Alapok újragondolva? – A CFO terület modern működési modelljének építőkockái

PwC 8. Magyarországi Pénzügyi Vezetői Felmérés

Bevezetés

Balogh Roland, FCCA
Igazgató,
CFO tanácsadás,
PwC Magyarország

Alapok újragondolva?

A pénzügyi vezetőknek ma egyszerre kell stabilan működtetniük a szervezetet és alakítaniuk annak rugalmasságát. Kézben tartani a költségeket. Jobb előrejelzéseket készíteni. Új technológiákat bevezetni. Felépíteni azokat a képességeket, amelyekre a pénzügyi csapatnak holnap szüksége lesz.

A PwC 8. Magyarországi Pénzügyi Vezetői Felmérés eredményei azt mutatják, hogy a pénzügyi funkció átalakulása nem egyetlen technológián vagy fejlesztésen múlik. A valódi előrelépéshez össze kell hangolni a technológiát, az adatokat, a folyamatokat, a csapat képességeit és a rendelkezésre álló kapacitást. Az AI és az automatizáció új lehetőségeket nyit. Üzleti érték azonban akkor születik belőlük, ha megbízható adatokra, jól működő folyamatokra és felkészült csapatokra épülnek.

A 2026-os eredményekből ellentmondásos kép rajzolódik ki. A CFO-k kedvezőbben ítélik meg a külső kockázatokat, mint a 2025-ös mélyponton, de a költségcsökkentési elvárások nem enyhülnek. Egyszerre kell tehát stabil működést teremteniük a változó környezetben és előrelépniük a tervezésben, az AI alkalmazásában, a képességfejlesztésben és a működési modell megújításában.

Mit érdemes házon belül tartani? Hol teremthet valódi értéket a technológia? Mikor van szükség külső szakértelemre vagy rugalmas kapacitásra? És hogyan menedzseljük a változást a pénzügyi kontroll megőrzése mellett?

Felmérésünkben ezekre a kérdésekre keressük a választ a hazai pénzügyi vezetőkkel. Megmutatjuk, hol tart ma a pénzügyi funkció, mely kihívások kerültek előtérbe, és merre indulhat tovább.

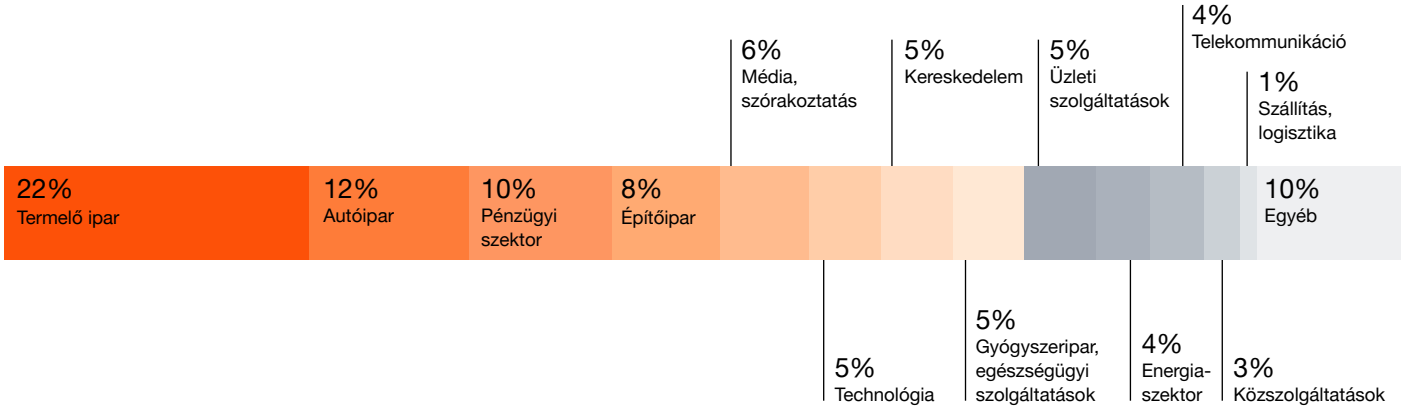
Nézzük meg együtt, milyen alapokra épülhet a jövő pénzügyi működése.

Módszertan: 2026 nyarán több mint 100 magyarországi pénzügyi vezetőt kérdeztünk meg online felmérésünkben. Arra voltunk kíváncsiak, hogyan haladnak a pénzügyi transzformációval, miként változik a működési hatékonyság, milyen képességekre van szükség a pénzügyi csapatokban, és milyen technológiákat használnak. A kutatást nyolcadik alkalommal végeztük el Magyarországon.

Eredmények

14 különböző iparágból több mint 100 magyarországi pénzügyi vezető vett részt a PwC 8. Magyarországi Pénzügyi Vezetői Felmérésben.

Iparági megoszlás
Mely iparágba sorolná a cégét az alábbiak közül? (egyet jelöljön meg)



Tartalom

01 Mi történt az elmúlt 1 évben? 05

02 Kihívások 11

03 Fejlesztési fókuszterületek 15

04 Költségkontroll és hatékonyság 19

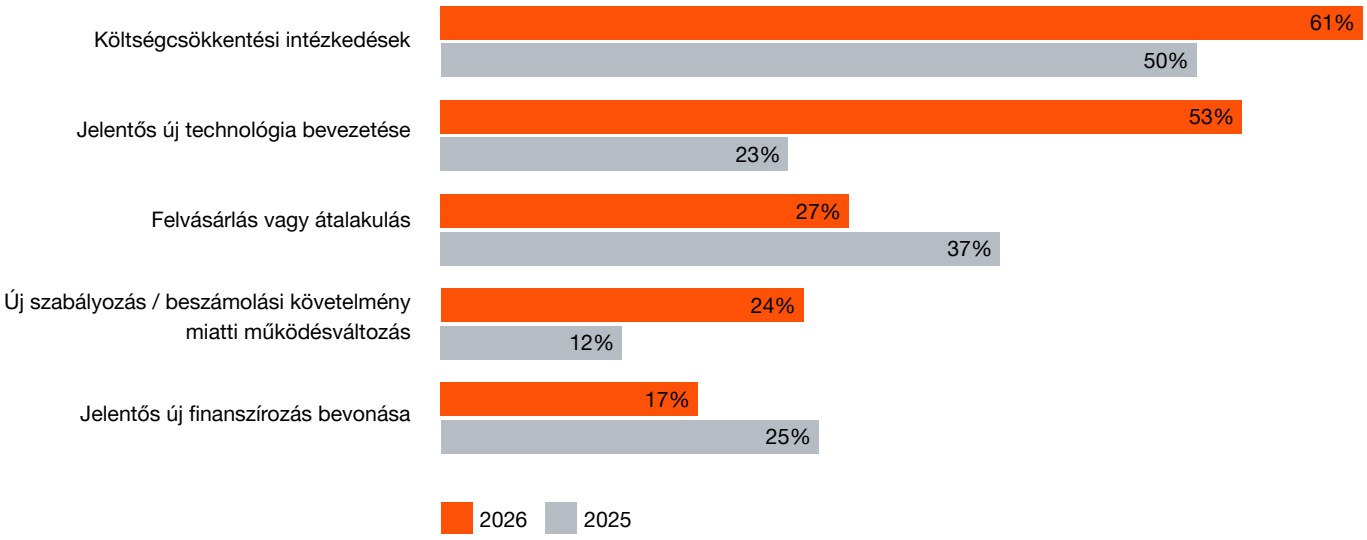
01

Mi történt az elmúlt egy évben?

Az elmúlt egy év mozgalmasságát jól mutatja, hogy a megkérdezett CFO-k 42%-a számolt be a saját területét érintő jelentős változásról. A válaszadók 51%-a tapasztalt AI-hoz, automatizációhoz vagy digitalizációhoz kapcsolódó átfogó projektet, míg 24%-uk ERP-bevezetési vagy -átállási folyamatban vett részt. A cégfelvásárlási vagy értékesítési tranzakcióhoz kapcsolódó változást említők aránya 27% volt, ami érdemi csökkenést jelent az előző évi 37%-hoz képest.

A hangsúly egyértelműen elmozdult: a tranzakciós események helyett a belső működés modernizációja került a CFO-k napirendjének élére. A pénzügyi vezetők egyre inkább technológiai eszközökkel keresik a hatékonyság, az adatminőség és a döntéstámogatás javításának lehetőségeit, ezt támasztja alá a digitalizációs, automatizációs és AI-kezdeményezések magas aránya. Az ERP-projektek továbbra is jelentős súlya ugyanakkor arra utal, hogy sok szervezetnél a pénzügyi funkció alapinfrastruktúrájának megújítása zajlik, ami fontos előfeltétele lehet a további automatizációnak és az AI-megoldások szélesebb körű alkalmazásának.

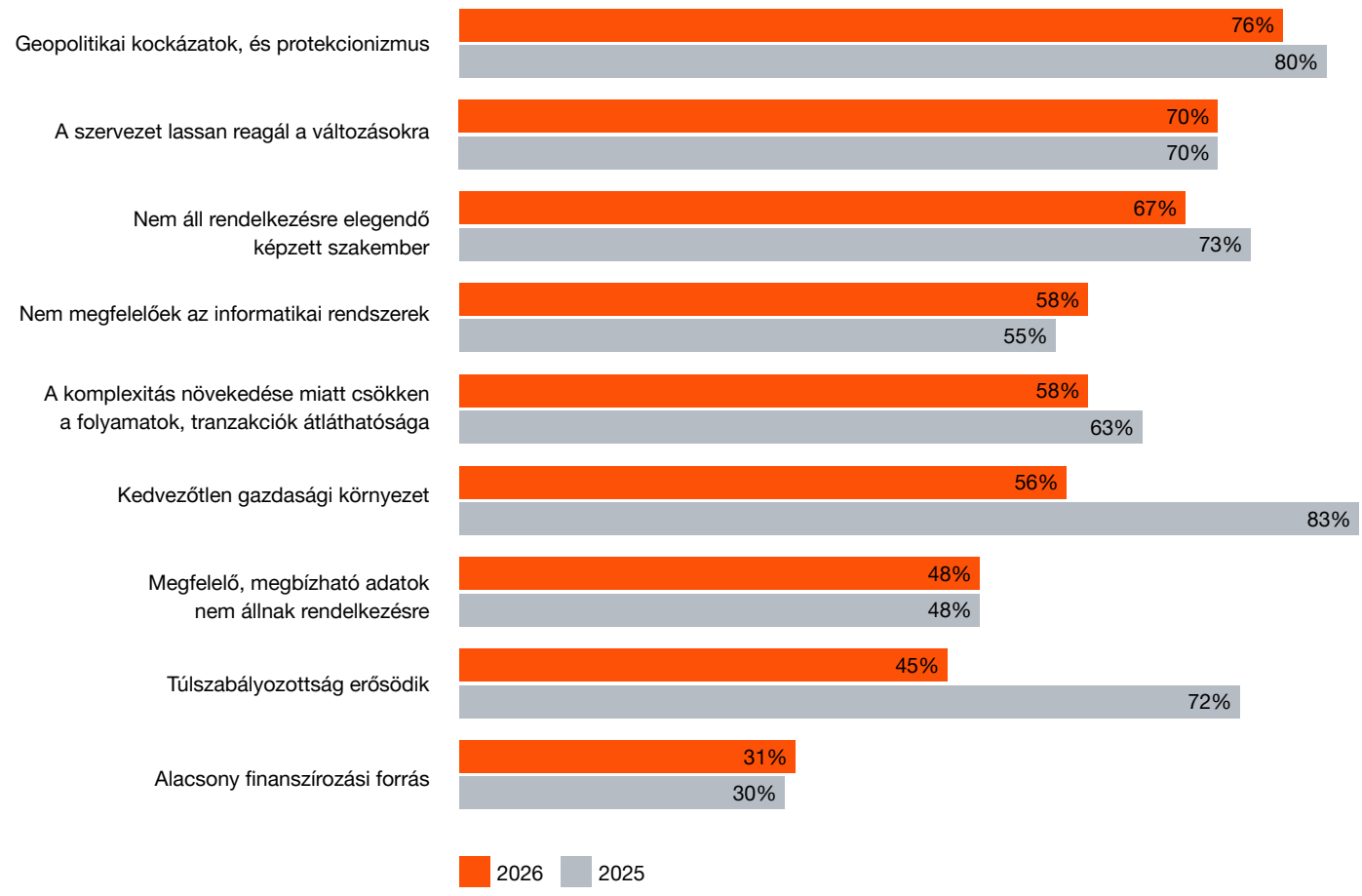
Vállalati változások: 2025-ben megtörtént vs. 2026-ban várható



Kockázatok és külső nyomások

A CFO-k ma kedvezőbben látják a külső környezetet, mint egy évvel korábban. Jelentősen csökkent azok aránya, akik a túlszabályozottságtól vagy a kedvezőtlen gazdasági környezettől tartanak. Ez a kockázati percepció enyhülésére és a CFO-k optimizmusának erősödésére utal, az eredmények értelmezésekor azonban az adatfelvétel időzítését is érdemes figyelembe venni. A felmérés a választásokat követő pozitívabb várakozások és a forint erősödésének időszakában készült. Az árfolyamváltozás ekkor még nem bizonyult tartósnak, így annak a hazai működésre gyakorolt esetleges kedvezőtlenebb hatásai sem tükröződhettek teljes mértékben a válaszokban. A javulás részben a 2025-ben mért, kiemelkedően kedvezőtlen kockázati percepció korrekciója is lehet. A kedvezőbb összkép ezért nem feltétlenül jelenti azt, hogy az egyes vállalatok működési bizonytalansága és belső nyomása azonos mértékben csökkent. Az eredmények mégis fordulatot jeleznek: a 2025-ben tapasztalt bizonytalansági mélypont után stabilizálódott a CFO-k működési környezetről alkotott képe. Miközben a külső nyomások továbbra is jelen vannak, kevésbé dominálják a pénzügyi vezetők napirendjét, így nagyobb figyelem irányulhat a belső működés fejlesztésére, a hatékonyság javítására és a technológiai modernizációra.

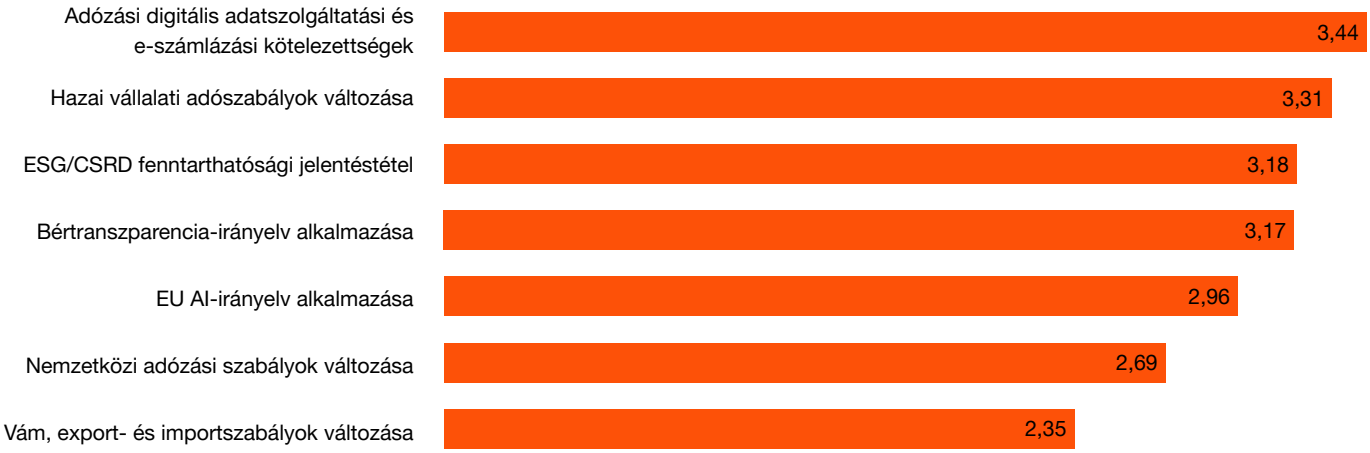
Mennyire tart attól, hogy az alábbi néhézségek, kockázatok megakadályozzák Önt céljai elérésében?



Szabályozási fókusz

A szabályozással kapcsolatos hangsúlyok is változnak. A válaszadók szerint a nemzetközi adózási és vámszabályok várható hatása az előző évhez képest érdemben visszaesett, miközben a hazai pénzügyi vezetők számára a digitális adózás és az eÁFA 2027-re várható változásai kerültek a figyelem fókuszába. Vagyis a pénzügyi vezetők a nemzetközi szabályozási kockázatokról egyre inkább a hazai digitális adózási megfelelésre és az ehhez kapcsolódó rendszer-, adat- és folyamatfelkészültségre helyezik a hangsúlyt.

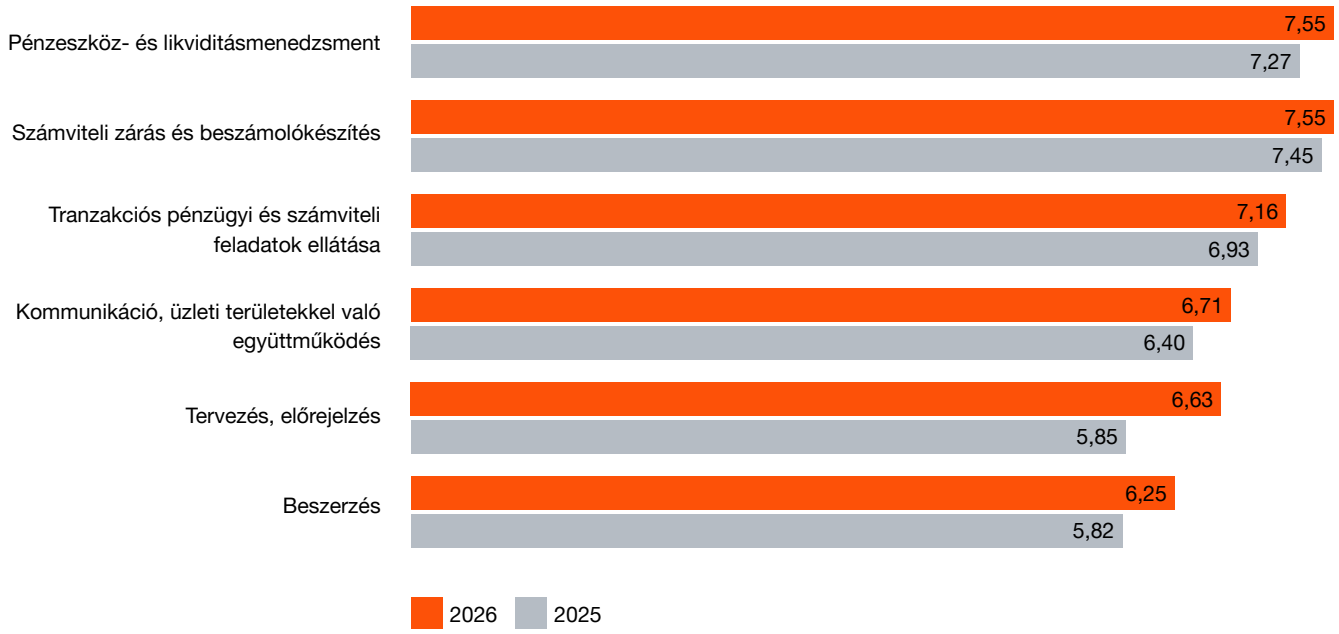
Milyen hatással vannak az új szabályozások a cégére?
(1=egyáltalán nem jelentős, 5=nagyon jelentős hatás)



Javuló folyamatok, makacs gyenge pontok

A belső folyamatok megítélése összességében kedvező képet mutat: a válaszadók valamennyi vizsgált területen hatékonyságjavulásról számoltak be az előző évhez képest. A legnagyobb előrelépést a tervezési és előrejelzési folyamatok esetében tapasztaltak, ami arra utal, hogy a pénzügyi vezetők számára kiemelt fókuszterület az üzleti döntéstámogatás és a jövőbeni teljesítmény pontosabb előrejelzése. A fejlődés ellenére a tervezés és előrejelzés továbbra is a rangsor alsó részében szerepel, míg a beszerzés továbbra is a leggyengébben értékelt területek közé tartozik. Van tehát előrelépés, a CFO-k érzékelik a belső működés fejlődését, de a kulcsfolyamatok hatékonyságának javítása — különösen a tervezés, előrejelzés és beszerzés területén — továbbra is jelentős fejlesztési potenciált hordoz.

Mennyire tartja hatékonynak az alábbi folyamatokat Önöknél?
(1=egyáltalán nem hatékony, 10=maximálisan hatékony)

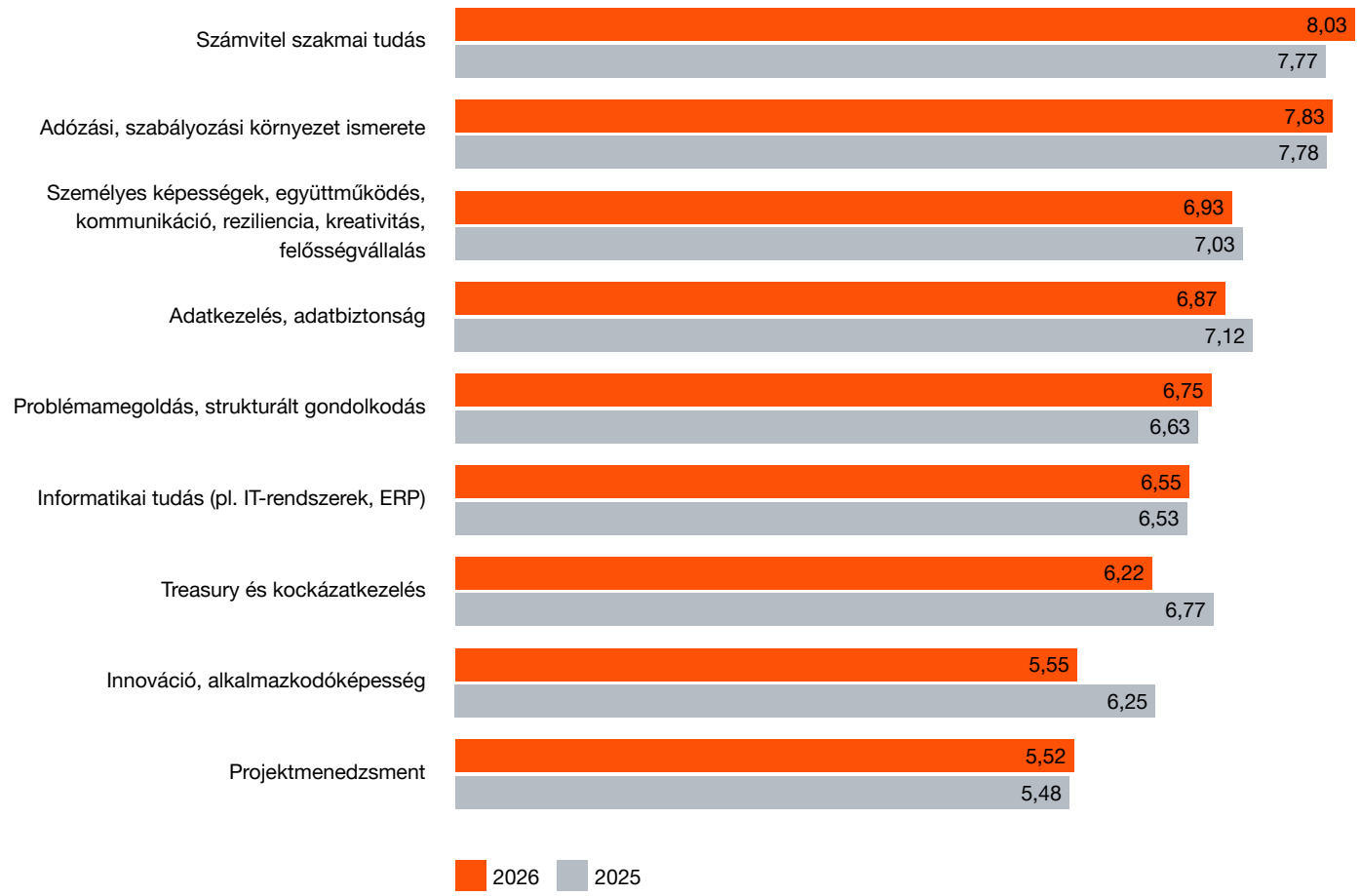


Újfajta képességek (is) kellenek

A pénzügyi csapatok képességeinek megítélése összességében alig változott. Két terület, a treasury és az alkalmazkodóképesség értékelése ugyanakkor számottevően romlott, és a projektmenedzsmenttel együtt ezen a három területen érzik a CFO-k a legnagyobb hiányosságokat. Bár a pénzügyi funkció alapvető működési képességei összességében stabilak, a változó üzleti környezethez való alkalmazkodás, a likviditási és finanszírozási kérdések kezelése, valamint a transzformációs projektek eredményes megvalósítása további fejlesztést igényel.

Az eredmények egy feszültségre is rámutatnak: miközben nehéz megfelelő szakembereket találni, a meglévő munkatársak megtartása kevésbé hangsúlyos prioritás. Ennek hátterében az állhat, hogy a pénzügyi funkciók nem egyszerűen nagyobb létszámot keresnek, hanem a változó feladatokhoz igazodó, új kompetenciákat. Olyan technológiai és adatkezelési ismeretekre, üzleti partneri szemléletre és projektmenedzsment-képességekre van szükségük, amelyekből ma még kevés áll rendelkezésre, ezért ezek szervezeten belüli felépítése egyre fontosabbá válik.

Kérem pontozza, mennyire elégedett csapata képességeivel az alábbi területeken
(1=egyáltalán nem elégedett, 10=maximálisan elégedett)

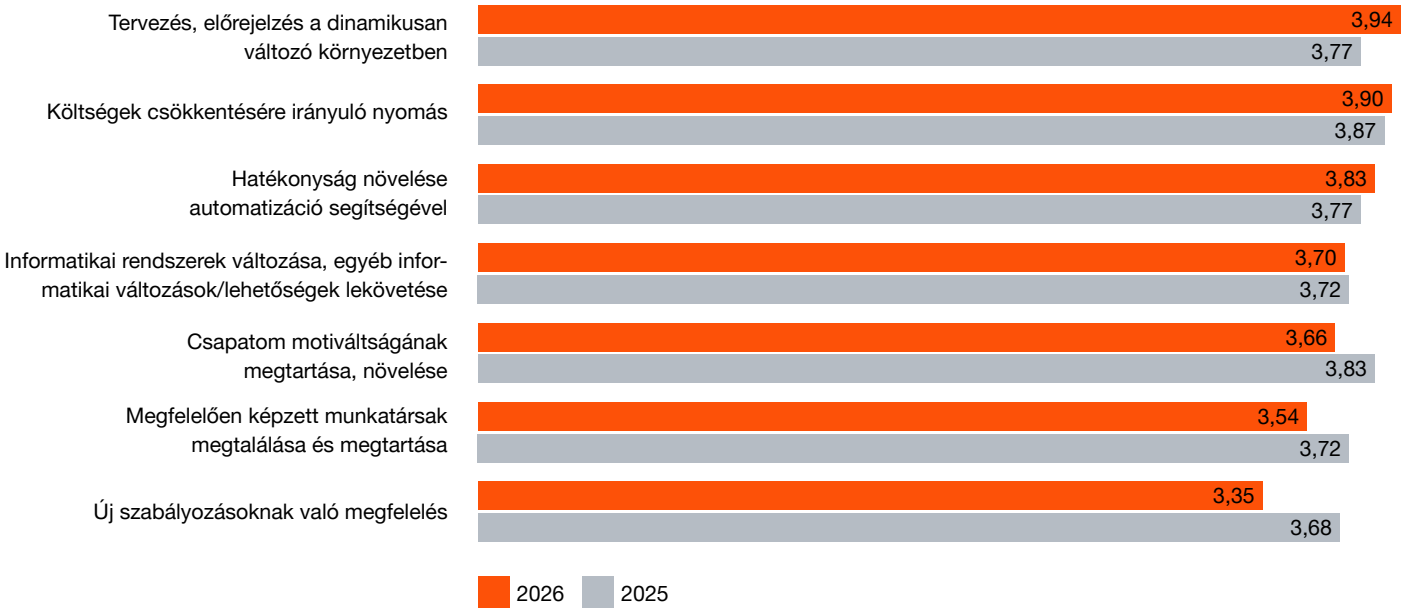


02

Kihívások

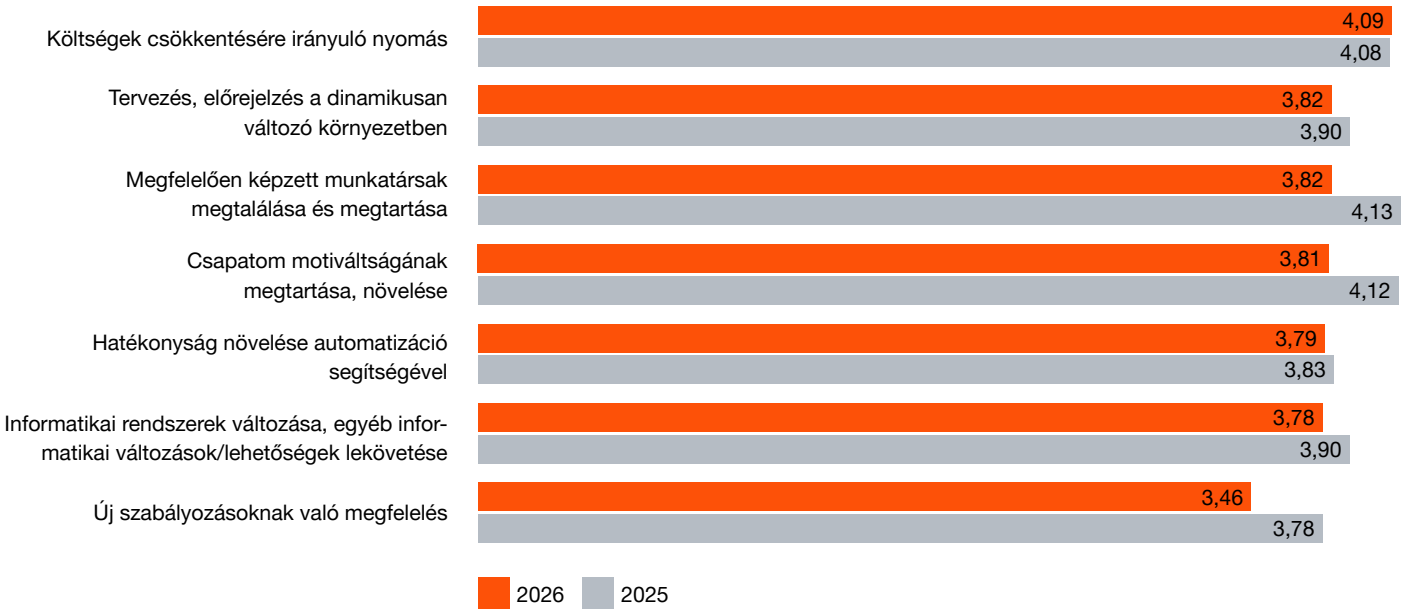
Tervezés és előrejelzés. Hatékonyságnövelés. Költségcsökkentés. Jelenleg ez a három terület jelenti a legnagyobb kihívást a CFO-k számára, és mindháromnál erősebb nyomást éreznek, mint egy évvel korábban. A jövőre vonatkozó várakozásaik ugyanakkor a legtöbb kihívás esetében kedvezőbbek. Ez alól a költségcsökkentés jelent kivételt, amely várhatóan tartósan része marad a pénzügyi vezetők napirendjének. A feladat világos: nagyobb hatékonyságot kell elérni szükülő pénzügyi mozgástér mellett.

Mekkora kihívást jelentenek a munkájában jelenleg az alábbiak?



A következő 1–3 évre vonatkozó várakozások alapján a kihívások rangsora érdemben nem rendeződik át. A CFO-knak nem átmeneti problémákra, hanem tartós működési nyomásra kell választ adniuk.

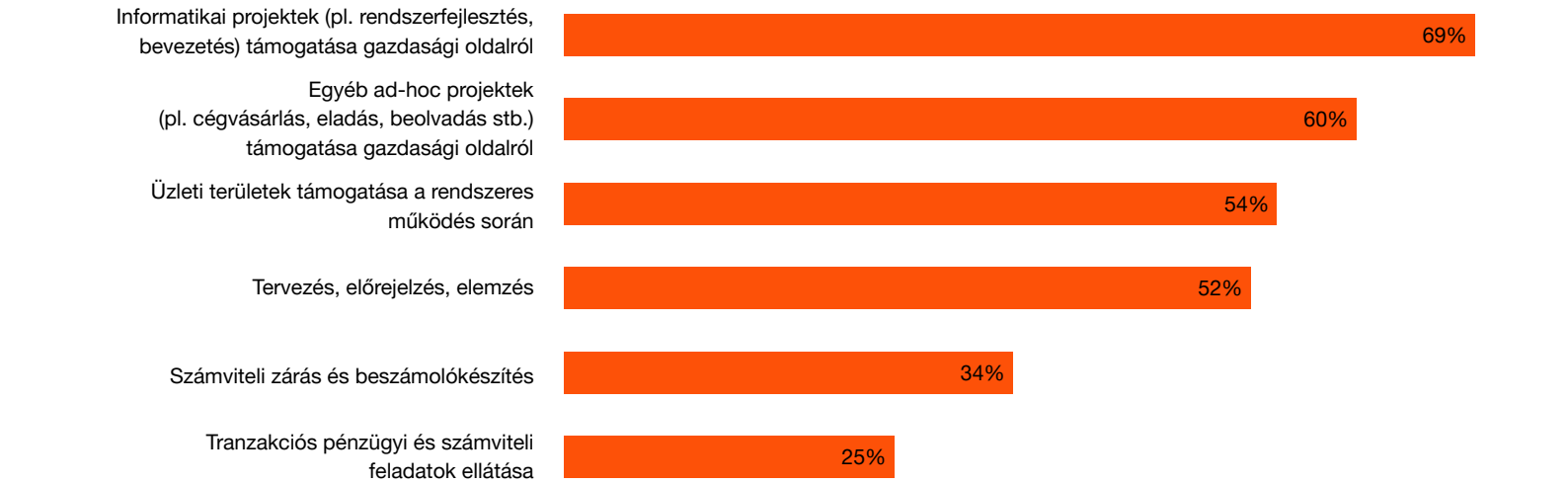
Várhatóan mekkora kihívást fognak jelenti munkájában az elkövetkezendő 1-3 évben az alábbiak?



Kapacitáshiány

A CFO-knak az erősödő hatékonysági és költségcsökkentési elvárásoknak több területen is korlátozott erőforrások mellett kell megfelelniük. A kapacitáshiány különösen a napi működésen kívüli, projektszerű, időszakosan jelentkező vagy az üzleti év meghatározott szakaszaihoz kapcsolódó feladatok esetében jelentkezik. A probléma ugyanakkor nem kizárólag létszámkérdés: az új feladatok ellátásához új kompetenciákra is szükség van, miközben az ad hoc és projektszerű tevékenységek egyre több erőforrást vonnak el az alapműködéstől. A szükséges képességek felépítése időigényes, a projektek elhúzódása pedig tovább növelheti a meglévő csapatok terhelését.

Milyen területeken tapasztalja, hogy jellemzően erőforráshiánnyal küzd a csapata?



A technológia önmagában nem oldja fel ezt a feszültséget. A pénzügyi funkcióknak a napi üzletmenet fenntartása mellett kell reagálniuk a növekvő fejlesztési, hatékonysági és kapacitásigényekre. A lenti táblázat azt mutatja, hogy mely területeken sűrűsödnek leginkább ezek az elvárások. A CFO-k számára a következő időszak egyik kulcskérdése az lesz, hogyan tudják a meglévő erőforrásokat, fejlesztési prioritásokat és működési elvárásokat összehangolni.

Mennyire jelentenek kihívást az alábbiak az Ön csapata számára a számviteli rendszerekben?
(azok aránya, akiknek valamekkora kihívást jelent)

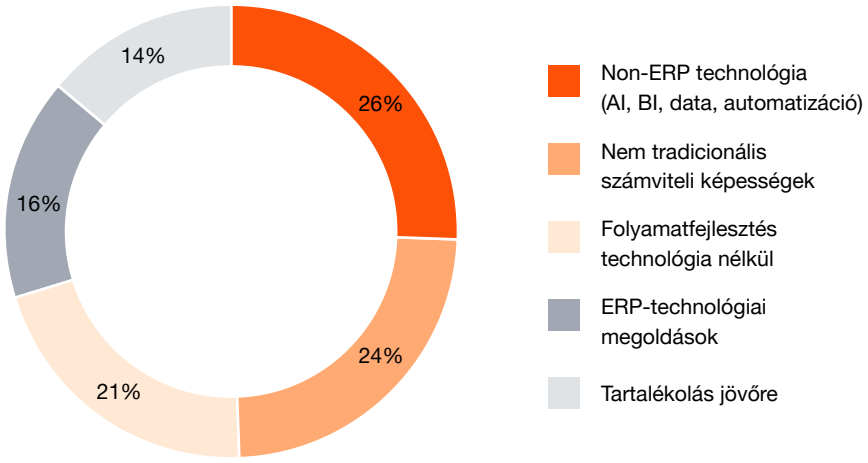
03

Fejlesztési fókuszterületek

Mire költenének a CFO-k?

Amennyiben a megkérdezett CFO-k szabadon felhasználható fejlesztési kerettel rendelkeznének, azt elsősorban technológiai fejlesztésekre, valamint a pénzügyi csapatok hagyományos számviteli tudáson túlmutató képességeinek erősítésére fordítanák. A technológiai fókusz ugyanakkor nem elsősorban az ERP-rendszerek alapfolyamatainak, hanem az AI- és automatizációs megoldások, valamint a pénzügyi működést támogató további digitális eszközök fejlesztésére irányul. Az AI kiemelt helyét részben a technológiát övező fokozott figyelem is erősítheti, ugyanakkor a várható üzleti eredmények és a gyakorlati alkalmazási lehetőségek még nem minden esetben körvonalazódtak. A fejlesztési agenda középpontjában így három cél találkozik: a modernebb technológia, a hatékonyabb működés és a felkészültebb csapatok.

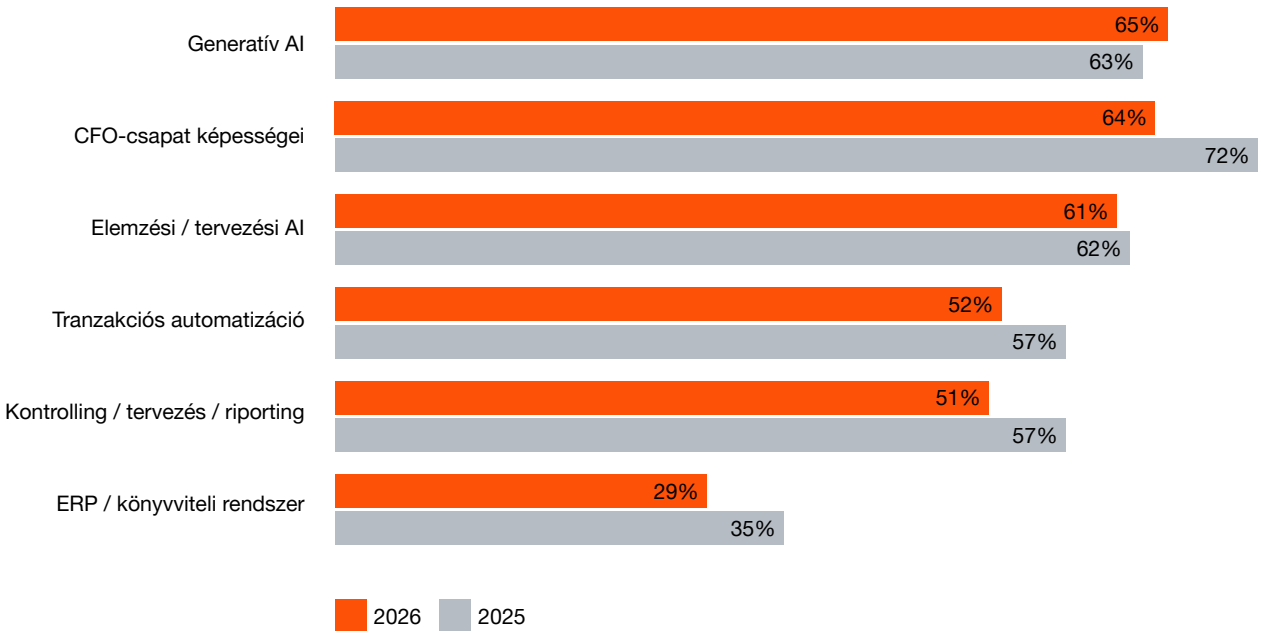
Ha kapna ma 100 egység szabadon elkölthető pénzkeretet, akkor milyen arányban költené el az alábbi területek között?



AI-fejlesztési tervek

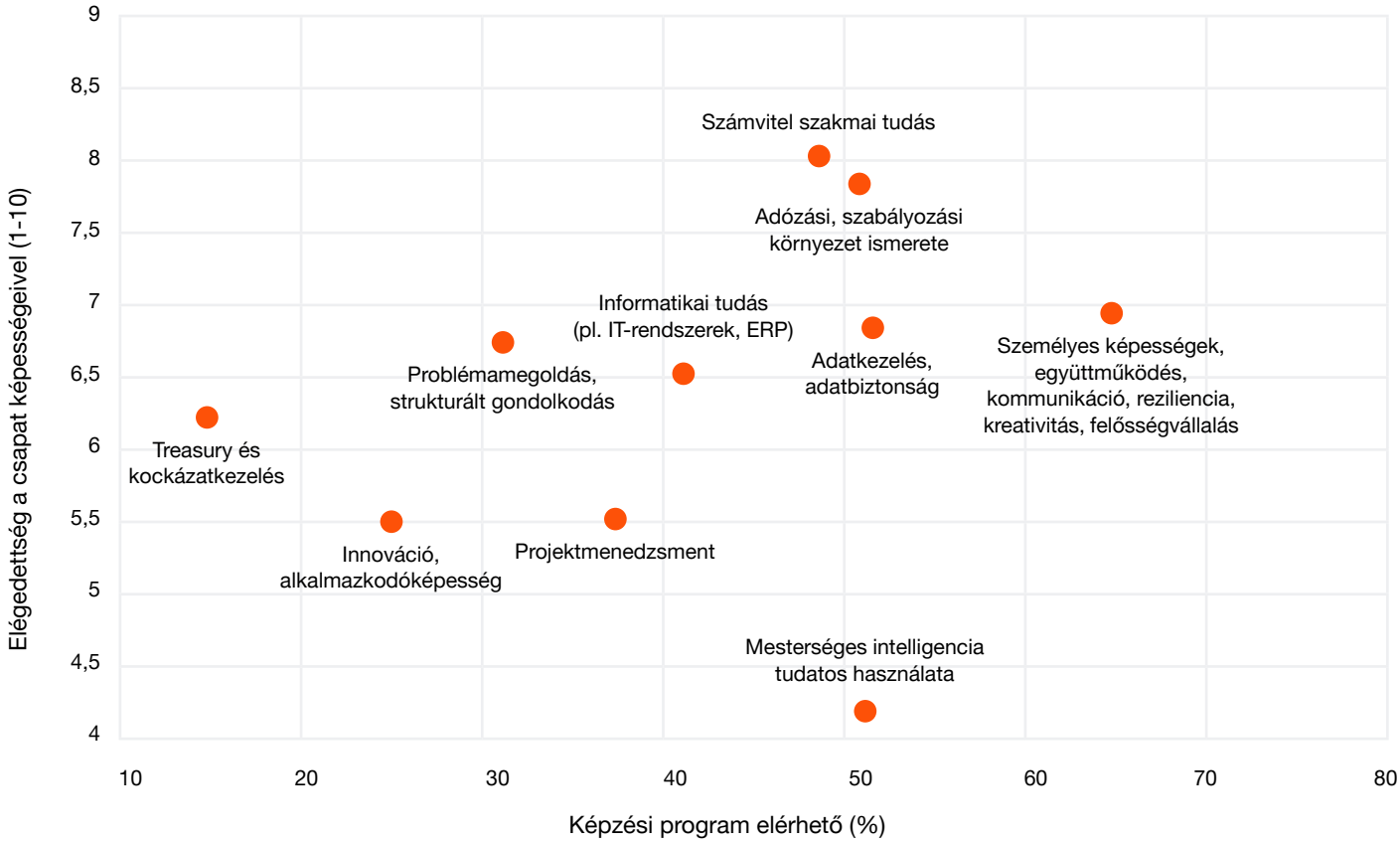
A generatív AI, valamint a tervezést és előrejelzést támogató AI-megoldások a válaszadó CFO-k közel kétharmadának fejlesztési terveiben szerepelnek. Ezzel párhuzamosan a pénzügyi csapatok képességeinek erősítése is hangsúlyos terület. A technológia és a felhasználói tudás tehát nem külön fejlesztési irány, hanem egymás feltételei.

Mely területek fejlesztésébe szeretne CFO-ként a következő 1-3 évben kiemelten invesztálni?
(több választ lehetett jelölni)



A fejlesztési igények és a jelenlegi képzési kínálat között több területen is eltérés látható. A pénzügyi csapatok számára fontosnak tartott képességek és az azok fejlesztését támogató programok nem feltétlenül érnek össze. Ez különösen szembetűnő az alkalmazkodóképesség, az innováció és a projektmenedzsment esetében. Ezek a pénzügyi funkció jövőbeli működéséhez szükséges kulcskompetenciák, viszont a hozzájuk kapcsolódó képzések a szervezetek viszonylag szűk körében érhetők el. A hagyományos szakmai ismereteket, valamint az adatkezelési, informatikai és AI-tudást fejlesztő programok jóval elterjedtebbek. A képzési kínálat jelenleg elsősorban a technikai és szakmai tudás bővítését támogatja, míg a változások kezeléséhez, az innovációhoz és a transzformációs projektek megvalósításához szükséges képességek fejlesztése kevésbé hangsúlyos.

Kérem pontozza, mennyire elégedett csapata képességeivel az alábbi területeken!
(1=egyáltalán nem, 10=maximálisan elégedett)
Van-e az Ön vállalatánál olyan képzési program, ami kifejezetten az alábbira fókuszál?



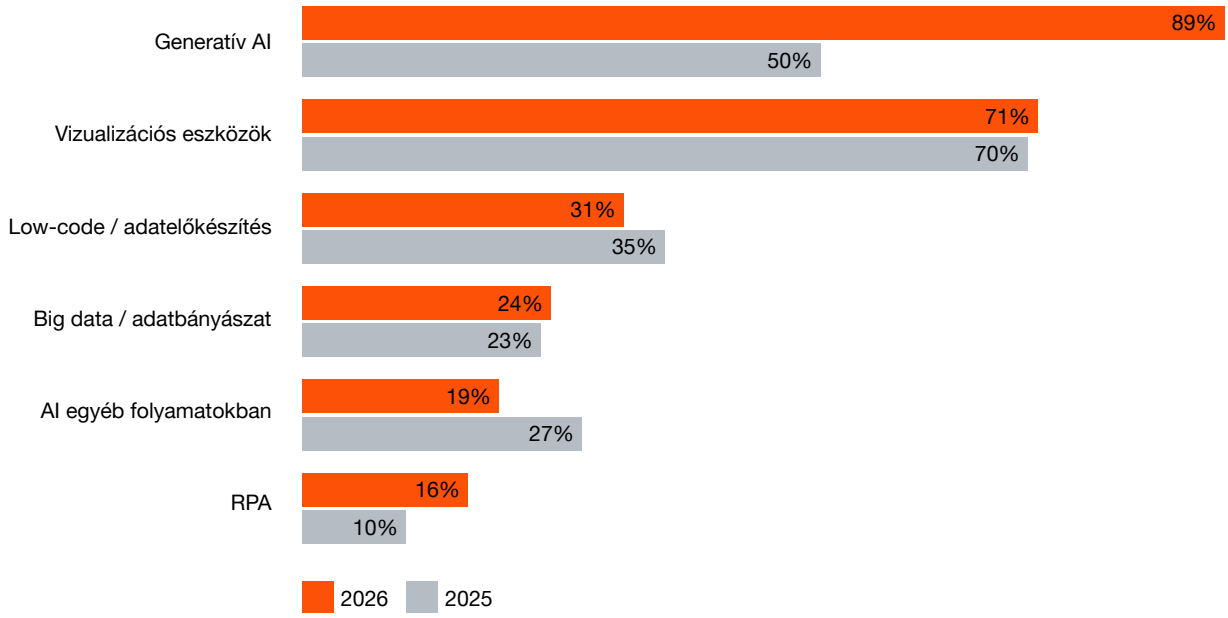
04

Költségkontroll és hatékonyság

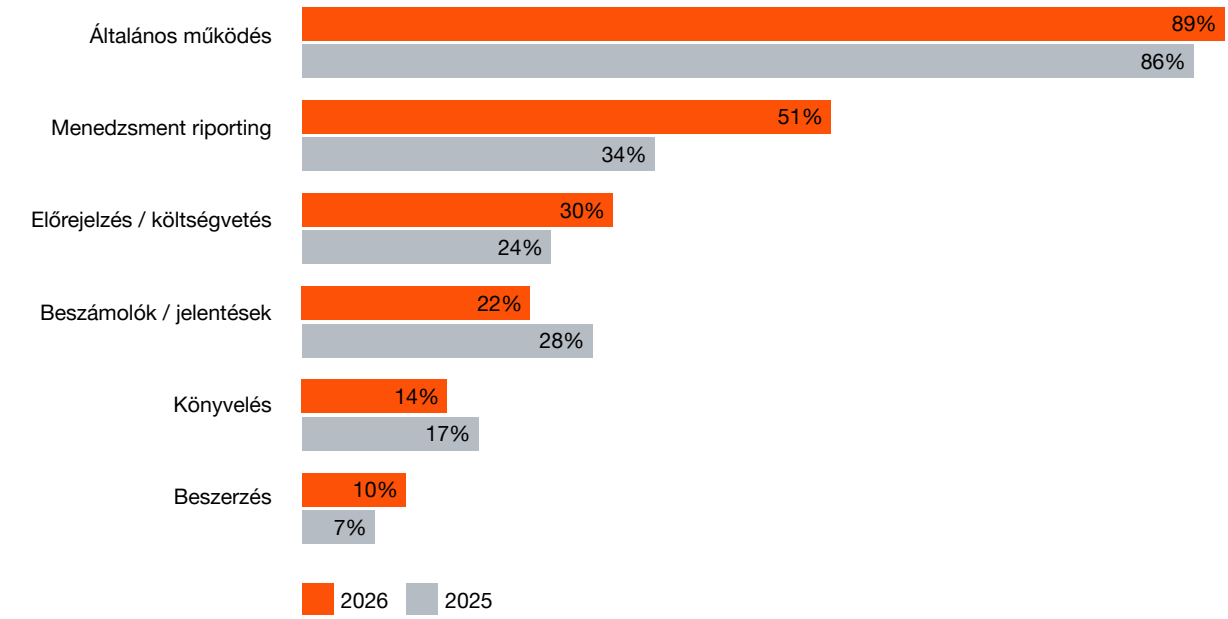
Mit hozhat az AI?

A generatív AI pénzügyi területen történő alkalmazása egy év alatt látványosan bővült. Az általános felhasználás mellett egyre több AI-megoldás jelenik meg a menedzsmentriportingban, a tervezésben és az előrejelzésben. A használat azonban továbbra is főként az egyszerűbb generatív AI-funkciókra koncentrálódik, és az összekapcsolt, agent-alapú megoldások alkalmazása kevésbé jellemző.

Az alábbi megoldások közül melyeket használta már az Ön csapata?
(azok aránya, akik már használták az adott megoldást)

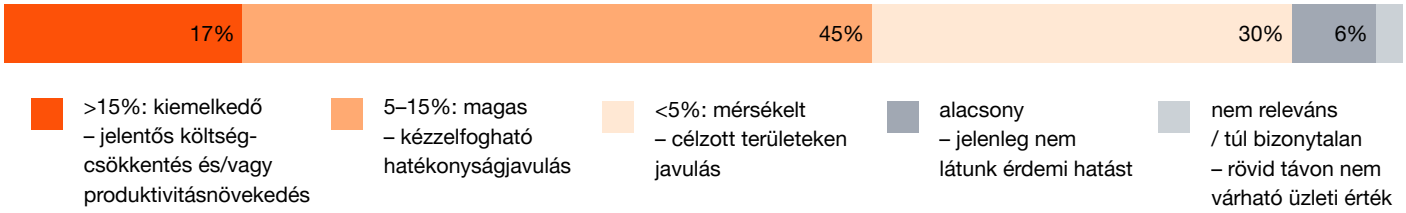


Mely területeken használja a generatív mesterséges intelligencia megoldásokat (ChatGPT, Microsoft Copilot stb.) az Ön csapata? (több választ lehetett jelölni)

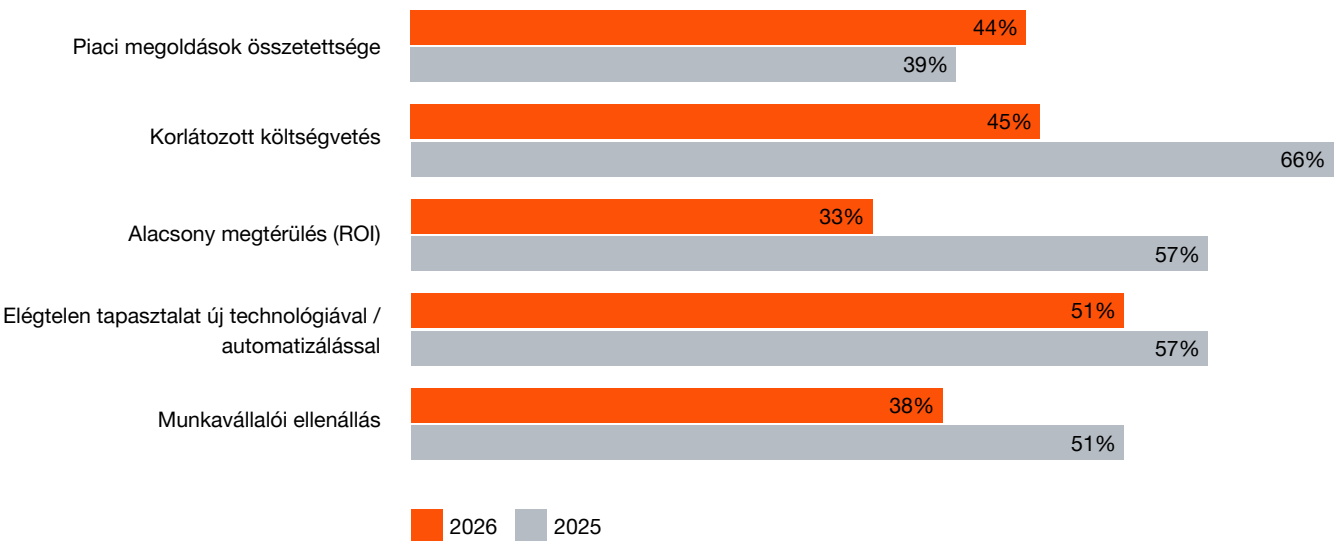


Az AI tehát már hangsúlyosan megjelenik a pénzügyi funkciók fejlesztési fókuszterületei között, és a CFO-k a következő három évre óvatos, de alapvetően pozitív várakozásokat fogalmaznak meg a technológiával kapcsolatban. A válaszadók többsége mérsékelt hatékonyságjavulással vagy költségcsökkenéssel számol, és mindössze körülbelül egyhatoduk vár 15%-os vagy annál nagyobb hatást. Az AI-ra jelenleg nem gyors megtakarítási eszközként tekintenek, hanem olyan működésfejlesztési lehetőségként, amely fokozatosan válhat a pénzügyi folyamatok részévé. A visszafogottabb várakozásokban szerepet játszhat, hogy a technológiával kapcsolatos kezdeti elvárások meghaladják a jelenleg elérhető alkalmazási szintet, miközben a fejlettebb megoldások elterjedését biztonsági, compliance- és szervezeti elfogadottsággal kapcsolatos korlátok is lassíthatják. Az AI-ban rejlő potenciál kiaknázása ezért nem önmagában a technológia bevezetésén, hanem az adatok, a folyamatok, a csapatképességek és a fejlesztési prioritások összehangolásán múlik.

Várt AI potenciál a következő 3 évben



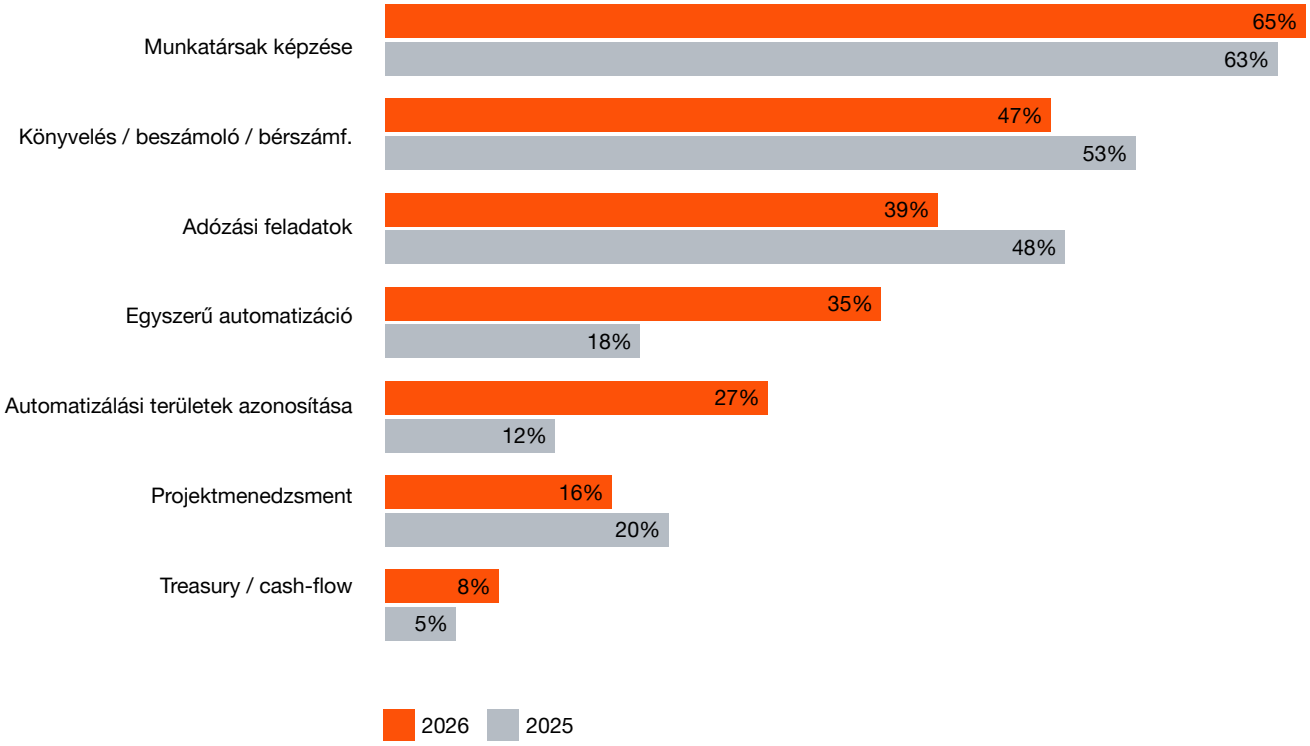
Technológiai bevezetési akadályok: top-box összehasonlítás



“Keep to core, flex the capacity”

A folyamatos hatékonysági és költségcsökkentési elvárások, valamint a több területen jelentkező erőforráskorlátok döntés elé állítják a CFO-kat: mely tevékenységeket és kompetenciákat tartsanak házon belül, és hol indokolt külső tudást vagy kapacitást bevonni. Az eredmények alapján különösen az automatizációhoz kapcsolódó területeken erősödött a külső szolgáltatók szerepe: az előző évhez képest jelentősen nőtt azok aránya, akik külső támogatást vesznek igénybe automatizálási lehetőségek azonosításához (27%), illetve egyszerű automatizációk kialakításához (35%). A CFO-k tehát célzott külső erőforrások bevonásával igyekeznek rugalmasan reagálni a gyorsan jelentkező technológiai és folyamatfejlesztési igényekre. A megfelelő működési modell kialakítása azonban nem kizárólag kapacitás kérdése: az adott feladathoz szükséges iparági ismeretek, pénzügyi szaktudás és projektmenedzsment-képességek összességét is mérlegelni kell. A rugalmasság így nem egyszerűen a rendelkezésre álló erőforrások bővítését, hanem minden feladathoz a szükséges tudás és kapacitás megfelelő kombinációjának kialakítását jelenti.

Melyek azok a területek, ahol vállalata igénybe veszi külső szolgáltatók támogatását?
(azok aránya, akik igénybe veszik az adott területen)



Az SSC-k szerepe átalakul

Az SSC-k továbbra is fontos elemei a pénzügyi működési modellnek. A válaszadók közel 40%-a nagyon jelentősnek tartja a szolgáltatóközpontok jelenlegi szerepét, és hasonló arányban érzékelik úgy, hogy az elmúlt öt évben tovább erősödtek. A várakozások a hatókör további bővülését jelzik. Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy a CFO-k kevesebb mint negyede számol azzal, hogy az AI-megoldások előretörése csökkentené a szolgáltatóközpontok jelentőségét. A többség tehát nem az AI által kiváltandó kapacitást lát bennük, hanem a skálázható, sztenderdizálható és rugalmas pénzügyi működés egyik alapját. Ahhoz, hogy a kívánt kompetenciákat a szervezetek biztosítani tudják, az SSC-k standardizált, részfolyamatokra épülő működése mellett külön figyelmet kell fordítani a szakértői képességek fejlesztésére és a teljes pénzügyi folyamat átlátására. A szolgáltatóközpontok szerepének bővülése így a kapacitáskezelés mellett a minőségi elvárások és a szükséges kompetenciák kérdését is előtérbe helyezi.

Hogyan látja az Ön vállalatcsoportján belül a szolgáltatóközpontok (SSC), illetve kompetenciaközpontok szerepét?
(azok aránya, akik egyetértenek az adott állítással)

A pénzügyi működés jövőjének építőkockái

A hazai pénzügyi vezetők egyszerre szembesülnek tartós költség- és hatékonysági elvárásokkal, gyorsuló technológiai változással, valamint átalakuló kompetencia- és kapacitásigényekkel. A felmérés eredményei alapján a pénzügyi funkció jövőjét nem önmagában a technológia, a szervezet vagy a rendelkezésre álló tudás határozza meg, hanem az, hogy a vezetők mennyire tudják ezeket egységes működési modellbe rendezni.

Az AI és az automatizáció javíthatja a hatékonyságot, támogathatja a tervezést és az előrejelzést, valamint gyorsíthatja a döntéshozatalt. Ehhez azonban nem elegendő új eszközöket bevezetni: megfelelő adatokra, újragondolt folyamatokra, felkészült csapatokra és világos fejlesztési prioritásokra egyaránt szükség van. Ezért a pénzügyi funkció átalakítása egyszerre technológiai és képességfejlesztési feladat is.

Közben az alapműködés stabilitását is fenn kell tartani. A CFO-k előtt álló döntés ezért nem csupán arról szól, hogy mit fejlesszenek. Azt is meg kell határozniuk, hogy mely tevékenységeket és kompetenciákat szükséges házon belül megőrizni, hol indokolt új tudást felépíteni, és mely feladatoknál támaszkodjanak SSC-re, rugalmas kapacitásra vagy külső szakértelemre.

Négy lépésben a jövő pénzügyi működése felé

1. Kössük a technológiát mérhető üzleti célokhoz

Az AI-, automatizációs és rendszerfejlesztéseket konkrét pénzügyi és üzleti problémákra érdemes irányítani. Már az induláskor legyen világos, milyen eredményt várunk. A technológia önmagában nem helyettesíti a folyamatok újragondolását, az adatminőség javítását és a megfelelő szervezeti feltételek kialakítását.

2. Tudatosan építsük fel a következő időszak képességeit

A hagyományos pénzügyi szaktudás továbbra is alapvető, de önmagában már nem elegendő. Szükség van mellette technológiai és adatkezelési ismeretekre, üzleti partneri szemléletre, alkalmazkodóképességre és projektmenedzsmentre.Így a pénzügyi csapatok nemcsak alkalmazkodnak a változásokhoz, hanem aktívan alakítani tudják azokat.

3. A változó kapacitásigényekhez igazítsuk a működési modellt

A napi működés, a szezonális feladatok és a transzformációs projektek párhuzamos ellátása rugalmasabb erőforrásmodellt igényel. A döntésnél nemcsak a rendelkezésre álló kapacitást, hanem az adott feladathoz szükséges iparági ismeretek, pénzügyi szaktudás és projektmenedzsment-képességek megfelelő kombinációját is mérlegelni kell. A cél minden esetben ugyanaz: megfelelő tudás a megfelelő feladathoz a megfelelő időben.

4. Vigyük közelebb a pénzügyi funkciót az üzleti döntésekhez

A fejlettebb technológia és a hatékonyabb működés akkor teremt valódi értéket, ha a pénzügyi terület gyorsabbá és hatékonyabbá teszi az üzleti döntéseket. A CFO feladata, hogy stabil pénzügyi kontroll mellett erősítse a pénzügy üzleti partneri szerepét, és a felszabaduló kapacitást magasabb hozzáadott értékű feladatokra irányítsa.

Az eredményektől a gyakorlati megoldásokig

A felmérésben feltárt prioritások adták a PwC 2026-os CFO-konferencia beszélgetéseinek kiindulópontját is. Vállalati tapasztalatokon és gyakorlati példákon keresztül azt vizsgáljuk meg, hogyan válhat az AI a pénzügyi működés valódi részévé, miként kapcsolható össze a technológia a folyamat- és képességfejlesztéssel, hogyan alakítható ki egyszerre rugalmas és kontrollált működési modell, és hogyan erősítheti a CFO a pénzügyi funkció üzleti döntéshozatalban betöltött szerepét.

A következő időszak sikerét várhatóan nem egyetlen fejlesztés fogja meghatározni. Azok a pénzügyi funkciók léphetnek szintet, amelyek következetesen összehangolják a technológiát, az adatokat, a folyamatokat, a képességeket és a rendelkezésre álló kapacitást, miközben stabilan tartják a vállalati működést.

Kapcsolat

Balogh Roland, FCCA
Igazgató,
CFO tanácsadás,
PwC Magyarország
roland.balogh@pwc.com

Lőrincz Barbara, FCMA, CGMA
Vezető menedzser,
CFO tanácsadás,
PwC Magyarország
barbara.lorincz@pwc.com

© 2026 PwC. Minden jog fenntartva. Ebben a dokumentumban a “PwC” kifejezés a PwC hálózatra és/vagy a magyarországi tagvállalatokra utal, amelyek önálló jogi személyek. További információért kérjük keresse fel a www.pwc.com/structure weboldalt. Ez a kiadvány kizárólag általános tájékoztatásul szolgál és nem minősül szakmai tanácsadásnak.