

# **ZÁRÓDOLGOZAT**

**Kovács Krisztina**

**2024**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**  
**Károly Róbert Campus**  
**Pénzügy-Számvitel felsőoktatási szakképzés szak**  
**Vállalkozási szakirány**  
**Nappali tagozat**

**Vállalkozások Kontrolling tevékenységeinek összehasonlítása a  
KKV szektorban**

**Belső konzulens:** Dr. Hágen István Zsombor  
Egyetemi docens

**Belső konzulens**  
**intézete/tanszéke:** MATE Károly Róbert Campus,  
Gyöngyös Vidékfejlesztés és  
Fenntartható Gazdasági Intézet  
Befektetési, Pénzügyi és Számviteli  
Tanszék

**Készítette:** Kovács Krisztina

**Gyöngyös**

**2024**

## Tartalomjegyzék

|     |                                                                    |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------|----|
| 1   | Bevezetés .....                                                    | 3  |
| 2   | Irodalmi áttekintés .....                                          | 4  |
| 2.1 | Kis- és Közép Vállalkozások meghatározása .....                    | 4  |
| 2.2 | Kis- és középvállalkozások helyzete hazánkban .....                | 5  |
| 2.3 | Kis- és Közép Vállalkozások gazdasági helyzete Magyarországon..... | 7  |
| 2.4 | Kontrolling kialakulásának kezdete és napjainkban.....             | 8  |
| 2.5 | A kontrolling fogalma és szerepe .....                             | 8  |
| 2.6 | Kontrolling tevékenység feladatai .....                            | 9  |
| 2.7 | Kontrolling mérési lehetőségei, eszközrendszere.....               | 11 |
| 2.8 | Kontrolling és a vállalkozások kapcsolata.....                     | 12 |
| 3   | Eredményeim .....                                                  | 13 |
| 3.1 | Vállalkozások bemutatása .....                                     | 13 |
| 4   | Következtetéseim, megállapításaim, javaslataim .....               | 24 |
| 5   | Összefoglalás .....                                                | 25 |
| 6   | Irodalom jegyzék, Források .....                                   | 26 |
| 7   | Mellékletek .....                                                  | 27 |
| 7.1 | A pizzéria mérlege.....                                            | 27 |
| 7.2 | A pizzéria „A” típusú eredménykimutatása .....                     | 28 |
| 7.3 | A körmös egyéni vállalkozó mérlege .....                           | 29 |
| 7.4 | A körmös egyéni vállalkozó „A” típusú eredménykimutatása.....      | 30 |

# 1 Bevezetés

*„Sikert, állandó nagy sikert, lelkesedés még nem szül; ehhez józan számítás és ebből eredő előleges megfontolása s egybepontosítása az erőnek is szükséges.”*

*Széchenyi I., 1845*

A záródolgozatom témája a Vállalkozások controlling tevékenységeinek összehasonlítása a KKV szektorban. A környező település szolgáltatást nyújtó vállalkozásainak controlling tevékenységei túlnyomó részt eltérőek egymástól, mivel elég sokszínű munkát végeznek. A záródolgozatomban kiválasztottam 2 olyan vállalkozást, amik közel állnak hozzám és ezeknek a cégeknek fogom vizsgálni a különböző mutatószámait, illetve összehasonlítani őket a controlling szempontjából. A vállalkozások valós cégek, viszont csak a tevékenységük alapján különböztetem meg őket. A cégek adatai nem fiktívek lesznek, interjú alapján kerültek a tudomásomra, az ő kérésük miatt nem nevezem meg őket és lesz „anoním”. Megvizsgálom, hogy a kis-és középvállalkozásban, mikrovállalkozásban vagy éppen az egyéni vállalkozásban milyen tényezők vannak, amik befolyásolják a termelőképességet, működést vagy akár a jövedelmezőséget. Mutatószámok alapján is kimutatom az adatokat. A választásom azért esett erre a témára, mert érdekel a vállalkozások világa és már eljátszottam a gondolattal is milyen céget alapítanék, ha lehetőségem lenne rá. A jövőben a gyűjtött adatok, elemzések felhasználásával vélhetően több hangsúlyt fektetnék a controlling tevékenység fontosságára, mivel szerintem egy vállalkozás életében fontos szerepet tölt be az alábbi feladat. A téma választás célja, hogy tudatosabban építsem a jövőbeli vállalkozásom szerkezetét, tevékenységét, úgy alakítsam ki a kezdéshez szükséges dolgokat, hogy az idő múlásával egyre profitosabb legyen, mivel én is szolgáltatást szeretnék nyújtani egy gokart park megnyitásával.

A következő fejezetekben bemutatom az általam választott vállalkozások szerkezetét, tevékenységét, valamint controlling tevékenységeit, módszereit.

## 2 Irodalmi áttekintés

Ebben a fejezetben elsősorban a vállalkozásokról, az általam választott cégek bemutatásáról, illetve a kontrollingról lesz szó. A vállalkozások témakörön belül bemutatom a főbb jellemzőket, Magyarországon milyen arányban vannak jelen az egyes típusok, majd ezután rátérek a vállalatok ismertetésére. vállalkozások témakör után a kontrolling kialakulását, főbb szerepeit, jellemzőit és a kontroller feladatát fogom tárgyalni.

### 2.1 Kis- és Közép Vállalkozások meghatározása

A kis- és középvállalkozások olyan vállalkozások, amelyek nem tartoznak a nagyvállalatok kategóriájába. Általában kevesebb alkalmazottal, kisebb éves forgalommal és/vagy alacsonyabb piaci részesedéssel rendelkeznek, mint a nagyobb vállalatok. A pontos meghatározás és a KKV-kategóriák függenek az adott ország törvényeitől és gazdasági környezetétől. Általánosságban azonban a kkv-k rugalmasabbak, könnyebben alkalmazkodnak a változó piaci körülményekhez, és fontos szerepet játszanak a gazdaság élénkítésében és a foglalkoztatásban. A mikro, kis- és közép vállalkozások meghatározását több kritérium is szabályozza, de a főbb statisztikai nyilvántartások többsége pl. KSH (Központi Statisztikai Hivatal) csak a létszámkategóriákat veszi figyelembe. Az egyéb kritériumokat, ami a nettó árbevétel és a mérlegfőösszeg maximuma csak függetlenségi kritériumként vannak jelen, amelyek értékei megnehezítik az időbeli összehasonlítást a változások miatt. A nemzetközi statisztikák is csak a létszám alapján csoportosítják, vagyis a térbeli összehasonlítást is csak így tudjuk elvégezni. A KKV törvény alkalmazkodott az EU-s törvényekhez, így megalkották a 2004. évi XXXIV. számú törvényt. Az 1. táblázatban láthatók az adatok az EU meghatározás alapján. Hazánkban kis-és közép vállalkozásnak nevezzük azokat cégeket, akik 250 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztatnak, illetve 50 millió eurót meg nem haladó forintösszegű az éves nettó árbevételük, vagy a mérlegfőösszegük nem haladja meg a 43 millió eurót. Egy vállalkozás nem nevezhető KKV-nak, ha önkormányzati, vagy bármilyen állami hatóság tulajdonában szereplő üzletrész meghaladja a 25%-ot együttesen vagy külön részenként. Ezeknek az alapvető típusai a szavazati, illetve a tőke alapú tulajdonjog.

*1. táblázat: Mikro-, kis- és középvállalkozások meghatározása*

*(Forrás: Saját szerkesztés [https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0400034.tv\\_alapjan](https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0400034.tv_alapjan))*

| Méret | Létszám<br>(fő) | Éves nettó árbevétel<br>maximuma | Előző évi mérleg-főösszeg |
|-------|-----------------|----------------------------------|---------------------------|
| Mikro | 0-9             | 2 M euró                         | 2 M euró                  |
| Kis   | 10-49           | 10 M euró                        | 10 M euró                 |
| Közép | 50-249          | 50 M euró                        | 43 M euró                 |

## 2.2 Kis- és középvállalkozások helyzete hazánkban

A Kis- és középvállalkozások (KKV-k) helyzete Magyarországon számos tényezőtől függ, és általánosítani sem lehet teljesen, mivel sokféle ágazatban és területen működnek. Az alábbiakban általános képet adok a témáról: A KKV-k helyzete jelentősen befolyásolódik a gazdasági környezet változásai által. Az elmúlt években Magyarországon többnyire kedvező gazdasági növekedés volt tapasztalható, ami általában kedvező feltételeket teremtett a KKV-k számára is. A KKV-k finanszírozása továbbra is kulcsfontosságú kérdés. A hitelpiac elérhetősége, valamint az uniós és hazai támogatási lehetőségek nagyban befolyásolják, hogy ezek a vállalkozások milyen mértékben tudnak fejlődni, beruházni és munkahelyeket teremteni. A digitális átállás szintén meghatározó tényezővé vált a KKV-k számára. Azok a vállalkozások, amelyek képesek alkalmazkodni és kihasználni az új technológiákat, nagyobb versenyelőnyre tehetnek szert. A munkaerőhiány és a képzett munkaerő megszerzésének nehézségei sok KKV számára komoly kihívást jelentenek. A versenyképes bérek és a munkaerő megtartásának nehézségei növelik a vállalkozások költségeit és csökkentik versenyképességüket. Az export nagy lehetőséget jelent a magyar KKV-k számára. Az EU-tagság révén könnyebben piacokhoz jutnak, és az export növelése segíthet a vállalkozásoknak diverzifikálni bevételeiket és csökkenteni a piacfüggőséget. Adminisztratív terhek: Sok KKV panaszodik az adminisztrációs terhek, az adózási szabályok bonyolultsága és a bürokrácia miatt.

Ezek a tényezők időt és pénzt vesznek el a vállalkozásoktól, és hátráltathatják a fejlődést.

Összességében a helyzet tehát változatos és számos tényezőt kell figyelembe venni annak értékelésekor, hogy milyen a KKV-k helyzete Magyarországon. A kormányzati intézkedések, a piaci trendek és a nemzetközi gazdasági helyzet mind hatással vannak ezekre a vállalkozásokra.

Néhány fontos tényező, amelyek befolyásolják a kis- és középvállalkozások helyzetét Magyarországon:

**Szabályozói környezet:** A vállalkozások számára fontos, hogy egy átlátható és kiszámítható szabályozói környezetben működjenek. Az üzleti szabályok és előírások stabilak és egyszerűek kell legyenek, hogy a KKV-k hatékonyan tudjanak tervezni és működni.

**Innováció és kutatás-fejlesztés:** Az innováció és a kutatás-fejlesztés kulcsfontosságú tényező a vállalkozások versenyképességének növelésében. A kormányzati támogatások és ösztönzők segíthetik a KKV-kat az innovációban és a technológiai fejlődésben.

**Környezetvédelem és fenntarthatóság:** Az egyre növekvő környezeti kihívásokra való válaszadás és a fenntartható üzleti gyakorlatok iránti igény növekvő prioritássá válik a vállalkozások számára. A zöld technológiák és megoldások fejlesztése lehetőségeket kínálhat a KKV-k számára az új piacokon és az innovációban.

**Kkv-barát intézkedések:** Az olyan kormányzati intézkedések, mint a kkv-barát adózási rendszer, a bürokrácia csökkentése és az adminisztratív terhek enyhítése, jelentősen segíthetnek a KKV-knak a fejlődésben és a versenyképességük növelésében.

**Szakmai támogatás és képzés:** A vállalkozások számára elérhető szakmai támogatás és képzési lehetőségek segíthetik a vezetők és alkalmazottak fejlődését, valamint növelhetik a vállalkozások hatékonyságát és versenyképességét.

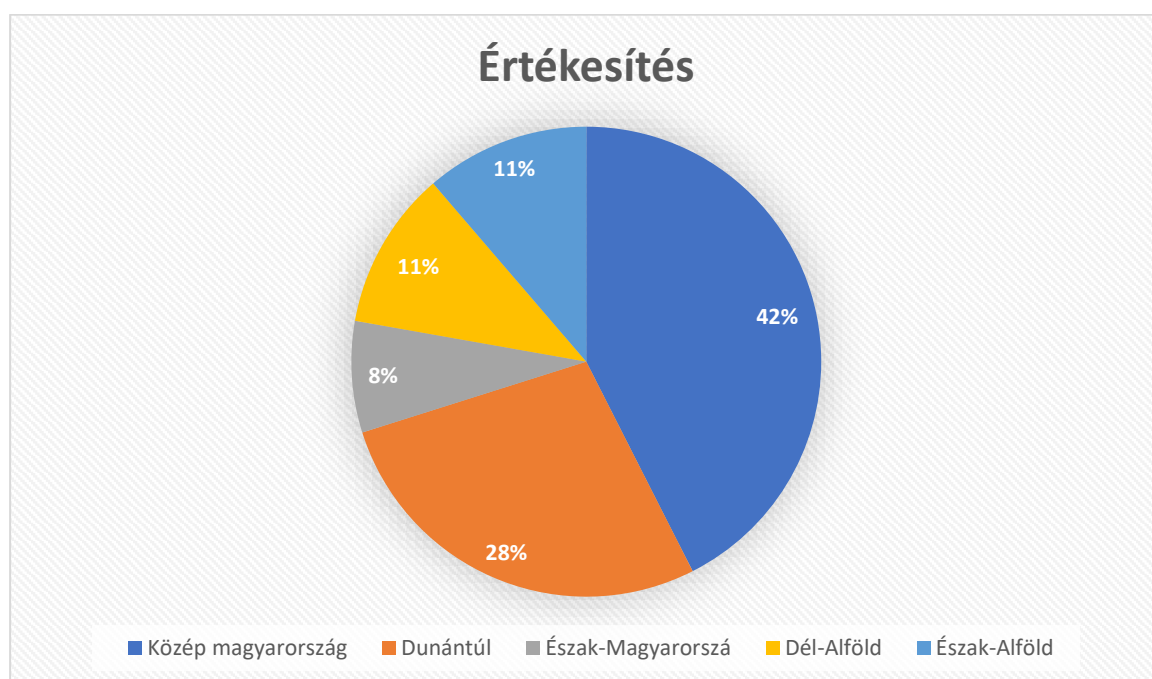
Ezek azok a tényezők, amelyek további szempontokat jelentenek a KKV-k helyzetének értékelésekor Magyarországon. A vállalkozások sikere számos tényező összehangolt jelenlétén múlik, és az ezekre a tényezőkre való figyelem és reagálás kulcsfontosságú a KKV-k hosszú távú sikeréhez.

[REKETTYE GÁBOR, 2024]

## 2.3 Kis- és Közép Vállalkozások gazdasági helyzete Magyarországon

A Magyarországon működő vállalkozások nagy része a KKV kategóriába tartozik. Szerepük nagyon meghatározó az ország jövedelemtermelésében, a beruházásokban és a foglalkoztatottságban. 2021-ben Hazánkban 949 587 db vállalkozás volt jelen, amiből csak 6582 db vállalkozás nem tartozott a KKV körébe. Ebből az következik, hogy kb.943 ezer vállalkozás csoportosítható ide, akik összesen közel 2,2 Millió embert foglalkoztatnak, ami a 67,71%-ot képezi. Ez is bizonyítja a cégcsoport gazdasági súlyát. Ebben a szektorban összesen az éves nettó árbevétel 142 420 865 Millió ft volt, ami azt jelenti, hogy az 1 főre jutó árbevétel 43 677 ezer forint. A vállalkozási szektor árbevételének 39,54%-át teszi ki.

Hiába, hogy a szervezetek többsége a KKV szektorban tevékenykedik, mégis régióként eltérő részesedés mutatható ki (lásd 1. diagram).



A kkv-k bruttó hozzáadott értéke szintén fontos. A bruttó hozzáadott érték a gazdasági szereplők előre meghatározott időszakban elért teljesítménye. Sok esetben ez nyújt fedezetet például a hitelkamatokra vagy a bérleti díjakra. A termelési érték és az anyagi jellegű ráfordítások különbözeteként számított eredménymutató a gazdasági fejlettséget tükröző bruttó hazai termék (GDP) egyik fő összetevője. 2021-ben ez a mutató a megfigyelt vállalkozások körében 44,2% -os megoszlást eredményezett.



## 2.4 Kontrolling kialakulásának kezdete és napjainkban

A kontrolling eleinte Angliában látott napvilágot a 15. században. Ebben az időben nevezték ki az angol „countrroller” -t, akinek feladatai közé tartoztak a ki- és befolyó pénzek eszköznyilvántartása. Ezt követően az 1700-as években ugyancsak Angliában kineveztek úgynevezett „comptrollers” -eket, akik pedig már a költségvetés felhasználását felügyelték, biztosítva az egyensúlyt. [LA PORTA at al. 2000].

A kontrolling szerepe nagy léptekben fejlődött Angliában. Felhasználták a számvitel kereteibe tartozó módszereket, mint például a közvetlen költségszámítást (direct-costing) és ezáltal helyezték a hangsúlyt az állandó költségekre (standard-costing) is.

[HÁGEN és KONDOROSI 2018]

A mai modern kontrolling kialakulása az ipari forradalomra (1769-1850) vezethető vissza. A forradalom társadalmi, gazdasági és technológiai változásokat hozott a nagyvállalatok megjelenésének következtében. Számukra már elkerülhetetlen volt a termelékenységre és hatékonyságra való összpontosítás. A vállalatok céljait csak úgy érhetik el, ha figyelik az odavezető utat. Mennyire hatékonyan és eredményesen használják fel erőforrásaikat a termékek és szolgáltatások előállítása során? Ki kell deríteni, hogy a gyakran előforduló különbségek a tervadatokhoz képest hol és mi okból fordulhatnak elő. [SÜTŐ 2017]

## 2.5 A kontrolling fogalma és szerepe

A kontrollingnak, mint fogalomnak önmagába nincs egységes definíciója, de sokan vannak, akik többféle oldalról is megközelítették a kontrolling átfogó lényegét. Horváth Péter professzor szerint „A kontrolling a vezetés alrendszere, amely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást koordinálja. [...] A kontrolling célja, hogy fenntartsa a vezetés koordináló, reagáló és adaptációs képességét a vállalkozási célok megvalósítása érdekében.” [HORVÁTH 2015].

## 2.6 Kontrolling tevékenység feladatai

Az ellenőrzés sok feladatból áll, de mindegyik feladat összhangban van egymással. Az ellenőrzés jövőorientált tevékenység, ezért nagyon fontos alkalmazkodni a dinamikus környezeti változásokhoz. Ahogy a társadalom fejlődik, úgy hoznak létre új technológiákat és új kutatásokat végeznek el. Folyamatos tisztázást végeznek a pontosítás érdekében és környezeti alkalmazkodási stratégiákat terveztek. Tehát egy vírus megjelenése, egy kezdetleges válságra való felkészülés, alkalmazkodás a kormányzati előírásokhoz és így tovább, már nem jelenthetne problémát, de éppen ezek miatt alakítják ki a környezeti változásokhoz való alkalmazkodás stratégiáit. Mindig lesznek új és új változások, amelyek még nem történtek meg egy vállalat életében. A cégméret is fontos szempont az ellenőrzési feladatokhoz is kapcsolódó folyamatokban. Minél nagyobb a vállalkozás, annál nagyobb szükség van a koordinációra a vállalkozáson belül.

A kontrolling feladatkörét érdemes három részre bontani:

| Tervezés                                                                                                                                                                            | Elemzés,<br>Ellenőrzés                                                                                                                                                                                                                      | Információ-<br>szolgáltatás                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Vállalati célok meghatározása</li><li>• Információ gyűjtés, feldolgozás a helyes döntés meghozásához</li><li>• Gazdasági tervezés</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Terv/tény összehasonlítás, azaz az eredmények értékelése</li><li>• Tervtől való eltérések, szabálytalanságok okainak és indítékainak kutatása</li><li>• Beavatkozási területek kijelölése</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hír jelleggel szolgáló adatok szolgáltatása a vezetők számára</li></ul> |

1. ábra: Kontrolling feladatkörei

*Forrás: Saját szerkesztés DR. HÁGEN I. ZS. [2018] alapján*

Az ábrán látható a kontrolling feladatköreinek hármass tagolása. Az első a tervezési fázis, ahol kitűzik a vállalati célokat, amelyek alapján születnek meg a cégen belüli intézkedések, amik elengedhetetlenek a megvalósításhoz. A tervezés nélkül egy vállalkozás nem működne hosszú távon. A tervezés egyik fő feladata az információ szerzés, amit kétféleképpen tehetünk meg: külső- vagy belső, azaz cégen kívüli vagy belüli adatokkal. Itt nem csak a kapcsolt vállalkozások adatai számítanak, hanem meghatározó forrás lehet akár a szóban forgó vállalkozás belső számviteli rendszere, adatai. Ezeknek az adatoknak a feldolgozásával elemezzük a gazdasági társaságot. Saját cégünk elemzésére alkalmas lehet a SWOT analízis, ami tartalmazza az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket, illetve a veszélyeket. Az összegyűjtött adatok egy összképet rajzolnak le a vállalat számára, majd a stratégiai és operatív kontrolling segítségével ki lehet választani a számunkra legkedvezőbb, valamint legmegvalósíthatóbb célkitűzést a társaságra nézve. A gazdasági tervezés tulajdonképp a stratégiai tervezést foglalja magába.

Az elemzési, ellenőrzési fázisban megvizsgáljuk, hogy mi mutat eltérést a tervezett célok és adatok számításához képest és tényleges különbséget mutat az elért eredményben.

Egyrészt meg kell vizsgálni a terv és tényadatok összehasonlítását, másrészt fel kell tárni az eltérések okát. Itt különböző mutatószámokból is származtathatjuk az eredményeket, mint például a középérték vagy különböző viszonyszámok. Az adatokat statisztikai mutatók alapján számolhatjuk ki, majd ezek eredményeként javíthatjuk, illetve beavatkozhatunk és hozhatunk létre egy tervezési stratégiát az elkövetkező időszakokra. Fontos, hogy a kritikus eltérésekre különös hangsúlyt fektessünk és ez képezze a megfigyelés tárgyát, valószínű, hogy itt történhettek a legnagyobb problémák.

Az utolsó szakasz az információszolgáltatás. Ebben a szakaszban felmerülhet rendszeres, illetve eseti jellegű információ közlés. A kontroller fontos feladata, hogy a helyes információt a döntés hozójához a megfelelő időben és módon juttassa el.

Ezek a feladatkörök egy körforgás szerű folyamatot képeznek. Oda kell figyelni minden apró részletre, apróságra a vállalat eredményességének elérése érdekében, vagy legalábbis szinten kell tartani a vállalatot, hogy egy hirtelen környezeti változás esetén ne legyünk képtelenek reagálni. Többek közt az is sikeres tud lenni, ha a vállalatot csak szinten tudjuk tartani az előző évhez képest, de természetesen nem ez a kiindulópont és nem is feltétlen ez a vállalati cél, hanem a fejlődés, a problémák kiküszöbölése, a költségek csökkentése, az eredményes vállalkozás. [KÖRMENDI és TÓTH 2016, HORVÁTH 2015]

## 2.7 Kontrolling mérési lehetőségei, eszközrendszere

Alapvetően a kontrollingot nagyon nehéz mérni. Amikor kontrollingról beszélünk, azt vizsgáljuk, mire is van valójában szüksége a vállalatnak, a bevezetett folyamatok megfelelően működnek-e az erőforrások felhasználásához, a költségvetéshez vagy a kockázathoz? [FARRAR, 2016]

A kontrolling eszközrendszere általában azt az infrastruktúrát és technológiákat foglalja magában, amelyek lehetővé teszik az egyén vagy szervezet számára, hogy befolyásolja és irányítsa környezetét vagy rendszerét. Ezek az eszközök és rendszerek lehetnek fizikai, informatikai vagy szervezeti jellegűek. Íme néhány példa:

### 1. Fizikai kontroll eszközök:

- **Automatizált rendszerek és berendezések:** Például otthoni okosrendszerek, amelyek lehetővé teszik a fűtés, világítás, zárok stb. távoli vezérlését.
- **Gépek és eszközök:** Pl. a járművekben található kormánykerék, gázpedál és fék, amelyek lehetővé teszik a vezető számára, hogy irányítsa a járművet.
- **Kontroll panelok és kezelőszervek:** Például repülőgépek pilótafülkéjében található vezérlők, amelyekkel a pilóták irányítják a repülőgépet.

### 2. Informatikai kontroll eszközök:

- **Szoftverek és alkalmazások:** Olyan szoftverek, amelyek lehetővé teszik a felhasználók számára, hogy kezeljék és irányítsák az adatokat, folyamatokat stb., például üzleti szoftverek, adatbázisok, okostelefonos alkalmazások stb.
- **Távvezérlők és távkapcsolók:** Pl. távirányítók, amelyek lehetővé teszik a felhasználók számára, hogy távolról irányítsák különböző eszközöket vagy rendszereket.

### 3. Szervezeti kontroll eszközök:

- **Iránymutatás és politikák:** Pl. egy vállalati politika vagy munkaügyi szabályzat, amely meghatározza, hogyan kell viselkedni és döntéseket hozni a szervezeten belül.
- **Strukturált folyamatok és eljárások:** Például egy termelési folyamat vagy üzleti folyamat, amely előírja, hogy hogyan kell végrehajtani bizonyos tevékenységeket és döntéseket.

Ezen eszközök és rendszerek kombinációjával az egyének vagy szervezetek képesek lehetnek befolyásolni és irányítani környezetüket, tevékenységeiket és erőforrásaikat. Fontos azonban megfelelő tervezés és felügyelet biztosítása, hogy ezek az eszközök hatékonyan működjenek, és megfeleljenek az adott célkitűzéseknek és szabályozásoknak.

## 2.8 Kontolling és a vállalkozások kapcsolata

A controlling bevezetésének előfeltétele, hogy átfogó elemzést végezzünk az adott vállalkozás gazdasági folyamatairól, és ebben a folyamatban a vezetők és tulajdonosok is részt vegyenek. A vizsgálat eredményei alapján azonosítanunk kell a cég jelenlegi működésének alapelemeit, és meg kell terveznünk a lehetséges jövőbeli változásokat. Fontos, hogy alaposan áttekintsük a cég számlatükrét és költség-elszámolási rendszerét. Ez az elemzés lesz az alapja a controlling tevékenységének.

A költség-elszámolási rendszer minden egyes elemét részletesen kell átvizsgálunk, és kidolgozunk a költséghely- és költségviselő-számításokat. Ezenkívül szükség lesz a controlling eszközök kiépítésére, amely magában foglalja a mutatószámrendszerek, beszámoló- és jelentési rendszerek kialakítását is. Az egyik legnehezebb feladat lesz a döntéstámogató vagy vezetési információs rendszer kiválasztása, és ennek az alkalmazottakkal való elfogadtatása.

A controlling bevezetésének lehetőségeit alapvetően meghatározzák a vállalkozások méretei és gazdasági lehetőségei. A kis- és középvállalkozások esetében három fő controlling alkalmazási lehetőséget különböztetünk meg.

A **mikro**vállalkozások esetében javasolt a controlling szemléletmód alkalmazása. Mivel ebben a kategóriában a vállalkozás tulajdonosa egyben az operatív döntéshozó is, szükséges a controlling szemléletmód alkalmazása a mindennapi üzletmenet során.

A **kis**vállalkozásokra jellemző, hogy a controlling megvalósítja a döntéstámogatást. Ebben a méretkategóriában a controlling szemléletmód alkalmazása mellett szükséges a vezetői információszerzés bővítése, például Exceles táblázatkezelő alkalmazásával.

A **közép**vállalkozásoknál a controlling szemléletmód alkalmazása mellett szükséges az informatikai és döntéstámogatás, valamint adott esetben 1-2 fő kontroller alkalmazása. Az előbbi természetesen többféle alternatívában valósítható meg, például a meglévő vállalatirányítási rendszer kiegészítésével vagy új szoftver alkalmazásával. A kontroller lehet egy korábbi munkatárs, például a pénzügy vagy könyvelés területéről, de lehet külső szakember is.

## 3 Eredményeim

### 3.1 Vállalkozások bemutatása

Az általam választott vállalkozások bemutatása fejezetben ismertetni fogom a cégek fő mutatószámait, illetve a tevékenységeiket. Az első vállalkozás egy pizzéria lesz, akik KFT. (Korlátolt felelősségű Társaság)-ként működnek, a másik cég pedig egy egyéni vállalkozóként tevékenykedő műkörmös. Első sorban pár információval jellemezném őket. A pizzéria 5 fő munkavállalót foglalkoztat. A KFT-t 2 tulajdonos alapította, 2020-ban. Fő tevékenységük az éttermi, mozgó vendéglátás szolgáltatás, melynek TEÁOR száma az 5610. Kontrolling tevékenységet nem folytatnak, de nyilván tartanak számos adatot. Vezetik a napi kiadásokat, bevételeket, illetve a munkaidőt. A számítások során az adatokat az általuk megadott forrásokból fogom elemezni, mint például a mérleg és eredménykimutatás.

A másik cég egy műkörmös EV (egyéni vállalkozó), aki 1 személyként dolgozik és nem foglalkoztat senki mást. A vállalkozás alapításának éve 2020 volt. Az ő tevékenysége a manikűr és műköröm ápolás, melynek TEÁOR száma a 9602 Fodrászat, szépségápolás. A szakmakódja pedig 960206. Ő sem végez kontrolling tevékenységet, de nyilvántartást vezet számos dologról. Ezek az alapanyag nyilvántartás, költségtervezés, ahol nyilvántartja a bevételeit és kiadásait, valamint a vendégeinek számát is vezeti, amivel számol különböző kimutatásokat. A két cég tevékenysége eltérő, mégis vannak közös pontok. Ezek a hasonlóságok a pénzügyi nyilvántartásban valósulnak meg. Az általam készített 2. táblázat a cégek e-beszámolón keresztül benyújtott mérlegei és eredménykimutatásai alapján készültek. A táblázatban láthatóak a különböző mutatószámok eredményei, amiket elemezni fogok.

### 3.2 Mutatószámok

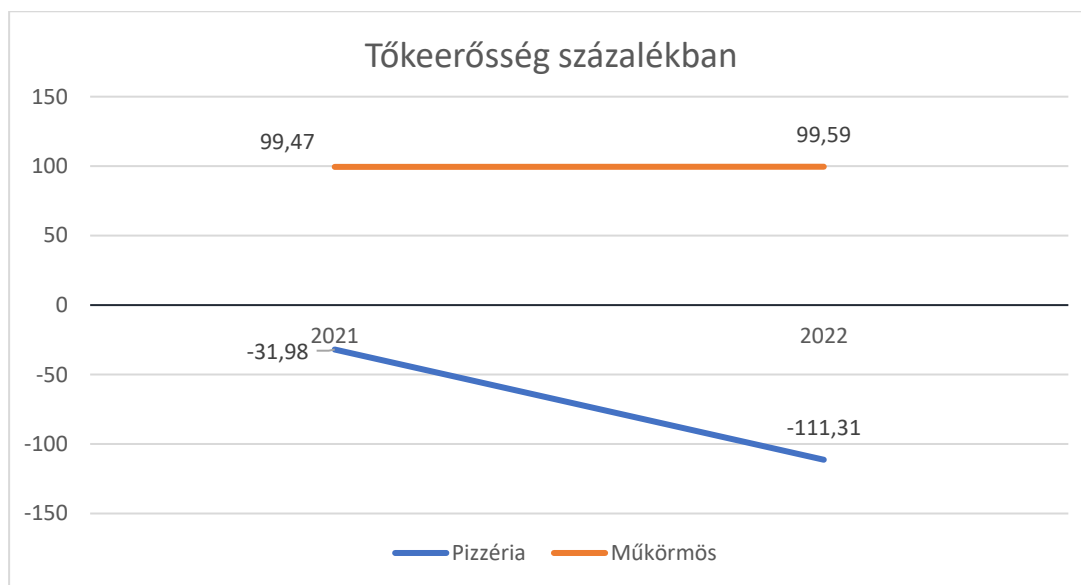
| Megnevezés                       | Pizzéria |           | Manikűrös |         |
|----------------------------------|----------|-----------|-----------|---------|
|                                  | 2021     | 2022      | 2021      | 2022    |
| Tőkeerősség                      | -31,98%  | -111,31%  | 99,47%    | 99,59%  |
| Tőkegyarapodás                   | -107,93% | -204,90%  | 7,63%     | 6,83%   |
| D/E                              | -403,32% | -184,74%  | 0,54%     | 0,42%   |
| Saját tőke/ jegyzett tőke aránya | -61,23%  | -266,13%  | 218,00%   | 224,83% |
| Forgótőke                        | -2 444   | -8 576    | 6 540     | 6 745   |
| Forgótőke aránya                 | 133,04%  | 107,41%   | 100,00%   | 100,00% |
| Befektetett eszközök fedezete I  | -302,64% | -1348,65% | 0,00%     | 0,00%   |
| ROA                              | -0,55    | -0,85     | 0,04      | 0,03    |
| ROE                              | 1,76     | 0,77      | 3,50%     | 3,04%   |
| ROI                              | -0,56    | -0,86     | 3,48%     | 3,03%   |
| Bruttó cash flow                 | -3 122   | -5 952    | 229       | 205     |
| Likviditási mutató               | 173,16%  | 75,98%    | 187,86    | 241,89  |
| Likviditási gyorsráta            | -12,54%  | -14,03%   | 187,86    | 241,89  |
| Működő tőke                      | 4 229    | 3 781     | 6 540     | 6 745   |
| Forgóeszközök aránya             | 89,43%   | 91,75%    | 100%      | 100%    |
| Eladósodottság foka              | 128,96%  | 205,63%   | 0,53%     | 0,41%   |

2.táblázat Mutatószámok eredményei

(Forrás: Saját szerkesztés a cégek éves beszámolója alapján)

A **tőkeerősség**, másnéven **tőkeellátottság** megmutatja, hogy a vagyon mekkora része származik saját forrásból. Ennél a mutatónál elvárás, hogy ne legyen 30%-nál alacsonyabb, minél magasabb a százalék, annál kevésbé kockázatos a cég működése, ezáltal hitelezhetővé válik. Ha a mutató meghaladja ezt az értéket, azt jelenti, hogy a cég kötelezettségeinek aránya magas gazdálkodási gondokat eredményezhet.

$$\text{Tőkeerősség} = \frac{\text{Saját tőke}}{\text{összes forrás}} \times 100$$

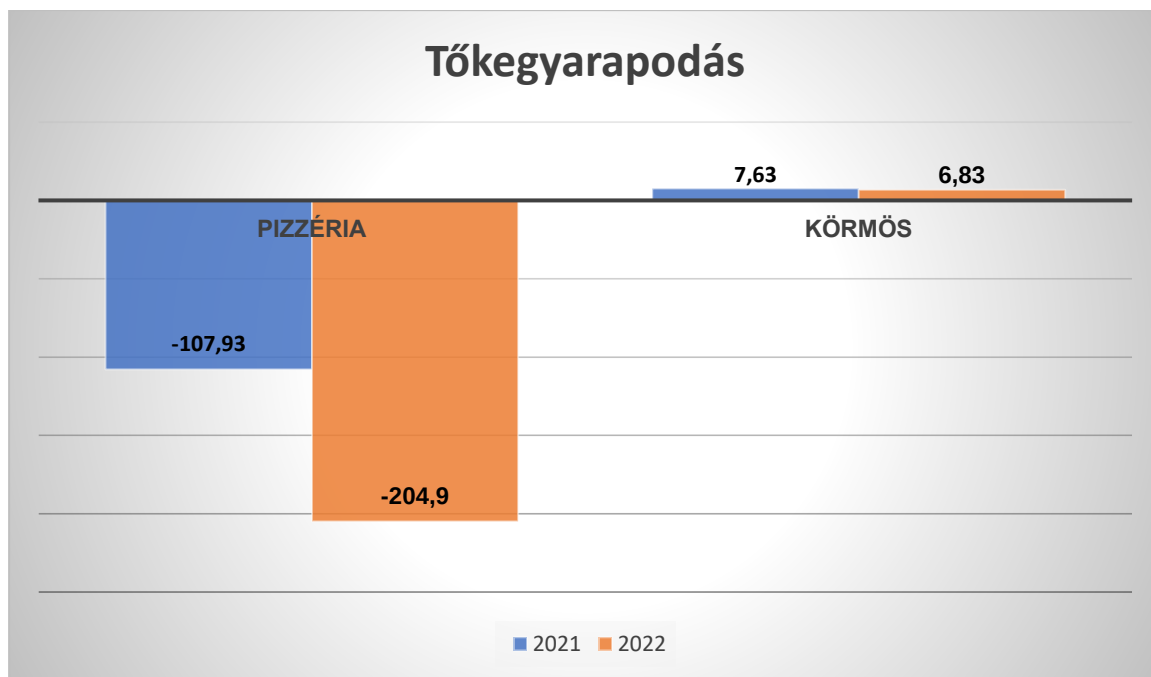


A pizzéria esetében 2021-ről 2022-re 80%-kal romlott a mutató eredménye, és még a negatív előjellel is társult. Ez az érték a kritikus 30% alatt van, ami azt jelenti, hogy a vállalkozás tőkeerőssége nagyon gyenge, tehát közel kerülhetnek a csődhöz is. A Manikűrös szalon helyzete viszont stabil, mert 2021-ről 2022-re 0,12%-kal növekedett, ami a vállalkozás erősödésére utal.

**Tőkegyarapodás:** megalapozza a következő év nyereségnövekedésének lehetőségét.

$$\text{Tőkegyarapodás} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Saját tőke}} \times 100$$

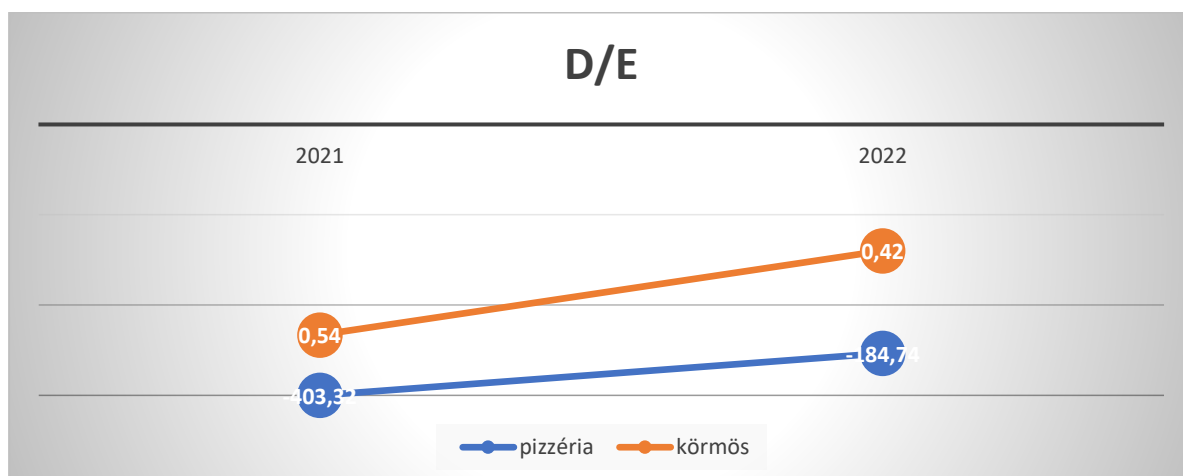




A pizzéria veszteséges adózott eredménye miatt nem sikerült nyereséget realizálnia, ezáltal nem eredményezett tőkegyarapodást sem, valamint majdnem a duplájára nőtt a mutatószám negatív irányba. -107,93%-ról -204,9%-ra növekedett, ezáltal a nyereség esélye is kevesebb a következő évre. A manikűrös szalon esetében viszont a pozitív adózott eredményből következtetve nyereséget hozott létre, viszont az esélye romlott a következő évre, mivel majdnem 1%-kal csökkent az érték.

**Idegen tőke/saját tőke aránya (D/E):** százalékban kifejezve megmutatja az idegen tőke és a saját tőke arányát. Illetve az eladósodottságot is megállapíthatjuk ebből a mutatóból.

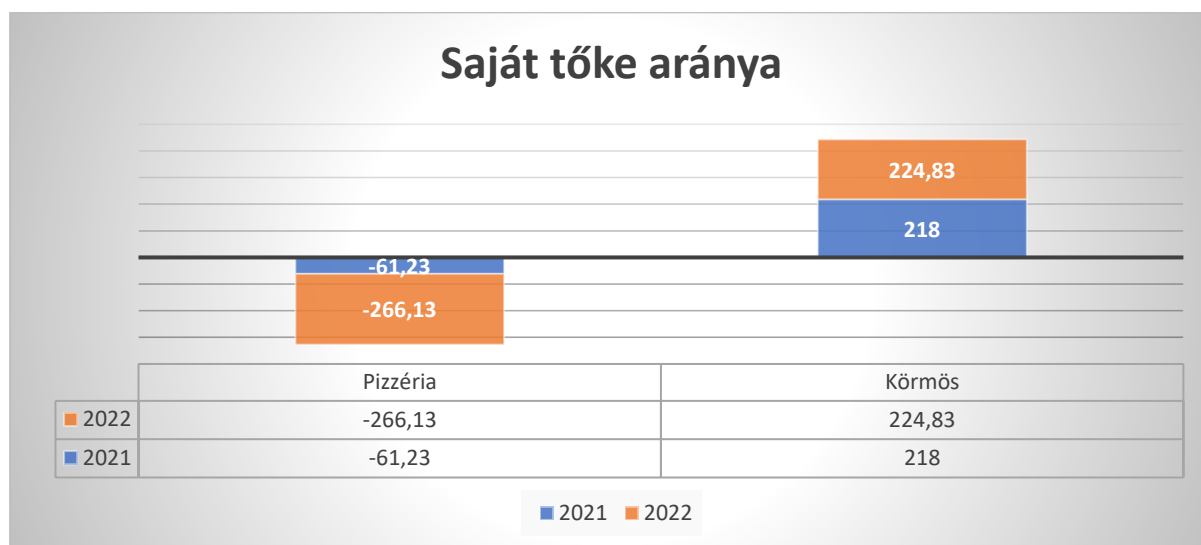
$$D/E = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Saját tőke}} \times 100$$



A 2 általam választott vállalkozások esetében úgy néz ki, hogy az eladósodottság mindkét cégnél javuló tendenciát mutatott. A manikűr szolgáltatást végző egyéni vállalkozó esetében kis esély van az eladósodottságra, mivel ez a szám nagyobb, mint nulla illetve a 2021-es évhez képest is kevesebb lett 2022-ben. A pizzát értékesítő cégnél a helyzet rosszabb, mivel nagy volt az eladósodottság, viszont 1 év alatt kb. a felére csökkent az esélye a bezárásnak, csődnek.

**Saját tőke/ jegyzett tőke aránya:** megmutatja, hogy egy adott vállalat tartós forrásai között milyen arányt képvisel a saját tőke. Ez a saját tőke növekedési mutató, amelyben látszik a vállalat belső növekedési hajlama. Minél nagyobb a mutató, annál több tartalékot halmozott fel a cég a jegyzett tőkén felül. Akkor kedvező a mutató értéke, ha nagyobb 100%-nál, ha ettől kisebb, tőkevesztésre utalhat.

$$\text{Saját tőke arány} = \frac{\text{Saját tőke}}{\text{Jegyzett tőke}} \times 100$$

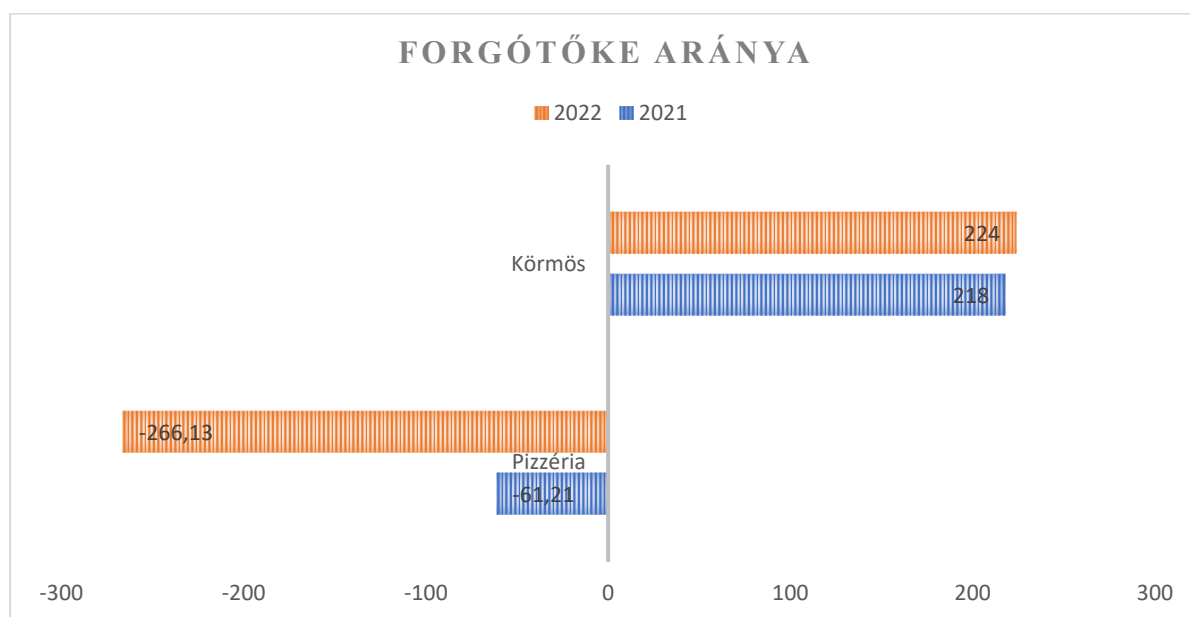


Fontos, hogy ez az arány 50% alá ne csökkenjen, ha a saját tőke a jegyzett tőke fele alá esik, pótbefizetést kell elrendelni a tagok számára. A saját tőke minden évben többszörösen meghaladja a Jegyzett Tőke értékét, ez az eredményes, jövedelmező működésre utal. Ezt az állítást a szépségipari vállalkozó alátámasztja, mivel mind 2021-ben, mind 2022-ben ez az arány meghaladja a kritikus értéket. Sajnos ez nem mondható el az ételt készítő szervezetről, mivel négyszeresére növekedett negatív irányba. Valószínűsíthető, hogy elrendelték a tagok közötti pótbefizetést, bár erről biztos információval nem rendelkezem. A pótbefizetésnek a későbbiek során pozitív hatással kellene lennie a vállalkozás eredményeire.

**Forgótőke aránya:** azt mutatja meg, hogy a vállalkozás mennyire fizetőképés rövid távon, valamint tudja-e fizetni a következő évi tartozásait.

**Forgótőke:** A termelésre használt tőkének az a része, amely a termelési folyamatban teljes egészében átmegy az előállított termékek értékébe.

$$\text{Forgótőke aránya} = \frac{\text{Forgótőke}}{\text{saját tőke}} \times 100$$



A túl magas számérték kedvezőtlen lehet a cég számára, aminek az az oka, hogy agresszív finanszírozási stratégiát alkalmaznak. Az agresszív finanszírozási stratégia jelntése, hogy a gazdasági társaság a tartósan lekötött forgóeszközeinek nagy részét rövid lejáratú kötelezettségekből egyenlíti ki. Mindkét vállalkozásra jellemző, hogy a forgóeszközeinek majdnem teljes egészét rövid lejáratú kötelezettségekből finanszírozza.

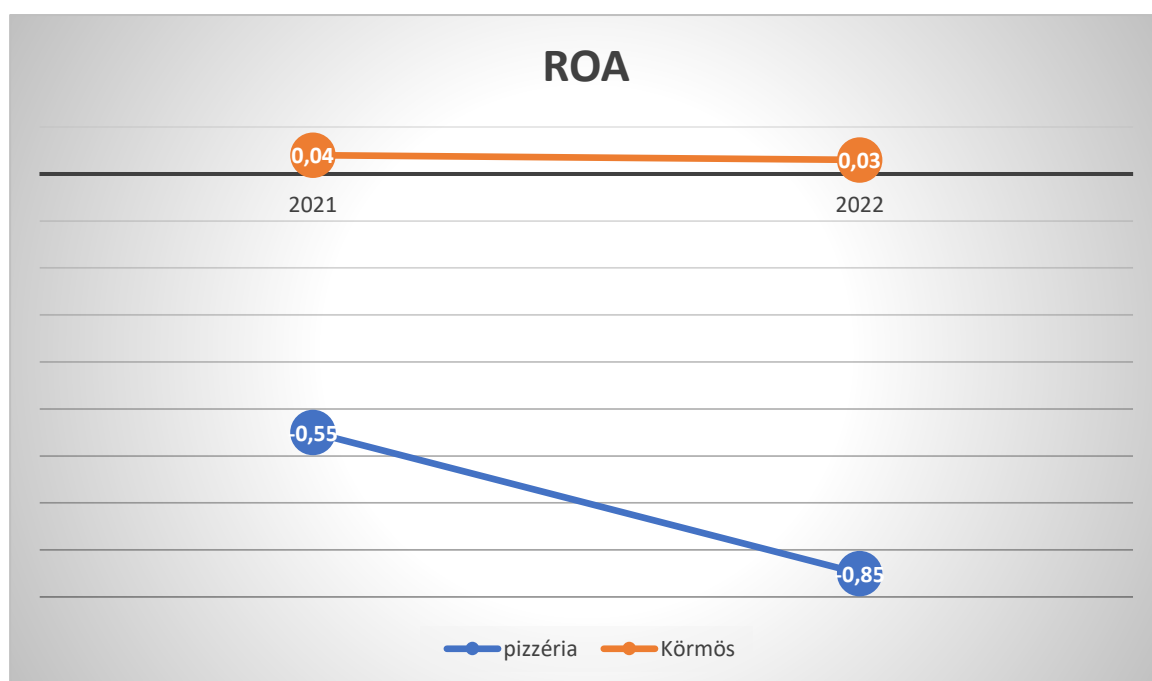
**Befektetett eszközök I.** mutató másik megnevezése a **befektetett eszközök fedezettsége**. Ennek a mutatónak a gazdálkodókkal szembeni általános követelménye, hogy a befektetett eszközeit saját forrásból finanszírozza. A befektetett eszközök I. megmutatja, hogy a vállalkozás tevékenységét szolgáló tartós eszközöket milyen mértékben képes fedezni a vállalat saját tőkével. A mutatószám akkor kedvező egy cégnél, ha az eredmény megközelíti vagy meghaladja a 100%-ot.

$$\text{Befektetett eszközök fedezete} = \frac{\text{Saját tőke}}{\text{Befektetett eszközök}} \times 100$$

Az általam vizsgált vállalkozások közül a manikűrös szolgáltatást nyújtó cégnél ennek a mutatónak az értéke 0. Ez annak köszönhető, hogy a vállalkozásban nincsenek befektetett eszközök, nincs olyan tárgy, dolog, amit a vállalkozó 1 éven túl használna. Minden eszköze cserélődik, ami a munkájából adódóan érthető. Például a köröm reszelőt nem tudja 2 hétnél tovább használni, mert elkopik. Az étkeztetést végző vállalat esetében ez az érték negatív előjelet kapva nagyon magas. Ez azt jelenti, hogy idegen forrásokból fedezi az eszközeit. Sajnos sok idegen forrásból kell finanszíroznia. Az értéke 2021-ről 2022-re rohamosan romlott, ami köszönhető a COVID vírus helyzetnek is. A számok pedig magukért beszélnek, -302,64%-ról -1348,65%-ra nőtt, ami majdnem ötszörös érték.

Az Eszközarányos nyereség (**ROA**) mutató megmutatja az összes eszközre vetített tárgyévi megtérülést. Kifejezi, hogy a vállalat teljes eszközállománya milyen hozamot biztosít. Minél magasabb a mutató eredménye, annál nagyobb hozamot ért el a vállalkozás.

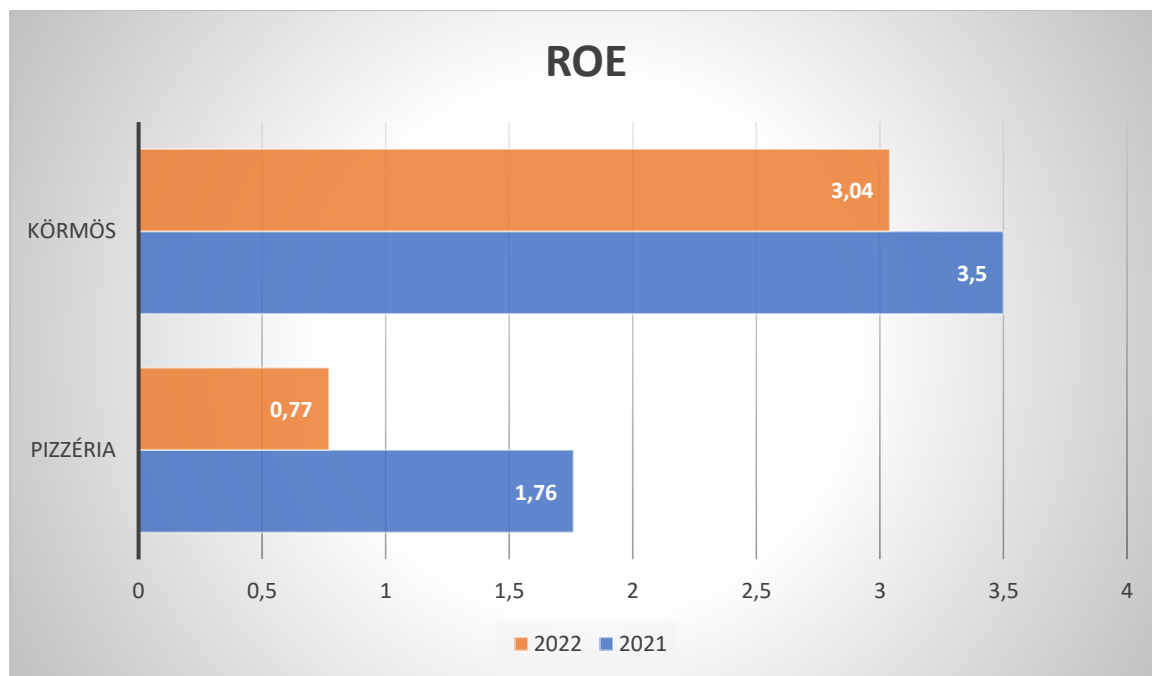
$$ROA = \frac{\text{Adózás előtti eredmény}}{\text{Összes eszköz}}$$



Mindkét vállalkozás esetében csökkent a ROA mutató.

A Saját tőke-arányos nyereség (**ROE**) mutató megmutatja, hogy a saját tőkét mennyire hatékonyan használja fel a bevételei eléréséhez, azaz a tárgyévi megtérülést fejezi ki.

$$ROE = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Saját tőke}}$$



Ennél a mutatónál láthatjuk, hogy az egységnyi tőke mekkora adózott eredményt ért el a vállalkozás számára. A körmös esetében 3,04-re csökkent 3,5-ről. Nem nagy változás, mindössze 0,46%-os csökkenést mutat. A pizzéria esetében eddig ez az első pozitív eredményt jelző mutató. Viszont nála is romlás látható. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozások kevesebb adózott eredményt mutattak ki a könyveikben.

A befektetésarányos megtérülés azaz a **ROI** (vagy másnéven eszközlekötés megtérülése) egy olyan teljesítmény mutatószám, amelyet a befektetések hatékonyságának számszerűsítésére használunk, vagy éppen a befektetések összehasonlítására.

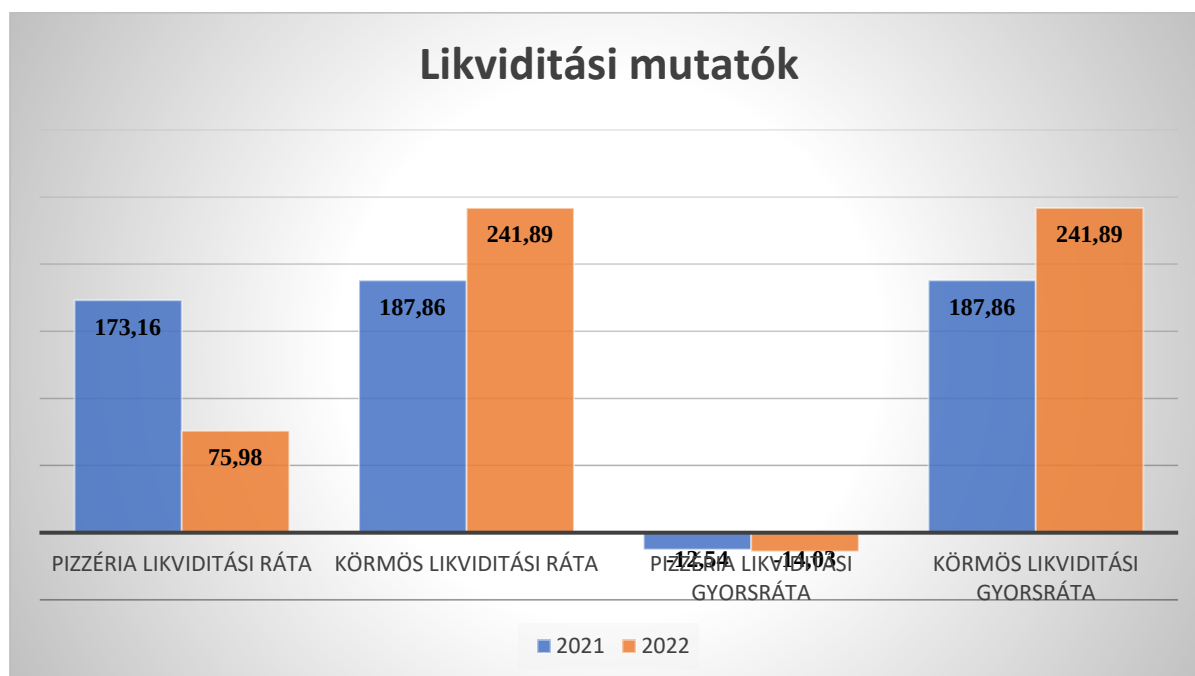
$$ROI = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Összes eszköz}}$$

Sajnos a pizzázó esetében nem térülnek meg a befektetések, mivel negatív előjellel rendelkeznek és 2021-ről 2022-re romlott az esélye is. A manikűrös szalon esetében minimális megtérülés mutatható ki.

A likviditási mutatók az egy éven belül pénzzé tehető likvid eszközök és források arányát tükrözi. A **likviditási ráta** megmutatja, hogy az adott vállalkozás rövid távon eleget tud-e tenni a fizetési kötelezettségeinek. A világbank a kölcsönnyújtáshoz 1,3 és afeletti mértéket tartja elfogadhatónak. A **likviditási gyorsráta** megmutatja, hogy a pillanatnyi rendelkezésre álló követelések, értékpapírok és pénzeszközök milyen arányban fedezik a vállalkozás rövid lejáratú kötelezettségeit. Akkor jó, ha a hányados értéke eléri az 1-et.

$$\text{Likviditási ráta} = \frac{\text{Forgóeszköz}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettség}}$$

$$\text{Likviditási gyorsráta} = \frac{\text{Forgóeszköz} - \text{Készletek}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettség}}$$



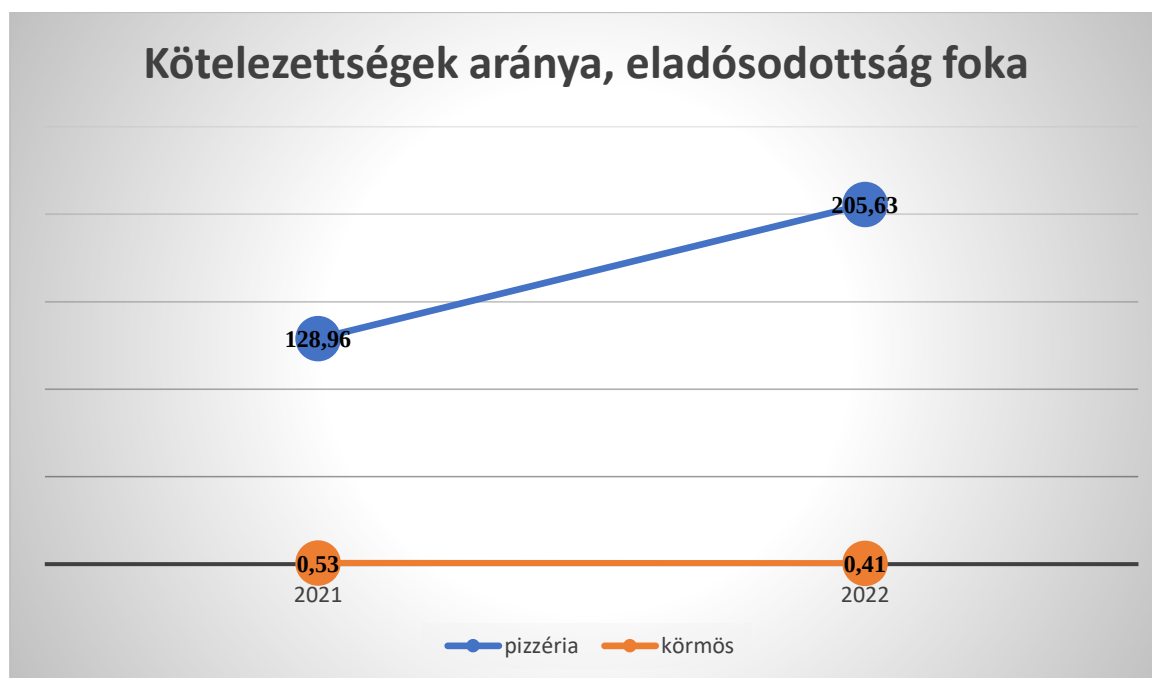
Az ábrán látható, hogy a körmös szalonnak, mindkét mutatószáma megegyezik. Ez annak köszönhető, hogy a manikűrös nem rendelkezik készletekkel. A körmös fedezni tudja mindenhol a kötelezettségeit, mert megfelelnek az elvárásoknak. A pizzéria esetében már akadnak gondok a finanszírozást tekintve. A likviditási gyorsráta mutató utalhat a pénzügyi gondokra, mert nem tudná kiegyenlíteni a tartozásait, ami által akár a behajtóhoz is kerülhetnének a szállítói kötelezettségek miatt. A vállalkozás viszont rövid távon eleget tudna tenni a kötelezettségeinek tisztázására.

A **kötelezettségek aránya**, másnéven az idegen tőke megmutatja, hogy a vállalkozás összes forrásából mekkora hányadot képeznek az idegen források. Ide tartoznak a kötelezettségek, amik a mérlegben a hátrasorolt, hosszú- illetve a rövid lejáratú kötelezettségek. Ez a mutató akkor kedvezőtlen, ha eléri, esetlegesen akár meghaladja a 70%-ot.

Az **eladósodottság foka** mutató megmutatja, hogy a kötelezettségek milyen mértékben fedezik a vállalkozás eszközvagyonát, eszközállományát.

$$\text{Kötelezettségek aránya} = \frac{\text{Kötelezettségek}}{\text{Összes forrás}}$$

$$\text{Eladósodottság foka} = \frac{\text{Idegen tőke}}{\text{Összes forrás}}$$



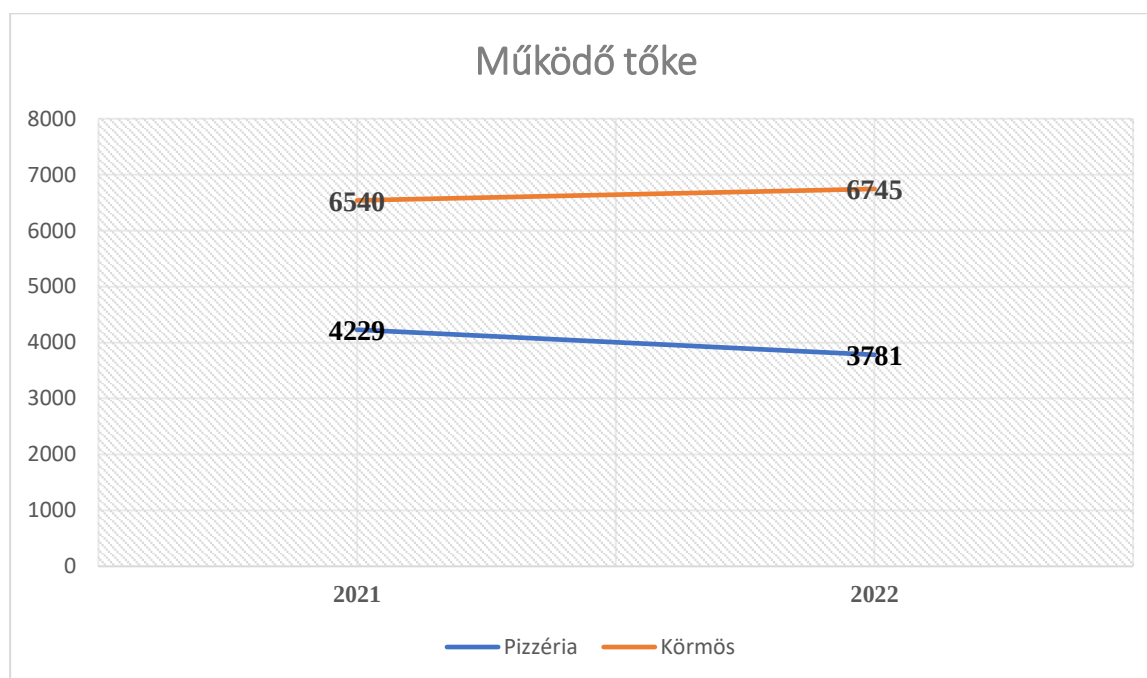
A körmös esetében ezek a mutatók elenyésző hányadot mutatnak és 2021-ről ez a mutató javuló tendenciát mutatott 2022-re. A pizzéria esetében a helyzet 2021-ről 2022-re romlott, a másfélszeresére nőtt. Ez az érték aggodalmat okozhat a vállalkozás számára, mivel a 70%-os értékhatár fölé esik. A kötelezettségei nagy részét a hátrasorolt kötelezettségek teszik ki.

A **Bruttó Cash flow** megmutatja a várható gazdasági jelenértéket. Ez az összeg lehet pozitív, negatív, vagy akár 0 is.

A vállalkozások esetében mindkét érték megmutatkozik. A pizzéria negatív előjelű, a körmös szalon pedig pozitív előjelű bruttó cash flow-t mutat.

A **Működő tőke** a vállalkozás forgóeszközeinek (készletek, pénzeszközök, követelések) és a rövid lejáratú kötelezettségeinek különbsége. Továbbá ez a mutató információt szolgáltat a vállalat rövid időn belüli szállítói kötelezettségeinek kiegyenlítése után szabadon felhasználható összegről, amit a cég a mindennapi tevékenységére tud fordítani.

**Működő tőke**= Forgóeszközök- Rövid lejáratú kötelezettségek



Az egyik vállalkozás esetében ez az összeg a 2 évre vetített adatok alapján csökken, a másik vállalkozás esetében pedig nőtt.

A forgóeszközök aránya arról ad tájékoztatást, hogy az összes eszköz között mekkora arányt képvisel a rövid távon felhasznált eszközök értéke (forgó eszközök). Ez utalhat akár a forgóeszközök igényességére is, milyen gyorsan használják el ezeket az eszközöket.

$$\text{Forgóeszközök aránya} = \frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Összes eszköz}}$$

A forgóeszközök mindkét vállalkozás esetében gyorsan mozognak a vállalkozás tevékenységéből adódóan. Előfordulhat, hogy ezek a cégek az alapanyagokat is itt tartják nyilván a készletek helyett. A pizzéria forgóeszközének aránya nőtt 2021-ről 2022-re. Ez adódhat abból, hogy elhasználták az eszközök a magasabb megrendelés miatt és nőtt az elhasználódás. A körmös esetében, mivel szinte csak forgóeszközökkel dolgozik, ezért lesz az érték 100%.



## 4 Következtetéseim, megállapításaim, javaslataim

A javaslataim nagyrészt a pizzéria számára fogalmazom meg, mivel az ő mutatói alapján érdemes lenne javítani, vagy legalábbis megpróbálni a fejlődést.

1. Az első javaslatomat a körmös egyéni vállalkozónak tenném, ami az lenne, hogy bátran fektessen be egy ingatlanba vagy akár tárgyi eszközökbe, mert biztos, stabil lábakon áll a vállalkozása. Persze ezt csak akkor valósítsa meg, ha már érez annyi potenciát a vállalkozásában, hogy ez a vendégkör megmarad, vagy akár bővíteni tudja. Egy ingatlan biztos befektetés lenne számára és még a bérleti díjat is megspórolná.
2. Az észrevételem a manikűrössel szemben az, hogy tudatosan építette a vállalkozását, ügyelve arra, hogy profitot termeljen és ne kerüljön véletlen sem a csőd közelébe. Ha a jövőben is így gazdálkodik, még profitosabb vállalkozást tud kiépíteni és akár magasabb szintre emelkedhet. Az évek múlásával akár átalakulhat társas vállalkozássá is és alkalmazhat további körmösöket is.
3. A második javaslatomat a pizzériának tenném, ami az lenne, hogy próbáljon meg gazdaságosabban termelni. Alakítsa ki úgy az árakat, hogy a vásárlóknak is kedvező legyen, ezzel a közönséget megszólítva akár profitot is termelhet. Szerintem ha egy cég úgy alakítja ki az árakat, illetve olyan minőségben készíti el az ételeket, akkor azzal megszólítja a fogyasztókat. Alkalmazza a marketing alapelveit a 4P alapján (termék, ár, hirdetés, hely) ezzel megszólítva egy szélesebb célcsoportot.
4. A következő javaslatom szintén a pizzériának tenném. Próbáljon meg egy kicsit jobban figyelni a kontrolling tevékenységekre. Kalkuláljon a mutatószámokkal, hogyan lenne gazdaságosabb számára a termelés. Az évek során felmerült veszteségek miatt hamar a csőd szélére is kerülhet, ha nem figyel oda egy kicsit jobban. Akár fogadjon fel egy kontrollert, aki segít neki a különböző nyilvántartások vezetésében. Ha erre figyel, szerintem egy 5 éven belül már profitot is termelhet.
5. A pizzéria próbáljon meg keresni új piaci lehetőségeket, amikkel tudja bővíteni a szolgáltatását. Például a kiszállítás mellé nyisson egy beülős éttermet. Sok ember szívesebben ül be egy étterembe vacsorázni, ami színvonalas. Ez is egy plusz lenne számára, amivel profitra tehetne szert. Próbáljon fejleszteni új folyamatokat, amivel hatékonyabb lesz a termelése, illetve dolgozzon ki egy stratégiát, amivel megerősíti vagy visszaszerzi a pozícióját.

## 5 Összefoglalás

A dolgozatomban összehasonlítottam két különböző foglalkozású Kis- és közép vállalkozást. Előzetes interjúk alapján információkat kaptam a cégek egyes nyilvántartásairól, illetve hogyan végeznek kontrolling tevékenységet. A hipotézisem az volt, hogy nem végeznek semmi nemű ellenőrzést, illetve kontrolling feladatot. Az irodalmi áttekintésben ismertettem a kontrolling fogalmát, főbb funkcióit. Kitértem a kontrolling fontosságára egy adott vállalkozás életében, valamint hogy a hazai cégek milyen kontrolling tevékenységet végeznek. Ismertettem a kontrolling kialakulását, majd ezt követően a kontroller feladatát, szerepét. Megbizonyosodtam arról, hogy hazánkban kulcs szerepet töltenek be a KKV-k, mivel a 99%-uk ebbe a kategóriába sorolható. A maradék 1 %-ot a nagyvállalatok teszik ki. A kutatásom során az is kiderült, hogy hazánkban túlnyomó részt az emberek is inkább ezekben a vállalkozásokban állnak alkalmazotti foglalkoztatásban. A kontrolling tevékenységet nem minden cég végzi, ezáltal ütközhetnek megoldatlan akadályokba. A tanulmányaim során talákoztam olyan vállalkozással, aki gyakorolta ezt a tevékenységet, ezáltal zökkenőmentesen működött és nagy profitra tett szert. Vizsgáltam mutatószámokon keresztül, hogy mennyire jövedelmezőek az általam választott vállalatok. Az e-beszámolón közzétett nyilvános beszámolókból kiszűrt adatok alapján megállapítottam, hogy a pizzériai kft. erősen veszteséges. A körmös egyéni vállalkozó pedig profitos. A dolgozatomhoz kiválasztottam számos olyan mutatószámot, amivel mérni lehet egy adott gazdasági társaságot. Számomra nagyon meglepő volt, hogy egy úgymond felkapott szolgáltatást nyújtó vállalkozás ilyen gyenge eredményeket produkál és akár a csőd is elérheti. Az általam kimutatott értékek alapján, ha a jövőben vállalkozást alapítok, jobban odafigyelek a gazdasági összetevők meglétéről. Első körben a befektetések fontosságára, mert ha az elején a saját tulajdonomban kezdem végezni azt a szolgáltatást, amivel a vállalkozást alapítottam, azzal egy biztos pontra tehetek szert. Szerintem nagyon fontos a befektetés egy cég életében. Ez is egy esetleges opció lehet, ami épp megmenti majd a csődtől, elkerülve a fix havi költségeket.

Végül a dolgozatom zárásaként javaslatokat tettem túlnyomó részt a pizzériának, mert a számítások alapján erősen a csőd szélén áll. Nagy veszteséget mutatott a beszámolója is, illetve az általam számolt eredmények is alátámasztották ezt a jelenséget. A műkörmös egyéni vállalkozó egy személyben könnyebben gazdálkodik, ezáltal könnyebben tett szert a profitra.

## 6 Irodalom jegyzék, Források

- 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról (<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0400034.tv>)
- Ebeszámoló: <https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap>
- KSH: [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0018.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0018.html)
- [https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo\\_2022.pdf](https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo_2022.pdf)
- Kormány.hu: A MAGYAR MIKRO-, KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK MEGERŐSÍTÉSÉNEK STRATÉGIÁJA
- BARÁTH G. [2020]: Controlling jelentése, folyamata és legfontosabb jellemzői
- DR. H. HAGEN I.ZS és KONDOROSI F. [2018] Controlling (Debrecen)
- DR. SÜTŐ D [2017]: A controlling fejlődéstörténete, helye és szerepe a gazdálkodó szervezetekben
- HORVÁTH és PARTNERS [2007]: Controlling
- KÖRMENDI L. ÉS TÓTH A. [2011]: A controlling alapjai
- REKETTYE GÁBOR: KKV Marketing [2024]
- NAV: [https://nav.gov.hu/adatbazisok/adatbleker/egyeni\\_vallalkozok\\_bevaszasi\\_adatai](https://nav.gov.hu/adatbazisok/adatbleker/egyeni_vallalkozok_bevaszasi_adatai)
- Mersz.hu: <https://mersz.hu/>
- DR. MACZÓ K. [2007]: Controlling a gyakorlatban (Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ)
- TÓTH A. és ZÉMAN Z. [2017]: Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment (Akadémiai Kiadó)
- HORVÁTH ZSUZSANNA: Pénzügy I.
- HORVÁTH ZSUZSANNA: Pénzügy II.
- HORVÁTH ZSUZSANNA: Pénzügy III.

## 7 Mellékletek

### 7.1 A pizzéria mérlege

Adatok ezer forintban

| Sorszám | Tételsor elnevezése                                     | 2021   | 2022   |
|---------|---------------------------------------------------------|--------|--------|
| 008.    | A. Befektetett eszközök                                 | 607    | 592    |
| 009.    | I. Immateriális javak                                   | 193    | 157    |
| 010.    | II. Tárgyi eszközök                                     | 414    | 435    |
| 011.    | III. Befektetett pénzügyi eszközök                      | 0      | 0      |
| 012.    | B. Forgóeszközök                                        | 5 138  | 6 581  |
| 013.    | I. Készletek                                            | 4 875  | 4 818  |
| 014.    | II. Követelések                                         | 0      | 74     |
| 015.    | III. Értékpapírok                                       | 0      | 0      |
| 016.    | IV. Pénzeszközök                                        | 263    | 1 689  |
| 017.    | C. Aktív időbeli elhatárolások                          | 0      | 0      |
| 018.    | Eszközök (aktívák) összesen                             | 5 745  | 7 173  |
| 019.    | D. Saját tőke                                           | -1 837 | -7 984 |
| 020.    | I. Jegyzett tőke                                        | 3 000  | 3 000  |
| 021.    | Ebből: — Visszavásárolt tulajdoni részesedés névértéken | 0      | 0      |
| 022.    | II. Jegyzett, de még be nem fizetett tőke               | 0      | 0      |
| 023.    | III. Tőketartalék                                       | 0      | 0      |
| 024.    | IV. Eredménytartalék                                    | -1 599 | -4 837 |
| 025.    | V. Lekötött tartalék                                    | 0      | 0      |
| 026.    | VI. Adózott eredmény                                    | -3 238 | -6 147 |
| 027.    | E. Céltartalékok                                        | 0      | 0      |
| 028.    | F. Kötelezettségek                                      | 7 409  | 14 750 |
| 029.    | I. Hátrasorolt kötelezettségek                          | 6 500  | 11 950 |
| 030.    | II. Hosszú lejáratú kötelezettségek                     | 0      | 0      |
| 031.    | III. Rövid lejáratú kötelezettségek                     | 909    | 2 800  |
| 032.    | G. Passzív időbeli elhatárolások                        | 173    | 407    |
| 033.    | Források (passzívák) összesen                           | 5 745  | 7 173  |

## 7.2 A pizzéria „A” típusú eredménykimutatása

Adatok ezer forintban

| Sorszám | Tételsor elnevezése                      | 2021   | 2022   |
|---------|------------------------------------------|--------|--------|
| 001.    | I. Értékesítés nettó árbevétele          | 25 333 | 43 205 |
| 002.    | II. Aktivált saját teljesítmények értéke | 0      | 0      |
| 003.    | III. Egyéb bevételek                     | 37     | 39     |
| 004.    | IV. Anyagjellegű ráfordítások            | 21 898 | 40 485 |
| 005.    | V. Személyi jellegű ráfordítások         | 6 342  | 8 166  |
| 006.    | VI. Értékcsökkenési leírás               | 116    | 195    |
| 007.    | VII. Egyéb ráfordítások                  | 195    | 464    |
| 008.    | A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye  | -3 181 | -6 066 |
| 009.    | VIII. Pénzügyi műveletek bevételei       | 0      | 0      |
| 010.    | IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai      | 0      | 0      |
| 011.    | B. Pénzügyi műveletek eredménye          | 0      | 0      |
| 012.    | C. Adózás előtti eredmény                | -3 181 | -6 066 |
| 013.    | X. Adófizetési kötelezettség             | 57     | 81     |
| 014.    | D. Adózott eredmény                      | -3 238 | -6 147 |

### 7.3 A körmös egyéni vállalkozó mélege

Adatok ezer forintban

| Sorszám | Tételsor elnevezése                       | 2021  | 2022  |
|---------|-------------------------------------------|-------|-------|
| 002.    | A. Befektetett eszközök                   | 0     | 0     |
| 003.    | I. Immateriális javak                     | 0     | 0     |
| 004.    | II. Tárgyi eszközök                       | 0     | 0     |
| 005.    | III. Befektetett pénzügyi eszközök        | 0     | 0     |
| 006.    | B. Forgóeszközök                          | 6 575 | 6 773 |
| 007.    | I. Készletek                              | 0     | 0     |
| 008.    | II. Követelések                           | 0     | 0     |
| 009.    | III. Értékpapírok                         | 0     | 0     |
| 010.    | IV. Pénzeszközök                          | 6 575 | 6 773 |
| 011.    | C. Aktív időbeli elhatárolások            | 0     | 0     |
| 012.    | Eszközök (aktívák) összesen               | 6 575 | 6 773 |
| 014.    | D. Saját tőke                             | 6 540 | 6 745 |
| 015.    | I. Jegyzett tőke                          | 3 000 | 3 000 |
| 016.    | II. Jegyzett, de még be nem fizetett tőke | 0     | 0     |
| 017.    | III. Tőketartalék                         | 0     | 0     |
| 018.    | IV. Eredménytartalék                      | 3 311 | 3 540 |
| 019.    | V. Lekötött tartalék                      | 0     | 0     |
| 020.    | VI. Értékelési tartalék                   | 0     | 0     |
| 021.    | VII. Adózott eredmény                     | 229   | 205   |
| 022.    | E. Céltartalékok                          | 0     | 0     |
| 023.    | F. Kötelezettségek                        | 35    | 28    |
| 024.    | I. Hátrasorolt kötelezettségek            | 0     | 0     |
| 025.    | II. Hosszú lejáratú kötelezettségek       | 0     | 0     |
| 026.    | III. Rövid lejáratú kötelezettségek       | 35    | 28    |
| 027.    | G. Passzív időbeli elhatárolások          | 0     | 0     |
| 028.    | Források (passzívák) összesen             | 6 575 | 6 773 |

#### 7.4 A körmös egyéni vállalkozó „A” típusú eredménykimutatása

Adatok ezer forintban

| Sorszám | Tételsor elnevezése                      | 2021  | 2022  |
|---------|------------------------------------------|-------|-------|
| 001.    | I. Értékesítés nettó árbevétele          | 1 513 | 1 509 |
| 002.    | II. Aktivált saját teljesítmények értéke | 0     | 0     |
| 003.    | III. Egyéb bevételek                     | 1     | 1     |
| 004.    | IV. Anyagjellegű ráfordítások            | 609   | 637   |
| 005.    | V. Személyi jellegű ráfordítások         | 648   | 648   |
| 006.    | VI. Értékcsökkenési leírás               | 0     | 0     |
| 007.    | VII. Egyéb ráfordítások                  | 5     | 0     |
| 008.    | A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye  | 252   | 225   |
| 009.    | VIII. Pénzügyi műveletek bevételei       | 0     | 0     |
| 010.    | IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai      | 0     | 0     |
| 011.    | B. Pénzügyi műveletek eredménye          | 0     | 0     |
| 012.    | C. Adózás előtti eredmény                | 252   | 225   |
| 013.    | X. Adófizetési kötelezettség             | 23    | 20    |
| 014.    | D. Adózott eredmény                      | 229   | 205   |

## NYILATKOZAT

### a záródolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

|                                 |                                                                                          |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| A hallgató neve:                | Kovács Krisztina                                                                         |
| A Hallgató Neptun kódja:        | IGEJPW                                                                                   |
| A dolgozat címe:                | Vállalkozások Kontrolling tevékenységeinek<br>összehasonlítása a KKV szektorban          |
| A megjelenés éve:               | 2024                                                                                     |
| A konzulens intézetének neve:   | MATE Károly Róbert Campus, Gyöngyös Vidékfejlesztés<br>és Fenntartható Gazdasági Intézet |
| A konzulens tanszékének a neve: | Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék                                              |

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozáttal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumba. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumban.

Kelt: Hort, 2024. év 04. hó 25. nap

  
Hallgató aláírása



## NYILATKOZAT

Kovács Krisztina (hallgató Neptun azonosítója: IGEJPW) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot a záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: Gyöngyös, 2024 év 04 hó 25 nap

  
belső konzulens