

*ISSN 2786-6734 (Print)*  
*ISSN 2786-6742 (Online)*

**Закарпатський угорський інститут імені Ф. Ракоці II**

**Acta Academiae Beregsasiensis. Economics**

Науковий журнал

Випуск 3

Берегове 2023

"Acta Academiae Beregsasiensis. Economics" засновано у листопаді 2021 р. та видається за рішенням Вченої ради Закарпатського угорського інституту імені Ф.Ракоці ІІ.

Науковий журнал виходить два рази на рік.

**Видання** включено до «Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» Категорії «Б», наказом Міністерства освіти і науки України № 768 від 20.06.2023 р.  
*Рекомендовано до друку Вченою радою Закарпатського угорського інституту імені Ф.Ракоці ІІ (протокол №8 від 31.08.2023 р.)*

**Редакційна колегія:**

**Головний редактор** – *Бачо Роберт*, д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і аудиту, ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна;

**Перший заступник головного редактора** – *Пойда-Носик Ніна*, д.е.н., професор, професор кафедри обліку і аудиту, ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна;

**Заступник головного редактора, відповідальний редактор** – *Макарович Вікторія*, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна;

**Заступник головного редактора, відповідальний секретар** – *Лоскоріх Габрієлла*, доктор з філософії з обліку і оподаткування, заступник завідувача кафедри обліку і аудиту, ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна.

**Члени редакційної колегії:**

*Орлов Ігор* – д.е.н., професор, академік Академії економічних наук України, ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна;

*Внукова Наталія* – д.е.н., проф., заслужений економіст України, професор кафедри митної справи та фінансових послуг, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна;

*Живко Зінаїда* – д.е.н, проф, професор кафедри менеджменту, Львівський державний університет внутрішніх справ, Україна; *Коваленко Юлія* – д.е.н, проф, завідувач кафедри фінансових ринків та технологій, Державний податковий університет, Україна; *Бондарук Таїсія* – д.е.н, проф, заслужений економіст України, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національна академія статистики, обліку та аудиту, Україна; *Завербний Андрій* – д.е.н, професор, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка», Україна;

*Вдовенко Наталія* – д.е.н., професор, завідувач кафедри глобальної економіки, Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна; *Новіченко Людмила* – к.е.н, доц., доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Національна академія статистики, обліку та аудиту, Україна;

*Феньвеш Вероніка* – габілітований доктор наук з галузі економіки, професор, Дебреценський університет, Угорщина; *Махова Рената* – габілітований доктор наук з галузі економіки, доцент, Університет Й. Шельє, Словацька Республіка; *Ілеш Балінт Чобо* – к.е.н, професор, Університет Яноша Наймана, Угорщина;

*Дунай Анна* – доктор філософії з галузі економіки, професор, Університет Яноша Наймана, Угорщина; *Петі Мартон* – доктор наук з галузі економіки, віце-президент, Національний інститут стратегічних досліджень Угорщини, кафедра соціально-економічної географії та планування міста, Університет Корвінус, Угорщина; *Сас Левенте* – доктор наук з галузі економіки, професор, заступник декана факультету Економіки та бізнес-адміністрування, Клузький університет імені Бабеша-Бойяї, Румунія.

УДК 330

A19

**Acta Academiae Beregsasiensis. Economics** : наук. журн. / редкол. : Р. Бачо, Н. Пойда-Носик, В. Макарович; Закарпат. угор. ін-т імені Ф. Ракоці ІІ. Берегове, 2023. Вип. 3 (2023). 401 с. Текст укр., англ., угор.

Науковий журнал „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.” розрахований на науковців, докторантів, аспірантів, практиків та широкого кола читачів, які цікавляться проблематикою в галузі економічних наук. Статті публікуються на умовах міжнародної ліцензії [Creative Commons Attribution 4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації*

*Серія КВ №25089-15029Р від 08.11.2021 р.*

*Засновник наукового журналу:*

**Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці ІІ.**

*Адреса: 90202 м. Берегове, пл. Кошута, буд.6.*

**Офіційний сайт наукового журналу:**

<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>

ISSN 2786-6734 (Print)

ISSN 2786-6742 (Online)

© Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці ІІ, 2023

*ISSN 2786-6734 (Print)*  
*ISSN 2786-6742 (Online)*

**II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola**

**Acta Academiae Beregsasiensis. Economics**

Tudományos folyóirat

3. szám

Beregszász 2023

Az "Acta Academiae Beregsasiensis. Economics" tudományos folyóirat 2021-ben lett alapítva, és a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Tudományos Tanácsa határozata alapján jelenik meg.

A tudományos folyóirat évente kétszer jelenik meg.

A **Folyóirat** az Ukrán Oktatási és Tudományos Minisztérium 2023. június 20-án kelt 768. számú rendelete alapján „B” kategóriájú folyóiratnak minősül, melyben publikálhatóak az ukrainai fokozatszerzéshez szükséges tudományos eredmények.

Kiadáshoz ajánlotta a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Tudományos Tanácsa  
(2023. augusztus 31-i 8. sz. jegyzőkönyv)

**Szerkesztőbizottság:**

**Főszerkesztő** – *Prof. Dr. Bacsó Róbert*, közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Számvitel és Auditálás Tanszék vezetője, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna.

**Általános főszerkesztő-helyettes** – *Prof. Dr. Pojda-Noszik Nina*, közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Számvitel és Auditálás Tanszék professzora, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna.

**Főszerkesztő-helyettes, felelős szerkesztő** – *dr. Makarovics Viktória*, gazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens, Számvitel és Auditálás Tanszék docense, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna.

**Főszerkesztő-helyettes, felelős titkár** – *dr. Loszkorih Gabriella*, PhD, tanszékvezető helyettes, Számvitel és Auditálás Tanszék, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna.

**Szerkesztőbizottság:**

*Prof. Dr. Orlov Igor* – gazdaságtudományok nagydoktora, professzor, az Ukrainai Közgazdaságtudományi Akadémia akadémikusa, II. RFKMF, Ukrajna; *Prof. Dr. Vnukova Natália* – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Ukrajna tiszteletbeli közgazdásza, Vám és Pénzügyi Szolgáltatások Tanszékének professzora, Szemen Kuznyec Harkovi Nemzeti Gazdaságtudományi Egyetem, Ukrajna; *Prof. Dr. Zivko Zinaida* – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Menedzsment Tanszék professzora, Lembergi Állami Belügyi Egyetem, Ukrajna; *Prof. Dr. Kovalenko Julia* – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Pénzügyi Piacok és Technológiák Tanszék professzora, Állami Adóegyetem, Ukrajna; *Prof. Dr. Bondárúk Tajiszija* – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Ukrajna tiszteletbeli közgazdásza, Pénzügyek, Bank és Biztosítás Tanszék vezetője, Nemzeti Statisztikai, Számviteli és Auditálási Akadémia, Ukrajna; *Prof. Dr. Záverbnij András* – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Külgazdasági és Vámtevékenység Tanszék professzora, Lembergi Nemzeti Politechnikai Egyetem, Ukrajna; *Prof. Dr. Vdovenkó Natália* – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Globális Közgazdaság Tanszék vezetője, Ukrajna Nemzeti Bioerőforrás- és Természetgazdálkodási Egyetem, Ukrajna; *dr. Novicsenko Ljudmila* – gazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens, Számvitel, Auditálás és Adózás Tanszék docense, Nemzeti Statisztikai, Számviteli és Auditálási Akadémia, Ukrajna; *Dr. habil. Fenyves Veronika* - PhD, egyetemi tanár, tanszékvezető, oktatási dékánhelyettes, Gazdaságtudományi Kar, Számviteli és Pénzügyi Intézet, Kontrolling Tanszék, Debreceni Egyetem, Magyarország; *Dr. habil. Ing. Machová Renáta* – PhD, rektorhelyettes, egyetemi docens, Selye János Egyetem, Szlovákia; *Dr. Illés Bálint Csaba* - PhD, egyetemi tanár, Neumann János Egyetem, Magyarország; *Dr. Dunai Anna* - PhD, egyetemi tanár, Neumann János Egyetem, Magyarország; *Dr. Péti Márton* - PhD, Nemzetstratégiai Kutatóintézet Kutatási, elnökhelyettes; egyetemi docens, Gazdaságföldrajz és városfejlesztés tanszék, Budapesti Corvinus Egyetem, Magyarország; *Dr. Szász Levente* - PhD, egyetemi tanár, dékánhelyettes, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Magyar Intézet, Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Románia.

ETO 330

A19

**Acta Academiae Beregsasiensis. Economics:** tudományos folyóirat / szerk.: R. Bacsó, N. Pojda-Noszik, V. Makarovics. II. RFKMF. Beregszász, 2023. 3. szám (2023). 401 c.

Az „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.” tudományos folyóiratban a doktoranduszok, posztgraduális hallgatók, kutatók és gyakorlati szakemberek tudományos kutatásait tesszük közzé. A tanulmányok [Creative Commons Attribution 4.0.](#) c. nemzetközi licence alapján jelennek meg

*A nyomtatott tömegetájékoztatói eszközök állami nyilvántartásba vételéről szóló igazolás száma*

*KB 25089-15029P 2021. november 8.*

Tudományos folyóirat alapítója:

**II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola**

Cím: 90202, Beregszász, Kossuth tér 6.

**A tudományos folyóirat hivatalos honlapja:**

<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>

ISSN 2786-6734 (Print)

ISSN 2786-6742 (Online)

© II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, 2023

*ISSN 2786-6734 (Print)*  
*ISSN 2786-6742 (Online)*

**Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College  
of Higher Education**

**Acta Academiae Beregsasiensis. Economics**

Scientific journal

Volume 3

Berehove 2023

„Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” was founded in November, 2021 and is published by the decision of the Scientific Council of the Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education.

The scientific journal is published twice a year.

The **journal** is included in Category "B" according to the "**List of scientific professional editions of Ukraine**, in which the results of dissertations for the degree of Doctor of Science and Ph.D. can be published", by order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 768 dated 20.06.2023.

*Recommended for publication by the Academic Council of the Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education (protocol No. 8 dated August 31, 2023)*

**Editorial board:**

**Editor-in-Chief** – *Bacho Robert*, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting and Auditing, FR II THCHE, Ukraine;

**First Deputy Editor-in-Chief** – *Poyda-Nosyk Nina*, Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Accounting and Auditing, FR II THCHE, Ukraine;

**Deputy Editor-in-Chief, managing Editor** – *Makarovykh Viktoriia*, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Accounting and Auditing, FR II THCHE, Ukraine.

**Deputy Editor-in-Chief, responsible secretary** – *Gabriella Loskorikh*, Candidate of Economic Sciences, Deputy Head of the Accounting and Auditing Department, FR II THCHE, Ukraine

**Editorial Board Members:**

*Ihor Orlov* - Doctor of Economics, Professor, Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, FR II THCHE, Ukraine; *Nataliia Vnukova* - Doctor of Economics, Professor, Honored Economist of Ukraine, Professor at the Department of Customs Affairs and Financial Services, Symon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine; *Zinaida Zhyvko* - Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Management, Lviv State University of Internal Affairs, Ukraine; *Yuliia Kovalenko* - Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Financial Markets and Technologies, State Tax University, Ukraine; *Taisiia Bondaruk* - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Ukraine; *Andrij Zaverbnyj* - Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Foreign Trade and Customs of the Lviv Polytechnic National University, Ukraine; *Natalia Vdovenko* - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Global Economy, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine; *Liudmyla Novichenko* - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Accounting, Auditing and Taxation, National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Ukraine; *Fenyves Veronika* - Habilitated Doctor of Sciences in Economics, Head of the Department of Controlling, University of Debrecen, Hungary; *Makhova Renata* - Habilitated Doctor of Sciences in Economics, Associate Professor, J. Selye University, J. Selye University, Slovak Republic; *Illés Bálint Csaba* - Candidate of Sciences in Economics, Professor, John von Neumann University, Hungary; *Dunay Anna* - Doctor Philosophy in Economics, Professor, John von Neumann University, Hungary; *Peti Marton* - Doctor Philosophy in Economics, vice-president, Research Institute for National Strategy, Hungary; associate professor, department of geography and planning, corvinus university of budapest, Hungary; *Szász Levente* – Doctor of Management, Professor, Deputy Dean at the Faculty of Economics and Business Administration, Babeş-Bolyai University, Romania.

UDC 330

A19

**Acta Academiae Beregsasiensis. Economics:** scientific journal / editor. : R. Bacho, N. Poyda-Nosyk, V. Makarovykh. FR II THCHE. Berehove, 2023. Vol. 3 (2023) 401 p. Text Ukrainian, English, Hungarian.

Scientific journal "Acta Academiae Beregsasiensis. Economics." intended for scientists, doctoral students, post-graduate students, practitioners and a wide range of readers who are interested in issues in the field of economic sciences. Articles are published under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) International License.

*State registration certificate of a printed mass media  
Series KV No. 25089-15029P dated November 8, 2021.*

The founder of the scientific journal is

**Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education.**

Correspondence address: Kossuth sq.6, Berehove, Zakarpattia region, Ukraine, 90202

**The official website of the scientific journal:**

<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>

ISSN 2786-6734 (Print)

ISSN 2786-6742 (Online)

© Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education, 2023



## ЗМІСТ

### РОЗДІЛ 1. НАЦІОНАЛЬНА ТА РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

<b>Вдовенко Н., Коваль В., Зось-Кіор М.</b> Регулювання сільського розвитку для імпортозаміщення аграрної продукції з урахуванням децентралізації та впливу міжнародної торгівлі	<b>13</b>
<b>Ганусич В., Солнокі П.</b> Кореляційний аналіз інфляції та безробіття в Україні та країнах Європейського союзу	<b>25</b>
<b>Потокі Г., Лоскоріх Г., Перчі О.</b> Виклики менеджменту мікро- та малих підприємств: статистичний аналіз в Україні та Угорщині	<b>39</b>
<b>Толмейнер Г., Гашпар Ш., Товт М.</b> Оцінка бережливості процесів вирощування молочних корів із розробкою математичної моделі	<b>54</b>
<b>Нікош Б.-Р., Керестуш Г., Панкотай Ф.-М.</b> Аналіз маркетингової діяльності угорських постачальників сфери розміщення та малих підприємств громадського харчування у соціальних мережах на основі Lean-принципів	<b>65</b>
<b>Макларі Е.</b> Економічне порівняння класичних автомобілів з електромобілями	<b>75</b>
<b>Еперьські З.</b> Енергетична економіка Угорщини та Австрії в умовах трансформації глобального середовища	<b>86</b>
<b>Горват А-Б.</b> Використання хмарних рішень та аналіз їх впливу на угорський малий та середній бізнес	<b>101</b>
<b>Барабашне Карпаті Д., Чакне Філеп Ю.</b> Компетенції студентів та очікування роботодавців щодо компетентностей у підготовці вчителів з економіки	<b>112</b>
<b>Феєш Н.</b> Стан української економіки під час епідемії коронавірусу	<b>122</b>
<b>Мохачі М., Феньеш Г.</b> Кар'єрні та сімейні плани студентів вищої освіти як фактори ризику для управління персоналом їхніх майбутніх роботодавців	<b>140</b>
<b>Боджаар-Урбан Є., Барці Ю.</b> Економічна ефективність інновацій в закладах культури: на прикладі музеїв	<b>158</b>
<b>Череп А., Воронкова В., Андрюкайтене Р. Денисенко М.</b> Соціально-економічна безпека у контексті міжнародного економічного клімату задля забезпечення конкурентоспроможності економіки	<b>172</b>
<b>Череп О., Бехтер Л., Таболкін В.</b> Методи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств	<b>180</b>



## РОЗДІЛ 2. ФІНАНСИ ТА БАНКІВСЬКА СПРАВА

<b>Бачо Р., Вірліч Ш.</b> Аналіз бізнес-процесів компанії: досвід в Україні та міжнародна практика	<b>188</b>
<b>Пойда-Носик Н., Неймет Е., Калман Б.-Г.</b> Конативний підхід до формування фінансової особистості	<b>201</b>
<b>Кучеркова С., Матвієнко Г.</b> Державна підтримка та регуляторні заходи для розвитку штучного інтелекту в енергетичному секторі України	<b>215</b>
<b>Будої Е. Деніч Е.</b> Фінансова сміливість покоління Z	<b>227</b>
<b>Керешші Л.-І., Максим Дьєрдьне Надь Т.</b> Пенсійна система Угорщини: демографічні виклики та превентивні заходи для їх подолання	<b>242</b>
<b>Огородник В., Варцаба В., Макарович В.</b> Капітальні інвестиції в нерухомість України у сучасних реаліях	<b>258</b>
<b>Піоноро Р., Шебештьєн З.</b> Інтегративний огляд критеріїв ранжування управління портфелем проєктів для розуміння процесу прийняття рішень	<b>271</b>
<b>Олейнікова Л., Лищенко О.</b> Європейський досвід формування механізмів зменшення адміністративного навантаження на платників податків	<b>288</b>

## РОЗДІЛ 3. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

<b>Хомин П.</b> Капітал і податкова політика: камо грядеши?	<b>299</b>
<b>Вигівська І., Грицак О., Шебештьєн Е.</b> Організаційно-методичне забезпечення бухгалтерського обліку та аудиту операцій з інвестиційною нерухомістю	<b>308</b>
<b>Фіреді-Філеп Ю., Варконіне Югас М.</b> Облік доходів за національними та міжнародними стандартами в Угорщині	<b>328</b>
<b>Кошіль А., Мельянова Л.</b> Управлінська звітність в інформаційно-технологічному забезпеченні	<b>338</b>
<b>Лоскоріх Г.</b> Особливості професії податкового консультанта в Угорщині	<b>345</b>
<b>Стащенко Ю., Гавриловський О.</b> Міжнародний досвід з питань трансфертного ціноутворення	<b>358</b>
<b>Борзан А., Кардош Б.</b> Оцінка здобувачами викладання облікових дисциплін із застосуванням цифрових технологій	<b>368</b>
<b>Товт Е., Вереш Д.</b> Деякі особливості функціонування та управління церквами в Угорщині: облікові аспекти	<b>382</b>
<b>Вимоги до оформлення публікацій</b>	<b>393</b>





## TARTALOM

### 1.FEJEZET. NEMZETI ÉS REGIONÁLIS GAZDASÁG

<b>Vdovenkó N., Kovály V., Zosz-Kior M.</b> Vidékfejlesztés szabályozása a mezőgazdasági termékek import helyettesítésére, figyelembe véve a decentralizációt és a nemzetközi kereskedelem befolyását	<b>13</b>
<b>Hanuszics V., Szolnoki P.</b> Az infláció és a munkanélküliség közti korreláció elemzés Ukrajnában és az Európai Unió országaiban	<b>25</b>
<b>Pataki G., Loszkorih G., Pércsi O.</b> A mikro- és kisvállalkozások menedzsment kihívásai: statisztikai elemzés Ukrajnában és Magyarországon	<b>39</b>
<b>Thalmeiner G., Gáspár S., Tóth M.</b> A tejelő tehének nevelési folyamatainak takarékoságának értékelése matematikai modellezés segítségével	<b>54</b>
<b>Nyikos B.-R., Keresztes G., Pankotay F.- M.</b> A magyar szállásadók és vendéglátó kkv-k közösségi média marketing tevékenységének elemzése a LEAN elvek alapján	<b>65</b>
<b>Maklári E.</b> A hagyományos meghajtással működő és az elektromos autók gazdasági összehasonlítása	<b>75</b>
<b>Eperjesi Z.</b> Magyarország és Ausztria energiagazdasága az átalakulóban lévő globális környezetben	<b>86</b>
<b>Horváth Á-B.</b> A magyarországi KKV-k által alkalmazott felhő-alapú megoldások és annak hatásainak elemzése	<b>101</b>
<b>Barabásné Kárpáti D., Csákné Filep Ju.</b> Hallgatói kompetenciák és munkáltatói kompetenciaelvárások a közgazdásztanár-képzésben	<b>112</b>
<b>Fejes N.</b> Az Ukrán gazdaság helyzete a koronavírus-járvány idején	<b>122</b>
<b>Mohácsi M., Fényes H.</b> Felsőoktatási hallgatók karrier- és családtervei, mint kockázati tényezők jövőbeli munkaadók HR-menedzsmentje számára	<b>140</b>
<b>Bodzsár-Urbán É., Bárczi Ju.</b> A kulturális intézmények innovációinak gazdasági eredményessége: a múzeumok példáján	<b>158</b>
<b>Cserep A., Voronkova V., Andrukájtene R, Deniszenkó M.</b> Társadalmi-gazdasági biztonság a nemzetközi gazdasági környezet összefüggéseiben a gazdaság versenyképességének biztosításához	<b>172</b>
<b>Cserep O., Behter L., Tabolkin V.</b> A vállalati személyzet folyamatos szakmai fejlődésének módszerei	<b>180</b>



## 2. FEJEZET. PÉNZÜGY ÉS BANK

<b>Bacsó R., Virlics S.</b> A vállalat üzleti folyamatainak elemzése: Ukrajnai tapasztalat és nemzetközi gyakorlat	<b>188</b>
<b>Poyda-Nosyk N., Németh E., Kálmán B.-G.</b> A pénzügyi személyiség célzott vizsgálata három korcsoportban	<b>201</b>
<b>Kucserková Sz., Mátvienko G.</b> Állami támogatás és szabályozási intézkedések a mesterséges intelligencia fejlesztésére az ukrán energiaszektorban	<b>215</b>
<b>Budai E. Denics E.</b> A Z generáció pénzügyi bátorsága	<b>227</b>
<b>Kőrössy L.-I., Makszim Györgyné Nagy T.</b> Magyarország nyugdíjrendszere, demográfiai trendekből adódó kihívásai és az azokkal szembeni intézkedések	<b>242</b>
<b>Ohorodnik V., Varcaba V., Makarovics V.</b> Tőkebefektetések a jelenkori ukrajnai ingatlanpiacon	<b>258</b>
<b>Pionório P., Sebestyén Z.</b> A projektportfólió-kezelés rangsorolási kritériumainak integrált áttekintése a döntéshozatali folyamat megértéséhez	<b>271</b>
<b>Olejnikova L., Liscenkó O.</b> Európai tapasztalatok az adófizetők adminisztratív költségeit csökkentő mechanizmusok kialakításában	<b>288</b>

## 3. FEJEZET. SZÁMVITEL ÉS ADÓÜGY

<b>Homin P.</b> Tőke- és adópolitika: merre jár?	<b>299</b>
<b>Vigivszka I., Hricák O., Sebestény E.</b> Befektetési ingatlannal lebonyolított ügyletek könyvelésének, könyvvizsgálatának szervezési és módszertani támogatása	<b>308</b>
<b>Füredi-Fülöp Ju., Várkonyiné Juhász M.</b> Bevétel elszámolás a magyar nemzeti és a nemzetközi számviteli szabályozásban	<b>328</b>
<b>Kosily A., Melyánkova L.</b> Vezetői jelentéskészítés az információs technológiai támogatás rendszerében	<b>338</b>
<b>Loszkorih G.</b> Az adótanácsadói szakma sajátosságai Magyarországon	<b>345</b>
<b>Sztasenkó J., Havrolovszkij O.</b> Nemzetközi transzferárazási tapasztalat	<b>358</b>
<b>Borzán A., Kardos B.</b> A digitális módszerekkel támogatott számvitel tanítás hallgatói minősítése	<b>368</b>
<b>Tóth E., Vörös Gy.</b> Az egyházi működés és gazdálkodás néhány sajátossága Magyarországon: számviteli aspektusok	<b>382</b>
<b>Publikációs követelmények</b>	<b>393</b>



## CONTENT

### CHAPTER 1. NATIONAL AND REGIONAL ECONOMY

<b>Vdovenko N., Koval V., Zos-Kior M.</b> Regulation of agricultural development for import substitution of agricultural products taking into account decentralization and impact of international trade	<b>13</b>
<b>Hanusych V., Solnoki P.</b> Correlational analysis of inflation and unemployment in Ukraine and the countries of the European Union	<b>25</b>
<b>Pataki G., Loskorikh G., Perchy O.</b> Managerial challenges for micro and small enterprises: statistical analysis in Ukraine and Hungary	<b>39</b>
<b>Thalmeiner G., Gáspár S., Tóth M.</b> Lean performance evaluation of dairy cow farming processes with mathematical model development	<b>54</b>
<b>Nyikos B.-R., Keresztes G., Pankotay F.-M.</b> Analysis of social media marketing activities of Hungarian accommodation providers and catering SME's from the aspect of lean principles	<b>65</b>
<b>Maklári E.</b> Economic comparison between conventionally powered and electric cars	<b>75</b>
<b>Eperjesi Z.</b> The energy economy of Hungary and Austria in the conditions of the transformation of the global environment	<b>86</b>
<b>Horváth Á-B.</b> Cloud-based solutions used by hungarian SMEs and analysis of its effects	<b>101</b>
<b>Barabásné Kárpáti D., Csákné Filep Ju.</b> Competences of students and expectations of employers regarding competencies in the training of teachers in economics.	<b>112</b>
<b>Fejes N.</b> The situation of the Ukrainian economy during the coronavirus pandemic	<b>122</b>
<b>Mohácsi M., Fényes H.</b> Career and Family Plans of Higher Education Students as Risk Factors for their future employers' HR Management	<b>140</b>
<b>Bodzsár-Urbán É., Bárczi Ju.</b> Economic efficiency of innovations in cultural institutions: the case of museums	<b>158</b>
<b>Cherep A., Voronkova V., Andriukaitene R., Denysenko M.</b> Socio-economic security in the context of the international economic climate to ensure the competitiveness of the economy	<b>172</b>
<b>Cherep O., Bexhter L., Tabolkin V.</b> Methods of continuous professional development of enterprise personnel	<b>180</b>



## CHAPTER 2. FINANCE AND BANKING

<b>Bacho R., Virlich S.</b> Analysis of company's business processes: experience in Ukraine and international practices	<b>188</b>
<b>Poyda-Nosyk N., Németh E., Kálmán B.-G.</b> A conative approach to financial personality	<b>201</b>
<b>Kucherkova S., Matvienko G.</b> State support and regulatory measures for the development of artificial intelligence in the energy sector of Ukraine	<b>215</b>
<b>Budai E., Denich E.</b> The financial bravery of generation Z	<b>227</b>
<b>Kőrössy L.-I., Makszim Györgyné Nagy T.</b> Hungary's pension system: demographical challenges and preventive measures	<b>242</b>
<b>Ohorodnyk V., Vartsaba V., Makarovych V.</b> Real Estate Capital Investments in Ukraine in the Modern Realities	<b>258</b>
<b>Pionório P., Sebestyén Z.</b> An integrative review of project portfolio management ranking criteria - understanding better the decision-making process	<b>271</b>
<b>Oleynikova L., Lyshchenko E.</b> European experience of reducing the administrative burden on taxpayers	<b>288</b>

## CHAPTER 3. ACCOUNTING AND TAXATION

<b>Khomyn P.</b> Capital and tax policy: Quo Vadis?	<b>299</b>
<b>Vyhivska I., Hrytsak O., Shebeshten E.</b> Organizational and methodological support for accounting and auditing of the investment real estate transactions	<b>308</b>
<b>Füredi-Fülöp Ju., Várkonyiné Juhász M.</b> Accounting of revenue in Hungarian national and international accounting regulations	<b>328</b>
<b>Koshil A., Meliankova L.</b> Managerial reporting in information technology support	<b>338</b>
<b>Loskorikh G.</b> Features of the tax consultant profession in Hungary	<b>345</b>
<b>Stashenko Yu., Gavrylovskiy O.</b> International experience in transfer pricing	<b>358</b>
<b>Borzán A., Kardos B.</b> Students' opinion of digital accounting teaching	<b>368</b>
<b>Tóth E., Vörös Gy.</b> Some features of church operation and management in Hungary: accounting aspects.	<b>382</b>
<b>General requirements for manuscripts</b>	<b>393</b>



DOI <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-3-39-53>  
ETO 658.1(477)(439)

### **Gábor PATAKI**

Phd hallgató, adjunktus  
Debreceni Egyetem,  
Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
Számvitel és Auditálás Tanszék vezető-helyettes,  
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,  
Beregszász, Ukrajna  
**ORCID ID: 0000-0001-6761-7732**

### **Gabriella LOSZKORIH**

PhD  
Számvitel és Auditálás Tanszék vezető-helyettes,  
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,  
Beregszász, Ukrajna  
**ORCID ID: 0000-0002-5402-7220**

### **Oxána PÉRCSI**

Számvitel és adóügy szakbizottság vezetője,  
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Szakgimnáziuma,  
Beregszász, Ukrajna  
**ORCID ID: 0000-0003-4514-721X**

## **A MIKRO- ÉS KISVÁLLALKOZÁSOK MENEDZSMENT KIHÍVÁSAI – STATISZTIKAI ELEMZÉS UKRAJNÁBAN ÉS MAGYARORSZÁGON**

**Анотація.** Метою статті є порівняльний аналіз груп мікро- та малого бізнесу за допомогою статистичних методів та опрацювання літературних джерел для того, щоб виявити виклики цільової аудиторії в Україні та Угорщині з точки зору менеджменту, лідерства та організації. У випадку мікро- та малих підприємств автоматично асоціюємо їх із сектором МСП (малі та середні підприємства). Це частково правильно, оскільки існують не лише певні ототожнення, а й суттєва різниця, адже МСП включають і такі середні підприємства, які досягають вищої доданої вартості в загальному секторі компанії, і вони вже мають значно вищу частку професійного менеджменту, ніж великі компанії. Порівняно з цим, мікропідприємства, під якими маємо на увазі тисячі самозайнятих, сімейних та індивідуальних підприємств, не забезпечені великою кількістю працівників, якими потрібно керувати, тому тут класичні функції менеджменту наразі не розвиваються. Загалом управлінська діяльність включає наступне: організація й координація дій, забезпечення впорядкованості та узгодженості процесів виробництва. Успіх досягається тоді, коли є баланс скоординованих зусиль керівництва і працівників. Однак, існує «життя» і поза HR, тобто функція управління, під якою розуміємо, що процеси планування, організації, управління та моніторингу діяльності існують навіть на одноосібних підприємствах. Тому не слід забувати про підвищення управлінської та організаційної ефективності тих суб'єктів господарювання, що належать до цієї категорії. У статті пояснено концептуальні основи теми і проведено аналіз статистичних показників мікро- та малого бізнесу України й Угорщини. Представлено основні методи управління МСП, визначені в літературних джерелах, а також деталізовано відмінності між мікро- та малими підприємствами й великими компаніями щодо організаційного менеджменту та інновацій.

**Ключові слова:** менеджмент, управління, мікропідприємства, малі підприємства, статистичний аналіз, інновації, організація.

**JEL Classification:** C10, M12

**Absztrakt.** A cikk célja, hogy statisztikai módszerekkel és szakirodalmi feltáró kutatással hasonlítsa össze a mikro- és kisvállalkozási csoportokat oly módon, hogy a menedzsment, vezetés és szervezés oldaláról tárja fel a célcsoport kihívásait Ukrajnában és Magyarországon. A mikro- és kisvállalkozások esetében automatikusan a kkv szektorra (kis- és középvállalkozások) asszociálunk. Ez részben helyes, mert átfedés van, de jelentős különbségről is beszélhetünk, mivel a kkv-kban benne vannak azok a középvállalatok, akik magasabb hozzáadott értéket érnek el az összvállalati szektoron belül, s ezeknél a cégeknél már jelentősebb arányban található meg a nagyvállalatoknál ismert professzionális menedzsment. Ehhez képest a mikrovállalkozásoknál, mely alatt önfoglalkoztató, családi, egyéni vállalkozásokat ezreik értjük, mivel nincsenek nagy számú alkalmazottak, akiket vezetni kellene, így nem is alakulnak ki a menedzsment klasszikus funkciói. Az irányítási tevékenység általában magában foglalja: a cselekvések megszervezését és koordinálását, a termelési folyamatok rendezettségének és következetességének biztosítását. A siker akkor érhető el, ha a vezetőség és az alkalmazottak összehangolt erőfeszítései egyensúlyban vannak. Viszont a HR-en kívül is „van élet”, mármint menedzsment funkció, ami alatt azt értjük, hogy tevékenységek tervezése, szervezése, irányítása, monitoringozása akár egyszemélyes mikrovállalkozásoknál is létérdek. Ezért nem szabad megfeledkezni e kategóriába tartozó gazdasági szervezetek vezetés-szervezési hatékonyságának a növeléséről sem. A továbbiakban ismertetünk a téma fogalmi kereteit, majd pedig megvizsgáljuk az általunk jobban ismert két ország, szülőhelyünk szerinti Ukrajna, valamint Magyarország statisztikai hivatalai alapján közzétett mikro- és kisvállalati statisztikáit. Végül bemutatjuk a szakirodalom szerint meghatározott főbb KKV menedzsmentet, valamint ismertetjük azokat a különbségeket, melyek a mikro- és kisvállalatok, valamint a nagyvállalatok között jelentkeznek szervezeti menedzsment, - innováció vonatkozásában.

**Kulcsszavak:** menedzsment, vezetés, mikrovállalkozás, kisvállalkozás, statisztikai elemzés, innováció, szervezés

**Abstract.** The aim of the article is to compare micro and small business groups using statistical methods and exploratory literature research in such a way as to reveal the challenges of the target group in Ukraine and Hungary in terms of leadership, management and organization. Micro and small enterprises are automatically associated with the SME sector (small and medium-sized enterprises). This is partly correct, as there are not only certain identifications, but also a significant difference, because SMEs include such medium-sized enterprises that achieve a higher added value within the overall company sector, and these companies already have a much higher proportion of professional management than large companies. Compared to this, micro-enterprises, by which we mean thousands of sole proprietors, family-owned and individual businesses, do not have a large number of employees to manage, so classic management functions are not currently developed here. In general, management activity includes: organization and coordination of actions, ensuring orderliness and consistency of production processes. Success is achieved when there is a balance of concerted efforts by management and employees. However, there is "life" outside of HR, that is, the management function, by which we mean that the planning, organization, management, and monitoring of activities also exist in one-person micro-enterprises. Therefore, one should not forget about increasing the managerial and organizational efficiency of those economic entities belonging to this category. The article explains the conceptual foundations of the topic and analyzes statistical indicators of micro and small businesses in Ukraine and Hungary. Finally, we present the main SME management defined in the literature, as well as explain the differences between micro and small companies and large companies in terms of organizational management and innovation.

**Keywords:** management, leadership, micro business, small business, statistical analysis, innovation, organization.



**A probléma általános megfogalmazása.** A kis- és mikrovállalkozás mindig vonzó egy saját üzlet megnyitásánál. Elég megjegyezni olyan jellemzőket, mint a mobilitás, alkalmazkodóképesség, jövedelmezőség. És valóban, azokban a kis- és mikrovállalkozásokban, amelyek sikeresen működnek, és amelyekben a menedzsment effektíven funkcionál, mindezek a jellemzők kimutathatók. Az is igaz, hogy ezek a tulajdonságok hiányoznak olyan vállalkozásoknál, amelyeknek vezetésre van szükségük ahhoz, hogy hatékonyan használják fel a szűkös erőforrásokat ott, ahol a legnagyobb szükség van rájuk. Érdeemes megjegyezni, hogy nincs egyetlen ideális menedzsment modell, hiszen minden vállalat egyedi. A vállalatok folyamatosan keresik vezetési modelljüket. Az alábbi kutatásban a meghatározásokkal kezdünk abból a célból, hogy egyrészt a menedzsment két kulcsfogalmával megismerkedjünk, azt elhelyezzük a szakirodalmi keretekben, illetve e megalapozott tudás birtokában a továbbiakban lehetőség legyen felmérni, hogy a mikro- és kisvállalkozások esetében mennyire lehet adaptálni a főleg közepes és nagyvállalatoknál alkalmazott vezetési módszereket.

**Legújabb kutatások és publikációk elemzése.** A vezetés és szervezés a négy klasszikus menedzsment funkció része. A tankönyvektől, a tudományos cikkeken át, a tanácsadó cégekig számtalan meghatározással találkozunk a fogalmak tekintetében.

A vezetés „egy egyén képessége, hogy befolyásoljon, motiváljon képessé tegyen másokat, hogy hozzájáruljon egy szervezet hatékonyságához és sikeréhez...” [14]. John C. Maxwell [18] szerint „Óriási távolság választja el a párhuzamos utakon járást az egyazon úton haladástól.” Bokodi M. [4] monográfiájában Maxwell munkásságát feldolgozva a vezetőt és a vezetést úgy képzelte el, mint egyes szinteken való előrehaladást: 1. szint: azért követik, mert pozíciója van; 2. szint: a kapcsolata miatt; 3. szint: teljesítménye; 4. szint: a fejlesztés miatt követnek; 5. szint: önmaga miatt követik a vezetőt. Így éri el, hogy azért kövessék, amit képvisel: pozíció + kapcsolat + teljesítmény + fejlesztés + új hagyományok, értékek teremtése.

A vezetéshez szorosan kapcsolódik a motiváció kérdése. Douglas McGregor, aki szembeszállt a taylori iskola racionalista felfogásával, az 50-es években megalkotott, híressé vált X és Y elméletében felvázolta, hogy az ember nem feltétlenül vonakodik a munka szeretetétől [21].

Gulick és Urwick [13] továbbfejlesztette Fayol vezetési funkcióit, mely alapján megalkotta a POSDCORB mozaikszót. Ez magyarul a tervezés, szervezés, személyi ügyek, utasítás, koordinálás, információ gyűjtés és beszámoltatás, valamint a pénzügyi tervek és keretek kialakítását tarja a legfontosabb vezetési funkcióknak.

A teljesség igénye nélkül még fontosnak tartunk a vezetés elméletek fejlődési sorából kiemelni az etikus vezetés elméletet. Pecina-Treviño E. T. et al. [20] kutatásuk eredménye, hogy az etikus vezetőket becsületesnek, szavahihetőnek, igazságos, helyes elveket követő személyeknek tartották, akik törődnek az emberekkel és a társadalommal, és etikusan viselkednek magánéletükben és szakmájukban egyaránt. Az etikus vezetés főbb tényezői (Big Five) a barátságosság, megbízhatóság és az érzelmi stabilitás. Czifra J. és Csukonyi C. [9] tanulmányában kifejtették, hogy a

„hagyományos vezetési elméletek nem tudtak segítséget nyújtani a pandémiás krízis kezelésében, mivel a szélsőségesen bizonytalan és kiszámíthatatlan környezetben a vezetőknek más megközelítésre, képességekre és szakértelemre lett volna szükség ahhoz, hogy eredményesen vezessenek.” A HR-nek fontos szerepe van abban, hogy megfelelően értelmezzék a krízis jeleit. Például a COVID-19 pandémia alatt sikeresebben navigáltak azok a szervezetek, ahol a HR ismerte a krízisintervenció lépéseit és a szisztematikus újra-tervezés módszertanát [2]. A pandémia és mikro vállalatok közötti menedzsment összefüggésekkel foglalkozik Fabeil N. F., Pazim K. H. és Langgat J. [12] angol nyelvű kutatási publikációja. A kutatás eredményeként megállapították, hogy egy ernyőszerűen kivetített állami támogatás nem hatékony a válsághelyzetben lévő mikro vállalkozások számára, főleg hátrányos helyzetű térségben. Amikor járvány, vagy más külső hatásra romlanak a gazdasági feltételek fontos a célzott tudás átadása az érintett kisvállalkozásoknak, amit be tudnak építeni a menedzsmentjükbe.

Összességében megállapítható, hogy az utóbbi évek krízisei előtérbe hozták a válságmenedzsment létjogosultságát.

**A cikk céljainak megfogalmazása.** A cikk célja, hogy statisztikai módszerekkel és szakirodalmi feltáró kutatással hasonlítsunk össze a mikro- és kisvállalkozási csoportokat oly módon, hogy a menedzsment, vezetés és szervezés oldaláról tárjuk fel a célcsoport kihívásait Ukrajnában és Magyarországon.

**A fő kutatási anyag bemutatása.** A vállalkozásokat többféle ismérv szerint tudjuk csoportosítani. Az egyik leggyakoribb a méret-volumen szerinti besorolás. Ennek megvannak a magyarországi, EU-s és nemzetközi standardjai és természetesen Ukrajnában is megtalálható ennek törvényi meghatározása. Vannak elemek, melyek az egyes országokban szinkronban megtalálhatóak, de a gazdasági különbségek, a jogi eltérések miatt természetesen eltérések is vannak. Vizsgáljuk most meg ezeket a sajátosságokat a két ország esetében a mikro- és kisvállalkozásokra fókuszálva.

### **Magyarország**

Magyarországon a hatályos 2004-es törvény alapján az alábbi táblázatnak megfelelően csoportosítjuk méret szerint a vállalkozásokat.

### **1. táblázat**

#### **A mikro-kis- és közepes- és nagyvállalatok jogszabályi besorolása Magyarországon.**

Vállalati kategória	Foglalkoztatottak száma	Árbevétel millió Euro	Mérlegfőösszeg millió Euro
<i>Mikro vállalatok</i>	< 10	≤ 2	≤ 2
<i>Kis vállalatok</i>	< 50	≤ 10	≤ 10
<i>Közepes vállalatok</i>	< 250	≤ 5	≤ 43
<i>Nagyvállalatok</i>	≥ 250	> 50	> 43

*Forrás: Saját szerkeztés a [27] alapján.*

A kutatási témának megfelelően tehát számunkra releváns mikro és kisvállalatok meghatározásánál, mint láthatjuk a felső határok vannak kialakítva. Ami azt jelenti, hogy mikro vállalat esetében a foglalkoztatottak száma nem lehet több 10 főnél (szezonális munkát nem számítva), az éves árbevétel és a mérlegfőösszeg kevesebb





kell, hogy legyen, mint 2 millió euró. A kisvállalatoknál a foglalkoztatottak száma felmehet 50 főig, valamint az árbevétel és mérlegfőösszeg értéke kevesebb kell, hogy legyen, mint 10 millió euró.

Érdekes mevizsgálni, hogy miként is alakultak a gyakorlatban a vállalati statisztikák e besorolás alapján. Mennyire kedveltek a mikro- és kisvállalkozások Magyarországon?

A KSH adatai alapján elérhető 2021-es évi előzetes adatok szerint az alábbi információkat tudjuk a vállalkozásokról méret szerinti bontásban KKV-ra fókuszálva.

## 2. táblázat

### A vállalkozások teljesítménymutatói kis- és középvállalkozási kategória szerint Magyarországon 2021-ben.

Kis- és középvállalkozási kategória	Vállalkozások száma, darab	Foglalkoztatottak létszáma, fő	Egy foglalkoztatottra jutó árbevétel, ezer Ft/fő	Foglalkoztatottak létszámának megoszlása, %	Értékesítés nettó árbevétele, millió forint	Értékesítés nettó árbevételnek megoszlása, %
0 fős mikrovállalkozások	41 732	–	–	–	324 804	0,2
1 fős mikrovállalkozások	604 145	604 145	8 818	19,0	5 327 561	3,8
2–9 fős mikrovállalkozások	196 878	656 385	18 788	20,6	12 332 257	8,8
Kisvállalkozások	36 119	560 430	35 152	17,6	19 700 441	14,1
Középvállalkozások	5 602	365 226	53 775	11,5	19 639 961	14,0
Nem KKV körbe tartozó szervezetek	7 630	1 001 496	82 675	31,4	82 798 806	59,1
<b>Összesen</b>	<b>892 106</b>	<b>3 187 682</b>	<b>43 958</b>	<b>100,0</b>	<b>140 123 830</b>	<b>100,0</b>

Forrás: Sajáts szerkesztés [15] alapján.

A 2. táblázatból látható, hogy az egy fős mikrovállalkozások szignifikánsan a legnagyobb szeletét adják a vállalati szektornak Magyarországon, mivel 892,1 ezer vállalat 67,7 %-át (több mint 604 ezret) ez a szegmens biztosítja. Azonban, ha mellé tesszük a teljesítménymutatókat, látható, hogy a darabszámon kívül egyéb tekintetben sokkal kedvezőtlenebbek az arányok az egy fős mikrovállalkozásokra nézve. Egyrészt az összfoglalkoztatottak 19 %-át teszik ki, ami nem rossz arány, viszont már érezhető a súlyponteltolódás. Viszont, ami a leginkább figyelemre méltó adat, hogy az egy foglalkoztatottra jutó árbevétel a teljes vállalati szektorban 43 958 ezer Ft, ehhez képest az egy fős mikrovállalatoknál csupán 1/5-e, 8 818 ezer Ft. Ahogy haladunk a méret szerint felfelé, annál inkább megközelíti ez az érték a teljes átlagot. Látható, hogy a középvállalatok 53 775 ezer Ft-os egyfőre jutó árbevétellel rendelkeznek, míg a nem KKV szektorba tartozók 82 675 ezer Ft-al. A táblázat utolsó oszlopa mutatja az éves nettó árbevétel megoszlását. Összhangban az előbb elemzett adatokkal az egyfős mikrovállalatok, akik a teljes vállalati kör 2/3-át alkotják csupán 3,8 %-át teszik ki az összesített éves nettó árbevételének. A mikro vállalatok összesen 12,8 %-ot adnak, a kisvállalatok pedig 14,1 %-ot. Az a 7630 vállalat, akik nem tartoznak a KKV szektorban adják a nettó árbevétel 59,1 %-át, hozzáadott értékben ez az arány 53,2 %, a nemzetgazdasági beruházások tekintetében pedig még magasabb 62,8 %-os arányt ad a nagyvállalatoknak [15].

Összességében megállapítható, hogy a vállalatok számát tekintve kimagasló a mikro- és kivállalkozások részesedése a nemzetgazdaságból. Fontos foglalkoztatási tényező is (0-tól 9 főig foglalkoztató mikro vállalatok az összes foglalkoztatott 57,1 %-át tette ki 2021-ben). Viszont a nemzetgazdaságban betöltött szerepük még nem túl jelentős, mivel mint az árbevétel, mint a hozzáadott érték, vagy akár beruházási aktivitás szempontjából is döntő szerepe a nagyvállalatoknak van. Ez nemzetközi összehasonlításban is hasonló tendenciát mutat, viszont fejlettebb nyugati gazdaságokban a KKV-k gazdasági ereje jelentősebb. Ezért fontosnak tartunk, hogy erősíteni kell a mikro- és kisvállalkozások menedzsmentjét, vezetési stratégiáját, válságmenedzsment képességét, hogy ezek a sokszor „kényszerből”, tapasztalat nélkül vállalkozóvá váló vezetők képesek legyenek fontos pénzügyi, gazdasági döntést meghozni.

### **Ukrajna**

Ukrajnában „A számvitelről és a pénzügyi beszámolásról Ukrajnában” c. törvény szabályozza a vállalatok méret szerinti besorolását (3.táblázat).

### **3. táblázat**

#### **A mikro-kis- és közepes- és nagyvállalatok jogszabályi besorolása Ukrajnában.**

<b>Kritériumok</b>	<b>Micro-</b>	<b>Kis-</b>	<b>Közép-</b>	<b>Nagy</b>
Aktívák (eszközök) mérlegi értéke	350 000 EUR-ig	4 millió EUR-ig	20 millió EUR-ig	20 millió EUR fölött
Termékek (árúk, munkák, szolgáltatások) értékesítéséből származó nettó jövedelem	700 000 EUR-ig	8 millió EUR-ig	40 millió EUR-ig	40 millió EUR fölött
Foglalkoztatottak átlagos száma, fő	max 10 fő-ig	max 50	max 250 fő	250 fő+

*Forrás: Saját szerkeztés az [1] alapján.*

Ukrajnában a hivatalos fizetőeszköz ukrán hrivnya (UAH), az árfolyamát pedig úgy használják a fenti táblázatnál, hogy az Ukrán Nemzeti Bank által éves szinten közzétett átlagos árfolyamot veszik alapul.

A táblázatból látható, hogy Ukrajnában is a foglalkoztatottak száma, árbevétel és mérlegfőösszeg alapján határozzák meg a besorolást. Az alkalmazottak éves átlaga alapján megegyezik az ukrainai besorolás a magyarországgal: mikro- 10 főig, kis- 50 főig, középvállalatok pedig 250 főig terjednek, ami ettől nagyobb, nagyvállalatnak számít. Árbevétel vonatkozásában viszont jóval alacsonyabb határok vannak Ukrajnában: míg Magyarországon 2 millió euró alatt mikro vállalkozásnak számít, addig Ukrajnában csupán 350 000 euró a határ, a kisvállalatok 10 milliós határt érhetnek el Magyarországon, míg Ukrajnában csak 4 milliót. Véleményem szerint ezek a határok vállalatok és a nemzetgazdaság általános teljesítménye miatt alacsonyabbak Ukrajnában, mint az EU-s országokban.

Az Ukrán Gazdasági Kódex [28] az egyes méretformák mellé társítja a jogi formákat is. A mikro- és kisvállalkozás ennek értelmében lehet egyéni vállalkozó,



vagy jogi személy, viszont a közép- és nagyvállalatok csak jogi személyiséggel rendelkező státusszal bírhatnak.

Vizsgálatot végeztünk az ukrán statisztikai hivatal vállalkozások teljesítményével kapcsolatos adatokban (4.táblázat).

Az ukrán statisztikai hivatal a méret mellett bontja az adatokat jogi forma szerint is (ahol aktuális). Ezért látható, hogy mikro-, kis- és középvállalkozások esetében külön látható a jogi személyiséggel rendelkező vállalatok (magánvállalatok), valamint a természetes személyiségű vállalkozások (Magyarországon ez az egyéni vállalkozó). A nagyvállalati kategóriában értelemszerűen csak jogi személyiséggel rendelkező vállalatok találhatóak.

A továbbiakban vizsgáljuk meg már a magyarországi adatokkal összevetve az ukrainai vállalkozási statisztikákat (4.táblázat).

#### 4. táblázat

##### A vállalkozások teljesítménymutatói Ukrajában 2021-ben

Vállalkozások csoportosítása	2010	2015	2019	2020	2021	Megosz. 2021-ben
Mikrovállalkozások (jogi szem.) (db)	300 445	284 241	313 380	307 871	<b>304 650</b>	7,94%
Mikrovállalkozások (egyéni váll.) (db)	1 793 243	1 626 589	1 550 633	1 591 031	<b>1 576 208</b>	41,08%
Alkalmazottak száma (ezer fő)	3 541	2 879	3 169	3 100	<b>3 127</b>	25,92%
Forgalom (millió UAH)	371 958	665 726	1 430 560	1 652 041	<b>2 153 539</b>	12,56%
Kisvállalkozások (jogi szm.) (db)	357 241	327 814	362 328	355 708	<b>352 722</b>	9,19%
Kisvállalkozások (egyéni váll.) (db)	1 804 758	1 630 571	1 560 650	1 599 411	<b>1 585 105</b>	41,31%
Alkalmazottak száma (ezer fő)	4 959	3 839	4 320	4 234	<b>4 288</b>	35,54%
Forgalom (millió UAH)	779 198	1 318 974	2 698 213	3 051 233	<b>3 917 594</b>	22,85%
Középvállalatok (jogi szem.) db	20 983	15 203	17 751	17 602	<b>17 502</b>	0,46%
Középvállalatok (egyéni váll.) db	360	307	378	344	<b>309</b>	0,01%
Alkalmazottak száma (ezer fő)	3 414	2 633	3 090	3 123	<b>3 000</b>	24,87%
Forgalom (millió UAH)	1 415 852	2 184 377	4 194 484	4 384 676	<b>5 931 851</b>	34,60%
Nagyvállalatok, db	586	423	518	512	<b>610</b>	0,02%
Alkalmazottak száma (ezer fő)	2 400	1 709	1 608	1 575	<b>1 649</b>	13,67%
Forgalom (millió UAH)	1 401 597	2 053 190	3 631 415	3 626 388	<b>5 140 367</b>	29,98%
<b>Összes vállalkozás:</b>	4 277 616	3 885 148	3 805 638	3 872 479	<b>3 837 106</b>	100,00%
<b>Összes alkalmazott:</b>	14 313	11 059	12 187	12 031	<b>12 064</b>	100,00%
<b>Teljes forgalom:</b>	3 968 605	6 222 266	11 954 673	12 714 338	<b>17 143 351</b>	100,00%

Forrás: Forrás: Saját szerkeztés a [24] alapján.

A táblázat némileg más bontásban van, mint a magyar verzió, de ebből is lehet következtetni méret szerinti arányokra, teljesítményre. Az utolsó oszlop színekkel

mutatja az egynemű megoszlási viszonyszámokat: kék a vállalkozások számának a megoszlása, zöld az alkalmazottak számának, míg a rózsaszínű pedig forgalom megoszlását szemlélteti. A táblázat 2010 és 2021 közötti adatokat tartalmaz, viszont az elemzést az utolsó, 2021-es évből végzünk (ezáltal összehasonlítható a magyarországi 21-es adatokkal). Első fontos sajátosság, hogy bár Ukrajnában is magas a mikro- és kisvállalkozások aránya, de nem olyan nagyságrendben, mint a magyar vállalkozásoké. Míg Magyarországon a mikro- és kisvállalkozások aránya eléri 94 %-ot, addig Ukrajnában (jóval alacsonyabb összeghatár mellett) 49,2 % (7,94 % jog valamint 41,08 % természetes személy egyéni vállalkozó). Viszont, ha hozzáadjuk a kisvállalkozások arányát (50,5 %), akkor a mikro- és kisvállalkozások együtt a teljes vállalati esetszám 99,5 %-át teszi ki. Magyarországon a két típus együttes aránya 98,5 %. Ebből az a következtetés vonható le, hogy az eltérésnek az oka egyrészt a statisztikai számbavétel közötti különbség miatt van eltérés (ami Magyarországon még mikronak számít, az Ukrajnában átkerül kisvállalatok kategóriájába), másrészt viszont a magyar gazdaság szerkezetében nagyobb szerepet kapnak a mikro- és kisvállalkozások. Fontos megjegyezni, saját tereptapasztalatok alapján, hogy a gazdaság fehérítése jobb szinten van Magyarországon a legkisebb vállalkozások tekintetében. Ukrajnában a maszek, be nem jelentett vállalkozások nagyobb mértékben van jelen, aminek a hiánya miatt alacsonyabb a mikro- és kisvállalkozások száma.

A foglalkoztatottakat vizsgálva látható, hogy 2021-ben az ukrán mikro- és kisvállalkozások a foglalkoztatottak közel 26 %-át tették ki, míg a kisvállalkozások további 35,5 %-ot adtak (együttesen 61,5 %). Ez közel hasonló érték a magyaréval, ahol a mikro esetében 29,5 % a foglalkoztatási arány, a kisvállalkozásoknál pedig kevesebb 17,6 % (együttesen 57,1 %). Viszont az alkalmazottakat vizsgálva a legfontosabb különbség, hogy Magyarországon jelentősebb arányt képvisel a nagyvállalati szektor a foglalkoztatásban (31,4 %), szemben az ukránjai 13,7 %-al. Ez annak is betudható, hogy a külföldi multinacionális vállalatok nagyobb arányban vannak jelen a magyar gazdaságban, mint az ukránéban.

Hasonlítsuk össze forgalom alapján a két ország vállalati arányait. Ukrajnában a mikro- és kisvállalatok a teljes vállalati forgalom 12,56 %-át tették ki, a kisvállalatok pedig 22,85 % (együtt 35,4 %). Magyarországon a mikro esetében 12,8 %, míg a kisvállalatoknál 14,1 %, tehát nagyobb arányt képviselnek a közepes- és nagyvállalatok (összesen 73 %), míg ez Ukrajnában 64,6 %. Bár szignifikáns különbség nincs, de azért látható, hogy a magyar gazdaságban nagyobb értéket állítanak elő a nagyok, mint az ukránéban.

Végül érdemes még egymás mellé tenni a két ország abszolút számait, hogy érzékelnünk tudjuk a méretbeli különbségeket. A háború előtt Ukrajnának a lakosságát 35-40 millió közé becsülték, tehát 3,5-4-szer nagyobb népességgel, még nagyobb területi eltérés és erőforrásokkal való ellátottság Ukrajna javára. A vállalkozások száma 2021-ben Ukrajnában több mint 3,8 millió volt, míg Magyarországon csak 892 106 db (23,25 %-a az ukránainak). Forgalom tekintetében nincs viszont ekkor eltérés: Magyar vállalatok összforgalma 2021-ben 140 123 830 millió HUF volt, míg az ukránoké (átszámolva forintba) 188 576 857 HUF, tehát 34,6 %-al magasabb a magyar vállalatok által elért forgalomhoz képest. Ebből arra következtetünk, hogy az



ukrán vállalatok termelési, hozzáadott értéke jóval alacsonyabb volt a vizsgált időszakban (ukrán vállalatoknál 49 millió HUF/vállalat, míg a magyaroknál 157 millió HUF/vállalat, tehát az egy vállalatra jutó árbevétel 3,2-szer magasabb Magyarországon, mint Ukrajnában).

Hogy tágabb kitekintést nyerjünk, érdemes összevetni Magyarország adatait az EU-s statisztikákkal (5. táblázat).

## 5. táblázat

### A magyarországi üzleti vállalkozások darabszáma, foglalkoztatottjainak száma, az általuk előállított hozzáadott érték összege 2017-ben.

Vállalat(méret szerinti bontás)	Vállalkozások száma			Foglalkoztatottak száma			Hozzáadott érték		
	Magyarország		EU-28 megoszlás (%)	Magyarország		EU-28 megoszlás (%)	Magyarország		EU-28 megoszlás (%)
	Darab-szám	Megoszlás (%)		Darab-szám	Megoszlás (%)		Darab-szám	Megoszlás (%)	
<b>Mikro</b>	525857	94,0	93,1	912599	33,4	29,4	11,2	18,0	20,7
<b>Kis</b>	27939	5,0	5,8	520731	19,0	20,0	10,39	17,5	17,8
<b>Közép</b>	4604	0,8	0,9	450171	16,5	17,0	11,4	18,3	18,3
<b>KKV</b>	<b>558400</b>	<b>99,8</b>	<b>99,8</b>	<b>1883501</b>	<b>68,8</b>	<b>66,4</b>	<b>33,5</b>	<b>53,7</b>	<b>56,8</b>
<b>Nagy</b>	939	0,2	0,2	852759	31,2	33,6	28,9	46,7	43,2
<b>Összes</b>	559336	100,0	100,0	2736260	100,0	100,0	62,4	100,0	100,0

Forrás: [25]

A fenti statisztikák tükrében látható, hogy fontos vizsgálni az egyes országok vállalati adatait méret/volumen bontásban. Ezáltal képet kapunk a vállalkozó szerkezet arányairól, következtetést tudunk levonni a makrogazdaságban, foglalkoztatásban betöltött szerepükről. A következtetésünk az, hogy Magyarországon is, de főleg Ukrajnában alacsony a vállalatok termelékenysége, főleg a mikro- és kisvállalati szegmensben. Ezért fontos akár állami, vagy egyéb külső forrásokkal támogatni a legkisebbeket, de ez csak akkor lesz hatékony, ha menedzsment know-how-ját, gyakorlati tudását (*soft skills*) is magasabb szintre emeljük ezeknél a szegmenseknél.

#### **KKV menedzsment a szakirodalom tükrében**

A fenti adatok alapján látható, hogy bár a KKV-k súlya jelentős a gazdaságokban számosságuk alapján, viszont a hozzáadott értékük szerint kevésbé, de még mindig kb. felét az EU-ban, ezért a gazdasági közösségi is komolyan veszi ezek támogatását (2000-ben fogadták el az Európai Kisvállalati Charta-t) [11].

A menedzsment sikerének egyik legfontosabb fokmérője a versenyképesség. Ennek fontosságát és fogalmát számos szerző érintette már, pl. Czakó E. [8], Borsi B. [5], Lentner Cs.[16], Chikán A., Czakó E. [7], Csath M. [10], Szűcs Cs. [23]. Az OECD [19] definíciójában a versenyképesség a vállalatok, iparágak, régiók, nemzetek és nemzetek feletti régiók képessége relatíve magas jövedelem és relatíve magas foglalkoztatási szint tartós létrehozására, miközben a nemzetközi (globális) versenynek ki vannak téve.

## 6. táblázat

### Magyarország, a V4 és az EU-28 országok méretkategóriák szerinti termelékenységének változása 2010 és 2017 között, valamint a magyar termelékenység V4 és EU-28 átlagához viszonyított aránya

Vállalat (méret szerinti bontás)	Termelékenység változása 2010-2017 között (%)			Magyar vállalatok termelékenysége az ország-csoport átlagok arányában 2017-ben (%)	
	Magyarország	V4	EU-28	V4	EU-28
<b>Mikro</b>	140,9	94,4	108,4	103,3	34,1
<b>Kis</b>	150,0	112,5	107,0	92,2	46,0
<b>Közép</b>	121,1	119,1	113,9	91,0	45,7
<b>KKV-k</b>	<b>131,6</b>	<b>106,3</b>	<b>109,8</b>	<b>97,2</b>	<b>40,6</b>
<b>Nagy</b>	117,7	116,8	115,0	95,2	51,2
<b>Összesen</b>	<i>130,7</i>	<i>110,8</i>	<i>112,2</i>	<i>96,0</i>	<i>44,4</i>

Forrás: [25]

A 6. táblázat adatai alapján látható, hogy a hazai vállalkozások termelékenységének javulása gyorsabb, mint a V4 országok és az EU-28-ak növekedési üteme, de a termelékenység terén még elmaradást mutat azoktól [25]. Bár e tekintetben javuló tendencia érvényesült a 2010-es években, még mindig van mit behozni.

A 7. táblázat adatai alapján látható, hogy 47 %-ról 52,6 %-ra nőtt a termelékenység a nagyokhoz képest, viszont még mindig lemaradás tapasztalható az EU-s átlaghoz (69-67%).

## 7. táblázat

### A kkv-szektor termelékenysége a nagyvállalatok termelékenységének arányában (%)

Évek	Magyarország	V4	EU-28
<b>2010</b>	47,0%	56,6%	69,5%
<b>2017</b>	52,6%	51,5%	66,4%

Forrás: [25]

Vajda A. és Magda R. [25] szerint különösen két területen kritikus a helyzet, ezek a következők:

- „azon vállalkozások aránya, akik ajánlanak zöld termékeket és szolgáltatásokat”,
- „azon vállalkozások aránya, akik részesültek állami támogatásban a zöld termékek előállításához”.

Viszont a KKV szektor nemzetköziesedése terén is van lemaradás: EU-n kívüli exportőr vállalkozások aránya az ipari vállalkozások arányában 2018-ban Magyarországon 2,59 % volt, míg az EU-s átlag 5,04 %, ugyanez importőr vonatkozásban Magyarországon 6,65 %, míg az EU átlag 11,29 %. Az elmaradás ellenére vannak biztató jelek. A kkv-k számára a nemzetköziesedés prioritásként került meghatározásra. Külkereskedelmi tevékenységünk dicséretes, de e mögött, főleg a nagy nemzetközi cégek állnak.

Asada A., Basheer M. F., Irfan M., Jiang J. és Tahir R. [3] azt vizsgálták, hogy a külső tudásnak és a belső innovációnak milyen szerepe van a KKV-k



hatékonyságának növelésében. Megállapításuk szerint a kkv-k nem vesznek részt nyílt innovációs (OI) tevékenységekben, ami korlátozza az általános teljesítményt. A probléma megoldása érdekében ez a tanulmány a külső tudás, a belső innováció és a tudásmenedzsment vállalat nyílt innovációs teljesítményére gyakorolt hatását vizsgálta. A vizsgálat során kiderült, hogy mind a külső, mind a belső tudásnak kulcsfontosságú szerepe van az nyílt innováció fejlesztésében, tehát létfontosságú, hogy hasznot realizáljanak a vállalatok a külső ötletekből.

Bár még több irányból lehetne vizsgálni a KKV menedzsment összefüggéseit, de a szakirodalma vizsgálatok alapján megállapítható, hogy ennél a szektornál a vezetési hibák, a tudatosság kérdése is épp olyan fontos, mint az anyagi feltételek megléte. Természetesen nem várható el egy alacsony tőkebefektetéssel, technológiával működő mikro vállalkozástól, hogy hasonló eredményeket érjen el, mint a nagyok, viszont több hátrány leküzdhető a vezetők hozzáállásának, motivációs képességének, innovációra való nyitottságának fejlesztésével. Ezért az oktatási rendszerünknek, a vállalkozói attitűdöknek is változni kell egyaránt, ami a tudás és az információ felértékelődéséhez kell, hogy vezessen a jövőben.

### **Főbb menedzsment különbségek a mikro – és kisvállalkozások, valamint a közepes- és nagyvállalatok esetében**

Szeretnénk még kitérni azokra a főbb különbségekre, amik a mikro- és kisvállalati szektort elválasztja a közép- és nagycégektől a vezetés-szervezés szintjén.

Prat, S. és Reilly R. F. [22] felhívják a figyelmet arra, hogy különbséget kell tenni értékelés szempont-jából kisvállalatok és nagyvállalatok között. A szerzőpár főleg a pénzügyi menedzsment szempontjából fontos vállalatértékelés oldaláról megközelítve az alábbi területeken fogalmazták meg az eltéréseket:

1. *Beszámolók közzétételében észrevehető különbségek*
2. *Eltérő szemléletű számvitel*
3. *Beszámolók és kimutatások dokumentálása*
4. *Tulajdonosi kör*
5. *Akvizíció módja*
6. *Akvizíció pénzügyi rendezése*
7. *Összehasonlító adatok rendelkezésre állása*
8. *Tulajdonos szerepe*
9. *Menedzseri juttatások mértéke*
10. *Számviteli eljárások minősége és tartalma.*

A teljesség igénye nélkül – koncentrálna a menedzsment funkcióra – szeretnénk kiemelni néhány sajátosságot a felsorolt tíz pontból [26].

A beszámolók közzétételében észrevehető különbségek esetében a kisebb méretű vállalkozások számára nem kötelező a könyvvizsgálat. Ilyenkor a vállalat saját maga állítja össze beszámolóit, azaz a mérleget, az eredménykimutatást és a kiegészítő mellékletet (mikro vállalkozásoknál ezek mind nem is kötelezőek). A könyvvizsgálat nélküli beszámolók hitelességét és valódiságát óvatosan kell kezelni. Valamint nem tükrözi vissza a pénzügyi, számviteli információs rendszer a vezetői döntéseket jó, vagy éppen rossz voltát. A tulajdonosi kör vonatkozásában a nagyvállalatok többsége részvénytársaság, a kis-és középvállalatok többsége pedig korlátolt felelősségű

társaság vagy betéti társaság, a mikroállalkozásoknál pedig egyéni vállalkozás, őstermelő. A részvénytársaságoknál sokkal könnyebb a vállalat értékét becsülni, hiszen a részvények ára egy megbízható kontrolltényező az értékelés során. Továbbá minél kisebb vállalatról beszélünk, annál inkább válik egyenlővé a menedzser és a tulajdonosszerepe. A nagyvállalatoknál a tulajdonosok sok esetben semmilyen vezetői pozíciót nem töltenek be. Várkonyi P [26] megjegyzi, hogy a nagyvállalatok esetében a menedzseri juttatások, prémiumok és egyéb személyi jellegű ráfordítások mértéke a vállalat teljesítménymutatóihoz vagy piaci értékéhez vannak kötve a legtöbb esetben. A kisvállalatoknál ehelyett az esetek túlnyomó részében annyit fizetnek a vezetőknek, amennyit tudnak, ez lehet akár a piaci értéket meghaladó, vagy lehet akár mélyen a piaci érték alatt is.

Fontos azt is megjegyezni, hogy a nagyobb vállalati méret nagyobb felelősséggel jár, ezért a tulajdonosok és vezetők sokkal körültekintőbben járnak el. Például egy nagyvállalat nem engedheti meg magának, hogy nem állít ki számlát egy másik nagyvállalatnak, hiszen ezzel az egész cég jövőjét és a cég imázsát is kockáztatja. A kisvállalat partnerei a legtöbb esetben más kisvállalatok lesznek és ebben az esetben már nincs meg a kölcsönös elvárás a teljes átláthatóságra [26].

## 8. táblázat

### A szervezetek abszorpciós kapacitásának forrása: az intellektuális tőke és alkotó tényezői.

Humán tőke	Strukturális tőke	Relációs/kapcsolati tőke
Szaktudás	Szervezeti kultúra	Kapcsolati ügyfelekkel
Gyakorlati tapasztalat	Együttműködés és	Kapcsolat beszállítókkal
Szociális kompetenciák	kommunikáció színvonala a	Kapcsolat befektetőkkel
Motiváció	szervezetben belül	Kapcsolat külső oktatási
Vezetői kompetenciák	IT-infrastruktúra (hardver és	intézményekkel
Személyes tudások és	szoftver)	Külső tudások megszerzése
kompetenciák	Tudástranszfer és a tudás	Társadalmi felelősségvállalás
Folyamatos szakmai	megőrzése	Vállalati imázs
továbbképzés	Termékinnovációhoz	Egyéb társadalmi és gazdasági
Új belépők képzése	kapcsolódó K+F-infrastruktúra	szereplőkkel való kapcsolatok
Felsőoktatásban való részvétel	Szervezeti struktúra	
Egyéb oktatásban való részvétel	Szervezeti folyamatok	
	Infokommunikációs	
	technológiák használata	
	Tanulást támogató szervezeti	
	formák.	

Forrás: Saját szerkeztés [17] és [6] alapján.

Más tanulmányok a menedzsment és innovációs fejlődést a vállalati szektorban un. abszorpciós képesség meglétéhez igazítják. CEDEFOP [6] tanulmányában az abszorpciós kapacitás három kritikus tényezőjét különböztette meg:

1. *Emberi tőke*: a szervezet tagjainak tudása, készsége és kompetenciája;
2. *Strukturális vagy szervezeti tőke*: szervezeti és technológiai struktúrák és folyamatok, amelyek lehetővé teszik a mindennapi működést, és annak részeként az innovációt;





3. *Kapcsolati tőke*: a szervezetek külső kapcsolatainak összességét jelenti, beleértve a fogyasztókat, a beszállítókat, az érdekvédelmi szervezeteket és más „érintetteket” (stakeholders).

Az alábbi táblázat jól szemlélteti, hogy e három kategória milyen szervezeti képességeket feltételez ahhoz, hogy hatékony vezetés, innovációs képesség alakuljon ki a KKV-nál.

Makó C., Illéssy M. és Heidrich B. [17] a fenti tényezőket alapul véve statisztikai adatok alapján értékelte az EU-28-ak, a V4-ek innovációs teljesítményét. Eredményként megállapította, hogy a kkv-szektor innovációs teljesítménye minden tagállamban elmarad a nagyvállalatokétól, azonban a régi (EU-15) tagállamokban a különbségek kisebbek a szervezeti méret szerint, mint az új (EU-10) tagállamokban. A közép- és kelet-európai új tagállamok közül egyet sem találunk az EU-28 átlaga (49,5 százalék) felett. Magyarországon a cégek valamivel több mint negyede (27,9 százaléka) számolt be valamilyen innovációs tevékenységről, ezzel mindössze három másik tagállamot előz meg a sorban: Romániát, Lengyelországot és Bulgáriát. Továbbá a szerzők megállapították, hogy az EU-15 országaiban az innovációs teljesítményekben markánsabban érvényesül az exkluzivitás, mint az új tagállamok közép- és keleteurópai csoportjában. Az innovációs teljesítményben tapasztalható különbségek az egyes országok aggregált innovációs teljesítményét is kedvezőtlenül befolyásolják, vagyis ahol nagyobbak a különbségek a nagyvállalatok és a kkv-k között, ott az innovációs teljesítmény átlagos színvonala is kisebb.

Bár az innováció csak egy szelete a hatékony menedzsmentnek, de mégis jó fokmérője annak, hogy a kkv szektor vállalatai mennyire képesek megújulni, versenyképesebb és hatékonyabb termelést elérni, s akár a kanyarban előzni.

**Következtetések és további kutatások kilátásai.** A tudományos esszében arra vállalkoztunk, hogy ismertessünk a mikro- és kisvállalkozások vonatkozásában a vezetés-szervezés, általában a menedzsment főbb sajátosságait, kihívásait, valamint szignifikáns különbségeit a többi vállalatokhoz képest.

A vezetés és szervezés fogalmait számtalan szerző, tudományos munka, akár vállalati vezető szemszögéből lehetne bemutatni. Számunkra szimpatikus elméleti és gyakorlati szakember J. C. Maxwell munkásságához kötődő vezetői szinteken való lépcsőzetes előrehaladás azt tételezi fel, hogy a vállalatok vezetési hatékonysága a menedzsment pozíciójától a kultúra és értékteremtéséig halad előre.

A mikro- és kisvállalkozások menedzsmentjének pontosabb megértéséhez fontosnak tartottunk, hogy a statisztikai adatokat alapul véve ismerjük meg a társadalomban és gazdaságban betöltött szerepüket. Ennek érdekében szülőhelyünk szerinti Ukrajna, valamint Magyarország központi statisztikai hivatalai által közétetett vállalati statisztikákat vizsgáltunk meg. A következtetése az lett, hogy minden országban fontos szerepet játszik a kkv szektor, viszont a mikro- és kisvállalati körben működő vállalkozások forgalma, hozzáadott értéke jelentősen elmarad a nagyokéhoz képest. Ez a különbség fokozottan igaz Ukrajinára nézve, ahol az egy vállalatra jutó átlagforgalom több mint háromszor alacsonyabb a magyarokéhoz képest. Fontos azonban figyelembe venni, hogy az egyes országok hogyan sorolják be a vállalatokat méret szerint. Magyarország (az EU-s országokkal összehangban) magasabb limiteket

állapít meg az árbevétel és mérlegfőösszeg tekintetében, mint Ukrajna, viszont az alkalmazottak számát illetően egyezik a két ország besorolása.

Ezt követően több tanulmány vizsgálatán keresztül arra a következtetésre jutottunk, hogy bár Magyarország esetében is jelentős súlya van a kkv szektornak, illetve az elmúlt 10 évben jelentős fejlődés tapasztalható, de a fejlett EU-s országokhoz képest még alacsonyabb az értéke a kisvállalkozások teljesítményének. Véleményünk szerint ennél a szektornál a vezetési hibák, a tudatosság kérdése is épp olyan fontos, mint az anyagi feltételek megléte. Természetesen nem várható el egy alacsony tőkebefektetéssel, technológiával működő mikro vállalkozástól, hogy hasonló eredményeket érjen el, mint a nagyok, viszont több hátrány leküzdhető a vezetők hozzáállásának, motivációs képességének, innovációra való nyitottságának fejlesztésével. Ezért az oktatási rendszerünknek, a vállalkozói attitűdöknek is változni kell egyaránt, ami a tudás és az információ felértékelődéséhez kell, hogy vezessen a jövőben.

Végezetül bemutattunk az egyes szerzők véleménye alapján azokat a főbb különbségeket, melyek jellemzik a menedzsmentet, ill. a vállalatok innovációs képességeit nagy- vs. kisvállalati szinten. Egyrészt kiemelhető itt a vállalati értékelésszerű különbségek (beszámolási rendszer), valamint a szervezetek emberi, strukturális, valamint kapcsolati tőkéje szerinti eltérések a méret alapján. A kutatások eredményként megállapították, hogy a kkv-szektor innovációs teljesítménye (egyben menedzsment teljesítménye) minden tagállamban elmarad a nagyvállalatokétól, azonban a régi (EU-15) tagállamokban a különbségek kisebbek a szervezeti méret szerint, mint az új (EU-10) tagállamokban.

Ezek a kutatási értékek arra hívják fel a figyelmet, hogy bár úgy emlegetjük a kkv szektort, mint a gazdaság legfontosabb struktúrája, a vidéki lakosság megtartó ereje, a diverzifikált gazdaság alapja, mégis a statisztikai adatok, kutatási eredménye alapján jelentős a hatékonyságbeli eltérés a nagyvállalatokhoz képest. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy a „kicsik” finanszírozási stratégiáján, fejlesztési források elérésének módján túl figyelmet kell szentelni az ún. „soft skills” képességeire, ami menedzsment tudás jelentőségét helyezi magasabb szintre. Véleményünk szerint az információ- és tudástársadalmának a korábban nem csak a közép- és felsőoktatás szintjén kell fejleszteni a gyakorlati tudást, hanem már a működő egyéni, családi, mikro és kivállalkozásoknál is. Természetesen egy ezer felé szakadó vállalkozót nehéz „beültetni az iskolapadba”, de meg kell találni az gazdaságtudománynak azokat a módszereket, eszközöket és motivációs rendszert, amivel ez a cél elérhetővé válhat.

## References

1. Accounting and Financial Reporting in Ukraine: Law of Ukraine on July 16, 1999 № 996-XIV. <http://surl.li/kkgmb> [in Ukrainian]
2. Adikaram, A. S., Priyankara, H. P. R. & Naotunna, N. P. (2021). Navigating the Crises of COVID-19: Human Resource Professionals Battle Against the Pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management*. pp. 1-27. <https://doi.org/10.1177/23220937211018021> [in English]
3. Asada, A., Basheer, M. F., Irfan, M., Jiang, J., & Tahir, R. (2020). Open-Innovation and knowledge management in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The role of external knowledge and internal innovation. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 80-90. DOI:10.24205/03276716.2020.808 [in English]



4. Bokodi, M. (2020). Vezetés-Szervezés. <http://surl.li/kkglj> [in Hungarian]
5. Borsi B. (2005): A vállalalkozási környezet és a hazai versenyképesség. In: *Európai Tükör*. 2005/11. 61-78. pp [in Hungarian]
6. CEDEFOP (2012). Learning and innovation in enterprises. *Publications Office of the European Union*, Luxembourg [in English]
7. Chikán A. – Czakó E. (2009): Versenyben a világgal- vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. *Akadémiai Kiadó*. Budapest, 401. p [in Hungarian]
8. Czakó E. (2000): Versenyképesség az iparágak szintjén. Doktori disszertáció, Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. Budapest [in Hungarian]
9. Czifra, J., & Csukonyi, C. (2022). A vezetés paradigmaváltása a COVID-19 pandémia alatt. *ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE*, 3(3), 15-24 [in Hungarian]
10. Csath M. (2010): Versenyképesség menedzsment. *Nemzeti Tankönyvkiadó*. Budapest, 336. p [in Hungarian]
11. European Commission (2004): Kisvállalkozások Európai Chartája 2004. Luxemburg. Az Európai Közösségek Hivatalos Kiadványainak Hivatala [in Hungarian]
12. Fabeil, N. F., Pazim, K. H., & Langgat, J. (2020). The impact of Covid-19 pandemic crisis on micro-enterprises: Entrepreneurs' perspective on business continuity and recovery strategy. *Journal of Economics and Business*, Vol.3, No.2, 837-844. DOI: 10.31014/aior.1992.03.02.241 [in English]
13. Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Notes on the theory of organization* (Vol. 3). Columbia University. Institute of Public Administration [in English]
14. House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., et al. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership* (pp. 171–233). Stamford, CT: JAI Press [in English]
15. Központi Statisztikai Hivatal (2022. november 15.). A vállalkozások teljesítménymutatói kis- és középvállalkozási kategória szerint. <http://surl.li/kkmgm> [in Hungarian]
16. Lentner Cs. (2007): A magyar nemzetgazdaság versenyképességének új típusú tényezői. In: *Lentner Cs. (szerk.): Pénzügypolitikai stratégiák a XXI. század elején*. Akadémiai Kiadó, pp. 271-297. [in Hungarian]
17. Makó, C., Illéssy, M., & Heidrich, B. (2020). Az innovációs és tanulási képesség egyenlőtlenségei. A magyar kkv-k nemzetközi összehasonlításban= Inequalities of innovative and learning capabilities. Hungarian SMEs in international comparison. *KÜLGAZDASÁG*, 64(11-12), 3-32 [in Hungarian]
18. Maxwell, John C.: A vezetés 5 szintje. Üzleti Plusz Kft., Budapest, 2011 [in Hungarian]
19. OECD (2009a): OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2009, OECD [in English]
20. Pecina-Treviño, E. T., Uribe-Salas, A., Nava-Alonso, F., & Pérez-Garibay, R. (2003). On the sodium-diisobutyl dithiophosphinate (Aerophine 3418A) interaction with activated and unactivated galena and pyrite. *International Journal of Mineral Processing*, 71(1-4), 201-217. [https://doi.org/10.1016/S0301-7516\(03\)00059-0](https://doi.org/10.1016/S0301-7516(03)00059-0) [in English]
21. Peters, Thomas J. – Waterman, Robert H.: A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó Budapest, 1986. 123 [in Hungarian]
22. Pratt, S., Reilly, R. F. (2000): *Valuing a Business: The Analysis and Appraisal of Closely-Held Companies*, McGraw-Hill [in English]
23. Szűcs Cs. (2014): Foglalkoztatás, versenyképesség a Gyöngyösi Kistérségben. PhD értekezés, SZIE Gödöllő, 1-244. p [in Hungarian]
24. State Statistics Service of Ukraine (2021). Activity of large, medium, small and micro-entrepreneurship. [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ9\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ9_u.htm) [in Ukrainian]
25. Vajda, A., & Magda, R. (2020). A kkv-k szerepe a versenyképességben, a magyar kkv-k összehasonlítása az EU vállalkozásaival. *Logisztika Trendek és legjobb gyakorlatok kiadvány*, 6(2), 50-54 [in Hungarian]
26. Várkonyi, P. (2019). Kis-és középvállalatok értékelésének módszertani kihívásai. *Marketing & Menedzsment*, 53(4), 63-74 [in Hungarian]
27. 2004. évi XXXIV. Törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról. <http://surl.li/kkglu> [in Hungarian]
28. The Commercial Code of Ukraine: Ukraine Law № 436-IV by January 16, 2003. <http://surl.li/kkglp> [in English]

УДК 330  
А19

**Acta Academiae Beregsasiensis. Economics** : наук. журн. / редкол. : Р. Бачо, Н. Пойда-Носик, В. Макарович; Закарпат. угор. ін-т ім. Ф. Ракоці ІІ. Берегове, 2023. Вип. 3 (2023). 401 с. Текст укр., англ., угор.

ISSN 2786-6734 (Print)  
ISSN 2786-6742 (Online)

Науковий журнал „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” розрахований на науковців, докторантів, аспірантів, практиків та широкого кола читачів, які цікавляться проблематикою в галузі економічних наук.

*Відповідальність за зміст і достовірність публікацій покладається на авторів. Точки зору авторів публікацій можуть не співпадати з точкою зору редколегії.*

*Технічна редакція:*  
Вікторія МАКАРОВИЧ

*Відповідальний за випуск:*  
Роберт БАЧО

*Коректура англomовного тексту*  
Ніна ПОЙДА-НОСИК

*Обкладинка:*  
Габор ПОТОКІ  
УДК:

Бібліотечно-інформаційний центр «Опаці Черє Янош» при  
Закарпатському угорському інституті імені Ференца Ракоці ІІ

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації*  
*Серія KB №25089-15029P від 08.11.2021 р.*

Засновник наукового журналу:  
**Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці ІІ.**  
Адреса: 90200 м. Берегове, пл. Кошута, буд.6.  
**Офіційний сайт наукового журналу:**  
<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>

**Видавництво:** Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці ІІ, 90202, м.Берегове, пл. Кошута, буд.6. (E-mail: [aab-economics@kmf.org.ua](mailto:aab-economics@kmf.org.ua)), Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції Серія ДК7637 від 19 липня 2022 р.

**Друк:** ТОВ «РІК-У» (адреса: вул. Гагаріна 36, м.Ужгород, 88000. E-mail: [print@rik.com.ua](mailto:print@rik.com.ua)). Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції Серія ДК5040 від 21 січня 2016 р.

Підписано до друку 20.09.2023.  
Шрифт «Times New Roman».  
Папір офсетний, щільністю 80 г/м².  
Друк цифровий. Ум. друк. арк. 27,46.Формат 70x100/16.  
Замовл. №456. Тираж 50.