



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-6-333-345  
ETO 658.012.12

### **Gábor PATAKI**

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

### **Sándor VIRLICS**

„EX-IM Zakarpátya” Kft. vezetője, Kárpátaljai Magyar Líceum gyakorlati pszichológusa,  
II Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola  
Beregszász, Ukrajna  
ORCID ID: 0009-0006-3007-1207

## **EGY MIKRÓ VÁLLALAT MENEDZSMENT SAJÁTOSÁGAINAK ÉRTÉKELÉSE A „GERA KFT” PÉNZÜGYI ÉS STATISZIKAI ELEMZÉSÉN KERESZTÜL**

**Анотація.** Визначення діяльності підприємства в бізнес-процесах є ключовим кроком у розробці моделі управлінських процесів, оскільки без точної класифікації неможливо створити модель. Управління бізнес-процесами підприємства має вирішальне значення для успішного функціонування підприємства, включаючи використання різних методів і інструментів, таких як бізнес-аналіз, моделювання процесів, автоматизація, контроль та оцінка ефективності. Ці інструменти сприяють зниженню ризиків, підвищенню продуктивності та ефективності процесів, а також підвищенню задоволеності клієнтів і досягненню конкурентних переваг.

Успішне функціонування підприємства вимагає ретельного планування, контролю та аналізу, а також гнучкої реакції на зміни ринкових та соціальних умов. Використання системи управління та аналізу даних є ключовим інструментом управління, що дозволяє вести різні види обліку та забезпечувати точність і надійність фінансової звітності. ТОВ «GERA» - це роздрібний магазин продуктів харчування, розташований у місті Берегове. Підприємство має більш ніж 30-річний досвід діяльності. Основна діяльність – торгівля. У цьому дослідженні ми проаналізували організаційну структуру ТОВ «GERA», що дозволило зробити висновки про бізнес-процеси, які є основою діяльності. На основі цього ми визначили п'ять ключових аспектів, які визначають основні напрями діяльності підприємства. Узагальнюючи ці фактори, ми спершу встановили, що управління статутним капіталом відображає фінансову основу підприємства та розподіл прав власності між засновниками. По-друге, управління організаційною структурою оптимізує робочі процеси та використання ресурсів малого підприємства. Визначена структура відповідає розміру та типу підприємства, а також його унікальним функціональним потребам. По-третє, управління діяльністю підприємства зосереджується на визначенні стратегічних напрямків та розподілі прав прийняття рішень і впливу між засновниками. По-четверте, управління податками підкреслює важливість дотримання чинного законодавства щодо сплати податків і ПДВ. Цей аспект визначає фінансову дисципліну та відповідальність підприємства перед державними органами. І нарешті, управління бухгалтерськими послугами будується на централізованій структурі з головним бухгалтером, відповідальним за фінансовий облік та звітність. Ця система підкреслює важливість і відповідальність головного бухгалтера за забезпечення точності та надійності фінансових даних.

**Ключові слова:** фінансовий аналіз, фінансові результати, оцінка діяльності, SWOT, ситуаційний аналіз, мікропідприємство.

**JEL Classification:** M41

**Absztrakt.** A vállalkozás tevékenységének üzleti folyamatokban történő meghatározása kulcsfontosságú lépés a menedzsment folyamatok modelljének kidolgozásában, mivel pontos osztályozás nélkül lehetetlen modellt létrehozni. A vállalati üzleti folyamatok kezelése kritikus fontosságú a vállalat sikeres működése szempontjából, ideértve a különböző módszerek és eszközök alkalmazását, mint például az üzleti elemzés, folyamatmodellezés, automatizálás, ellenőrzés és hatékonyságvértékelés. Ezek az eszközök hozzájárulnak a kockázatok csökkentéséhez, a folyamatok termelékenységének és hatékonyságának növeléséhez, valamint az ügyfelek elégedettségének növeléséhez és a versenylényök eléréséhez. A vállalat sikeres működése elkötelezett tervezést, ellenőrzést és elemzést igényel, valamint a piaci és társadalmi feltételek változásaira való rugalmas reagálást. Az adatkezelő és elemző rendszer használata kulcsfontosságú irányítási eszköz, amely lehetővé teszi különböző típusú számvitel vezetését és a pénzügyi jelentések pontosságának és megbízhatóságának biztosítását. A "GERA" Kft. Beregszászban található élelmiszer kiskereskedelmi üzlet. Több, mint 30 éves működés van mögötte. Fő tevékenységük a kereskedelem. A tanulmányban a "GERA" Kft. szervezeti struktúráját elemeztük, melyből következtetéseket lehet levonni az üzleti folyamatokról, amelyek a tevékenység alapját képezik. Ezek alapján megállapítottunk öt kulcsfontosságú aspektust, amelyek meghatározzák a vállalat működésének fő irányait. Összefoglalva ezeket a tényezőket, először is megállapítottuk, hogy a jegyzett tőke kezelése tükrözi a vállalat pénzügyi alapját és a tulajdonosi jogok eloszlását az alapítók között. Másodsor, a szervezeti struktúra kezelése optimalizálja a munkafolyamatokat és a kisvállalkozás erőforrásainak felhasználását. A meghatározott struktúra megfelel a vállalat méretének és típusának sajátosságainak és egyedi funkcionális igényeinek. Harmadszor, a vállalat tevékenységének kezelése a stratégiai irányok meghatározására és a döntési jogok és befolyás elosztására az alapítók között összpontosul. Negyedszer, az adómenedzsment kiemeli az adófizetési kötelezettségnek a jelenlegi törvényeknek való megfelelés fontosságát az adózás és az ÁFA tekintetében. Ez az aspektus meghatározza a vállalat pénzügyi fegyelmét és felelősségét az állami szervek előtt. Végül, a könyvelési szolgáltatások kezelése egy központosított struktúrára épül egy főkönyvelővel, aki felelős a pénzügyi nyilvántartásokért és beszámolókért. Ez a rendszer hangsúlyozza a vezetőkönnyelő fontosságát és felelősségét a pénzügyi adatok pontosságának és megbízhatóságának biztosításában.

**Kulcsszavak:** pénzügyi elemzés, pénzügyi eredmények, teljesítmény-értékelés, SWOT, helyzetelemzés, mikro vállalat.

**Abstract.** Determining the business activities in business processes is a crucial step in developing a management process model, as it is impossible to create a model without precise classification. Managing business processes is critical for the successful operation of a company, including the application of various methods and tools such as business analysis, process modeling, automation, control, and performance evaluation. These tools help reduce risks, increase the productivity and efficiency of processes, enhance customer satisfaction, and achieve competitive advantages. Successful business operation requires dedicated planning, control, and analysis, as well as a flexible response to changes in market and social conditions. Using a data management and analysis system is a key management tool that allows for various types of accounting and ensures the accuracy and reliability of financial reports. "GERA Kft." is a food retail store located in Berehove. It has over 30 years of operation. Their main activity is trading. In this study, we analyzed the organizational structure of "GERA Kft.", from which conclusions can be drawn about the business processes that form the basis of its activities. Based on this, we identified five key aspects that determine the main directions of the company's operations. Summarizing these factors, we first established that the management of registered capital reflects the company's financial foundation and the distribution of ownership rights among the founders. Secondly, managing the organizational structure optimizes workflows and the use of resources for the small enterprise. The defined structure corresponds to the size and type of the company, as well



as its unique functional needs. Thirdly, the management of the company's activities focuses on defining strategic directions and the distribution of decision-making rights and influence among the founders. Fourthly, tax management emphasizes the importance of complying with current laws regarding tax and VAT payments. This aspect determines the company's financial discipline and responsibility to the state authorities. Finally, the management of accounting services is based on a centralized structure with a chief accountant responsible for financial records and reports. This system highlights the importance and responsibility of the chief accountant in ensuring the accuracy and reliability of financial data.

**Keywords:** financial analysis, financial results, performance evaluation, SWOT, situation analysis, micro-enterprise.

**A probléma általános megfogalmazása.** A mai gyors fejlődési körülmények között, amikor az üzleti életben és a piacokon fokozott verseny zajlik, a könyvelés meghatározó eszközzé válik a vállalatok hatékonyságának és stabilitásának biztosításában. Az üzleti folyamatok elemzése és modellezése, amelyek a könyvelésre összpontosítanak, kulcsfontosságú összetevői a stratégiai irányításnak, amelyek a pénzügyi mutatók optimalizálására és a magas szintű pénzügyi jelentések biztosítására irányulnak. Ez a tanulmány az üzleti folyamatok modellezésének lényegét kívánja feltárni a könyvelési aspektusában, és átfogó elemzést végezni a vállalat összes tevékenységének, hogy hatékony irányítási stratégiák kidolgozását teszi lehetővé a pénzügyi stabilitás és az ellenálló képesség támogatása érdekében a modern üzleti környezetben. A kutatás hangsúlyt helyez majd a könyvelési folyamatok fejlesztésére, az előrehaladott modellezési módszerek és innovatív technológiák alkalmazásának révén, ami hozzájárulhat a vállalat piaci versenyképességének növekedéséhez, s mikrovállalkozás korszerű menedzsment mechanizmusának eléréséhez.

Ez a megközelítés kiemeli a kutatás aktualitását a piaci verseny intenzív nyomása és a vállalatoknak az üzleti környezet gyors változásaihoz való alkalmazkodásának szükségessége között. Időszerűségét tovább erősíti a vállalati folyamatok kulcsfontosságú hatása a vállalat stratégiai fejlődésére és hatékonyságára.

A vállalati folyamatok menedzselésének folyamatközpontú megközelítése különösen hatékony az erősödő versenykörnyezetben, elősegítve a gyors reakciót a változásokra és növelve az érdekelt felek érdeklődését a végső eredmények iránt. Jelen háborús körülmények között a versenyhelyzet ugyan gyengült, illetve más kihívások adódnak, viszont lehet rá számítani, hogy a háború után a megnövekedett kárpátaljai vállalkozói létszám nagyobb konkurenciát fog eredményezni. Ezért mindenképp aktuális erre már most felkészülni.

A vállalati folyamatok modellezése elengedhetetlen eszköz a vállalat tevékenységének optimalizálásához és a reorganizációs kockázatok minimalizálásához. Különböző módszertanok alkalmazása, például a vállalati folyamatmodellezés, munkafolyamatok modellezése és adatfolyamok modellezése, az informatikai technológiák együttes alkalmazásával lehetővé teszi a vállalatok tevékenységének teljes körű optimalizálását. Ez lehetővé teszi a piaci változások hatékonyabb kontrollálását és alkalmazkodást. Ennek eredményeként, a piaci verseny kontextusában, az üzleti

folyamatok megértésének és irányításának fontossága kiemelkedik, mint stratégiai tényező a maximális produktivitás és vállalati versenyképesség eléréséhez.

**Legújabb kutatások és publikációk elemzése.** A kutatások, amelyeket végzünk, számos érdekes eredményt hoztak, amelyekben a vállalkozások üzleti folyamatainak elemzése mellett a válaszok keresésére is összpontosítottunk. Ezekben a vizsgálatokban számos hazai és nemzetközi szakember járult hozzá az ismeretek bővítéséhez. Például, olyan elismert szakemberek, mint *Morozenko*, *Demidenko*, *Csornobáj* és *Duma*, valamint *Netepchuk*, *Onishenko* is intenzíven foglalkoztak az üzleti folyamatokkal kapcsolatos információk feltárásával és megértésével. Munkájuk kiemelkedő fontosságú az üzleti világ számára [6; 8; 10; 11; 12].

Ezen felül, megjelent olyan cikkek között is tankönyv, amely kifejezetten az üzleti folyamatok irányításával foglalkozik, és amely széles körben hasznosítható. Ez a könyv hozzájárul az üzleti folyamatok hatékonyabb irányításához és optimalizálásához. [1]

*Páár Dávid* és *Dr. Bíró Tibor* neve is említésre méltó, mivel kutatásaikban az üzleti folyamatok és vállalkozások komplex elemzésére összpontosítottak. A kutatók hangsúlyt fektettek az üzleti folyamatok és vállalkozások mélyebb megértésére és összetett vizsgálatára, ami fontos lépés a modern üzleti világ kihívásainak felismerésében és kezelésében. [2; 7]

Környező országok vállalati értékelésében alapul vettem *Illés, B. C., Dunay, A., & Jelonek, D.* 2015-ös magyar és lengyel vállalkozások összehasonlító elemzését. [3] Továbbá *Fenyves et.al* 2018-as kutatását, amely a családi vállalkozások hatékonyságát vizsgálta [4]. Helyi kutatók pedig a vizsgált térségben elemezték a digitalizáció hatását a vezetői számvitel árképzési mechanizmusa mentén. [5]

Ezen szakemberek kutatási eredményei és közzétett munkái segítenek a vállalkozásoknak és szervezeteknek hatékonyabban működni, optimalizálni az üzleti folyamatokat és növelni a versenyképességet. Ezek az eredmények segítik a vállalkozások mindennapi döntéshozatalát és stratégiáinak kialakítását, hozzájárulva a gazdasági és társadalmi fejlődéshez egyaránt.

**A cikk céljainak megfogalmazása.** A kutatás célja a Kárpátalján működő vállalkozások üzleti folyamatainak elemzési módszertanának általánosítása és rendszerezése, azaz az üzleti folyamatok elemzésének általánosított módszertanának létrehozása. Ezt a célt a hazai és nemzetközi tapasztalatok összehasonlításával és modellezési technikák alkalmazásával kívánjuk elérni.

**A fő kutatási anyag bemutatása.** Üzleti folyamatok egy láncolatát jelentik összekapcsolt tevékenységeknek és műveleteknek, melyek egy vállalati irányítási tevékenység során egy konkrét cél vagy eredmény elérésére irányulnak. Ezek magukban foglalhatják a gyártási, marketing, értékesítés, logisztika, pénzügyek, erőforrás-tervezés, ügyfélszolgálat és más területek folyamatait. Az üzleti folyamatok optimalizálhatók és automatizálhatók a vállalat hatékonyságának és termelékenységének növelése érdekében. Az üzleti folyamatok irányítása lehetővé teszi a vállalat számára, hogy csökkentse költségeit, növelje terméke vagy szolgáltatása minőségét és versenyképességét.

Egy üzleti folyamatot meghatározhatunk egy sor olyan tevékenységnek és műveletnek, amelyek egy konkrét cél elérésére irányulnak a vállalat működése keretein



belül. Ezek a folyamatok különböző összetevőkből állnak, mint például anyagok, technológiák, emberi erőforrások, berendezések és információs technológiák.

Az üzleti folyamatok irányítása kulcsfontosságú szerepet játszik a vállalati irányításban, mivel segíti az üzleti folyamatok optimalizálását és hatékonyságának javítását, biztosítva ezáltal azok megfelelőségét a vállalat céljaival és céloival szemben.

A vállalat üzleti folyamatainak irányításához különböző eszközöket és módszereket használhat, mint például az üzleti elemzés, folyamatmodellezés, üzleti folyamatok automatizálása, ellenőrzés és hatékonyságvértékelés. Ezek a módszerek bevezetése lehetővé teszi a vállalat számára, hogy optimalizálja munkafolyamatait és növelje a munka termelékenységét.

Az ISO 9000-2001 szabvány szerint a "folyamat" fogalmát "az összekapcsolt vagy összefüggő lépések komplexusaként határozzák meg, amelyek a bemeneti elemeket kimeneti elemekké alakítják át."

Az üzleti folyamatok fogalmának tanulmányozása során megállapíthatjuk, hogy ennek a fogalomnak sokféle értelmezése van. A 1.1. táblázatban különböző meghatározások találhatók, amelyek széles körű értelmezést mutatnak e fogalomra.

## 1. táblázat

### Az üzleti folyamatok tolmácsolása más kutatók által.

Nr	Fogalom
1	<b>Üzleti folyamat</b> - ez egy rendszeres, célirányos és szabályozott tevékenység sorozat. Ezek a lépések átalakítják a folyamat bemeneteit kimenetekké (folyamat eredményei), az irányítás és erőforrások felhasználásával, és a kapott eredmények értékesek a fogyasztók számára.
2	<b>Üzleti folyamat</b> - ez bármilyen szervezett és stabil tevékenység a vállalaton belül, amely átalakítja az objektumokat bármilyen szabályok szerint.
3	<b>Üzleti folyamat</b> - ez egy sor meghatározott, mérhető feladat, amelyet emberek és rendszerek végrehajtanak, és célja egy előre meghatározott eredmény elérése.
4	<b>Üzleti folyamat</b> - ez egy stabil, összetett tevékenység sorozat, amely a funkciók létrehozására irányul, és az eredmény értékes a fogyasztók számára.
5	<b>Üzleti folyamat</b> - ez egy különféle tevékenységek összessége, amelyek egy vagy több típusú erőforrást (bemeneti adatokat) használnak fel, és ennek a tevékenységnek az eredményeként egy olyan termék jön létre, amely értéket képvisel a fogyasztó számára.
6	<b>Üzleti folyamat</b> - ez egy logikusan rendezett művelet sorozat, amely egy adott üzleti cél elérésére irányul.

Forrás: [8] alapján összeállítva.

Ezek a definíciók eltérnek egymástól hangsúlyok vagy alapvető funkciók leírása révén, amelyek, amúgy, a konkrét üzleti folyamat típusától függenek, amelyről később részletesen lesz szó. Például a 3, 4 és 5 definíciókban nagyobb hangsúlyt kapnak a strukturális szempontok, míg a 2 és 4 definíciók a folyamat transzformációjára összpontosítanak, és kevésbé a strukturális komponensekre - a folyamat határai és az időbeli és térbeli cselekvéssorrendre. Az 1, 3, 4 definíciókban nagyobb hangsúlyt kapnak a ügyfelek - mind belső, mind külső - míg mindegyikük megegyezik a főbb vonásokban [8].

A fenti definíciók összefoglalásaként az alábbi jellemzők listáját készíthetjük a vállalati folyamatokra:

Definíció tisztasága: A vállalati folyamatnak tisztán kell meghatározott határai, bemeneti és kimeneti adatoknak kell lennie a világosság és a strukturáltság érdekében.

Sorrend: Ez a folyamat rendezett tevékenységekből kell álljon, amelyek időben és térben következnek egymás után.

Ügyfélközpontúság: Az a vevő, aki a folyamat eredményét kapja, határozza meg annak végrehajtásának sikerességét.

Érték hozzáadása: A folyamatban bekövetkező átalakulásnak növelnie kell a vevő értékét, és meg kell felelnie az igényeinek.

Beágyazottság: A vállalati folyamat nem létezhet elszigetelten, hanem be kell épülnie a szervezeti struktúrába a hatékony működés érdekében.

Többfunkcióság: Ez a folyamat több funkcionális területet is magába foglalhat, de nem feltétlenül [8].

Gyakran a folyamat tulajdonosának meghatározása szükséges feltétele annak hatékony kezelésének és folyamatos javításának. Néha a folyamat tulajdonosa ugyanaz lehet, aki végzi azt [8].

A különböző üzleti folyamatok definícióinak további tanulmányozása mélyebb megértést nyújt ennek a fogalomnak a lényegéről különböző kontextusokban és iparágakban. Fontos megjegyezni, hogy különböző szerzők és szakértők eltérő hangsúlyokat és szempontokat adhatnak meg az üzleti folyamatok meghatározásakor, ami hangsúlyozza ennek a fogalomnak a dinamizmusát és fejlődését a modern üzleti környezetben.

Ezen adatok alapján az alábbi definíciót javasoljuk az üzleti folyamatokra:

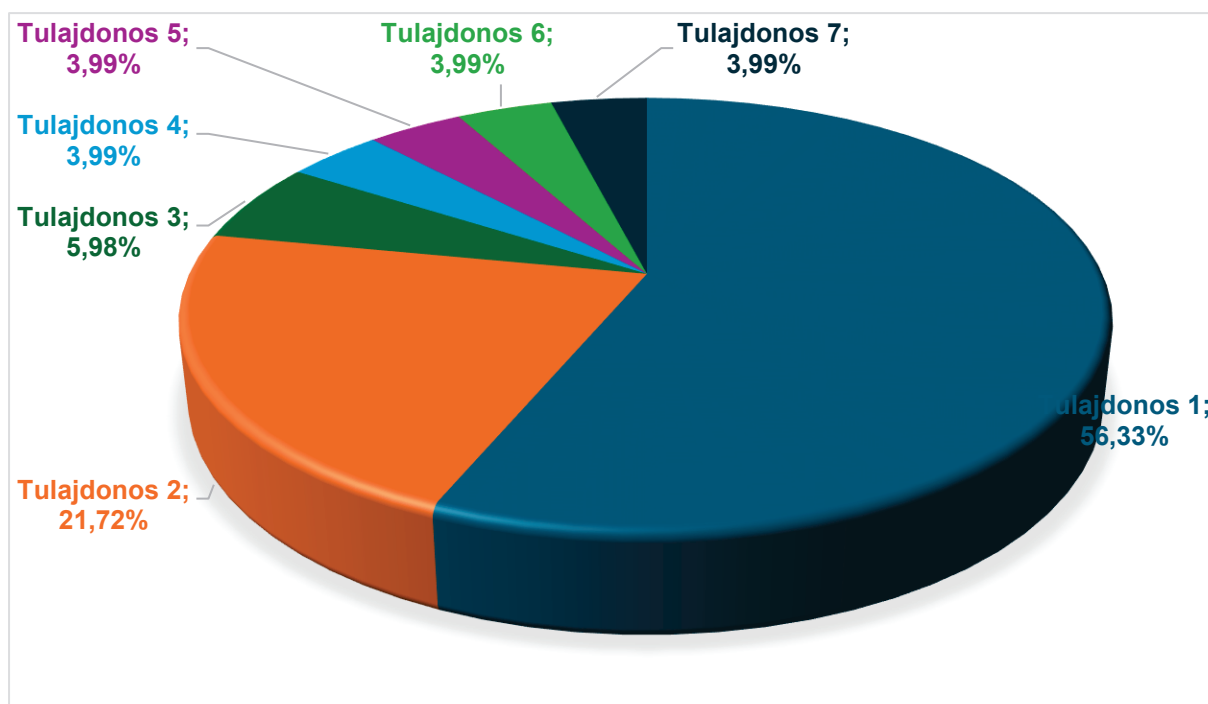
Az üzleti folyamat egy olyan rendszer, amely a vállalaton belüli szervezett, következetes és célirányos tevékenységeket használja fel az irányítás és az erőforrások segítségével, hogy a bemeneti anyagokat értékes kimenetekké (eredményekké) alakítsa, amelyek jelentőséggel bírnak a fogyasztók számára.

A "GERA" Korlátolt Felelősségű Társaság egy kiskereskedelmi üzlet, amely élelmiszerek területén specializálódott, Beregszászon található. Létezésének története tanúskodik elkötelezettségéről és kitartásáról számos kihívás közepette, ideértve a hadiállapotot és a koronavírus-járványt is.

A jogi személy székhelye Ukrajna, 90202, Beregszász, Iván Frankó utca 7. A vállalat irányítása és stratégiai döntéseinek meghozatala az alapítók által képviselt vagy felhatalmazott részvényesek közgyűlésének hatáskörébe tartozik.

Az alaptőke megosztása tanúskodik az alapítók egyenletlen részvételéről a társaság tevékenységében. Az első alapító birtokolja a legnagyobb részt, mögötte a második alapító 21,72%-os részesedéssel következik, valamint más alapítók, akik hozzájárultak a tőkéhez, azok részesedése a befizetésük arányában van elosztva.

Az 1. ábrán bemutatott adatok alapján megállapítható, hogy a társaság tevékenységének vezetése gyakorlatilag teljes egészében az 1. alapító hatáskörébe tartozik, aki ügyvezetőként működik és személyesen írja alá a dokumentumokat, jelentős döntési befolyással rendelkezik.



### 1. ábra: A részvénytőke megoszlása.

Forrás: [9] alapján összeállítva.

Ez az alapító nemcsak az ügyvezető kinevezési jogával rendelkezik, hanem közvetlenül meghatározza a vállalat kulcsfontosságú stratégiai irányait is.

A társaság általános adózási rendszerben működik, és alkalmazottai vannak. Az adók fizetése a hatályos jogszabályoknak megfelelően történik, különösen az eredményadó és az ÁFA vonatkozásában.

Az ügyviteli szervezet struktúrája központosított formában van meghatározva, ahol az egyetlen dolgozó ezen a területen a vezetőkönyvelő, aki a könyvelés és a jelentések vezetésének kulcsfontosságú feladatait végzi. Ez az egyéni struktúra hangsúlyozza a vezetőkönyvelő fontosságát és felelősségét a pénzügyi nyilvántartások vezetésében és helyességének biztosításában.

*A GERA Kft. pénzügyi elemzése a 2018–2022-es időszakra vonatkozóan.*

A jelentés összeállítása során az egyensúlylapot (pénzügyi helyzetjelentés), a eredménykimutatást (eredménykimutatás), valamint a GERA Kft. más pénzügyi jelentéseinek elemeit használják.

Az Ukrajnai Állami Statisztikai Szolgálat által nyújtott gazdasági adatok, pénzügyi mutatók és egyéb információk felhasználásra kerülnek annak érdekében, hogy átfogó következtetéseket lehessen levonni a vállalkozás jelenlegi pénzügyi helyzetéről és hatékonyságáról.

Az elemzés időtartamaként a 2018–2022-es időszakot használják.

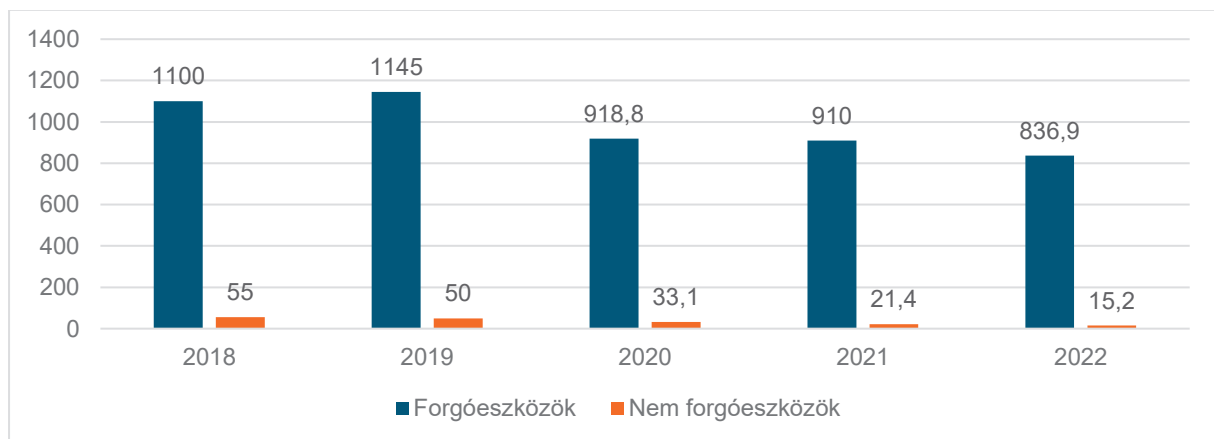
## 2. táblázat

### Az "GERA" Kft. eszközeinek dinamikája 2018 és 2022 között, ezer hrvnyva.

Mutatók	Év					Abszolút növekedés (eltérés), +, -		Relatív növekedés (eltérés), %	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018	2022 / 2021	2022 / 2018	2022 / 2021
Tárgyi eszközök:	55	50	33,1	21,4	15,2	-39,8	-6,2	-72,36	-28,97
Nemforgó eszközök	55	50	33,1	21,4	15,2	-39,8	-6,2	-72,36	-28,97
Késztermékek	1 085	0	0	0	0	-1 085	0	-100	0
Készletek	1 085	1 100	911,2	884,8	829,3	-255,7	-55,5	-23,57	-6,27
Kintlévőség termékekért, árukért, munkákért, szolgáltatásokért	5	0	0	0	0	-5	0	-100	0
Kintlévőség költségvetési elszámolásokért	5	0	0	0	0	-5	0	-100	0
Egyéb folyó kintlévőség	0	30	6,2	10	4,8	4,8	-5,2	0	-52
Pénz és pénzeigenértékűek	15	15	1,4	15,2	2,8	-12,2	-12,4	-81,33	-81,58
Forgó eszközök	1 110	1 145	918,8	910	836,9	-273,1	-73,1	-24,6	-8,03
Mérleg	1 165	1 195	951,9	931,4	852,1	-312,9	-79,3	-26,86	-8,51

*Forrás: Az "GERA" Kft. pénzügyi jelentése alapján készült [9].*

Az "GERA" Kft. eszközeinek összege csökkent, és 2022-ben 852,1 ezer hrvnyára esett vissza, szemben a 2018-as 1 165 ezer hrvnyával. Mind a forgó, mind a nem forgó eszközök hatással voltak az eszközállomány 26,86%-os csökkenésére. Az elsők 24,6%-kal csökkentek, míg a másodikkak 72,36%-kal a 2018 és 2022 között.



### 2. ábra „GERA” KFT Aktívainak dinamikája.

*Forrás: Az "GERA" Kft. pénzügyi kimutatásainak alapján készült [9].*

A „GERA” Kft. aktívainak következő elemei ösztönző hatást gyakoroltak az összesített összegre:

- Egyéb folyószámla-tartozások (+4,8 ezer hrvnyva) Negatív hatást gyakoroltak az összegre a „GERA” Kft. aktívumainak következő elemei:

- Késztermékek (-100%)





- Készletek (-23,57%)
- Vevői tartozások termékekért, árukért, munkákért, szolgáltatásokért (-100%)
- Vevői tartozások állami szervezetek felé (-100%)
- Készpénz és pénzeszközök (-81,33%)
- Befektetett eszközök (-72,36%)

### 3. táblázat

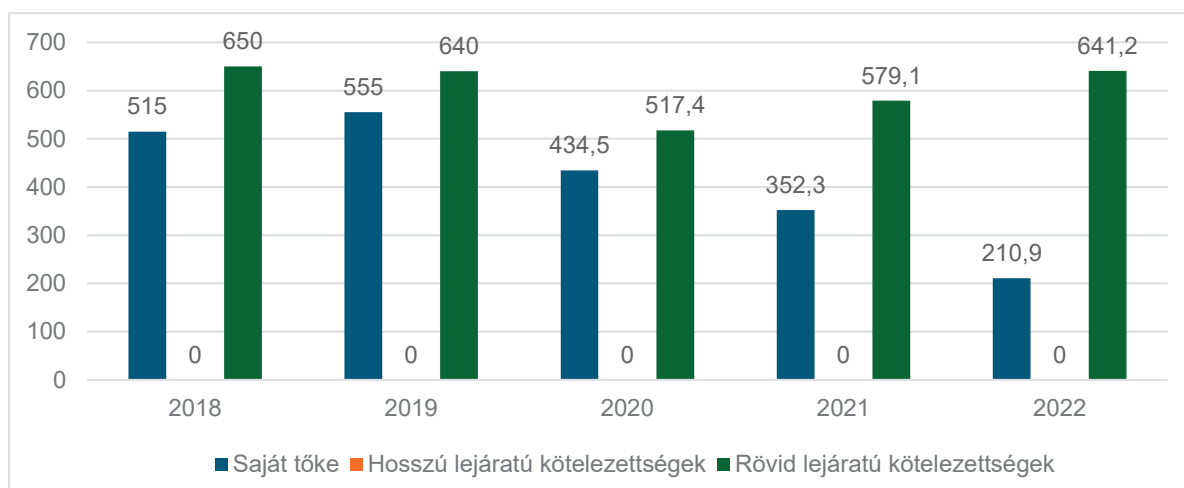
#### Az "GERA" Kft. eszközeinek dinamikája 2018 és 2022 között, ezer hrvnyia.

Mutatók	Év					Abszolút növekedés (eltérés), +, -		Relatív növekedés (eltérés), %	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 2018	2022 2021	2022 2018	2022 2021
Jegyzőtőke	15	55	52,1	52,1	52,1	37,1	0	247,33	0
Elszámolatlan nyereség (nem fedezett veszteség)	460	500	382,4	300,2	158,8	-301,2	-141,4	-65,48	-47,1
Saját tőke	515	555	434,5	352,3	210,9	-304,1	-141,4	-59,05	-40,14
Szállítói tartozások árukra, szolgáltatásokra	240	150	24,5	36	32,1	-207,9	-3,9	-86,63	-10,83
Szállítói tartozások állami szervezetek felé	30	15	5,4	1,9	5,7	-24,3	3,8	-81	200
Szállítói tartozások biztosítási díjakra	10	7,5	1	0,8	1,8	-8,2	1	-82	125
Szállítói tartozások bérek kifizetésére	10	7,5	4,7	3,6	7,5	-2,5	3,9	-25	108,33
Egyéb rövidlejáratú kötelezettségek	350	420	481,8	536,8	594,1	244,1	57,3	69,74	10,67
Rövidlejáratú kötelezettségek és tartozékok	650	640	517,4	579,1	641,2	-8,8	62,1	-1,35	10,72
Mérleg	1 165	1 195	951,9	931,4	852,1	-312,9	-79,3	-26,86	-8,51

Forrás: "GERA" Kft. pénzügyi jelentése alapján készült [9].

Minden kereskedelmi vállalkozás fő célja az tulajdonosok által meghatározott célok elérése. Általában ezek a célok a nyereség generálására irányulnak. A saját tőke 59,05%-os csökkenése 2018 és 2022 között arra utal, hogy a „GERA” Kft. nem képes elérni ezt a célt, és hogy vállalatának pénzügyi potenciálja gyengül. A „GERA” Kft. saját tőkéje 2022 végén 210,9 ezer hrvnyia volt, szemben az 515 ezer hrvnyival 2018-ban.

A rendelkezésre álló finanszírozási források csökkenése 26,86%-kal korlátozza a „GERA” Kft. lehetőségeit a vállalkozás eszközeinek növelésére a saját tőke (59,05%-os csökkenés) és a rövid távú kötelezettségek (1,35%-os csökkenés) értékcsökkenése miatt 2018 és 2022 között. Ez a lehetőségek korlátozása növekedésre és aktív üzleti tevékenység folytatására azért, hogy növelje piaci részesedését.



### 3. ábra: A "GERA" Kft. forrásainak dinamikája

Forrás: "GERA" Kft. pénzügyi jelentése alapján készült [9].

A "GERA" Kft. vonatkozásában a bevont források értékének növekedésének legfontosabb tényezői:

- jegyzett (tőkés) tőke (+247,33%)
  - egyéb folyó kötelezettségek (+69,74%)
- A bevont források értékének csökkenésének legfontosabb tényezői a "GERA" Kft. esetében:
- tőkeemelés (-100%)
  - osztatlan eredmény (nem fedezett veszteség) (-65,48%)
  - rövid távú banki kölcsönök (-100%)
  - készletekkel, munkával, szolgáltatásokkal kapcsolatos folyó kötelezettségek (-86,63%)
  - kölcsönökkel, munkával, szolgáltatásokkal kapcsolatos folyó kötelezettségek (-81%)
  - biztosítással kapcsolatos folyó kötelezettségek (-82%)
  - fizetéssel kapcsolatos folyó kötelezettségek (-25%)
- A "GERA" Kft. fizetésektelenségének kockázata egy hónapig terjedő időtávon megfigyelhető, mivel az első csoport eszközei és kötelezettségei nem egyensúlyban vannak. A vállalatnak 44,3 ezerrel kevesebb likvid eszköze van, mint a legtöbb esetben azonnal fizetendő kötelezettségei. Ennek a helyzetnek a megoldása érdekében szükséges rövid távú banki finanszírozást igénybe venni, más pénzügyi forrásokkal pótolni a pénzhíányt. Emellett azonban egyensúlyhiány is megfigyelhető a második csoport esetében, ami szintén negatív hatással lehet a vállalat stabilitására.

Fontos egy kiegyensúlyozottabb politika kialakítása az eszközök és kötelezettségek terén, ami lehetővé teszi a kockázat minimalizálását a kapcsolatok romlása miatt a kötelezettségek időben történő rendezése nélkül. A vállalat képességének mélyebb megértése érdekében, hogy időben teljesítse kötelezettségeit beszállítói, hitelezői, alkalmazottai és más érintett felek felé, érdemes részletesebben elemezni a likviditási mutatókat.



4. táblázat

"GERA" Kft. mérlegének likviditási értékelése 2018 és 2022 között.

Mutatók	Év					Abszolút növekedés (eltérés), +, –		Relatív növekedés (eltérés), %	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2018	2022/2021	2022/2018	2022/2021
A1 (készpénz és rövid távú pénzügyi befektetések)	15	15	1,4	15,2	2,8	-12,2	-12,4	-81,33	-81,58
A2 (rövid távú követelések)	10	30	6,2	10	4,8	-5,2	-5,2	-52	-52
A3 (készletek, aktuális biológiai eszközök, egyéb forgóeszközök, jövőbeli időszakok költségei)	1085	1100	911,2	884,8	829,3	-255,7	-55,5	-23,57	-6,27
A4 (nem forgóeszközök)	55	50	33,1	21,4	15,2	-39,8	-6,2	-72,36	-28,97
P1 (rövid távú szállítói kötelezettségek)	290	180	35,6	42,3	47,1	-242,9	4,8	-83,76	11,35
P2 (rövid távú banki hitelek, jövőbeli időszakok bevétel, egyéb rövid távú kötelezettségek)	360	460	481,8	536,8	594,1	234,1	57,3	65,03	10,67
P4 (saját tőke és egyéb)	515	555	434,5	352,3	210,9	-304,1	-141,4	-59,05	-40,14

Forrás: "GERA" Kft. pénzügyi jelentése alapján készült [9].

5. táblázat

"GERA" Kft. mérlegének likviditási értékelése 2018 és 2022 között.

Mutatók	Év					Abszolút növekedés (eltérés), +, –	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018	2022 / 2021
Arányos likviditási mutató	1,71	1,79	1,78	1,57	1,31	-0,4	-0,26
Gyors likviditási mutató	0,04	0,07	0,01	0,04	0,01	-0,03	-0,03
Abszolút likviditási mutató	0,02	0,02	0	0,03	0	-0,02	-0,03
Rövid lejáratú követeléseket és kötelezettségeket arányosító mutató	0,03	0,17	0,17	0,24	0,1	0,07	-0,14

Forrás: "GERA" Kft. pénzügyi jelentése alapján készült [9].

2018 és 2022 között a GER Ltd. nem aktívan lépett fel a rövid távú kockázatok csökkentése érdekében, és a vezetés nem fordított figyelmet a rövid távú finanszírozási források és a forgóeszközök kiegyensúlyozására. Ez arra utal, hogy az aktuális likviditási mutató romlott 1,71-gyel 1,31-re.

Összehasonlítva azt az előírással ( $\geq 2$ ), arra a következtetésre juthatunk, hogy a vállalatnak nehézségei lehetnek az anyagi erőforrások, szolgáltatások, pénzügyi források és egyéb szállítók előtti kötelezettségek kifizetésével. Az utolsó pénzügyi jelentés idején, 2022-ben ez a mutató szintén túllépte a normákat, mivel minden rövid lejáratú kötelezettségre csak 0,01-es forgóeszköz jutott, amelyet gyorsan értékesíthetők a piacon.

Az "GER Ltd." kötelezettségének időben történő teljesítésének kockázata egy hónap alatt nyilvánvaló volt, mivel a vállalatnak nem volt készpénze a 2022-es pénzügyi évben a rövid lejáratú kötelezettségek teljes összegének 0%-ával. Ez a mutató alacsonynak tekinthető a normákkal összehasonlítva.

A vállalkozás pénzügyi, gazdasági elemzésének a végső célja az, hogy segítse a vállalkozás menedzsment döntéshozatalát. A tanulmány záró részeként a fenti elemzési adatok felhasználásával, valamint egyéb értékteremtési folyamat (beszerzés, kereskedelem, marketing stb.) területét alapul véve egy jól ismert menedzsment eszköz, a SWOT elemzés segítségével kívánom összefoglalni a GERA Kft. helyzetét.

6. táblázat

**"GERA" Kft. helyzetelemzése a SWOT analízis segítségével.**

S (Erősségek)	W (Gyengeségek)
Jó árfekvés Stabil vevőkör (lojalitás) Központi elhelyezkedés Szakmai hozzáértés Kevés alkalmazottal működik Válságálló pénzügyi, likviditási helyzet	Kicsi az alapterület Nem képes a menedzsment a terjeszkedésre Nincs változatos beszállítói kör Kevés a személyzet bizonyos időszakban Nincs megfelelő marketing Raktárkapacitás alacsony szintje
O (Lehetőségek)	T (Veszélyek)
Könyvelői program területén való fejlesztés Terjeszkedés (több növelni a kereskedést) Beszállítói kör bővítése Akciók szervezése időszakosan Kedvező adórendszer	Járványhelyzet újra megjelenése Áramkimaradás miatti rendszertelen üzemelés Háború elhúzódása Negatív demográfiai hatások

*Forrás: Saját szerkesztés.*

Összességében elmondható, hogy a mikro vállalkozás jó lehetőség nyújt a tulajdonosok számára, hogy egy stabil, állandó jövedelemhez jussanak. A kis volta még egy kezelhető menedzsment tevékenységet jelent, viszont ez az előnye egyben hátrány is, ugyanis ilyen méretben nem várható, hogy dinamikus növekedést érjen el.

**Következtetések és további kutatások kilátásai.** A fentiek elemzése alapján következtetéseket vonhatunk le az "GER Kft." üzleti folyamatmodelljéről. Nyilvánvaló, hogy a vállalat magasra értékeli az üzleti folyamatok kezelésének szerepét, mint a stratégiai fejlesztés kulcsfontosságú elemét. Az első elemzési fázis lehetővé teszi számunkra, hogy megállapítsuk, hogy az "GER Ltd." üzleti folyamatait alapvető, támogató, vezetői és fejlesztési folyamatokra osztályozzuk. Ez arra utal, hogy a vállalat strukturált és komplex megközelítést alkalmaz az üzleti folyamatok kezelésében. A második elemzési fázis azt mutatja, hogy az "GER Kft." üzleti folyamatainak modellezése különböző módszerekkel történik, mint például a üzleti folyamat modellezés, munkafolyamat modellezés és adatfolyam modell. Ezeknek a módszereknek a alkalmazása hozzájárul a vállalat tevékenységének rendszeres és komplex optimalizálásához. A különböző módszertanok kombinálása és információs technológiák, például az ARIS használata a vállalat magas technológiai orientációját jelzi. Emellett a kutatás tárgya az üzleti folyamatok megértése és kezelése, ami kulcsfontosságú a "GER Kft." stratégiai fejlődéséhez és hatékonyságának támogatásához a megerősített verseny és dinamikus gazdasági környezetben.

Általánosságban elmondható, hogy az "GER Kft." magas szintű felkészültséget mutat az üzleti folyamatok hatékony kezelésére, modern módszertanok és információs rendszerek segítségével. A kutatás továbbvitele szempontjából fontosnak tartjuk, hogy





több hasonló tőkeszerkezettel rendelkező vállalkozást is megvizsgáljunk az itt használt pénzügyi és statisztikai mutatók értékelésével, ezáltal egy komparatív elemzést kapunk, mely alkalmas lehet általános következtetések levonására a hasonló mikrovállalkozások menedzsment döntéstámogatása érdekében.

### A felhasznált források listája

1. Berecz, P. (2009). Üzleti folyamatok modellezésének eszközei. Agrártudományi közlemények, 34, 19-25.
2. Paár, D., Ambrus, R. A., & Szóka, K. Gazdasági elemzés a beszámolók információi alapján. Sopron: Soproni Egyetemi Kiadó. 2022. 153 p.
3. Illés, C. B., Dunay, A., & Jelonek, D. (2015). The entrepreneurship in Poland and in Hungary. Future entrepreneurs education perspective. POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES. Vol.12.No1.48-58p.
4. Tobak, J., Nagy, A., Pető, K., Fenyves, V., & Nábrádi, A. (2018). The main factors determining effective operation in case of a family business. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 24(6), 1065-1074.
5. Poyda-Nosyk, N., Borkovska, V., Bacho, R., Loskorikh, G., Hanusych, V., & Cherkes, R. (2023). The role of digitalization of transfer pricing in the company's management accounting system. International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting, 17(1), 176-185.
6. Demidenko, V. V. (2015). Business process management as a component of process approach to enterprise management. Efektivna Economica, (11).
7. Dr. Bíró, T., & mások (2016). A vállalkozások tevékenységének komplex elemzése. Budapest, Perfekt Kiadó.
8. Komandrovskya, V. E., & Morozenko, O. Yu. (2011). Biznes-prosesi pidpriemstva: sutnist ta metodi udoskonalennya. Problemi pidvishennya efektyvnosti infrastrukturi.
9. „GERA” Kft. értékelés youcontrol rendszeren keresztül (2023) URL: [https://youcontrol.com.ua/dashboard/?utm=serv\\_nooli&uol=plivd\\_ouks\\_1768746&poSlt=university&utmShft=3&utmIrr=4&urm=plo\\_03i9](https://youcontrol.com.ua/dashboard/?utm=serv_nooli&uol=plivd_ouks_1768746&poSlt=university&utmShft=3&utmIrr=4&urm=plo_03i9)
10. Netepchuk, V. V. (2014). Upravlinnya biznes-prosesami: navch. posibnik. Rivne: NUVGP, 158.
11. Onishenko, V. (2019). Analiz finansovix rezultativ pidpriemstva. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7128-analz-fnansovih-rezultatv-dyalnostpdprimstva>.
12. Chernobay, L., & Duma, O. (2015). Biznes-prosesi pidpriemstva: kvalifikasiya ta strukturno-ierarxichna model. Ekonomichnyi analiz, Tom 22(2), C. 171-182.