

Limes – 2019

*A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola
tudományos évkönyve*

*Науковий вісник
Закарпатського угорського інституту ім. Ференца Ракоці II*

*Scientific Bulletin
of Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКАРПАТСЬКИЙ УГОРСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ФЕРЕНЦА РАКОЦІ ІІ

LIMES

Науковий вісник
Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці ІІ

2019
Том VI



Берегове–Ужгород
2019

Науковий вісник «LIMES» засновано у 2014 році та видається за рішенням Вченої ради Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці ІІ. У науковому віснику публікуються наукові статті викладачів та студентів Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці ІІ, а також дослідження українських та іноземних учених угорською, українською та англійською мовами. Цей том «LIMES» об'єднує праці з економіки, математики, інформатики, хімії, географії та суспільствознавства.

**Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія КВ №20762-10562Р від 08.05.2014 р.**

*Рекомендовано до друку Вченою радою Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці ІІ
(протокол № 7 від 20.12.2019 р.)*

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Льдіко Орос, кандидат педагогічних наук (кафедра педагогіки та психології, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕДАКТОР:

Мелінда Орбан та Олександр Добош (Видавничий відділ, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)
Вікторія Семйон, кандидат економічних наук та Габор Патакі (кафедра обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Адальберт Бовді, доктор фізико-математичних наук, професор
(кафедра математики та інформатики, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)
Адальберт Рац, доктор філософії з природничих наук, спеціальність «науки про землю: петрологія»
(кафедра історії та суспільних дисциплін, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)
Бейла Надь, кандидат біологічних наук, доцент (кафедра біології та хімії, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)
Віра Протопопова, доктор біологічних наук, професор (кафедра біології та хімії, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)
Золтан-Шандор Варга, доктор біологічних наук, професор-емерит
(кафедра еволюційної зоології та біології людини, Дебреценський університет)
Йосип Молнар, кандидат географічних наук (кафедра географії та туризму, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)
Лорант-Денеш Давід, габілітований доктор у галузі «регіональні науки», професор
(Інститут економіки та розвитку регіонів, Університет ім. Святого Іштвана)
Маргарета Кейс, кандидат історичних наук (кафедра філології, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)
Марія Ген, кандидат біологічних наук, габілітований доктор у галузі «науки про довкілля»
(кафедра ботаніки, Університет ім. Святого Іштвана)
Олександр Бергхауер, кандидат географічних наук (кафедра географії та туризму, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)
Роберт Бачо, доктор економічних наук (кафедра обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)
Юрій Жигуц, доктор технічних наук, професор (кафедра математики та інформатики, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)

ВІДПОВІДАЛЬНИ ЗА ВИПУСК:

Василь Брензович, кандидат історичних наук (Благодійний фонд за ЗУІ)

ТЕХНІЧНЕ РЕДАГУВАННЯ: Олександр Добош

ВЕРСТКА: Вікторія Товтін

КОРЕКТУРА: Льдіко Гріца-Варцаба, Томаш Врabelь, Олександр Кордонець

ОБКЛАДИНКА: Ласло Веждел

УДК: Бібліотечно-інформаційний центр «Опаці Черє Янош» при ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ

За зміст опублікованих статей відповідальність несуть автори.

Друк наукового вісника здійснено за підтримки уряду Угорщини:



Засновник: Благодійний фонд Закарпатського угорського педагогічного інституту (від 2016 року Благодійний фонд За Закарпатський угорський інститут)

Видавництво: Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці ІІ (Адреса: пл. Кошута 6, м. Берегове, 90202. Веб-сторінка: www.kmf.uz.ua Електронна пошта: foiskola@kmf.uz.ua Тел.: (00 380-3141) 4-28-29) та ТОВ «РІК-У» (Адреса: вул. Гагаріна 36, м. Ужгород, 88000. Електронна пошта: print@rik.com.ua)

Поліграфічні послуги: ТОВ «РІК-У»

UKRAJNA OKTATÁSI ÉS TUDOMÁNYOS MINISZTERIUMA
II. RÁKÓCZI FERENC KÁRPÁTALJAI MAGYAR FŐISKOLA

LIMES

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola
tudományos évkönyve

2019
VI. évfolyam



Beregszász–Ungvár
2019

A „LIMES” című tudományos évkönyv 2014-ben alapított és a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Tudományos Tanácsának határozata alapján jelenik meg. A tudományos évkönyv a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola tanárainak, hallgatóinak munkáit, valamint ukrainai és külföldi tudósok magyar, ukrán és angol nyelvű tanulmányait adja közre. A „LIMES” jelen kötet a közgazdaság-, matematika-, informatikai, kémiai, föld- és társadalomtudomány különböző területeit öleli fel.

Nyomatott tömeg-tájékoztatói eszközök állami nyilvántartásának igazolása:
széria: KB № 20762-10562P; kiadta: Ukrajna Állami Nyilvántartási Szolgálat 2014.05.08-án.

*Kiadásra javasolta a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Tudományos Tanácsa
(2019.12.20., 7. számú jegyzőkönyv).*

FŐSZERKESZTŐ:

dr. Orosz Ildikó, PhD (Pedagógia és Pszichológia Tanszék, II. RF KMF)

FELELŐS SZERKESZTŐ:

Dobos Sándor és Orbán Melinda (Kiadói Részleg, II. RF KMF)
Szemjon Viktória, a közgazdaság-tudományok kandidátusa és Pataki Gábor (Számvitel és Auditálás Tanszék, II. RF KMF)

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:

dr. Bacsó Róbert, a közgazdaság-tudományok doktora (Számvitel és Auditálás Tanszék, II. RF KMF)
dr. Berghauer Sándor, PhD (Földtudományi és Turizmus Tanszék, II. RF KMF)
prof. dr. Bódi Béla, a fizika- és matematika tudományok doktora (Matematikai és Informatika Tanszék, II. RF KMF)
prof. dr. habil. Dávid Lóránt Dénes (Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet, Szent István Egyetem)
dr. habil. Höhn Mária, a biológiai tudományok kandidátusa (Növénytan Tanszék, Szent István Egyetem)
dr. Kész Margit, PhD (Filológia Tanszék, Magyar Tanszéki Csoport, II. RF KMF)
dr. Molnár József, PhD (Földtudományi és Turizmus Tanszék, II. RF KMF)
dr. Nagy Béla, a biológiai tudományok kandidátusa (Biológia és Kémia Tanszék, II. RF KMF)
prof. dr. Protopopova Vira, a biológiai tudományok doktora (Biológia és Kémia Tanszék, II. RF KMF)
dr. Rác Béla, PhD (Történelem- és Társadalomtudományi Tanszék, II. RF KMF)
prof. dr. Varga Zoltán Sándor, a biológiai tudományok doktora, professor emeritus
(Evolúciós Állattani és Humánbiológiai Tanszék, Debreceni Egyetem)
prof. dr. Zsiguc György, a műszaki tudományok doktora (Matematikai és Informatika Tanszék, II. RF KMF)

A KIADÁSÉRT FELEL:

dr. Brenzovics László, PhD (Kárpátaljai Magyar Főiskoláért Jótékonyági Alapítvány)

Műszaki szerkesztés: Dobos Sándor

Tördelés: Tótin Viktória

Korrektúra: Grica-Varcaba Ildikó, Vrabely Tamás, Kordonec Olekszandr

Borítóterv: Vezsdel László

ETO-besorolás: a II. RF KMF Apáczai Csere János Könyvtára

A közölt tanulmányok tartalmáért a szerzők a felelősek.

A tudományos évkönyv megjelenését Magyarország kormánya támogatta:



Alapító: Kárpátaljai Magyar Tanárképző Főiskola Jótékonyági Alapítványa (2016-tól Kárpátaljai Magyar Főiskoláért Jótékonyági Alapítvány)

Kiadó: a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola (Cím: 90202 Beregszász, Kossuth tér 6. Honlap: www.kmf.uz.ua E-mail: foiskola@kmf.uz.ua Tel.: (00 380-3141) 4-28-29) és a „RIK-U” Kft. (Cím: 88000 Ungvár, Gagarin u. 36. E-mail: print@rik.com.ua)

Nyomdai munkák: „RIK-U” Kft.

© A szerzők, 2019

© A szerkesztők, 2019

ISSN 2411-4081

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
FERENC RÁKÓCZI II TRANSCARPATHIAN HUNGARIAN COLLEGE OF HIGHER EDUCATION

LIMES

Scientific Bulletin
of Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

2019
Volume VI



Berehove–Uzhhorod
2019

The scientific bulletin “LIMES” was established in 2014 and is published according to the resolution of the Academic Council of Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education. The scientific bulletin publishes in Hungarian, Ukrainian and English languages students' and teachers' academic studies of Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education, and researchers' academic articles from Ukraine and abroad. The given volume of “LIMES” contains academic studies and articles in Economics, Mathematics, Computer Science, Chemistry, Earth and Social Sciences.

**Certificate of State Registration of Printed Mass Media, Series KB, No. 20762-10562P,
Issued by the State Registration Service of Ukraine on the 8th of May, 2014**

*Recommended to publication by the Academic Council of Ferenc Rákóczi II Transcarpathian
Hungarian College of Higher Education, record No. 7 of December 20, 2019*

EDITOR-IN-CHIEF:

Ildikó Orosz, PhD (Department of Pedagogy and Psychology, Transcarpathian Hungarian College)

MANAGING EDITOR:

Melinda Orbán and Sándor Dobos (Publishing Department, Transcarpathian Hungarian College)
Viktória Szemjon, C.Sc. in Economics and Gábor Pataki (Department of Accounting and Auditing, Transcarpathian Hungarian College)

EDITORIAL BOARD:

Béla Bódi, D.Sc. in Physics and Mathematics, professor
(Department of Mathematics and Computer Science, Transcarpathian Hungarian College)
Béla Nagy, C.Sc. in Biology (Department of Biology and Chemistry, Transcarpathian Hungarian College)
Béla Rácz, PhD (Department of History and Social Sciences, Transcarpathian Hungarian College)
József Molnár, PhD (Department of Geography and Tourism, Transcarpathian Hungarian College)
Lóránt Dénes Dávid, PhD, habilitation, professor
(Institute of Regional Economics and Rural Development, Szent István University)
Margit Kész, PhD (Department of Philology, Hungarian Departmental Group, Transcarpathian Hungarian College)
Mária Höhn, C.Sc. in Biology, habilitation (Department of Botany, Szent István University)
Róbert Bacsó, D.Sc. in Economics (Department of Accounting and Auditing, Transcarpathian Hungarian College)
Sándor Berghauer, PhD (Department of Geography and Tourism, Transcarpathian Hungarian College)
Vira Protopopova, D.Sc. in Biology, professor
(Department of Biology and Chemistry, Transcarpathian Hungarian College)
Yurij Zhiguts, D.Sc. in Technical Sciences, professor
(Department of Mathematics and Computer Science, Transcarpathian Hungarian College)
Zoltán Sándor Varga, D.Sc. in Biology, professor emeritus
(Department of Evolutionary Zoology and Human Biology, University of Debrecen)
RESPONSIBLE FOR PUBLISHING:
László Brenzovics, PhD (Charitable Foundation of Transcarpathian Hungarian College)

Technical editing: Sándor Dobos

Page proof: Viktória Tótin

Proof-reading: Ildikó Grica-Varcaba, Oleksandr Kordonec, Tamás Vrábely

Cover design: László Vezsdel

Universal Decimal Classification (UDC): The Apáczai Csere János Library of Transcarpathian Hungarian College

Authors are responsible for the content of academic studies and articles.

The publication of the scientific bulletin is sponsored by the government of Hungary:



Founder: Charitable Foundation of Transcarpathian Hungarian Pedagogical College (after 2016 Charitable Foundation “In support of the Transcarpathian Hungarian College”)

Publishing: Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education (Address: Kossuth square 6, 90202 Berehove, Ukraine. Website: www.kmf.uz.ua E-mail: foiskola@kmf.uz.ua Tel.: (00 380-3141) 4-28-29) and “RIK-U” LLC (Address: Gagarin Street 36, 88000 Uzhhorod, Ukraine. E-mail: print@rik.com.ua)

Printing: “RIK-U” LLC

© The Authors, 2019

© The Editors, 2019

ЗМІСТ–TARTALOM–CONTENT



Дністрянський Мирослав: <i>Регіональний розвиток сучасної України: нові виклики і пріоритети</i>	11
	
SOLYMOS KAROLINA – CSOMA ZOLTÁN: <i>A Kárpátaljai-alföld talajai felvehető cink tartalmának meghatározása és az ellátottság megítélése nemzetközi összehasonlításban</i>	17
	
BARANYI, ARANKA – CSERNÁK, JÓZSEF – TÓTH, ESZTER: <i>Results of the Survey on Studying Finance Basics</i>	27
	
SÁNDOR ISTVÁN: <i>Innovatív technológiák alkalmazása a szövegelemzésben</i>	39
ROMÁN ERIKA – KUCSINKA KATALIN: <i>Nem csak versenyre</i>	47
	
AGG, ZOLTÁN: <i>How „wised up” are we in matters of climate change?</i>	53
BARABÁSNÉ KÁRPÁTI DÓRA: <i>Kompetenciák szerepe, mérési lehetőségek az oktatásban és a munkaerőpiacon</i>	61
BARANYI ARANKA – JURKÓ GYULA: <i>A magyarországi kis- és középvállalkozások idegen forrásból történő finanszírozási gyakorlata</i>	69
BELOVECZ MÁRIA – HALMOSI TÍMEA – IPACSNÉ GEDEI BEÁTA – VAJNA ISTVÁNNÉ TANGL ANITA: <i>Bankértékelés CAMELS-módszerrel</i>	83
BENCSIK ANDREA – MACHOVÁ RENÁTA – ZSIGMOND TIBOR: <i>Interim menedzsment, mint a tudásátadás eszköze</i>	95
BUDAI ELEONÓRA: <i>A számviteli rendszer az elmúlt 50 év tükrében</i>	105
CSÁKI-DARABOS RITA: <i>Teljesítménymérés lehetőségei az e-kereskedelemben</i>	117
DENICH ERVIN: <i>A hagyományos kockázatkezeléstől a vállalati kockázatkezelésig</i>	129
EGRI IMRE: <i>A tőzsde lehetőségei és hatása a gazdasági fejlődésre (néhány gondolat a 4.0 perspektívájában)</i>	141
FÁSI CSABA: <i>Hogyan teljesít Magyarország a digitalizáció terén? Elemzés a rangsorok és a stratégia szemüvegén keresztül</i>	153
FEHÉR HELGA – MOLNÁRNÉ BARNA KATALIN: <i>Útban az ügyfélközpontú adóhatóság felé</i>	163

FEJES NORBERT: <i>Kárpátalja gazdasági helyzetének és külgazdasági tevékenységének értékelése a XXI. században</i>	177
GYURCSIK, PETRONELLA – TÓTH, RÓBERT: <i>Impact of the financial strategy and the capital structure on the financial performance and competitiveness of SMEs</i>	203
HEGEDŰS, MIHÁLY – NEDELKA, ERZSÉBET: <i>The impact of digitalization and Industry 4.0 on the audit</i>	211
KEREZSI DÓRA – ERDEY LÁSZLÓ – DÉKÁN TAMÁSNÉ ORBÁN ILDIKÓ: <i>A kiegészítő melléklet eredménykimutatáshoz kapcsolódó részének elemzése magyarországi sportvállalkozások körében</i>	221
KISS ÁGOTA – DÉKÁN TAMÁSNÉ ORBÁN ILDIKÓ: <i>A szabályozott ingatlanbefektetési társasági státusz IFRS szerinti értékelési és adózási előírásainak szabályozása Magyarországon</i>	231
KÓMÍVES PÉTER MIKLÓS: <i>A felsőoktatás nemzetköziesedésének két dimenziója</i>	239
KOZMA, DOROTTYA EDINA: <i>Strategies for Sustainable Development - Exploring the similarities and differences between the European Union and the Visegrad Four</i>	249
LAKATOS VILMOS: <i>Controlling a vállalkozások döntéshozatali folyamataiban – elemzés vállalati esetek alapján</i>	263
MALATYINSZKI, SZILÁRD: <i>The effect and development of dual higher education in disadvantaged areas</i>	273
MOLNÁRNÉ BARNÁ KATALIN – FEHÉR HELGA: <i>A társasági adó és a gazdasági versenyképesség területi összefüggései</i>	279
NAGY ADRIÁN SZILÁRD – TÓTH SZABOLCS: <i>Helyi közösségi közlekedési szövetségek és szolgáltatói modellek Európában</i>	291
NAGY, ZSUZSANNA: <i>The effect of agricultural subsidies on efficiency and productivity of farms: a literature review</i>	299
ÖLVEDI TÍMEA – MIKLÓS GÁBOR: <i>Az európai egységes valuta bevezetése Romániában és Magyarországon</i>	307
PATAKI GÁBOR: <i>Vállalkozói karaktersvizsgálat Kárpátalja határ menti térségében</i>	321
PATYI BALÁZS – PATAKI LÁSZLÓ – ILLÉS BÁLINT CSABA: <i>A pénzügyi diagnosztika jelentősége az újonnan alapított vállalkozások életében</i>	331
TÖKÉS TIBOR – MÁRKUS ÁDÁM – GÁLL JÓZSEF MIHÁLY – ERDEY LÁSZLÓ: <i>A 2016-os regionális reform Franciaországban</i>	339
TŐZSÉR ANETT: <i>A székelyföldi és a felvidéki turisztikai szervezeti rendszer vizsgálata</i>	347
VAJNA ISTVÁNNÉ TANGL ANITA – HALMOSI TÍMEA – SUHAJDA ÁDÁM – VAJNA ISTVÁN – BELOVECZ MÁRIA: <i>A számvitel múltja és jövője</i>	359
VARGA JÓZSEF – CSEH BALÁZS: <i>A negyedik ipari forradalom várható hatásai a felszabaduló emberi munkaerőre</i>	371
Когут Юлія – Ковач-Румп Генетта: <i>Міжбюджетні відносини Державного та місцевих бюджетів України</i>	381
Лалакулич Марія: <i>Фінансове забезпечення вищої освіти в умовах активізації міграційних процесів</i>	389
Семанюк Віта: <i>Філософські, соціологічні та психологічні проблеми обліку</i>	397
ESEMÉNYNAPTÁR	409

CONTROLLING A VÁLLALKOZÁSOK DÖNTÉSHOZATALI FOLYAMATAIBAN – ELEMZÉS VÁLLALATI ESETEK ALAPJÁN

LAKATOS VILMOS

PhD, egyetemi docens, Debreceni Egyetem,
Gazdaságtudományi Kar, Számviteli és Pénzügyi Intézet
e-mail: lakatos.vilmos@econ.unideb.hu

A vállalati vezetők igénylik azokat az információkat, amelyekkel a vállalkozás működése stabilá tehető, és ami egyben fejlődési pályát is jelent a vállalkozásnak. Mindezt a vállalkozás controlling – információs rendszere képes biztosítani, amely aktualitásával a menedzserek számára a döntéshozatali folyamatokban a legnagyobb segítséget tudja adni. Ezek gyakorlati megvalósulását szemléltette a 80 vállalkozásban vizsgált fizetőképességi mutatók ismerete és azok szubjektív értékelése a menedzserek által, a tervezési folyamatok tényleges gyakorlata, az önköltségszámítási rendszerek megléte-tervezése részben vállalati méret, részben vállalkozási formák szerinti bontásban. A vizsgálatba vont vállalkozások egyedisége és relatíve kis száma miatt általánosítható összefüggések nem tárhatók fel. Azonban az elemzés szemléletes képet ad a controlling eszközök és módszerek alkalmazására vonatkozóan a vidéki, zömmel mikro-, kis- és középvállalati körbe tartozó szervezetek esetén.

Kulcsszavak: controlling, döntéshozatal, likviditás, tervezés, önköltségszámítás, vállalati méret, vállalkozási forma

ABSTRACT

Керівникам підприємств потрібна інформація, яка може допомогти у підвищенні стабільності бізнесу та одночасно забезпечити його розвиток. Все це забезпечується системою контролінгу – інформаційною системою компанії, яка завдяки своєчасному потоку інформації допомагає менеджерам у процесі прийняття рішень. Практичне її застосування продемонстровано за допомогою показників платоспроможності 80-ти підприємств та їх аналізу, процесів планування, систем калькулювання відповідно до розмірів та форм організації підприємств. У зв'язку з унікальністю і відносно невеликою кількістю підприємств, що досліджувалися, узагальнені взаємозв'язки не можуть бути розкриті, однак вони дають бачення інструментів і методів контролінгу, що використовуються на підприємствах сільського господарства, здебільшого мікро-, малих і середніх.

Ключові слова: контролінг, прийняття рішень, ліквідність, планування, калькуляція собівартості, розмір підприємства, форма бізнесу

BEVEZETÉS

Minden vállalkozás érdeke a stabil működési folyamatok és a tervezhető fejlődés megvalósítása. A piaci konjunktúra sok esetben jelentős mértékű növekedést jelenthet egy vállalkozás bevételi és jövedelmi viszonyában, s a menedzserek feladata a tendencia fenntartása és a rövid távon jelentkező kedvező feltétel-

rendszer stratégiai tervezési szinten történő biztosítása.

A vállalkozásvezetők számára sok eszköz és módszer áll rendelkezésre, amellyel a vállalati folyamatokat megfigyelni, számszerűsíteni, a múltbeli adatokat elemezni, értékelni tudják, és ezeket az eredményeket felhasználva a jövőre vonatkozó megalapozott döntéseket kellő biztonsággal tudják meghozni. A vállalatirányítási folyamatok során alkal-

mazott tevékenységek többsége a controlling területéhez kapcsolódik, azaz a tervezés, elemzés és információáramlás adja általános menedzsmenti feladatok nagy részét. Kérdés az, hogy a menedzserek ismerik-e ezeket az eszközöket, módszereket, s ha ismerik, akkor alkalmazzák-e a vállalatuk irányításában? A vállalkozások nagy száma – különösen a mikro-, kis- és közepes vállalati méret esetén – előrevetíti, hogy sok menedzser rendelkezik a tevékenységéhez közvetlenül kapcsolódó szakmai ismeretekkel, de gazdálkodási tudással már nem feltétlenül. Szándékosan írok tudást, ugyanis a gazdálkodási szemlélet minden vállalkozó ismérve kell, hogy legyen, de sok esetben ez nélkülözi azt a – sok esetben minimális szintű – tudást, amelynek segítségével a menedzser vállalkozásának stabilitását és elvárt növekedését saját maga által tervezett módon biztosítani tudná.

A vállalati tervezés feltétele a múltbeli folyamatok és az ezekből származtatott adatok tökéletes ismerete, hiszen ez képes kevesebb kockázattal biztosítani a megalapozott döntéshozatalt.

A vállalkozók – különösen a mikro- és a kis- méretkategóriába tartozó vállalkozások esetén – általában cash-flow alapú szemlélettel minősítik tevékenységük sikerességét, amely valóban az egyik legalapvetőbb értékelési lehetőség, különösen a múltra és a jelenre vonatkoztatottan, de például a fizetőképesség különböző szintű vizsgálatáról már nem is biztos, hogy hallottak, csupán szembesülnek vele, hogy likviditásuk rendben van-e vagy sem.

Természetesen egy kisvállalkozás vezetőjétől nem várható el egy magasabb szintű pénzügyi-jövedelmi elemző képesség, de az, hogy tisztában legyen az üzleti folyamatainak a rövid távú likviditásra ható tényezőivel, már a saját érdeke, s ekkor még nem említettük a hosszú távú tervezési, elemzési elvárásokat.

Mit érdemes tudni egy menedzsernek vállalkozásának vagyoni-pénzügyi-jövedelmi helyzetéről? Elvileg mindent, gyakorlatilag viszont két területre vetíthetők az elvárt ismeretek: operatív és stratégiai szintre, amely feltételezi egymást, hiszen a vállalkozónak tudni kell a stratégiai célt, és az ahhoz vezető utat kell a jól szervezett és gazdasági elemzésekkel is támogatott operatív lépésekkel elérnie. Ebben segít a controlling, amelynek pénzügyi vetülete gyakorlatias és jól hasznosítható tudást ad a vállalkozások tervezéséhez-elemzéséhez, végső soron a vállalati döntéshozatali folyamatokhoz (Fenyves–Tarnóczi 2019).

CONTROLLING ESZKÖZÖK – PÉNZÜGYI MUTATÓK A VÁLLALKOZÓK DÖNTÉSHOZATALI FOLYAMATAIBAN

A vállalkozások akár általános, akár konkrét gazdasági elemzésével foglalkozó szakirodalom többsége igyekszik meghatározni azokat a vagyoni-pénzügyi-jövedelmi mutatókat, amelyeket érdemesnek találnak számítani és elemezni az adott probléma szempontjából. A kutatások (akár vállalaton belülről, akár külső szakértőktől származnak) kiváló és jól hasznosítható eredményeket adnak, amelyeket a tudatos menedzserek felhasználnak, segítve a döntéselőkészítésüket.

A vállalkozások vezetői stabilitásra és ezzel együtt fejlődésre törekednek, s mindezt a tevékenység és annak eredményének minél kisebb kockázatossága mellett. A menedzsment megítélésében a kockázat egy szubjektív fogalom. Sok menedzser szerint egy vállalat vagy szervezet igazából csak közvetíti a kockázatot. A kockázat fogalmára nincs egységesen elfogadott definíció, értelmezésére sok-sok példát találhatunk (Bárczi–Szabó–Zéman 2014).

- A kockázat a várt és a bekövetkező valószínűség eltéréséből adódik. Más megfogalmazásban a kockázat azt a bizonytalanságot takarja, amely abban rejlik, hogy a befektetett pénz mennyivel nő vagy csök-

ken a befektetés lezárulásának időpontjára vonatkoztatva (Brealey-Myers 2005; Borszéki 2006 in Bárczi-Szabó-Zéman 2014).

- Valamely esemény bekövetkezési valószínűsége, amely a vállalat stratégiai céljainak teljesülését befolyásolja. (Galambos-Fekete 2005 in Bárczi-Szabó-Zéman 2014).
- Egy esemény, amely ha bekövetkezik, vagy ha nem következik be, hatást gyakorol a szervezet célkitűzéseinek potenciális elérésére (Janza 2005 in Bárczi-Szabó-Zéman 2014).
- Normál eloszlás feltételezése esetén a várható hozam a múltbeli hozamok átlagával, a kockázat pedig a normál szórás értékével egyezik meg.
- A piaci szereplők kockázata abban van, hogy üzleti döntésük pillanatától a teljesülés pillanatáig tartó idő alatt a piaci feltételek érdekeikkel ellentétesen elmozdulhatnak, vagy éppen nem mozdulnak.

Kadocsa és társai (2017) a kkv-k körében elvégzett elemzéseiről rámutattak, hogy a controlling az általuk vizsgált vállalkozások mindösszesen 20%-ánál jelent meg – ez azonban nem jelenti önálló kontroller vagy controlling

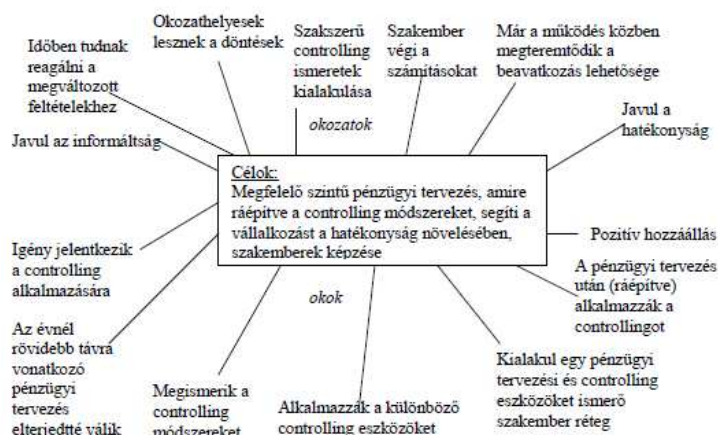
szervezet létrehozását ilyen arányban – viszont ún. controlling funkciók, mint pl. a tervezés már nagyobb arányban került alkalmazásra: dokumentált stratégiai terve 37%-nak, üzleti terve 46%-nak volt. Megállapításuk szerint a hazai kkv szektor versenyképességének sarkalatos pontja a költséghatékonyság és a termelékenység. A költséghatékonyság fejlesztésében a controlling rendszer már világszerte bizonyított, a nagyvállalati körben széleskörűen elterjedt, és a vezetés hasznos, nélkülözhetetlen eszközévé vált. Ugyanitt a vállalkozási hatékonyság javításához fejlesztendő területek is kimutatásra kerültek, amelyben az első három helyen a költséggazdálkodás, a kereskedelem/marketing és az értékesítés átalakítása szerepel a menedzserek véleménye alapján. Mindhárom terület vállalati controlling tevékenységet igényel, különösen az első helyen álló költséggazdálkodás, amely az önköltségek pontos meghatározása által és az ezekre épülő további költség- és árképzési tervek pontos kidolgozásával valóban növelheti a tevékenység hatékonyságát.

Szóka (2007) vállalati controllinggal kapcsolatos vizsgálatait kifejezetten a kkv-kra vonatkoztatta, s az alábbi ábrákon szemlélteti, hogy miért indokolt a pénzügyi tervezési és controlling ismeretek átadása és bővítése a kkv szektor számára.

1. ábra. A kkv-k controlling tevékenységével kapcsolatos problémája



2. ábra. A kkv controlling bevezetésének célfája



Forrás: Szóka 2007

Mindkét ábra mutatja azokat a tényezőket, amelyeket különösen a mikro- és kisvállalkozásokra jellemzők és sok esetben csak jelentős kiadás, illetve időráfordítással oldhatók fel, amelyek egyben specializált (=controlling) szakismereteket is igényelnek. A kisméretű vállalkozások vezetői általában félnek egy pontosságot és naprakészséget, valamint rendszerezettséget igénylő vállalati információs rendszer bevezetésétől, amely akár a bizalmas információk megosztását is igényli. Illetve nehezen ismerik fel a kezdeti tanulási fázisba fektetett idő és energia jövőbeni hatékonyságnövelést jelentő megtérülését.

Tóth és társai (2017) a pénzügyi tervezés fontosságát elemezve megállapították, hogy a beruházási folyamatokat együtt kell kezelni a finanszírozási folyamatokkal. A pénzügyi tervezés meglehetősen összetett művelet, hiszen a tulajdonosoknak valamennyi gazdasági jellegű döntés hatásait mérlegelni kell azzal a céllal, hogy a források biztosításával és hatékony elosztásával a vállalkozás pénzügyi helyzetét kedvező irányba befolyásolják. A pénzügyi tervezés tehát egy egyensúlyi állapot megteremtésére irányuló folyamat, mely a vállalkozás rövid, közép és hosszú távon realizálható fizetőképességét hivatott biztosítani a pénzgazdálkodási tevékenység útján.

Szörös és Kresalek (2013) a pénzügyi tervezést a vállalkozások számára nélkülözhetetlen tevékenységek egyikének minősíti, amely a vállalkozás jövőbeli pénzügyi céljait, a finanszírozási stratégia főbb irányait fogalmazza meg, s mindezekon túl információt biztosít a vállalat külső és belső érdekeltjei számára a tudatosan kialakított jövőbeli akcióknak – többek között – a vállalkozás vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi helyzetére gyakorolt hatásairól. Vállalatmérettől és tevékenységi körtől függetlenül célszerű és indokolt a pénzügyi tervezés gyakorlatát a mindennapi működésbe integrálni, hiszen a megalapozott és hiteles számviteli (pénzügyi és vezetői számviteli) információkra, vállalati nyilvántartásokra és statisztikai adatszolgáltatásokra stb. épülő terv a vállalattal szembeni befektetői, hitelezői és tulajdonosi bizalom növelésének egyik hatékony eszköze, a vállalat kommunikációjának része. A pénzügyi tervezés a működéshez és a befektetésekhez kapcsolódó pénzügyi folyamatok optimalizálására törekszik, illetve a finanszírozási döntések kapcsán a pénzügyi szükségletek felmérését és a szükséges források tervszintű biztosítását irányozza elő.

A pénzügyi tervezés időben hosszú és sok szakmai tudást is igénylő folyamat, amelyet – különösen a kkv-k esetén – a kis létszámú menedzsment nem képes sok esetben elvé-

gezni, viszont a helyes döntésekhez gyorsan származtatott belső pénzügyi mutatókra nekik is szükségük van.

A legáltalánosabbak és lehet, hogy a leghasznosabbak a likviditással kapcsolatos elemzések, amelyek viszonylag egyszerűen előállíthatóak a vállalaton belül is, akár még a mikro-, kisvállalkozások esetén is. Fenyves–Zsidó (2014) a likviditási ráta három típusát és azok korrigált változatát elemezve kimutatta azokat az eltéréseket, amelyek akár a forgóeszközök (pl. készletek és követelések), akár a rövid lejáratú kötelezettségek (pl. szállítók, egyéb rövid lejáratú kötelezettségek) forgási sebessége miatt érvényesültek. A likviditási ráta ilyen módon történő korrekciója sokkal pontosabb képet ad a tényleges fizetőképességről, hiszen nem mindegy a fizetési kötelezettség teljesítés esetén annak gyakorisága és fedezetül szolgáló forgóeszköz tétel beérkezésének rendszeressége sem.

Hasonló, fizetőképességre vonatkozó könnyen meghatározható mutató a működő (=forgó) tőke és annak nettósított változata (Böcskei et al. 2015; Tarnóczy et al. 2014). A működő tőke (értelmezésükben bruttó működő tőke) a vállalkozás azon vagyონrésze, amely pénzeszközökben, követelésekben, készletekben és egyéb forgóeszközökben testesül meg, a nettó forgó tőke pedig egy vállalat forgóeszközének és rövid lejáratú kötelezettségeinek különbsége, azaz a forgóeszközöknek a rövid lejáratú kötelezettségek által nem fedezett része.

Mindkét mutató biztos információt képes adni a fizetőképesség jelenlegi és várható állapotáról, s nagy mértékben segíti a vállalkozót a jövőre vonatkozó beszerzési döntésekben, csökkentve a döntéséből származó kockázatot.

A vállalkozások vezetői által hozott döntésekkel szemben elvárás, hogy azok szakmailag, így gazdasági értelemben véve is pontosak, k megbízhatóak legyenek, így biztosítva a vállalkozás stabilitását, a tevékenység kockázatának minimalizálását, s ez egyben megáiban hordozza a fejlődés-növekedés lehetőségét.

De mi a tényleges gyakorlat? Mennyire tudnak, mennyire képesek ilyen megközelítésben döntést hozni a vezetők, és ha összeállítanak gazdálkodási terveket és számítanak pénzügyi mutatókat, azoknak milyen jelentőséget tulajdonítanak? Ezekre a kérdésekre ad választ a tanulmány következő fejezete.

CONTROLLING FOLYAMATOK VÁLLALATI GYAKORLATBAN

A vállalati controlling folyamatok – ha csak a tervezést vesszük alapul – nagyon sokrétűek lehetnek: termelés, értékesítés, HR, pénzügy, beruházás, K+F, stb. területekre illeszthetők. Sok esetben a bőség zavara az, amit fel kell oldani egy vállalati információs rendszer kialakításánál, és egy olyan léptékű rendszer kialakítására kell törekedni, amely által nyújtott információk hatékonyan feldolgozhatók és valóban segítik a vállalati döntéshozatalt.

A controlling mint menedzsmenti módszertan alkalmazása még napjainkban sem egy általánosan elterjedt eszköze a vállalkozásoknak, kiemelten nem a kkv-knak, pedig kifejezett szerepe van a tevékenység kockázatainak csökkentésében.

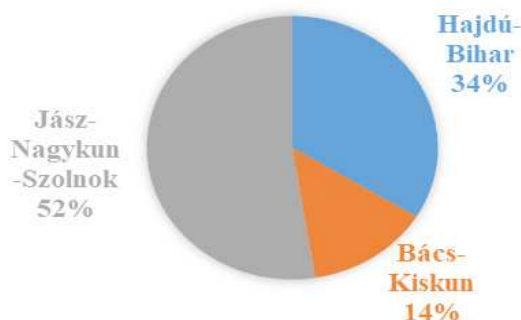
Az elemzés több éve folyó kutatás 2018-as adatgyűjtésre alapozott folytatása. Kérdőíves feldolgozás keretében összesen 80, zömében mikro-, kis- és középvállalkozás tervezési-vállalkozásvezetési sajátosságait mértem fel. A vállalkozók nagy aránya törekszik a tevékenységének kockázatcsökkentésére, amelynek eszközeiként több általuk is ismert, de önállóan már csak kis mértékben alkalmazott módszert említene. A döntéstámogató tevékenységek teljes mértékben összekapcsolhatók a még mindig sok cégvezetőnek idegenként ható „controlling” szemlélettel és módszerekkel, amelyek bevezetése és alkalmazása viszonylag rövid időtávon belül kézzel fogható eredményekkel szolgálhatna a vállalkozások döntéshozói számára. A tanulmányban bemutatásra kerülnek a vizsgálatba vont

kkv-k mérete, a tevékenységi köre, a pénzügyi folyamat jellemzői. Ezenkívül a likviditásra, tervezési sajátosságaira, az önköltségszámításra vonatkozó gyakorlatai, illetve az összefüggések feltárása a vállalalkozási méret és az alkalmazott controlling eszközök között.

A kérdőíves felmérés érintette a vállalkozás (esetleg központjának) megye szerinti elhelyezkedését, méretét (saját elképzelés alapján és ténylegesen besorolva), a tevékenységhez a menedzsmenti szaktudás meglétét, a vagyoni struktúra jellemzőit, a likviditás helyzetértékelését, egy kérdéscsoport foglalkozott a vállalkozások controlling jellemzőivel: tervezési-elemzési, irányítási és információs folyamataival, majd a költségkalkulációkkal és költségallokációkkal, mely a mikro-, kis- és középvállalkozások (mkkv-k) menedzsmenti tevékenységének továbbra is egyik gyenge láncszemének tekinthető. Újabb vizsgálati elemet jelent a kockázatkezelés szempontjából különösen fontos vevőszállítói kapcsolatok elemzése, amely részben a vállalkozás menedzsmentjétől független tényezőként is kezelhető (vevő fizetőképessége-készsége vagy a szállító korrektsége a határidők és teljesítések tekintetében).

A vizsgálatba vont 80 vállalkozás megyék szerinti elhelyezkedését a 3. ábra mutatja, amelyből látszódik, hogy zömmel Jász-Nagykun-Szolnok és Hajdú-Bihar megyei vállalkozások controlling jellemzői kerülnek bemutatásra.

3. ábra. A vizsgált vállalkozások megyék szerinti aránya

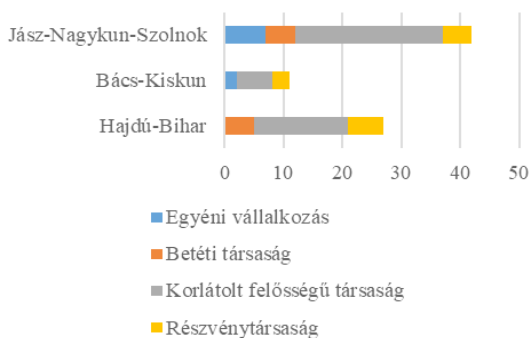


Forrás: saját adatgyűjtés alapján

A vállalkozások társasági forma szerinti megoszlásában dominálnak a kft.-k (47 db), egyéni vállalkozásból 9, betéti társaságból 11, részvénytársaságból 14 került be az elemzésbe.

A megyék szerinti vállalalkozási forma arányokat a 4. ábra szemlélteti.

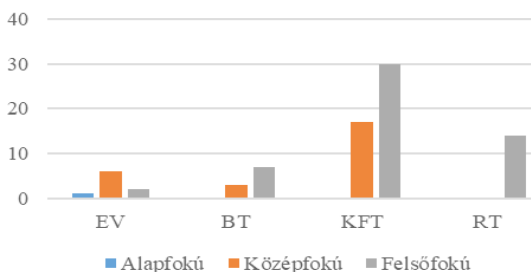
4. ábra. A vizsgált vállalkozások megyénkénti bontásban, db.



Forrás: saját adatgyűjtés alapján

A vállalkozások vezetőinek végzettség szerinti megoszlását szemlélteti az 5. ábra. Egy egyéni vállalkozó rendelkezik alapfokú végzettséggel, és dominál a szakmai felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők száma, a 14 részvénytársaság vezetője mind felsőfokú végzettséggel rendelkezik, amely természetesnek is mondható.

5. ábra. Vállalkozások vezetőinek végzettség szerinti megoszlása, db

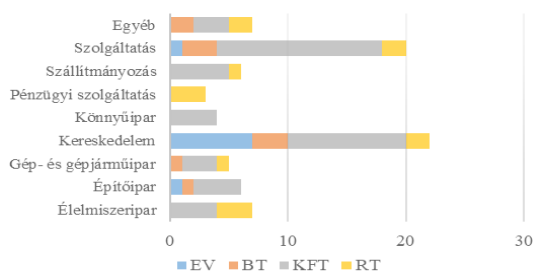


Forrás: saját adatgyűjtés alapján

A vállalkozások tevékenység szerinti csoportosítását mutatja a 6. ábra. A szolgáltatáson belül megjelent a vendéglátás, az élelmiszeriparon belül dominált a húspari feldolgozó tevékenység. A kft. keretei között zömmében

szolgáltatás és kereskedelmi tevékenység folyt, az egyéni vállalkozásokra elsődlegesen a kereskedelmi tevékenység volt jellemző a vizsgált vállalkozások esetén.

6. ábra. A vállalkozások tevékenység és vállalkozási forma szerinti bontása, db

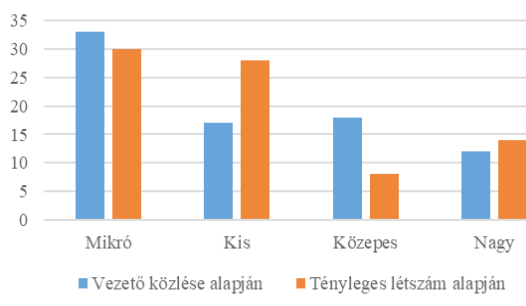


Forrás: saját adatgyűjtés alapján

A felmérés során érdekelt, hogy a vállalkozás vezetői hogyan ítélik meg a vállalkozásuk méretét (csak az alkalmazotti létszámok alapján kategorizálva), s ezt összevettem a főállású foglalkoztatottakra vonatkozó adatközléssel.

Mikrovállalkozásnak 33-an minősítették magukat, de ebből három vállalkozás meghaladta a 9 fős alkalmazotti létszámot. Kisvállalkozónak mérte magát 17 vállalkozó, amelyből 10 vállalkozás létszáma esett 10 és 49 fő közé. Közepes méretűnek 18 vállalkozás sorolta be magát, amelyből a létszám alapján csupán 6 kerülhetett be e kategóriába. A 12 magát nagyvállalatnak minősítőből csak 9 esetben haladta meg a 250 főt az alkalmazottak száma, tehát itt is előfordult a menedzser általi fölé becslés. Az eltérések okait keresve megállapítható, hogy a kisebb létszámú településeken tevékenykedő vállalkozások értékelik magukat „nagyobbra”, hiszen a település más vállalkozásaihoz valóban nagyobb szerepet tölthetnek be a foglalkoztatásban, az értékelőállításban.

7. ábra. Vállalkozások méretkategória szerinti besorolása



Forrás: saját adatgyűjtés alapján

A vállalkozások általános bemutatását követően a likviditással kapcsolatos részben a vállalkozás vezetője, részben a szerző szakmai megállapítása által tett elemzés következik.

A likviditásra a kérdőívben kvantitatív adatokkal közvetett módon, a vagyon szerkezetének részletezésével gyűjtöttem információkat, amelyből nettó forgótőkét határoztam meg (= forgóeszközök rövid lejáratú kötelezettségei), valamint közvetlen rákérdezéssel kértem információt a vállalkozás vezetőjétől erre vonatkozóan, függetlenül attól, hogy mennyire ismeri a kért mutató tényleges szakmai tartalmát. Ezt kiegészítette a likviditásra vonatkozó kvalitatív kérdés, amelynél a likviditási zavarok előfordulására, azok okaira történt a rákérdezés.

A 80 vizsgálatba vont vállalkozásból 14 vezető adatközlő nem tudta értelmezni a nettó forgótökre vonatkozó kérdést, így arra nem adtak választ, s ezek közül több mint fele mikrogazdálkodó volt, többségük felsőfokú végzettséggel. A vagyonkimutatásból származó adatok alapján 65 esetben lehetett kiszámolni a 2017-es évre vonatkozó nettó forgótőkét, amelyet összevettem az adatközlők által számolt, de inkább becslés adatokkal.

Ezek alapján két összevetést végeztem:

1. vállalkozási méretkategóriánként mutattam ki a vállalkozások által megadott nettó forgótőkeadatokat (pozitív és negatív tar-

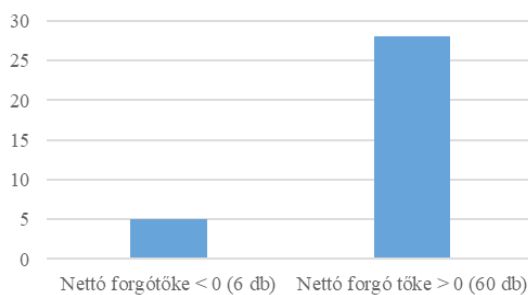
tományokba sorolva) és azokat hasonlítottam össze a vállalkozásra vonatkozó esetleges likviditási zavarokkal, amelyek a kvalitatív közlésekből származtak,

2. a tényleges kalkulált és a menedzserek által közölt nettó forgótőkeértékek közötti különbséget határoztam meg, keresve azt, hogy függ-e a pontosabb becslés esetlegesen a menedzser végzettségétől.

Az első esetben 6 vállalkozó adott meg negatív forgótőkét, amely közül 5 likviditási gondokat is jelzett. A fizetőképességi zavarokat többségükben beruházási hitelek részletfizetési kötelezettségére vezették vissza, és csak két vállalkozó jelezte a követelések késedelmes beérkezését okként. A negatív forgótőkét 2 mikro-, 3 közepes- és egy nagyméretű vállalkozás mutatta ki.

Pozitív nettó forgótőkékről, így minimum 1,0 likviditási rátáról 60 vállalkozó nyilatkozott, s ezek közül 28-an jelezték, hogy már volt likviditási zavaruk a működés során. A zavarok okát többségük két tényezőre vezette itt is vissza: beruházási nagy összegű hitelek törlesztése és vevők fizetési fegyelmeztlensége.

8. ábra. Likviditási zavarok száma a közölt nettó forgótőke viszonylatában



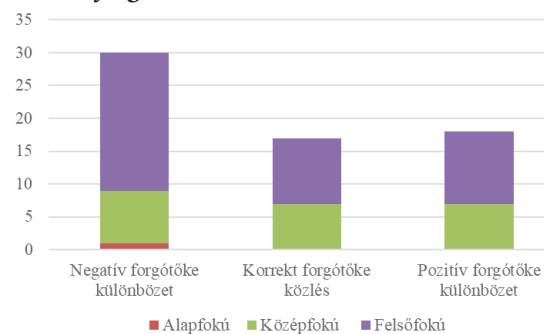
Forrás: saját adatgyűjtés alapján

Megállapítható, hogy a likviditási zavarok a jelenleg pozitív nettó forgótőkével rendelkező vállalkozásoknál is előfordultak, viszont a fegyelmezett pénzgazdálkodás, a beruházási hitelektől való megszabadulás, a szigorú kintlévőségkezelés és különösen a kereskedelmi vállalkozások esetén a működési és pénzcik-

lus szabályozása mind a likviditást segítették elő.

A második vizsgálatban három kategóriát különböztettem meg a közölt és a számított nettó forgótőke különbözetére vonatkozóan: 1. a közölt adat fölébecsült érték volt a számítotthoz képest, 2. a különbözet minimális volt, azaz (viszonylag) pontos volt a közölt adat, 3. alulbecsült volt a nettó forgótőke, azaz a vállalkozás nagyobb likviditási potenciállal rendelkezik, mint ahogyan a menedzser minősítette. A fentiek alapján a 9. ábra foglalja össze a vizsgálatba vont vállalkozások jellemzőit:

9. ábra. A közölt és számított nettó forgótőke különbözete alakulása



Forrás: saját adatgyűjtés alapján

Az ábra alapján nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező menedzserek pontosabban határozzák meg a likviditást biztosító forgótőkeértéket, sőt a vizsgált vállalkozásoknál még optimistábbak is ezen a téren, amely rossz döntések hozatalára vezetheti őket.

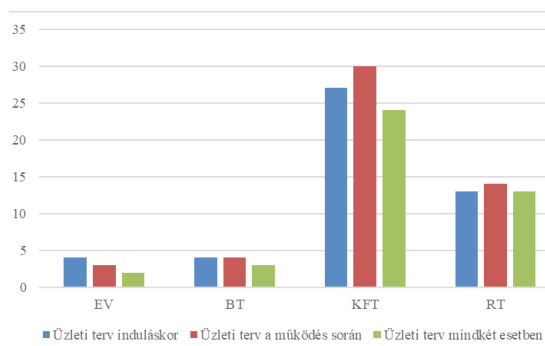
Fontosnak tartom, hogy a likviditás reális megítélése érdekében a vállalkozások döntéshozói, bármilyen szintű menedzserei ismerjék és tudják alkalmazni ezen mutatókat, amelyhez naprakész vagyoni helyzet-ismeret szükséges, s ezt egy jól szervezett controlling információs rendszer képes mindegyik vállalati méret esetén biztosítani.

A megalapozott döntéshozatal feltétele a részben múltbeli adatokon, részben az aktuális

információkon alapuló tervezési gyakorlat, amelynek pénzügyi területen különösen nagy jelentősége van.

A kérdőív részletekbe menően felmérte az üzleti terv és részeinek készítési gyakorlatát, amelyből most a vállalkozás indulásakor és folyamatos működése során készített üzleti terveket emelem ki vállalkozási formák szerint. A 10. ábrán látható, hogy ha a vállalkozások többsége induláskor még nem, de működése során készítette vagy „kényszerítve” volt tervekészítésre, gondolok a hitelfelvételhez kapcsolódó tervekészítési kötelezettségre, amely – remélhetőleg – reális input adatok alapján reális információkat adott a vállalkozásról, segítve ezzel a vezetői döntéshozatalt rövid és középtávú időtávon.

10. ábra. Üzleti terv megléte a vállalkozás indulási és működési fázisában, db



Forrás: saját adatgyűjtés alapján

22 vállalkozás üzleti tervvel sem induláskor, sem a működése során nem rendelkezett, amelyek közülük 19 mikrovállalkozás volt egyéni vállalkozási, bt. és kft. formában működött főként kereskedelmi, szolgáltatási tevékenységet végezve. Sajnos, ezek a vállalkozások nem érzik hiányát a tervezésnek, s ezzel lemondanak egy jövőképet célul tűző stratégiai folyamatról, amely tartósan tudná biztosítani a vállalkozás belső érintettjeinek érdekeit.

A vállalkozások controlling tevékenységének és egyben a döntéshozatali folyamatnak egyik legfontosabb eleme a naprakész informáci-

ókkal való ellátottság. A 80 vállalkozásból 72-ben működik IT-támogatottságú információs rendszer, s ahol ilyen nincs, azok mind mikrovállalkozások 1–2 alkalmazottal (kivéve egy ruhaipari vállalkozást, ahol 45 varrónő dolgozik, s a menedzser a vállalkozást mikrovállalkozásnak minősítette).

A vállalati döntéshozatal egyik fő területe a költséggazdálkodás. Jelenleg már nem költségminimalizálásra, hanem költséghatékonyságra kell elsődlegesen törekedni, amelyhez szükséges a vállalaton belüli és a vállalkozások közötti, illetve ágazaton belüli összehasonlítás. Fontos elemét képezi a költséggazdálkodásnak az önköltségszámítás, amely amennyire egyszerű első betekintésre, annyira bonyolulttá is tehető túlzott elvárások (= teljes körű költségallokáció) esetén. A vizsgált vállalkozások 59%-a végez tudatosan önköltségszámítást, és nemcsak a számviteli törvény rájuk vonatkozó kötelezettsége miatt, hanem a költséghatékonyság, a reális árképzés és a nyereségtervezés végett is.

A 29 vállalkozásból, amely nem rendelkezik valós önköltségszámítással, 15 tervezi bevezetni a rendszert a fentebb említett célok megvalósítása érdekében, s akik nem foglalkoznak vele, azok elsődlegesen a szolgáltatási folyamataik költségeinek nehéz mérhetősége miatt nem tervezik a fajlagos költségek számítását.

Az önköltségszámítást végzők többsége az egyszerű, illetve pótlékoló osztókalkulációt alkalmazzák, modernebb eljárásokat pl. Activity Based Costing, még a nagyvállalatok sem említettek.

ÖSSZEGRÉS

A vállalati vezetők igénylik azokat az információkat, amelyekkel a vállalkozás működése stabilná tehető, és ami egyben fejlődési pályát is jelent a vállalkozásnak. Mindezt a vállalkozás controlling–információs rendszere képes biztosítani, amely aktualitásával a menedzserek számára a döntéshozatali folyamatokban

a legnagyobb segítséget tudja adni. Ezek gyakorlati megvalósulását szemléltette a 80 vállalkozásban vizsgált fizetőképességi mutatók ismerete és azok szubjektív értékelése a módszerek által, a tervezési folyamatok tényleges gyakorlata, az önköltségszámítási rendszerek megléte-tervezése részben vállalati méret, részben vállalkozási formák szerinti bontás-

ban. A vizsgálatba vont vállalkozások egyedi-sége és relatív kis száma miatt általánosítható összefüggések nem tárhatók fel. Azonban az elemzés szemléletes képet ad a controlling eszközök és módszerek alkalmazására vonatkozóan a vidéki, zömmel mikro-, kis- és középvállalkozási körbe tartozó szervezetek esetén.

IRODALOMJEGYZÉK

1. BÁRCZI JUDIT – SZABÓ ZOLTÁN – ZÉMAN ZOLTÁN (2014): A kockázatkezelés controlling vetületei *Controller Info*, II. évf. 1. sz. Forrás: <http://controllerinfo.hu/a-kockazatkzezes-controlling-vetuletei> (Letöltve: 2018.11.12.)
2. BÖCSKEI ELVIRA – BÁCS ZOLTÁN – FENYVES VERONIKA – TARNÓCZI TIBOR (2015): Kockázati tényezők lehetséges előrejelzése, a gazdálkodás felelősségének kérdése a számviteli beszámolóból nyerhető adatok tükrében. *Controller Info*, III. évf. 3. sz. 7–14.
3. FENYVES, VERONIKA (2013): Problems with the application of conventional financial ratios in corporate risk measurement. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, vol. 7. iss. 3–4. pp. 5–12.
4. FENYVES, VERONIKA (2014): Pénzügyi mutatók szerepe a vezetői döntéshozatalban. *Controller Info*, II. évf. 3. sz. 49–53.
5. KADOCSA GYÖRGY (2012): *A hazai kis és közepes vállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei*. Forrás: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/01_Kadocsa_Gyorgy.pdf (Letöltve: 2019.07.22.)
6. SZÓKA KÁROLY (2007): *A pénzügyi-számviteli tervezés és a controlling összefüggései és gyakorlata (Különös tekintettel a kis-és középvállalkozásokra)*. Kézirat. Közgazdaságtani szakdolgozat. Nyugat-Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Sopron. Forrás: <http://doktori.nyme.hu/222/1/disszertacio.pdf> (Letöltve: 2018.10.22.)
7. SZŐRÖS KRISZTINA – KRESALEK PÉTER (2013): *Üzleti tervezés 2.9. Pénzügyi terv*. Forrás: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_d1_1075_1077_uzletiterv/2_9_penzugyi_terv_O0q9lUMMaH2H_pkHu.html (Letöltve: 2019.06.23.)
8. TÓTH RÓBERT – MESTER ÉVA – SZIJÁRTÓ BOGLÁRKA – TÚRÓCZI IMRE – ZÉMAN ZOLTÁN (2017): A vállalkozások beruházási döntéseinek elemzése és kontrollja. *Polgári Szemle*, 13. évf. 1–3. sz. 51–71.

Л 67 LIMES. Науковий вісник Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці II. 2019/Том VI. Редакційна колегія: Ільдико Орос (головний редактор), Вікторія Семйон, Габор Патакі, Мелінда Орбан та Олександр Добош (відповідальний редактор) [та ін.] – Берегове–Ужгород: ЗУІ ім. Ф.Ракоці II – ТОВ «РІК-У», 2019. – 420 с. (угорською, українською та англійською мовами)

ISSN 2411-4081

Науковий вісник «LIMES» засновано у 2014 році та видається за рішенням Вченої ради Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці II. У науковому віснику публікуються наукові статті викладачів та студентів Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці II, а також дослідження українських та іноземних учених угорською, українською та англійською мовами. Цей том «LIMES» об'єднує праці з економіки, математики, інформатики, хімії, географії та суспільствознавства.

УДК 001.89(058)

Наукове періодичне видання

LIMES

Науковий вісник

Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці II

2019 р.

Том VI

**Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія КВ №20762-10562Р від 08.05.2014 р.**

*Рекомендовано до друку Вченою радою Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці II
(протокол № 7 від 20.12.2019 р.)*

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Льдіко Орос, кандидат педагогічних наук (кафедра педагогіки та психології, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕДАКТОР:

Мелінда Орбан та Олександр Добош (Видавничий відділ, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)
Вікторія Семйон, кандидат економічних наук та Габор Патакі (кафедра обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Адальберт Бовді, доктор фізико-математичних наук, професор
(кафедра математики та інформатики, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)
Адальберт Рац, доктор філософії з природничих наук, спеціальність «науки про землю: петрологія»
(кафедра історії та суспільних дисциплін, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)

Бейла Надь, кандидат біологічних наук, доцент (кафедра біології та хімії, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)
Віра Протопопова, доктор біологічних наук, професор (кафедра біології та хімії, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)

Золтан-Шандор Варга, доктор біологічних наук, професор-емерит
(кафедра еволюційної зоології та біології людини, Дебреценський університет)

Йосип Молнар, кандидат географічних наук (кафедра географії та туризму, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)

Лорант-Денеш Давід, габілітований доктор у галузі «регіональні науки», професор
(Інститут економіки та розвитку регіонів, Університет ім. Святого Іштвана)

Маргарета Кейс, кандидат історичних наук (кафедра філології, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)

Марія Ген, кандидат біологічних наук, габілітований доктор у галузі «науки про довкілля»
(кафедра ботаніки, Університет ім. Святого Іштвана)

Олександр Бергхауер, кандидат географічних наук (кафедра географії та туризму, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)

Роберт Бачо, доктор економічних наук (кафедра обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)

Юрій Жигуц, доктор технічних наук, професор (кафедра математики та інформатики, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)

ВІДПОВІДАЛЬНИ ЗА ВИПУСК:

Василь Брензович, кандидат історичних наук (Благодійний фонд за ЗУІ)

ТЕХНІЧНЕ РЕДАГУВАННЯ: Олександр Добош

ВЕРСТКА: Вікторія Товтін

КОРЕКТУРА: Льдіко Гріца-Варцаба, Томаш Врабель, Олександр Кордонєць

ОБКЛАДИНКА: Ласло Веждед

УДК: Бібліотечно-інформаційний центр «Опаці Черє Янош» при ЗУІ ім. Ф. Ракоці II

За зміст опублікованих статей відповідальність несуть автори.

Друк наукового вісника здійснено за підтримки уряду Угорщини.

Засновник: Благодійний фонд Закарпатського угорського педагогічного інституту (від 2016 року Благодійний фонд За Закарпатський угорський інститут)

Видавництво: Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II (адреса: пл. Кошута 6, м. Берегове, 90 202. Електронна пошта: foiskola@kmf.uz.ua) *Статут «Закарпатського угорського інституту ім. Ференца Ракоці II» (Затверджено протоколом загальних зборів Благодійного фонду За ЗУІ, протокол №1 від 09.12.2019р., прийнято Загальними зборами ЗУІ ім. Ф.Ракоці II, протокол №2 від 11.11.2019р., зареєстровано Центром надання адміністративних послуг Берегівської міської ради, 12.12.2019р.)* та **ТОВ «РІК-У»** (адреса: вул. Гагаріна 36, м. Ужгород, 88 000. Електронна пошта: print@rik.com.ua) *Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції Серія ДК 5040 від 21 січня 2016 року*

Поліграфічні послуги: ТОВ «РІК-У»

Шрифти «Times New Roman» та «Minion pro».

Папір офсетний, щільністю 80 г/м². Ум. друк. арк. 48,8. Формат 60x84/8.

Замовл. № 313. Тираж 300.