) |           |
| <b>Mezőgazdaság</b><br>(erdőgazd., halászat, növénytermesztés)                          | 5                       | 5                          | 10        |
| <b>Feldolgozóipar</b><br>(gépgyártás, gépjárműgyártás-beszállító, fémfeldolgozás)       | 5                       | 5                          | 10        |
| <b>Építőipar</b><br>(tervezés és kivitelezés)   | 5                       | 5                          | 10        |
| <b>Kereskedelem</b><br>(nagy- és kiskereskedelem)                                       | 5                       | 5                          | 10        |
| <b>Szolgáltatások</b><br>(műszaki és üzletviteli tanácsadás, ingatlanügyletek)          | 5                       | 5                          | 10        |
| <b>GYMS megye összesen</b>  | <b>25</b>               | <b>25</b>                  | <b>50</b> |
| <b>Budapesti székhelyű cég</b>  |                         |                            |           |
| <b>Feldolgozóipar</b><br>(élelmiszer)   |                         | 2                          | 2         |
| <b>Építőipar</b><br>(tervezés és kivitelezés)   |                         | 2                          | 2         |
| <b>Kereskedelem</b><br>(gépjármű)   |                         | 2                          | 2         |
| <b>Szolgáltatások</b><br>(energia, egészségügy, vendéglátás, IT, reklám, szépségápolás) | 2                       | 2                          | 4         |
| <b>Budapesti székhelyű cég összesen</b>   | <b>2</b>                | <b>8</b>                   | <b>10</b> |
| <b>Mindösszesen</b>   | <b>27</b>               | <b>33</b>                  | <b>60</b> |

Forrás: Saját szerkesztés Katits, 2021 alapján, kiegészítve

## Eredmény

### A vállalati fordulat, mint helyzet felismerése és menedzselése

A pénzügy-gazdasági nehézségek, a problémák mértéke, azok megoldásának, mint válaszok időben történő módoszata, a cégek gyenge és erős jelzései által meghatározott válságszakasztól függ. Minél kevesebb a cég gazdálkodásának gyenge jelzése, annál inkább távol van a kifejtett válság szakaszától, de a látens válság szakaszában előforduló hibák vagy problémák felismerése és megfelelő kezelése ekkor már segíti azt, hogy újabb gyenge, de legfőképpen erős jelzések ne keletkezzenek. Minél több a gyenge és erős jelzés, annál nagyobb a kifejtett válság bekövetkezésének valószínűsége. Azt a vállalatot, amelynek működésében jelentős a gyenge és erős jel, majd kezd csökkenni, s eltűnni, felépülő, sikeres fordulatkezelésen átesett cégnek lehet tekinteni. Tehát a jelzéstipológia felismerhetővé és azonosíthatóvá teszi azt a *turnaround* helyzetet, s így azt a válságszakaszt, amelyben meg kell állítani a további hanyatlást.

A hanyatló vállalati szakasz azonosításakor két meghatározó jellemzőt ki kell emelnünk. Nevezetesen, a lejáratí időt, amikor a vállalatnak fel kell dolgoznia bizonyos jellemzőket a hanyatlónak tekintett működésre/folyamatra vonatkozóan, és ezeket a jellemzőket használják fel a vállalat teljesítményére annak jelzésére, hogy a vállalat hanyatlást tapasztal. A 3. táblázat áttekinti ezt a válságszakaszt az erős és gyenge jelzésekkel, valamint dőlt betűkkel jelölve a felismerésük azonosítását.

**3. TÁBLÁZAT: AZ AZONOSÍTOTT VÁLLALATI TURNAROUND JELZÉSTIPOLÓGIÁK ÉS FELISMERÉSÜK AZONOSÍTÁSA**

|   |
|---|
| <b>Fejlődő, látens válság – gyenge jelzések</b>   |
| <b>Általános vállalati területen</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alultőkésítés ⇒ <i>Tulajdonosi arány</i></li> <li>- Csekély vállalati hozamerő ⇒ <i>Jövedelemtermelő képesség</i></li> <li>- Hiányzik a pénzügyi kontroll, a tevékenységre, a folyamatra fókuszál, inkább technikai/adminisztratív elemzés és értékelés, a mérnöki szemlélet a karakteres.</li> </ul>  |
| <b>Termelés/Kereskedelem/Szolgáltatás területén</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beruházás a termelés/értékesítés/szolgáltatásnyújtás növekedése nélkül. ⇒ <i>Eszközhatékonyság</i></li> <li>- A technológia elavulásából eredő energiapazarlás, a teljesítményhez képest magas munkabéreköltségek, magas közvetett költségek a gyártásban. ⇒ <i>Ktg.szint arányok</i></li> <li>- Kapacitás kihasználatlanság. ⇒ <i>Kapacitás és a piaci kereslet között eltérés</i></li> <li>- Az értékesítés mennyisége stagnál ⇒ <i>Készletlekötési idő; Követelések behajtási ideje</i></li> <li>- A vállalati szintű fedezet csökkenése, fix költségek emelkednek ⇒ <i>Fedezeti árbevétel</i></li> <li>- A szállítási határidők emelkedése a forgalom növekedése nélkül. ⇒ <i>Szállítói tartozások rendezésének ideje</i></li> </ul> |
| <b>Beszerezés és értékesítés területén</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erőltetett értékesítés, amelynek finanszírozását már nem képesek megoldani az egészséges tőkestruktúra fenntartásával. Az ún. túlterjeszkedés és a feszített tempó miatt a hatékonyság romlik, a vezetők a profitorientáció helyett a nagyság bővületébe esnek, nem fordítanak kellő figyelmet arra, hogy az eszközök likviditási szerkezetéhez passzoljon a kötelezettségek lejárata. ⇒ <b>Növekedési válság.</b></li> <li>- Gyakori leértékelés, kiárusítás, elhanyagolt vevőszolgálat, agresszív reklámozás</li> <li>- Önköltség alatt történő értékesítés ⇒ <i>Fedezeti árbevétel</i></li> </ul>   |
| <b>Fizetési területen</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Túl magas/drága hitel ⇒ <i>Pü. műveletek ráfordításai; Kamatfedezeti ráta értékei</i></li> <li>- Változások a fizetési módban, a hitelek átütetése, időnként negatív a pénzforgalmi egyenleg.</li> </ul>   |
| <b>COVID19, mint hirtelen bekövetkező válság – erős jelzések</b>  |
| <b>Pénzügyi számvitel, könyvelés</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- A cég a folyó tartozásainak nem tud eleget tenni sem határidőben, sem összegben. ⇒ <i>Likviditási fokozatok</i></li> </ul>   |



- Az adósságállomány meghaladja a cég vagyonát. ⇒ *Adósságarány, tőkeszerkezet*
- Gyakran előforduló negatív pénzforgalmi egyenleg, csődközeli állapot.
- Egyre több az olyan vállalati eszköz, amely a nyújtott hitelek és kölcsönök fedezet biztosítékai.

Forrás: Saját szerkesztés

A 4. táblázat tartalmazza a vizsgált adatbázisban levő cégek válsághoz vezető okait. Itt nyilvánvalóan az látszik, hogy a válság okait két alapvető csoportba sorolhatjuk: pénzügyi és emberi tényezők.

**4. TÁBLÁZAT: A VÁLSÁG OKAI A PÉNZÜGYI ÉS VEZETŐI SZÁMVITELBŐL A VIZSGÁLT MINTÁBAN**

| Pénzügyi számvitel   | Vezetői számvitel |
|--|-------------------|
| <b>Fizetőképességből eredő – Pénzügyi</b>  |                   |
| Vevői fizetési morál rosszabbodása, hitel prolongáció és a limit korlátozása; Követelések behajtása nem időben történik.   |                   |
| <b>Költségemelkedésből eredő – Pénzügyi</b>  |                   |
| Túlméretezett, vagy éppen csekély készlettartás; Beruházások hiányos tervezése; A beszerzési árak emelkedése.  |                   |
| A növekedési válság okai: nem a piaci keresletre alapozott ('túldimenzionáltan' bővített) termelési kapacitások megléte, a raktáron levő (túl magas) készletek, túl széles termékválaszték, amelynek következménye a magas működési és finanszírozási költség, valamint a lekötött tőke  |                   |
| <b>Árbevétel csökkenéséből eredő – Pénzügyi</b>  |                   |
| Helytelen vállalati árképzés és önköltségszámítás; Téves piacfelmérés; Az export és a belföldi kereslet csökkenése; Az eladási ár csökkenése.  |                   |
| <b>Hiányos vezetési és ellenőrzési eszközök – Emberi</b>   |                   |
| Hiányos pénzügyi tervezés és költségkalkuláció; A vezetői hozzáértés hiánya és döntésképtelenség; Helytelen célmeghatározás; Elhibázott beruházások; A nem megfelelően kialakított kontrollig; Hiányzik a profilra, életszakaszra illesztett kontrollig rendszer és/vagy a korai figyelmeztető rendszerek hiánya; Ragaszkodás az elavult profilhoz és vezetési stílushoz; A vezetői lojalitás hiánya (üzletidegen viselkedés, spekuláció, becsapás/átverés). |                   |

Forrás: Saját szerkesztés [www.kenf.hu](http://www.kenf.hu) alapján

**A pénzügyi jelzés- és okkutatáson alapuló *turnaround controlling* alkalmazásának értelme**

A *turnaround controlling* eredménytábla (5. táblázat) kizárólag a vizsgált mintából vett mezőgazdasági cégek minősítését tartalmazza, amely első ránézésre nagyon változatos és színes képet ad. Minél zöldebb a tábla, annál kedvezőbb a vizsgált cég vagy ágazat helyzete. Ha a narancs és a piros szín dominál, akkor a reális válság kifejlett szakaszát tudjuk azonosítani. Tehát amíg a zöld szín – főleg az egymást követő üzleti években – a biztonságos gazdálkodást jelzi, nincsen válság, addig a sárgától kezdve a narancson át a piros szín válságos időszakot jelez.

A nyilak száma a növekedés és a csökkenés intenzitását mutatja. Az 5. táblázatból azt is látjuk, hogy a fordulatkezelés részben sikeres volt, de maradt az alacsony jövedelemtermelés és szintén alacsony ROA, ROI, ROE ráták.

Az 5. és 6. táblázat alapján az alábbi megállapításokat tesszük:

- A korábbi 15 piros és 3 zöld jelzés utal a gazdálkodás gyengeségeire és erősségeire, míg a sikeres fordulatkezelés után a 15 pozitív változással szemben csupán 2 negatív tendencia maradt. A 2 kedvezően minősítés az operatív gazdálkodás területén van. Az árbevétel növekedési rátája – a korábbi hektikusan változó értékek után – nagyon kedvezően változott. Ez nem okozhatta a veszteségmentes működéshez szükséges fedezeti árbevétel növekedését. Ennek oka a működési költségek relatív magas szintje, még annak ellenére is, hogy javulást látunk az elfogadható minősítés

irányába a fordulat után. A vagyonszerkezet minősítése viszont éppen a mezőgazdaságban a legkedvezőbb.

- Az adott évben az előző évi irányok megváltozásának száma (növekedésből csökkenés vagy éppen fordítva) egyértelműen utal az irányváltás előtti és utáni időszak piros színű negatív és zöld színű pozitív változásaira.

- A sikeres fordulatkezelést igazolja a többségben zöld színnel jelölt pozitív irányban történő változás. Az irányváltás kudarcát jelenti a többségben piros színnel jelölt negatív irányban történő változás.

- Még idejében jelzésértékként felhívja a figyelmet a gyenge pontokra a látens válság elkerülése/felmerülése érdekében.

**5. TÁBLÁZAT: A VIZSGÁLT VÁLLALATI MINTA TURNAROUND CONTROLLING EREDMÉNYTÁBLÁJA (RÉSZLET)**

| FORDULAT                |                                | ELŐTT         |                 | UTÁN          |                 |
|-------------------------|--------------------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|
|                         |                                | MEZŐGAZDASÁG  |                 |               |                 |
| Megnevezés              |                                | Látens válság | Változás iránya | Látens válság | Változás iránya |
| Jövedelemterm. képesség | Árbevétel növekedési rátája    | 3             | ~               | 4             | ↑↑              |
|                         | Működési profithányad          | 2             | ↓↓↓             | 4             | ↑               |
|                         | Nettó profithányad             | 1             | ↓↓↓             | 3             | ↑               |
|                         | Árbev. arányos összköltség     | 3             | ↑↑              | 4             | ↓               |
|                         | Nyereség arányos összköltség   | 4             | ↑↑              | 4             | ↓               |
|                         | Fedezeti árbev. profit alapon  | 3             | ↑               | 5             | ↑↑              |
|                         | Fedezeti árbev. cash alapon    | 3             | ↑               | 5             | ↑↑              |
| Pénzügyi folyamatok     | Forgótőke                      | 5             | ↓               | 5             | →               |
|                         | Likviditás I.                  | 4             | →               | 4             | →               |
|                         | Likviditás II.                 | 4             | ↓               | 4             | →               |
|                         | Likviditás III.                | 7             | →               | 7             | →               |
|                         | Tulajdonosi arány              | 4             | →               | 4             | →               |
|                         | Eladósodási arány              | 7             | →               | 7             | →               |
|                         | Eszközhatékonyság              | 3             | →               | 5             | →               |
|                         | Lekötött tőke hatékonysága     | 6             | ↓               | 6             | ↑↑              |
|                         | Készletlekötési idő            | 5             | ↑               | 5             | ↓               |
|                         | Vevői köv. behajtási ideje     | 6             | ↑               | 6             | ↓               |
|                         | Szállítói tart. fizetési ideje | 6             | ↑               | 6             | ↓               |
|                         | Időtartam mutató               | 5             | ↓               | 5             | ↑               |
|                         | ROA                            | 1             | ↑               | 3             | ↑               |
|                         | ROE                            | 1             | ↑               | 3             | ↑               |
|                         | ROI                            | 1             | ~               | 3             | ↑               |
| Vagyon-szerk.           | Tőkemultiplikátor              | 7             | →               | 7             | →               |
|                         | Banki arany szabály            | 7             | →               | 7             | →               |
|                         | Finanszírozási arany szabály   | 7             | →               | 7             | →               |

Forrás: Katits, 2021b, részlet

A 6. táblázatban kapott eredmények szerint nagyon jelentős változások következtek be, mivel a zöld színű pozitív változások száma megnőtt. 4 kedvezőtlen minősítést csak a mezőgazdasági cégeknél látunk. A többi esetben a gazdálkodás biztonságos. A 6. táblázat önmagában szemlélteti a fordulatkezelés sikerét. A mezőgazdasági vállalkozások kivételével negatív változás nem történt, vagyis a FINel pénzügyi szoftver alapvető elemzési logikája szerint működtek a cégek 4 ágazatban,

kivéve a mezőgazdaságban, ahol az adózás után nyereséghányad és a *return on...* típusú rátákkal mért minősítés kedvezőtlen maradt. Különböző pedig jövedelmező, fizetőképesség, nem eladósodott, hatékony eszköz- és vagyongazdálkodást folytattak a cégek a vizsgált mintában a fordulat után.

**6. TÁBLÁZAT: A FINEI PÉNZÜGYI ELEMZŐ MODULBÓL VETT SZÁMÍTÁSOK EREDMÉNYEINEK MINŐSÍTÉSE ÉS SZÁMA – A FORDULAT ELŐTT ÉS UTÁN**

| Megnevezés            | Mezőgazdaság |      | Ipar  |      | Építőipar |      | Kereskedelem |      | Szolgáltatás |      |
|-----------------------|--------------|------|-------|------|-----------|------|--------------|------|--------------|------|
|                       | előtt        | után | előtt | után | előtt     | után | előtt        | után | előtt        | után |
| Pozitív változás      | 2            | 15   | 3     | 14   | 4         | 20   | 1            | 19   | 2            | 20   |
| Negatív változás      | 13           | 2    | 14    | 0    | 13        | 0    | 12           | 0    | 15           | 0    |
| Változatlan           | 8            | 9    | 7     | 11   | 5         | 5    | 6            | 4    | 4            | 5    |
| Hektikus              | 2            | 0    | 1     | 0    | 3         | 0    | 6            | 2    | 4            | 0    |
| Kiváló minősítés      | 5            | 5    | 1     | 2    | 1         | 1    | 1            | 5    | 3            | 12   |
| Jó minősítés          | 3            | 3    | 7     | 7    | 9         | 13   | 7            | 13   | 4            | 11   |
| Kedvező minősítés     | 3            | 6    | 5     | 12   | 4         | 8    | 2            | 6    | 4            | 2    |
| Elfogadható minősítés | 4            | 7    | 5     | 4    | 10        | 3    | 12           | 1    | 9            | 0    |
| Kedvezőtlen minősítés | 9            | 4    | 6     | 0    | 1         | 0    | 2            | 0    | 3            | 0    |

Forrás: Saját szerkesztés

A *turnaround controlling* eredménytáblából nyerhető információk segítik a fordulatkezelési terv kidolgozását és annak végrehajtását. Hogyan? – Az ún. oki terápiával, amit bizonyítunk az említett vállalati minta vizsgálatával. A fordulatkezelésben, mint folyamatban döntési pontokat és szakaszokat lehet megkülönböztetni. Nevezetesen: *turnaround* helyzet, a megszorítás-túlélés, helyreállítás-stabilizálás és növekedési pályára állítás szakaszokat. A 7. táblázatban az azonos színek a szakaszok-jelzések-okok/problémák-fordulatkezelési módszerek, mint tartalom – a változásnak a tárgyát (Mit?) – összetartozását jelentik.

A fordulatkezelés akkor kezdődik, amikor felismerjük a homályos tartalmú és többféleképpen értelmezhető gyenge jelzésekből, a konkrét információkat hordozó erős jelzésekből a *turnaround* helyzetet, de legfőképpen a látens válság szakaszát. Az oktatás keretében azonosított problémák megoldását a különböző szerkezetátalakítási programok megfelelő kiválasztása és végrehajtása jelentette. Vizsgálatunkban a fizetőképességből és a hiányos vezetői eszközökből eredő okokat a pénzügyi és döntéshozó szerkezetátalakításokkal sikerült megoldani a túlélés/megszorítás szakaszában. Az árbevétel csökkenéséből eredő okokat működési szerkezetátalakításokkal megoldották a helyreállítás/stabilizálás szakaszában. A költségemelkedésből eredő okok kezelése a portfólió struktúraváltással történt a növekedési pályára állítás szakaszában, vagyis a sikeres fordulatkezelés igazolásaként. Tehát találtunk bizonyítékot arra, hogy a látens válság és a fordulatkezelési technika, stratégia megválasztása összefügg a gyógyulással.

7. TÁBLÁZAT: MAGYAR VÁLLALATI MINTÁN A FORDULATKEZELÉS SZAKASZAI ÉS SIKERE: AZ OKI TERÁPIA

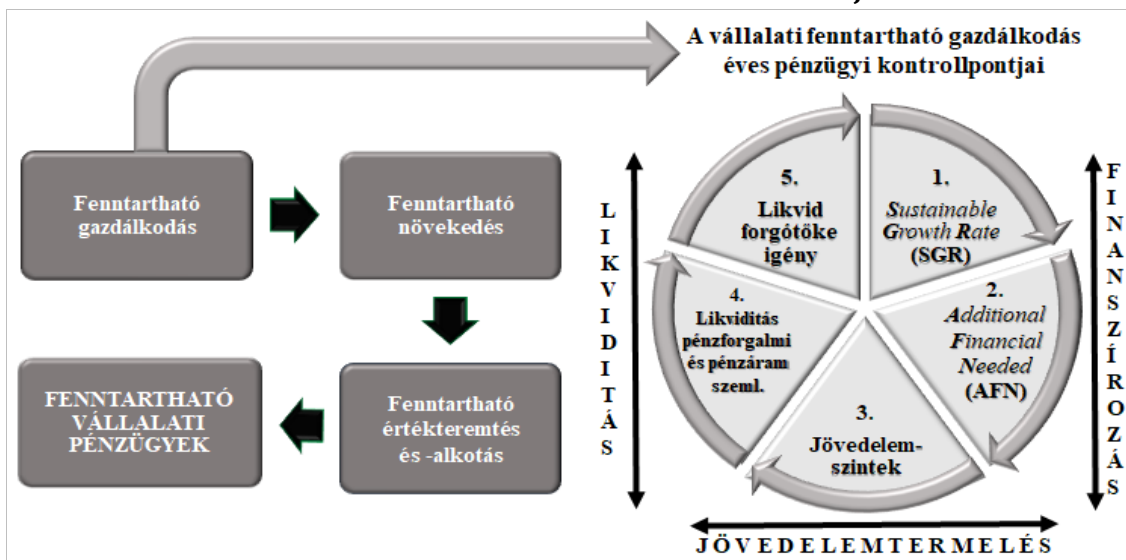
| Megnevezés  |   | JELZÉS-kutatás  | OK-kutatás  | TARTALOM (Mit?)  |
|---|---|---|---|--|
| F<br>O<br>L<br>Y<br>A<br>M<br>A<br>T<br>(<br>H<br>o<br>g<br>y<br>a<br>n<br>?) | 1.<br><i>Turnaround helyzet</i>         | Általános vállalati terület;<br>Beszerzési, értékesítési terület;<br>Term./Ker./Szolg. terület;<br>Fizetési terület;<br>Pénzügy és könyvelés<br>(3. táblázat) |   |  |
|   | 2.<br><i>Megszorítás/Túlélés</i>        |   | Fizetőképességből eredő<br>Hiányos vezetési eszközök<br>(4. táblázat) | Pénzügyi<br>(Adósság prolongáció, szubsztitúció, transzformáció; Likviditás javítása; Racionalizálás)<br>Döntéshozói<br>(Cégvezető-váltás; Taggyűlés bővítése) |
|   | 3.<br><i>Helyreállítás/Stabilizálás</i> |   | Árbevétel csökkenéséből eredő<br>(4. táblázat)                        | Működési<br>(Szervezeti folyamatok; Értékesítés és Termék/Szolgáltatás; HR; CAPEX; Forgótőke)  |
|   | 4.<br><i>Növekedési pályára</i>         |   | Költség-emelkedésből eredő<br>(4. táblázat)                           | Portfólió átalakítás<br>(Kivonás, megszüntetés és bővítés)   |

Forrás: Saját szerkesztés

### A vállalati fenntartható gazdálkodás éves pénzügyi kontrollpontjai

Mivel a fenntarthatóság a növekedés és az érték hajtóereje, így a növekedési pályára állítás idején is vállalható és ésszerű célkitűzés lehet. Hogyan gazdálkodjunk fenntarthatóan, hogyan növekedjünk fenntarthatóan, hogyan képződik a fenntartható vállalati érték? Mindez a fenntartható vállalati pénzügyek részei (3. ábra bal oldala is mutatja).

3. ÁBRA: A NÖVEKEDÉSI PÁLYÁN A FENNTARTHATÓSÁG JEGYÉBEN

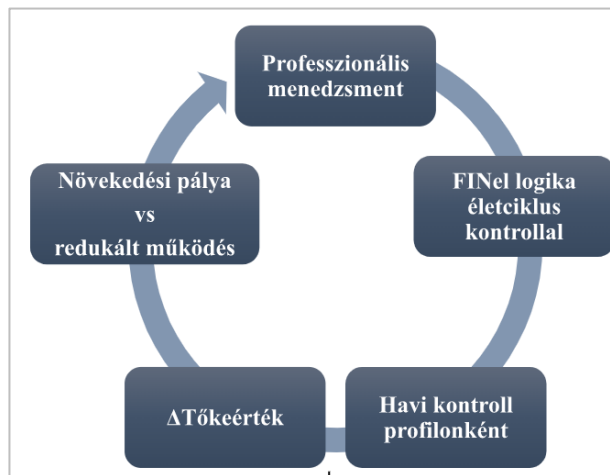


A 3. ábra jobb oldala kiemel egy alkalmazást. A kontrollpontokat a fenntartható növekedés-finanszírozás-jövedelemtermelés-likviditás érvényesülése figyelembevételével alakítottuk ki. Hogyan? A SGR fenntartható növekedési ráta és az AFN pótlólagos finanszírozási igény egybevetésével döntést tudunk hozni a finanszírozási szerkezetről és módozatról, s ennek ismeretében levezethetjük a jövedelemszinteket (működési, a nettó és a tiszta profitot). A fenntartható gazdálkodáshoz rendszeres és zökkenőmentes pénzáramlás és pénzforgalom szükséges a tartozások határidőben történő teljesítése, valamint a tevékenységek finanszírozása érdekében, így a likviditási tervet és annak kontrollját pénzforgalom és működési pénzáramlás szemléletben javasoljuk készíteni. Ha a cég fenntartható gazdálkodását havi kontroll alatt szeretné tartani, akkor a likviditási terv havi egyenlegét szembe állítjuk a forgótőke igénnyel, s ha az pénzeszköz formájában is rendelkezésre áll, akkor fenntartható a működés.

A dinamikus értékfenntartói kör

Itt egy évről-évre készíthető, vagyis dinamikus és működési-beruházási-finanszírozási paraméterekkel korrigálható pénzügyi kalkulációt javasolunk, ami egy ún. dinamikus pénzügyi fenntarthatóságot biztosít (4. ábra).

#### 4. ÁBRA: A FENNTARTHATÓ VÁLLALATI ÉRTÉKKÖR



Forrás: Saját szerkesztés

Az adott üzleti évben választott/tervezett pótlólagos forrásigény és SGR növekedési rátával kialakított tőkeszerkezet mellett elért/kalkulált pénzárammal számított záró és nyitó saját tőkeérték különbségét ( $\Delta$ Tőkeérték= $\Delta$ Vállalat értéke) vesszük. Amennyiben mind a záró, mind a nyitó időpontban vett tőkeérték egymással megegyezik, úgy a vállalkozás tartós jövedelmezősége, vagyis bevételi forrása és adófizetési képessége biztosított. A nyereséget a vállalkozásból tartósan kivonható összegnek akkor tekintjük, ha előtte végrehajtották azokat a beruházási és finanszírozási intézkedéseket, amelyek a jövőben is biztosítják a jelenben elért pénzáramot. Tehát a folyó év nyereségét a jövőben várható összegből származtatjuk (*ex ante* mérték), amit az üzleti évek záró időpontjára diszkontálunk. Ne felejtjük el azt, hogy a záró tőkeérték a következő üzleti év nyitó tőkeértéke! Egy ilyen, a jövőben várható pénzáramon alapuló számítást nem tudunk elvégezni a mérlegben található tételekkel. Ezt a számítást a vállalat menedzsmentje által végrehajtott, a jövőre vonatkozó „hármast pillért” illető döntések eszközének tekintjük. Ennek a számításnak a végeredménye megmutatja azt, hogy – a fenntartható működés érdekében – mekkora részt lehet kifizetni osztalékként. A fenntartható működésen nem bizonyos vagyontárgyak állagának fenntartását, hanem az évenként számított, így dinamikus fenntartható tőkeérték megőrzését értjük. Abban az esetben, ha az *ex ante* nyereség (kivonható pénzösszeg) meghaladja az adózott eredményt és azt



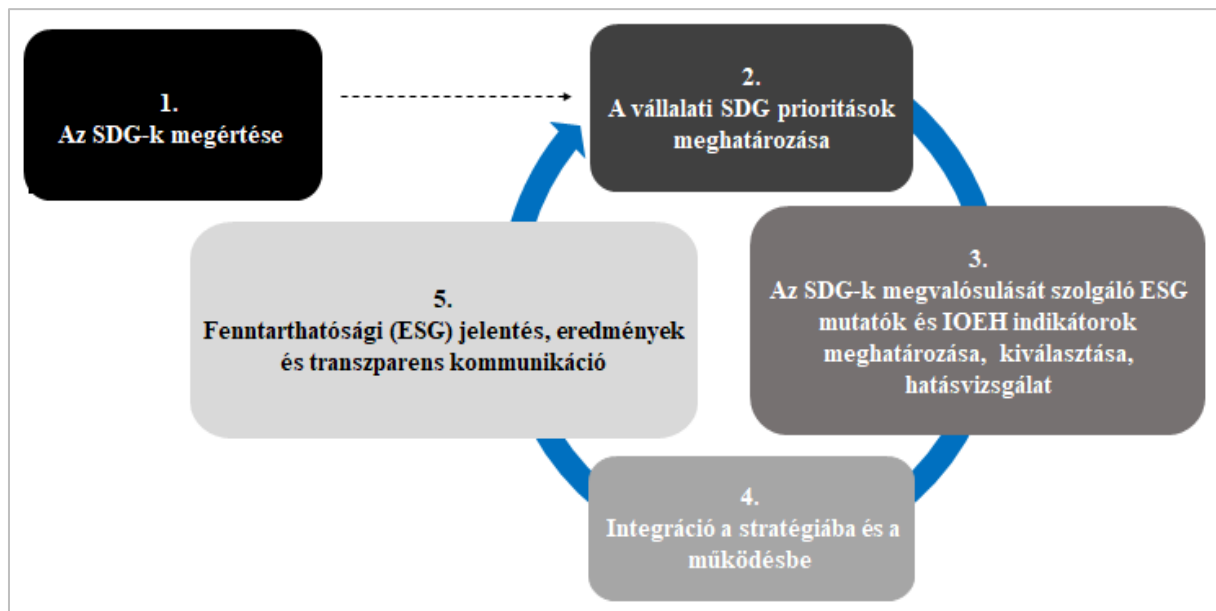
teljes mértékben kifizetik, akkor a mérleg szerinti saját tőke megőrzése már nem lehetséges. Különösen napjainkban, emelkedő árak idején az adózott eredmény meghaladja a tőkeérték megőrzéséhez kivonható nyereség nagyságát.

A vállalati érték a befektetők elégedettségén keresztül alakul. A dinamikus és fenntartható cégre vonatkozó javaslatunkban az alapérték nem a gazdasági növekedés, hanem a fenntarthatóság, ami éppen a cég növekedési pályán tartását biztosítja. Emiatt a végső cél az, hogy kitartó és fenntartható módon értéket teremtsünk a cég tulajdonosai és a társadalom egésze számára, amelyhez egy logikailag átgondolt útmutató segítséget jelent a tanácsadói munkában.

### Az SDGG modell, mint az SDG-k vállalati működésbe való integrálásának 5 lépése

A vállalatoknak a fenntarthatósági szempontokat szükséges beépíteni nemcsak a pénzügyeikbe, hanem a stratégiájukba és működésükbe is. Ehhez nyújt segítséget az SDGG (*Sustainable Development Goals Governance*) 5 lépéses modellje (5. ábra).

5. ÁBRA: AZ SDGG 5 LÉPÉSES MODELL



Forrás: Saját szerkesztés

#### 1. lépés: Az SDG-k megértése

A célok megismerésén és megértésén keresztül tudják majd szegmentálni a lehetséges fenntarthatósági cél-irányokat, mellyel nemcsak új növekedési, hanem a kockázatcsökkentési lehetőségeiket is fel tudják ismerni azok a vállalatok, melyek a pénzügyi tőke mellett a természeti és emberi tőkével is megfelelően akarnak gazdálkodni.

#### 2. lépés: A vállalati SDG prioritások meghatározása

Az eltérő földrajzi helyzet, tevékenységi jelleg, méret és számtalan befolyásoló tényező miatt, nem mind a 17 cél egyformán fontos egy cég számára. Így azokra a célokra kell fókuszálni, amelynek eléréséhez egy vállalat a legnagyobb mértékben tud hozzájárulni, és elérhetőek a számára. Ehhez a Központi Statisztikai Hivatal oldalán a definíciók – Relevancia – Elemzés - STADAT-táblák is segítséget adnak.

#### 3. lépés: Az SDG-k megvalósulását szolgáló ESG mutatók, az Input-, Output-, Eredmény- és Hatás-indikátorok meghatározása, kiválasztása, előzetes hatásvizsgálat készítése

Ez a lépés szükséges a konkrét SDG-k vállalati elérésének méréséhez, a napi tevékenységben rejlő nem pénzügyi kockázatok és lehetőségek nyomon követéséhez, valamint az erre vonatkozó jelentés készítéséhez. Ennek alapja a vállalati ESG keretrendszer. A környezeti (*Environmental*), társadalmi (*Social*) és irányítási (*Governance*), azaz ESG tényezők és a fenntartható pénzügyek beépítése, valamint az erről szóló Nem Pénzügyi Jelentés (*Non-Financial Reporting Directive=NFRD*) készítése már törvényi előírás az egyes hazai vállalatok működéséről készített beszámolóknak is. Ebben közléseket azokat a nem pénzügyi információkat, melyek a tevékenységük társadalmi és környezeti hatásait érintik. A 17 SDG-hez 169 alcélt határoztak meg, amihez jelenleg 231 indikátort rendeltek, amelyek egyúttal igazolják a vállalati célok közeledését az EU által meghatározott célokhoz. Ezzel összhangban megalkotott az EU taxonómia minősítési rendszere, amely meghatározza azokat a gazdasági tevékenységeket, amelyek fenntarthatónak számítanak, így hozzájárulnak az SDG-k eléréséhez. Ennek a rendszernek az alkalmazása minden EU tagállamban kötelező és ez biztosítja a transzparencia alapját, mert dokumentálja, illetve kommunikálhatóvá teszi az előrehaladást is.

#### **4. lépés: Integráció a stratégiába és a működésbe**

A fenntarthatósági szempontoknak a beépítése az üzleti gyakorlatba jelentős mértékben át fogja alakítani az eddigi folyamatokat, és nagyobb változásokra, olykor ellenállásra lehet számítani. A gyakorlatba történő beépítés sikeressége a cégen belül többnyire felsővezetői, ezen keresztül a munkavállalói támogatottságon, cégen kívül az ellátási lánc szereplőinek ESG érettségi szintjétől függ.

#### **5. lépés: Fenntarthatósági (ESG) jelentés, eredmények és transzparens kommunikáció**

Itt a már korábban említett EU taxonómia kell, hogy képezze ennek a lépésnek az alapját. Ugyanakkor a cégek által közzétett információknak meg kell felelniük a befektetők igényeinek, elsősorban a következetesség, a megbízhatóság és az összehasonlíthatóság szempontjaiból. A 2023-tól életbe lépő Vállalati Fenntarthatósági Jelentés irányelve (*Corporate Sustainability Reporting Directive=CSRD*) már a cégek szélesebb körét érinti. Az EU tervei szerint ez a kkv szektor számára is hamarosan alapvető elvárássá fog válni. Erre idejében fel kell készülni.

A veszélyhelyzet elmúlásával a cél egyértelmű: Úgy kell a gazdálkodást újraindítani, hogy az a válságokkal szemben jóval ellenállóbb, valamint a természettel harmóniában legyen. Ezek az aktuális feladatok egyben lehetőséget is teremtenek a tanácsadók számára.

### **Összegzés, következtetések és javaslatok**

Egyre nagyobb szükség van a tanácsadási munka további fejlődését támogató olyan kutatási mentrendre, amely a következőt vizsgálja: Milyen a vállalatok és a vezetők szerepe a sikeres fordulatkezelés és a fenntartható gazdálkodás megvalósításában? A fordulatkezelési stratégia és a fenntartható cselekvések/intézkedések milyen jelentőséggel bírhatnak a fenntartható fejlődés realizálásában? A vállalati és a tulajdonosi érték előállítása, valamint a fenntartható fejlődés gyakorlatának megvalósítása egybevághat a fenntarthatóság és a vállalati pénzügyi működés összefüggését vizsgáló Sum & Chorlian (2014) kutatással. Ez és a munkánk eredményei rávilágítanak a fenntartható működés és a vállalati teljesítmény közötti összefüggések vizsgálatára. Az ESG ügyek, mint az üzleti magatartás és pénzügyi teljesítmény jelentős meghatározóinak térnyerését feltétlenül tekintetbe kell vennünk. Vizsgálódásunk kiegészíti a fenntartható fejlődés egyre bővülő munkáit, amely a vállalati teljesítmény lényeges és meghatározó elemeiről szól a sikeres fordulatkezelés és a növekedési pályán tartás érdekében.

Hogyan, mikor és miben segít a tanácsadói munkában a pénzügyi *turnaround controlling* alkalmazása? A vállalati válság fejlődő típusának a látens szakaszban levő vállalati körben mindenképpen

javasoljuk az alkalmazást, mivel egyrészt itt lehet alkalmazni a *turnaround* válságmenedzselési technikákat, másrészt el szeretnénk kerülni a kifejelett válság szakaszát, vagyis a csődbejelentési kötelezettséggel nem szeretnénk a válságot nyilvánosságra hozni. Érdeemes alkalmazni ezt a módszert a növekedési pályán tartás szakaszában a prevenció céljából, mivel még idejében felismerhetjük a gyenge jelzéseket, a hanyatló tendenciát. Így biztosítható az üzletmenet folytonossága a lehető legkisebb fennakadással a napi működésben, miközben megőrzi a márka integritását, amely – a válságtól függően – akár a média reflektorfényébe is kerülhet. Pénzügyi szempontból mérsékelheti az alapvető működési folyamatok leállítását, ezáltal nem, vagy csak minimálisan csökkenti a vállalat értékét, és lehetővé teszi a műveletek lehető leggyorsabb újraindítását. Ez a módszer (5. és 6. táblázat) és a magyar gazdaságban már tesztelt fordulatkezelési modell (7. táblázat) segíti olyan programok kidolgozását, amelyek megakadályozzák a válság terjedését, miközben a vállalatot a fordulatkezelési folyamaton keresztül irányítja a növekedési pályára állítással.

Az ügyfelek, a beszállítói lánc fontos szerepet játszik nemcsak az értékteremtésben, hanem a fenntarthatóságban is, ami arra készíti a vezetőket, hogy a fenntarthatósági kérdéseket egyre jobban, sőt, lehetőleg mindenre kiterjedten építsék be a vállalati működésbe. A fenntarthatósági kérdésekben való proaktív cselekvés megerősítené az aggódó tulajdonosokat, mert a fenntarthatóság holisztikusan értékteremtést és -mérést kíván, amelyben a tulajdonosokon kívül az összes érintett (*stakeholder*) pénzügyi elvárásait mérlegelni és teljesíteni kell. Így a fenntarthatóságot az egész vállalaton belül szilárdan kell(ene) asszimilálni.

A társadalmi, környezeti és gazdasági hatások olyan eredmények, amelyeket a vállalatok fokozatosan igyekeznek értékelni a fenntarthatóság és a CSR tekintetében. A fenntarthatósági teljesítmény egyik fontos szempontja az érintettek meghatározása. Az érdekelt felek bevonása a fenntarthatósági jelentés kulcsfontosságú szempontja. Azok a vállalkozások, amelyek teljesítményükkel igazolják a fenntarthatóságot, az érdekelt felek sokféleségére koncentrálnak. A fenntarthatósági jelentések olyan versenykörnyezetet mozdítanak elő, amelyben a vállalatokat arra készítetik, hogy megfeleljenek a vonatkozó referencia értékeinek.

A fenntarthatósági teljesítményértékelésekből származó adatok felhasználhatók az aktuális és a későbbi döntéshozatali folyamatban. A fenntarthatósági kérdések általában hosszú távú perspektívákkal bírnak, különösen nehezen értékelhetők, és a bizonytalanság miatt eredendően jelentősök és fontosak. A teljesítmény-eljárásoknak megfelelően jelezniük kell az ok-okozati összefüggéseket, amelyek megtartják a fenntarthatósági teljesítmény lehetséges következményeit.

A fenntarthatósági kihívás tisztázása hosszan tartó versenyfölényt teremt. A fenntarthatóság konzolidatív szabvány lehet, amely a vállalat összes tagjának koncepcióját és magatartását irányítja, és biztonságot nyújt, mert a vállalati entitás elrendezi korábban különálló belső szerepkörét. A fenntarthatóságra törekvő entításban a kedvezőbb/hatékonyabb környezeti működés megvalósítása mindenki feladatának elengedhetetlen eleme. Úgy véljük ezért, hogy a fenntarthatóságot formális rendszerkonceptiók folyamaton keresztül kell(ene) megvalósítani.

Munkánk, de a gyakorlatban is egyre több cég mutat be önálló fenntarthatósági értékelést, amely számos teljesítmény-indikátort tartalmaz. A vállalatok a fenntarthatósági javaslataikkal kapcsolatos adatokat nyíltan hozzáférhető jelentések terjesztésével osztják meg. A teljesítmény-indikátorok számos vállalati fenntarthatósági értékelés döntő szempontjai. A fenntarthatóság nem rendíthetetlen módon számszerűsíthető, míg a mutatók a fenntarthatóság közelítői. Amennyiben a vállalati fordulatkezelést összekapcsoljuk a fenntarthatósággal a növekedési pályára állítás idején, úgy a jelzés- és okkutatás a problémá(ka)t jelentő válságszakasz egyértelmű azonosítását szolgálja, amely jelentős mértékben segíti a tanácsadó elemző, tervező és ellenőrzési munkáját.

A közölt feladatok, módszerek és javaslatok egyúttal lehetőséget is teremtenek a tanácsadók számára. A vállalati fordulatkezelésben is megjelenő fenntarthatósági követelmények, bevezetésük módszereinek elsajátításával az újonnan létrejövő, és a prosperáló, de ebben témában magát nem kiismerő cégeknek is, segítségükre lehetnek.

## **Irodalomjegyzék**

- Avlonas, N., & Nassos, G. P. (2014). *Practical Sustainability Strategies: How to Gain a Competitive Advantage*. Hoboken: John Wiley & Sons, 368 p. ISBN: 9781119561040.
- Baranyai G., & Csernus D. I. (szerk.) (2018). *A fenntartható fejlődés és az állam feladatai*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó, pp. 166-179. <http://hdl.handle.net/20.500.12944/12645>
- Constantin, V. D. (2014). The Role of the Health Workforce in the Healthcare System. *American Journal of Medical Research*, (1)2, pp. 38-43.
- Darabaris, J. (2008). *Corporate Environmental Management*. Boca Raton: CRC Press, 42 p. ISBN: 9781420055467.
- Dudás F., & Naffa H. (2021). Az ESG-mutatók vállalati válságállóságra gyakorolt hatása a koronavírus-járvány alatt. *Gazdaság és Pénzügy*, 8(4), pp. 386-405. <http://doi.org/10.33926/GP.2021.4.2>
- Katits E. (2017). *Haladó vállalati (életciklus) pénzügyek – Pénzügyek változ(tat)ások idején*. Sopron: Soproni Egyetem Kiadó, 486 p. ISBN: 978963334306.
- Katits E. (2019). A jelzés- és okkutatás válságban, avagy a pénzügyi turnaround controlling alkalmazása. *Controller Info*, 7(4), pp. 23-28.
- Katits E. (2021a). *Az életciklus-, a turnaround- és a fenntartható vállalati pénzügyek elhatárolása és összekapcsolása – eredmények és kihívások*. In: Kovács Tamás, Szóka Károly (szerk.) XV. Soproni Pénzügyi Napok „Fenntartható gazdaság – fenntartható pénzügyek” pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia: Konferenciakötet. Sopron: Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, 349 p. ISBN: 9786158023078.
- Katits E. (2021b). *Fordulatkezelés a győr-moson-sopron megyei KKV mintában, avagy a turnaround pénzügyek aktualitása*. In: Farkas Szilveszter (szerk.) Vállalkozások, kockázatok. Összegyűjtött dolgozatok. PMS 2000 Mérnöki Társaság, Győr, 157 p. ISBN: 9786150116303.
- Katits E., Szalka É., & Palányi I. (2022). *Miért alkalmazzuk a turnaround kontrollig módszert a fenntartható növekedés érdekében? A magyar mezőgazdasági vállalatok körében végzett vizsgálatok 2018-2020 között*. In: Mohácsi Márta (szerk.) Agrár-felsőoktatás, agrárgazdasági elemzések. Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó, 160 p. ISBN: 9789636150266.
- Kucséber L. Z. (2016). A hazai felvásárlás előtt és után: fókuszban a forgótőke-menedzselés. *Hitelintézeti Szemle/Financial and Economic Review*, 15(1), pp. 70-90.
- Kucséber L. Z. (2015). Hogyan befolyásolják a vállalatfelvásárlások a felvásárló cégek jövedelemtermelő képességét? *Tér-Gazdaság-Ember*, 3(3), pp. 55-67.
- Magyari K. (2021). *Sikeresen szembenézni a kihívásokkal – Egy hazai kisvállalkozás turnaround esetelemzése*. Budapest: Budapesti Metropolitan Egyetem, szakdolgozat, pp. 14-23.
- Nicolăescu, E. (2014). The Effects of Continuous Auditing on the Behavior of Agents. *Journal of Self-Governance and Management Economics*. 2(1), pp. 13-18.
- Portillo-Tarragona, P., Scarpellini, S., Moneva, J. M., Valero-Gil, J., & Aranda-Usón, A. (2018). Classification and Measurement of the Firms' Resources and Capabilities Applied to Eco-innovation Projects from a Resource-based View Perspective. *Sustainability*, 10(9), p. 23. <https://doi.org/10.3390/su10093161>
- Renzetti, M. (2015). Corporate Finance: Financial Control. In: Wright, J. D. (ed.) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*, Orlando, pp. 927-931. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73030-3>
- Sum, V., & Chorlian, J. (2014). Training and the Firm's Competitiveness: A Survey of Practitioners. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(2), pp. 11-26. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2320965>
- Tokár-Szadai Á. (2020). A vezetési tanácsadási szolgáltatás igénybevétele speciális okainak változása 2001 és 2016 között. *Gradus*, 7(2), pp. 259-269. <https://doi.org/10.47833/2020.2.ECO.002>
- Varga-Toldi K., & Veres Z. (2020). A vezetési tanácsadói szerepek változása: Szakirodalmi kitekintés és empirikus eredmények. *Vezetéstudomány/Management Review*, 51(7-8), pp. 13-26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.07-08.02>

## **Egyéb források**

- 8/2013. (III. 28.) OGY határozat a Nemzeti Fenntartható Fejlődés Keretstratégiáról (2013.) Forrás: <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a13h0018.OGY> Letöltés ideje: 2021. október 16.
- Az Európai Parlament és a Tanács 2014/95/EU Irányelve (2018. 10. 22). Forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN> Letöltés ideje: 2021. december 18.
- Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2020/852 rendelete (2020. 06. 18). Forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=EN> Letöltés ideje: 2021. december 18.
- A fenntarthatóság felé való átmenet nemzeti koncepciója: Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012–2024 (2013). pp. 14. Forrás: <https://eionet.kormany.hu/akadalymentes/download/1/26/71000/NFFT-HUN-web.pdf> ISBN: 9789630877374. Letöltés ideje: 2021. december 16.
- Az MNB Zöld programja (2019.02.11). Forrás: <https://www.mnb.hu/letoltes/az-mnb-zold-programja.pdf> Letöltés ideje: 2021. október 16.
- Brundtland Report (1987). Our Common Future; pp. 41. Forrás: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> Letöltés ideje: 2021. október 5.
- eGov Kft. (2019. 06. 03.). Forrás: <https://hirlevel.egov.hu/2019/06/03/cselekvesi-tervjavaslatot-fogadott-el-a-nemzeti-fenntarthato-fejlodesi-tanacs-nfft/> Letöltés ideje: 2022. január 10.
- European Academies' Science Advisory Council: Towards a sustainable future: transformative change and post-COVID-19 priorities (2020. 10.). Forrás: [https://easac.eu/fileadmin/user\\_upload/EASAC\\_Perspective\\_on\\_Transformative\\_Change\\_Web\\_complete.pdf](https://easac.eu/fileadmin/user_upload/EASAC_Perspective_on_Transformative_Change_Web_complete.pdf) Letöltés ideje: 2022. január 10.
- ENSZ: Sustainable Development Goals (2015). Forrás: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/> Letöltés ideje: 2021. október 16.
- Fenntartható finanszírozás és uniós taxonómia: A Bizottság további lépéseket tesz annak érdekében, hogy a forrásokat a fenntartható tevékenységek felé irányítsa (2021. 04. 21.) [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/IP\\_21\\_1804](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/IP_21_1804) Letöltés ideje: 2022. február 10.
- Javaslat Az Európai Parlament és a Tanács Irányelve a 2013/34/EU irányelvnek, a 2004/109/EK irányelvnek, a 2006/43/EK irányelvnek és az 537/2014/EU rendeletnek a fenntarthatósággal kapcsolatos vállalati beszámolás tekintetében történő módosításáról. Forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:52021PC0189> Letöltés ideje: 2021. december 18.
- KSH, Fenntartható fejlődési célok, (2020). Forrás: <https://www.ksh.hu/sdg>. Letöltés ideje: 2022. február 5.
- Közbeszerzési Hatóság: Környezetvédelmi Közbeszerzési Etikai Kódex (2021.09.01.). Forrás: [https://www.kozbeszerzes.hu/media/documents/kornyezetvedelmi\\_kozbeszerzesi\\_etikai\\_kodex.pdf](https://www.kozbeszerzes.hu/media/documents/kornyezetvedelmi_kozbeszerzesi_etikai_kodex.pdf) Letöltés ideje: 2021. október 16.
- Leiszen, M., & Balogh, R., & Sasvári, N. (2015). A fenntartható fejlődési célok – A tervektől a megvalósításig. Forrás: [https://mtvsz.hu/dynamic/a2030\\_hand\\_mtvsh\\_hatter.pdf](https://mtvsz.hu/dynamic/a2030_hand_mtvsh_hatter.pdf) Letöltés ideje: 2021. október 16.
- Magyarország Alaptörvénye (2011.). Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100425.atv> Letöltés ideje: 2022. január 10.
- Magyar Nemzeti Bank: Fenntarthatósági jelentés (2021). Forrás: <https://www.mnb.hu/letoltes/fenntarthatosagi-jelentes-2021-hun-0518.pdf> Letöltés ideje: 2021. október 16.
- Magyar Nemzeti Bank: Zöld Kötvény kibocsátási útmutató (2022. 01. 20.). Forrás: <https://www.mnb.hu/letoltes/mnb-zold-kotveny-utmutato.pdf> Letöltés ideje: 2022. január 29.
- Malačič, N., & Malačič, I. (2016). Key Factors for Successful Financial and Business Restructuring with a General Corporate Restructuring Model and Slovenian Companies Cases Studies. 59 p. <http://www.ier.si/files/Occasional%20paper-09.pdf> Letöltés ideje: 2022. január 13.
- NFFT (2019.05.30). Cselekvési terv javaslat a természeti örökségünk védelméről és a természeti erőforrások fenntartható használatáról. Forrás: [https://www.parlament.hu/documents/1238941/1240162/nfft\\_allasfoglalas\\_termeszeti\\_vegleges\\_20190530\\_HONLAPRA.pdf/741aaa4b-16b1-ac81-fc8b-a0cf1ea442fa](https://www.parlament.hu/documents/1238941/1240162/nfft_allasfoglalas_termeszeti_vegleges_20190530_HONLAPRA.pdf/741aaa4b-16b1-ac81-fc8b-a0cf1ea442fa) Letöltés ideje: 2022. január 10.



Portfolio (2021). A fenntarthatóság gyökeresen átalakítja a vállalatirányítást (2021. 11. 25.) Forrás: <https://www.portfolio.hu/premium/20211125/a-fenntarthatosag-gyokeresen-atalakitja-a-vallalati-ranyitast-512276> Letöltés ideje: 2022.február 10.

The Sustainable Development Goals Report (2021). Forrás: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2021.pdf> Letöltés ideje: 2021. december 18.

„Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development”. Sustainable Development Knowledge Platform. Forrás: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingour-world>. Letöltés ideje: 2021. december 16.

Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (2016). Kompetenciák és Szolgáltatások. Forrás: <https://valsagmenedzser.hu/rolunk/kompetenciak-es-szolgáltatások/> Letöltés ideje: 2021. február 11.