



DOI: [10.58423/2786-6742/2026-12-393-413](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-393-413)

ETO 657:334.012.63/.64:332.1

### **Violetta SIMON**

PhD hallgató,  
Debreceni Egyetem,  
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola,  
Debrecen, Magyarország  
Számvitel és Auditálás Tanszék tanársegéde,  
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem,  
Beregszász, Ukrajna  
ORCID ID: [0009-0009-9149-2867](https://orcid.org/0009-0009-9149-2867)  
MTMT azonosító: [10100717](https://mtmt.hu/azonosito/10100717)  
e-mail: [simon.violetta@kmf.org.ua](mailto:simon.violetta@kmf.org.ua)  
(Corresponding author)

### **Veronika FENYVES**

egyetemi docens, dékán,  
Debreceni Egyetem,  
Gazdaságtudományi Kar,  
Debrecen, Magyarország  
Scopus Author ID: [56811538700](https://orcid.org/56811538700)  
ORCID ID: [0000-0002-8737-0666](https://orcid.org/0000-0002-8737-0666)  
MTMT azonosító: [10013167](https://mtmt.hu/azonosito/10013167)

## **A RENDKÍVÜLI GAZDASÁGI KÖRNYEZET HATÁSA A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSÉRE – SZÁMVITELI VONATKOZÁSOK MAGYARORSZÁG ÉS UKRAJNA HATÁR MENTI TÉRSÉGEIBEN**

**Анотація.** Малі та середні підприємства (МСП) є визначальними суб'єктами економічної стабільності та зайнятості, водночас їхня діяльність особливо чутлива до зовнішніх економічних шоків. Упродовж останніх років наслідки пандемії, тривало висока інфляція, енергетична криза, а також російсько-український збройний конфлікт спричинили складну й довготривалу невизначеність, яка докорінно трансформувала операційне та фінансове середовище підприємств. Метою дослідження є з'ясування того, як воєнна економічна ситуація впливає на функціонування МСП в Угорщині та Україні, з особливим акцентом на бухгалтерську адаптацію, фінансову стійкість, динаміку інвестицій у ресурсоефективність, а також на специфічні виклики й можливості прикордонних периферійних регіонів. Дослідження ґрунтується на аналізі актуальних статистичних даних і міжнародних опитувань (Statista, PwC), а також угорської, української та міжнародної наукової літератури. Результати свідчать, що до найсерйозніших проблем МСП належать дефіцит робочої сили, постійне зростання витрат, ускладнений доступ до фінансових ресурсів



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

і непередбачуваність економічного середовища. Унаслідок цього в багатьох сферах уповільнилися інвестиції в енерго- та ресурсоефективність, що в довгостроковій перспективі може негативно позначитися на конкурентоспроможності. Аналіз підтверджує, що в прикордонних і периферійних регіонах — зокрема в області Саболч-Сатмар-Берег та на Закарпатті — слабіша інфраструктура, обмежена забезпеченість капіталом і трудова міграція додатково посилюють негативні наслідки криз. Водночас у цих територіях ключового значення набувають адаптивність підприємств, підвищення фінансової грамотності, цифровізація та відкритість до інновацій, що суттєво зміцнюють їхню стійкість. Дослідження доводить, що довгострокова стабільність МСП залежить не лише від зовнішньої підтримки чи галузевих особливостей, а й від внутрішніх управлінських компетенцій і стратегічного мислення. Отримані результати можуть сприяти ухваленню більш обґрунтованих стратегічних рішень у секторі МСП, а також слугувати орієнтиром для розроблення цільових програм регіонального економічного розвитку та підтримки підприємництва в прикордонних регіонах.

**Ключові слова:** малі та середні підприємства, надзвичайна економічна ситуація, фінансова стабільність, ефективність використання ресурсів, периферійні регіони.

**JEL Classification:** M21, M41, M48, L26, L83, F63

**Absztrakt.** A kis- és középvállalkozások (KKV-k) a gazdasági stabilitás és a foglalkoztatás fenntartásának meghatározó szereplői, ugyanakkor működésük különösen érzékeny a külső gazdasági sokkokra. Az elmúlt években a pandémia utóhatásai, a tartósan magas infláció, az energiaválság, valamint az orosz–ukrán háború következményei olyan összetett és elhúzódó bizonytalanságot idéztek elő, amely alapvetően átalakította a vállalkozások működési és finanszírozási környezetét. A tanulmány célja annak feltárása, hogy a háborús gazdasági helyzet milyen hatást gyakorol a magyar és ukrán KKV-k működésére, különös tekintettel a számviteli alkalmazkodásra, a pénzügyi stabilitásra, az erőforrás-hatékonysági beruházások alakulására, valamint a határ menti periférikus térségek sajátos kihívásaira és lehetőségeire. A kutatás friss statisztikai adatokra és nemzetközi felmérésekre (Statista, PwC), továbbá magyar, ukrán és nemzetközi szakirodalom elemzésére épül. Az eredmények rámutatnak, hogy a KKV-k legjelentősebb problémái közé tartozik a munkaerőhiány, a költségszint folyamatos emelkedése, a finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés nehézsége, valamint a gazdasági környezet kiszámíthatatlansága. Mindezek következtében több területen megtorpantak az energia- és erőforrás-hatékonysági fejlesztések, ami hosszabb távon a versenyképességet is befolyásolhatja. A vizsgálat igazolja, hogy a határ menti és periférikus régiókban – különösen Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében és Kárpátalján – a gyengébb infrastruktúra, a korlátozott tőkeellátottság és a munkaerő-elvándorlás tovább erősíti a válságok negatív hatásait. Ugyanakkor ezekben a térségekben kiemelt szerepet kap a vállalkozások alkalmazkodóképessége, a pénzügyi tudatosság növelése, a digitalizáció, valamint az innováció iránti nyitottság, amelyek jelentősen javíthatják az ellenállóképességet. A tanulmány megállapítja, hogy a KKV-k hosszú távú stabilitását nem kizárólag a külső támogatások vagy az ágazati sajátosságok határozzák meg, hanem a belső menedzsmentképességek és a stratégiai szemlélet is kulcsfontosságú. A kutatás eredményei hozzájárulhatnak a KKV-k megalapozottabb stratégiai döntéshozatalához, valamint iránymutatást nyújthatnak a határ menti térségek célzott gazdaságfejlesztési és vállalkozástámogatási programjainak kialakításához.

**Kulcsszavak:** kis- és középvállalkozások, rendkívüli gazdaság, pénzügyi stabilitás, erőforrás-hatékonyság, periférikus térségek.

**Abstract.** Small and medium-sized enterprises (SMEs) are key actors in maintaining economic stability and employment; at the same time, their operations are particularly sensitive to external economic shocks. In recent years, the aftereffects of the pandemic, persistently high inflation, the energy crisis, and the consequences of the Russian–Ukrainian armed conflict have created a complex and prolonged uncertainty that has fundamentally transformed the operational and financing



environment of businesses. The aim of this study is to explore how the wartime economic situation affects the functioning of Hungarian and Ukrainian SMEs, with special regard to accounting adaptation, financial stability, the development of resource-efficiency investments, and the specific challenges and opportunities of cross-border peripheral regions.

The research is based on the analysis of up-to-date statistical data and international surveys (Statista, PwC), as well as Hungarian, Ukrainian, and international academic literature. The findings indicate that the most significant challenges for SMEs include labour shortages, the continuous rise in costs, difficulties in accessing financial resources, and the unpredictability of the economic environment. As a consequence, energy- and resource-efficiency developments have slowed down in several areas, which may negatively affect competitiveness in the long term. The analysis confirms that in cross-border and peripheral regions—especially in Szabolcs-Szatmár-Bereg County and Transcarpathia—weaker infrastructure, limited capital availability, and labour outmigration further intensify the negative impacts of the crises. At the same time, in these regions the adaptability of enterprises, increased financial awareness, digitalisation, and openness to innovation play a crucial role in strengthening resilience. The study concludes that the long-term stability of SMEs is determined not only by external support or sectoral characteristics but also by internal managerial capabilities and a strategic approach.

The results of the research may contribute to more well-founded strategic decision-making by SMEs and provide guidance for the development of targeted regional economic development and business support programmes in cross-border areas.

**Keywords:** small and medium-sized enterprises, extraordinary economic conditions, financial stability, resource efficiency, peripheral regions.

**Probléma felvetése.** A kis- és középvállalkozások működése rendkívül érzékenyen reagál a gazdasági környezet változásaira, mivel tőkeellátottságuk, erőforrásaik és piaci alkupozíciójuk korlátozottabb a nagyvállalatokhoz képest. Az elmúlt években egymást erősítő válságtényezők, mint a pandémia, az infláció, az energiaárak emelkedése és az orosz-ukrán fegyveres nézeteltérés mind olyan összetett kihívásokat teremtettek, amelyek a KKV-k pénzügyi stabilitását és hosszú távú versenyképességét is veszélyeztetik. Különösen igaz ez a határ menti, periférikus térségekben működő vállalkozásokra, ahol a strukturális gazdasági hátrányok felerősítik a külső sokkok hatását. A probléma lényege abban ragadható meg, hogy a KKV-k miként képesek alkalmazkodni a tartós bizonytalansághoz, és milyen számviteli, pénzügyi és működési eszközökkel tudják fenntartani működésüket a háborús gazdasági környezetben. Ebből adódóan a tanulmány központi kutatási kérdése, hogy a magyar és ukrán KKV-k miként képesek alkalmazkodni a háborús gazdasági környezet jelentette tartós bizonytalansághoz, és milyen számviteli, pénzügyi eszközökkel őrizhetik meg stabilitásukat. E kérdés megválaszolásához a tanulmány nemzetközi és határ menti összehasonlító elemzéssel járul hozzá.

**A legújabb kutatások és publikációk elemzése.** A kis- és középvállalkozások (továbbiakban: KKV-k) működésére az utóbbi évek válságai erőteljes hatást gyakoroltak. A COVID-19 világjárvány után a 2022-ben kitört orosz-ukrán konfliktus és az energiaválság közvetett módon tovább nehezítette a KKV-k helyzetét világszerte. Az OECD jelentése szerint a KKV-kat a beszállítói láncok zavarai, a megugró infláció és az energiaár-sokk egyaránt sújtották, ami sok vállalkozás növekedését visszavetette vagy akár megszűnéséhez vezetett [1]. Fenyves, V., Simon, V. [2] kutatásában

feltárásra került, hogy a magyar és ukrán KKV-szektor 2022–2024-ben szintén jelentős kihívásokkal nézett szembe, de a vállalkozások rugalmasan alkalmazkodtak. Sok cég költségcsökkentő és hatékonyságnövelő lépéseket vezetett be, hogy ellensúlyozza a válságokat. Ennek ellenére a tartósan magas energia- és bérköltségek miatt a nyereségesség csak szűk tartományban mozgott, és likviditási problémák jelentkeztek több ágazatban is. Pozitív fejlemény, hogy 2022 végére a foglalkoztatottság rekordmagas szintre emelkedett Magyarországon, ami jelzi a KKV-k rezilienciáját. A válságokra adott pénzügyi és számviteli reakciók kulcsszerepét számos friss tanulmány alátámasztja. A szerzőpár rámutatott arra, hogy a stabil számviteli környezet növeli a KKV-k ellenálló-képességét. Magyarországon a rugalmas adózás, a likviditáskézelés, valamint az állami és uniós támogatások segítették a működés fenntartását és a forrásszerzést. Ukrajnában ezzel szemben a fegyveres konfliktus sújtotta térségekben a számvitel gyakran pusztán a túlélést szolgálta, csökkent a transzparencia és elmaradt a hosszú távú tervezés. Emellett Sütő-Bajnai –Fenyves [3] közös elemzése egy 2024-es magyar vizsgálat szerint a KKV-k pénzügyi stabilitása megbízhatóan előrejelezhető a számviteli adatok szakszerű elemzésével, ami aláhúzza a pénzügyi tervezés szerepét a krízisek kezelésében. Nemzetközi kitekintésben hasonló mintázatok figyelhetők meg. Egy 2023-as globális felmérésben a KKV-döntéshozók 55%-a az inflációt, 49%-a az energiaár-emelkedést és 28%-a a gazdasági bizonytalanságot jelölte meg fő növekedési akadályként [4]. Ennek ellenére a cégek 85%-a bizakodó a saját kilátásait illetően. Ugyanakkor 26%-uknak nincs elegendő szabad cash flow-ja a bővüléshez, 10%-uk pedig még a napi működéshez szükséges likviditást is nélkülözi. Ez mind rávilágít arra, hogy változékony környezetben kulcsfontosságú az alkalmazkodóképesség és a pénzügyi rugalmasság.

Az utóbbi évek szakirodalma a KKV-k számviteli beszámolási standardizálásának kérdését is vizsgálja. Nemzetközi szinten létrejött az IFRS for SMEs standard, amely a kis- és középvállalatok számára egyszerűsített beszámolási keretrendszert kínál. Albu C. N., Albu N., Pali-Pista S. F., Gîrbină M. M., Selimoglu S. K., Kovács D. M., Lukács J., Mohl G., Müllerová L., Paseková M., Arsoy A. P., Sipahi B., Strouhal J. [5] közös kutatása alapján a szakmai szereplők bizonyos fokú támogatást mutatnak az IFRS for SMEs bevezetésére Kelet-Közép-Európában, ugyanakkor inkább a nemzeti standardok fokozatos konvergenciáját részesítik előnyben a közvetlen bevezetés helyett. Kaya D., Koch M [6] közös tanulmányukban kiemelik, hogy mindeztől egyetlen uniós tagállam sem alkalmazza az IFRS for SMEs standardot, többek között az EU számviteli irányelveivel való összeférhetlenségek miatt. Magyarországon bár 2013-ban felmerült a standard átvételének lehetősége, a KKV-k továbbra is a magyar számviteli szabályokat követik. Ukrajnában 2021-ben hivatalosan megtiltották az IFRS for SMEs használatát a nemzeti jogrendben [7], így a vállalkozások vagy a teljes IFRS szerint, vagy a nemzeti standardok alapján készítik beszámolóikat. A nemzetközi tapasztalatok szerint elsősorban a fejlődő gazdaságok vezetnek be az IFRS for SMEs standardot annak



reményében, hogy javítják pénzügyi kimutatásaik átláthatóságát és ezzel megkönnyítik a tőkebevonást.

**A cikk céljának megfogalmazása.** A tanulmány célja annak átfogó bemutatása, hogy a háborús gazdasági környezet és az ahhoz kapcsolódó makrogazdasági kihívások milyen hatással vannak a magyar és ukrán kis- és középvállalkozások (KKV-k) működésére, különös tekintettel a számviteli, pénzügyi és erőforrás-hatékonysági aspektusokra. A tanulmány arra törekszik, hogy feltárja azokat a legfontosabb kockázati tényezőket, amelyek az elmúlt évek során jelentősen befolyásolták a KKV-k működési feltételeit, és bemutatja az alkalmazkodás lehetséges irányait, valamint a gyakorlatban már megfigyelhető válaszreakciókat. A kutatás egyik kiemelt célja továbbá, hogy a határ menti térségek – különösen Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye és Kárpátalja – példáján keresztül rámutasson a regionális különbségek szerepére, valamint arra, hogy a periférikus elhelyezkedésű vállalkozások milyen strukturális hátrányokkal, külső kitettséggel és számviteli alkalmazkodási nehézségekkel szembesülnek a válsághelyzetek idején.

A kutatás vizsgálja a háború hatásait a számviteli gyakorlatokra, különösen az eszközállomány értékelésére, a devizás ügyletek kezelésére, valamint az alkalmazott számviteli elvek szerepére a válságidőszakban. Külön figyelem irányul az ukrán Nemzeti Számviteli Standardok és a Magyar Számviteli Törvény (2000. évi C. törvény) megfelelő alkalmazása abból a szempontból, hogy azok miként biztosítanak lehetőséget a működéshez szükséges információk torzításmentes közlésére egy rendkívüli gazdasági környezetben.

A tanulmány célja továbbá, hogy a feltárt gyakorlatokon keresztül hozzájáruljon a vállalkozások stratégiai döntéshozatalához, és olyan tudományos alapot nyújtson, amely a jövőbeni kutatások, valamint célzott gazdaságfejlesztési és támogatáspolitikai programok kidolgozását is támogatja.

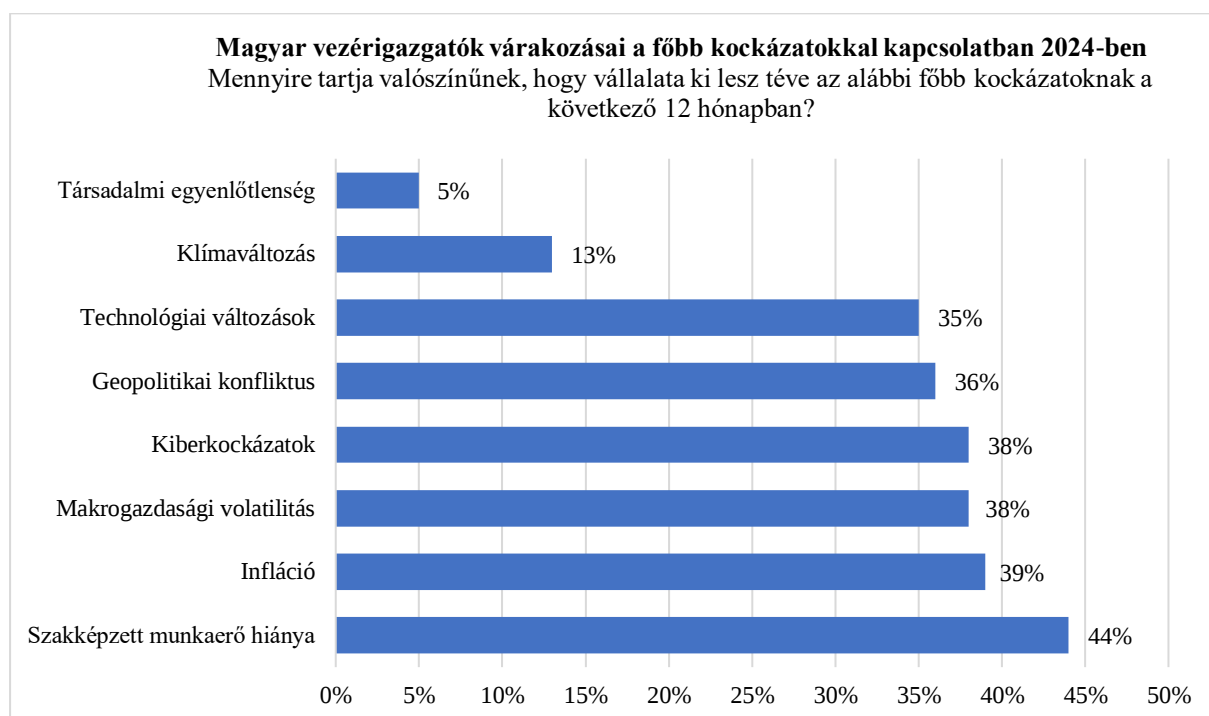
A kutatás értéket teremthet mind a szakpolitikai döntéshozók, mind a vállalati vezetők számára, akiknek a válságálló működés, az átlátható beszámolási rendszer és az erőforrás-hatékonyság integrálása a gazdasági tervezésbe elengedhetetlen a jövőbeli stabilitás érdekében.

#### **Kutatási eredmények bemutatása.**

A kis- és középvállalkozások (továbbiakban: KKV-k) a gazdaság gerincét alkotják, hiszen a vállalatok túlnyomó többségét adják és jelentős foglalkoztatói bázist jelentenek. A globális gazdasági környezet változásai, legyen szó pandémiáról, fegyveres konfliktusról vagy gazdasági válságról, különösen érzékenyen érintik a KKV-szektor. Jelen tanulmány elsődleges szempontja, hogy áttekintést nyújtson a magyar és ukrán KKV-k aktuális helyzetéről, kitérve a várható üzleti fenyegetésekre, az erőforrás-hatékonyság terén tett lépésekre, a fegyveres konfliktus vállalkozásokra gyakorolt hatásaira, valamint a határ menti térségek sajátos kihívásaira.

A vizsgálat alapját több friss felmérés és statisztika adja, beleértve három mellékelt diagramot, amelyek adatait az elemzés során felhasználjuk. A tanulmány a fenti szempontok mentén tagolt, végül pedig javaslatokat fogalmaz meg arra

vonatkozóan, miként erősíthetik meg a vállalkozások a működésüket és alkalmazkodhatnak a gazdasági kihívásokhoz.



**1. ábra. Üzleti fenyegetések 2024-ben a magyar vezérigazgatók megítélése szerint.**

*Forrás: Saját szerkesztés [8] irodalom alapján*

Az 1. ábra reprezentálja, hogy a magyar vállalatvezetők mely külső tényezőket érzik a legnagyobb fenyegetésnek. A diagram egy 2024 elején készült vezérigazgatói felmérés adataira épül, és százalékos arányban jelöli azon cégvezetőket, akik az adott tényezőtől jelentős fenyegetést várnak az előttük álló 12 hónapban. Ez a felmérés összességében a vállalatok vezetőinek véleményét tükrözi.

A PwC vezérigazgatói felmérés nem kizárólag KKV-kat vizsgált, csak általános üzleti vezetői véleményeket. Ugyanakkor egy hasonló, kifejezetten KKV-döntéshozókat célzó globális felmérés is azt találta, hogy 2023-ban a válaszadók 55%-a az inflációt, 49%-a az energiaár-emelkedést és 28%-a a gazdasági bizonytalanságot jelölte meg fő növekedési akadályként [9], ami alátámasztja, hogy e kihívások a KKV-k körében is hasonlóan jelentősek.

Az eredmények alapján a szakképzett munkaerő hiánya és az infláció emelkednek ki legnagyobb kockázatként. A magyar vezérigazgatók 44%-a a munkaerőhiányt nevezte meg fő fenyegetésként 2024-ben, míg 39% az inflációtól tartott a leginkább. E két tényező szorosan követi egymást, ami jól tükrözi a jelenlegi gazdasági környezetet, hiszen az elmúlt években rekordmagas infláció sújtotta Magyarországot, miközben a munkaerőpiacon egyre nehezebb megfelelően képzett dolgozókat találni. A makrogazdasági volatilitás, azaz a gazdasági környezet

kiszámíthatatlansága a válaszadók 37-38%-a szerint jelent komoly fenyegetést. Ez arra utal, hogy a cégvezetők számolnak a gazdasági növekedés hullámszerűségével és az esetleges recessziós kockázatokkal, illetve az üzleti környezet bizonytalanságával.

Nem elhanyagolható továbbá a technológiai változások jelentette kihívás sem. A vezérigazgatók mintegy harmada (a felmérésben 35%) érzi úgy, hogy a gyors technológiai átalakulás komoly fenyegetést jelent vállalata számára a közeljövőben. Ide sorolhatók például a digitalizáció, az automatizáció és a mesterséges intelligencia térnyerése, amelyek alapjaiban formálhatják át az üzleti modelleket. Bár a generatív mesterséges intelligencia vagy más új technológiák alkalmazása jelenleg még gyerekcipőben jár – a vállalatok alig 18%-a alkalmazott már generatív AI-megoldásokat a működésében –, a vezetők számára komoly fejtörést okoz felkészülni a technológiai környezet gyors változásaira [11]. A technológiai lemaradástól vagy a szakképzett IT-munkaerő hiányától való félelem tehát valós tényező, és sok cégvezető stratégiájában előkelő helyen szerepel a digitalizációhoz való alkalmazkodás.

Az említett négy területen kívül a felmérés rámutatott még néhány fontos kockázati tényezőre. Közel azonos arányban említették a kiberkockázatokat 38%-ban, valamint a geopolitikai konfliktusokat 36%-ban, mint jelentős fenyegetést. Ez utóbbi különösen a szomszédságban zajló orosz-ukrán fegyveres konfliktus fényében értelmezhető, amely regionális instabilitást és bizonytalanságot kelt. Ezzel szemben a klímaváltozás hatásaitól vagy a társadalmi egyenlőtlenségektől viszonylag kevesebb magyar cégvezető tart rövid távon – mindössze 13%, illetve 5% említette ezeket fő fenyegetésként –, ami arra utal, hogy ezeket a tényezőket inkább hosszabb távú vagy közvetett kockázatként kezelik. 2024-ben a KKV-k vezetői elsősorban az azonnali gazdasági és munkaerőpiaci kihívásokra fókuszáltak, hiszen a munkaerőhiány, az infláció és a kiszámíthatatlan gazdasági környezet képezik a legégetőbb problémákat, míg a technológiai változások és a biztonsági kockázatok szintén jelentős figyelmet kaptak részükről.

A rendkívüli gazdasági környezetben azonosított működési és finanszírozási kihívások nem csupán általános gazdasági jelenségeként értelmezhetők, hanem közvetlenül megjelennek a vállalkozások számviteli rendszerében is, és konkrét vezetői döntési helyzeteket generálnak. A határ menti, periférikus térségekben működő kis- és középvállalkozások esetében a strukturális hátrányok következtében ezek a hatások koncentráltabban és gyorsabban érvényesülnek, ami a számviteli információk döntéstámogató szerepének felértékelődéséhez vezet. A munkaerőhiány és a bérköltségek emelkedése például nem csupán a működési költségek növekedésében jelenik meg, hanem a személyi jellegű ráfordítások tervezésében, az időbeli elhatárolások alkalmazásában, valamint a végkielégítésekhez és egyéb jövőbeni kötelezettségekhez kapcsolódó céltartalék-képzés szükségességében is. Mindez közvetlen hatást gyakorol az üzemi eredmény alakulására és a fedezeti pont meghatározására, ami különösen fontos a likviditási korlátokkal működő vállalkozások esetében.

Az infláció és az energiaköltségek volatilitása az eszközök megtérülésének újraértékelését teszi szükségessé, ami a terven felüli értékcsökkenés elszámolásának

gyakoribb vizsgálatában, a hasznos élettartamok felülvizsgálatában, valamint a készletértékelési eljárások megválasztásában jelenik meg. Ezek a számviteli döntések biztosítják, hogy a mérlegben kimutatott eszközértékek és az eredménykimutatás adatai a megváltozott gazdasági környezet ellenére is megbízható és valós képet nyújtsanak a vállalkozás vagyoni és pénzügyi helyzetéről. A finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés nehézségei a vállalkozás folytatásának elvével kapcsolatos vezetői megítélés szerepét erősítik, valamint a követelések értékvesztésének gyakoribb elszámolását és a kötelezettségek szerkezetének átalakulását eredményezik. A likviditási helyzet romlása a kiegészítő mellékletben közzétett információk körének bővítését is indokoltá teszi, hiszen a külső érintettek számára a pénzügyi kockázatok átlátható bemutatása kiemelt jelentőségűvé válik. A működés földrajzi áthelyezése és a devizában történő gazdálkodás további számviteli alkalmazkodást igényel. A funkcionális pénznem meghatározása, az árfolyamkülönbségek megfelelő elszámolása, valamint a külföldi telephelyekhez kapcsolódó eszközök és források értékelése alapvetően befolyásolja a saját tőke és az eredmény alakulását. A nem megfelelő árfolyamkezelés torzíthatja a vállalkozás pénzügyi helyzetének megítélését, ezért a devizában felmerülő tételek szabályszerű nyilvántartása a valós összkép bemutatásának egyik kulcseleme. Az erőforrás-hatékonysági beruházások számviteli kezelése szintén stratégiai jelentőségű kérdéssé válik. Az aktiválási döntések, az értékcsökkenési politika meghatározása, valamint a támogatások elszámolása közvetlen hatást gyakorol a jövedelmezőségi mutatókra, a saját tőke alakulására és a vállalkozás hitelképességére. A fenntarthatósági célú fejlesztések számviteli dokumentáltsága egyben a külső finanszírozási forrásokhoz és támogatási programokhoz való hozzáférés egyik alapfeltételévé válik.

A periférikus térségekben működő KKV-k esetében a számviteli rendszer így túlmutat a hagyományos nyilvántartási funkción, és a kockázatkezelés, a stratégiai tervezés és a finanszírozási döntések egyik legfontosabb információs bázisává válik. A megbízható és következetesen alkalmazott számviteli gyakorlat hozzájárul a vállalkozások pénzügyi stabilitásának megőrzéséhez, növeli a külső partnerek bizalmát, valamint lehetővé teszi a különböző gazdasági forgatókönyvekhez való gyors alkalmazkodást. Ennek megfelelően a rendkívüli gazdasági környezetben a számviteli rendszer nem csupán a múltbeli események rögzítését szolgálja, hanem a vállalati reziliencia egyik meghatározó eszközévé válik, amely közvetlenül támogatja a vezetői döntéshozatalt és a hosszú távú fenntartható működést.

A fenti eredmények ismeretében kulcskérdéssé válik, hogy a vállalatok miként reagálnak ezekre a kihívásokra. A fenntartható működés és az erőforrás-hatékonyság javítása egyre fontosabb szempont a KKV-k körében is, hiszen az energia- és anyagköltségek növekedése, valamint a környezeti szempontok erősödése ezt indokoltá teszik. Érdemes megvizsgálni, milyen lépéseket tesznek a magyar KKV-k erőforrásaik hatékonyabb felhasználása érdekében 2024-ben, és miként változott ez a kép a 2021-es adatokhoz viszonyítva.

A 2. ábra diagram oszlopai reprezentálják, hogy a válaszadó KKV-k hány százaléka számolt be az adott intézkedés alkalmazásáról 2021-ben (világosabb szín) és 2024-ben (sötétebb szín).



**2. ábra. A magyarországi KKV-k erőforrás-hatékonysági intézkedései 2021-es és 2024-es években.**

*Forrás: Saját szerkesztés [12] irodalom alapján*

A legelterjedtebb erőforrás-hatékonysági lépések 2024-ben is az energia- és anyagtakarékossághoz kapcsolódtak. A felmérés szerint a KKV-k 66%-a igyekszik energiát megtakarítani (akár energiahatékony berendezések használatával vagy a fűtés-hűtés optimalizálásával), és 54%-uk hulladék-minimalizálási intézkedéseket vezetett be vállalkozásán belül. Ezek az arányok azonban enyhén csökkentek 2021-hez képest – három évvel korábban még kb. 68% takarékoskodott az energiával és 58% a hulladékkal –, ami azt jelzi, hogy a korábban elért javulások után némi visszaesés tapasztalható. Hasonló trend figyelhető meg más területeken is. Vízmegetakarítást 2024-ben a KKV-k 46%-a alkalmaz, szemben a 2021-es 50%-kal. Anyagtakarékossági intézkedéseket már csak a cégek 45%-a tett, miközben 2021-ben még 60% feletti volt ez az arány.

Különösen nagy arányú visszaesés látható a termékek újratervezésében és újrahasznosíthatóságában: míg 2021-ben a KKV-k 27% nyilatkozott úgy, hogy termékeit könnyebben javíthatóvá vagy újra használhatóvá tervezi, addig 2024-ben ez mindössze 14%-ra esett vissza. Úgy tűnik, hogy a pandémia és az azt követő gazdasági

nehézségek időszakában a vállalkozások kevesebb fókuszot tudtak ezekre a hosszabb távon megtérülő fejlesztésekre fordítani.

Láthatunk azonban pozitív fejleményeket is. Az egyetlen terület, ahol növekedés tapasztalható, a megújuló energiaforrások használata. 2021-ben a KKV-k kb. 17%-a mondta, hogy nagyrészt megújuló energiát használ a működésében, ez az arány 2024-re 23%-ra emelkedett. Ez arra utal, hogy a cégek egy része a növekvő energiaárakra válaszul vagy környezeti megfontolásból beruházott napenergiába, biomasszába vagy más megújuló energiaforrásokba. Emellett aggasztó trend, hogy jelentősen nőtt azon vállalkozások aránya, amelyek egyáltalán nem tesznek erőfeszítéseket az erőforrás-hatékonyság terén. Példának okáért, 2021-ben csupán 7% jelezte azt, hogy semmilyen ilyen intézkedést nem alkalmaz, 2024-ben viszont már 17% vallotta. Magyarán minden hatodik KKV semmit nem tesz az energia- és anyagtakarékosság javítására, ami a 2021-es eredményekhez képest duplázódást jelent. Ennek hátterében állhat, hogy a kis cégek erőforrásai kimerültek a válságok nyomán, és kevesebb kapacitás jut a “luxusnak” tekintett zöld beruházásokra, vagy éppen az, hogy akik akartak, már megtették az alapvető lépéseket 2021-ig, és azóta nincs újabb könnyen megvalósítható intézkedés számukra.

Nemzetközi összehasonlításban egyébként 2021-ben a magyar KKV-k kifejezetten jól álltak ezen a téren. A vállalkozások 92%-a hajtott végre valamilyen erőforrás-hatékonysági intézkedést, amivel Magyarország a visegrádi országok élvonalában volt [13]. A 2024-es visszaesés azonban azt mutatja, hogy a fenntarthatósági beruházások lendülete alábbhagyott. Elképzelhető, hogy az energiaválság és az infláció az azonnali költségcsökkentést és túlélést helyezte előtérbe a hosszú távú zöld szempontokkal szemben. Ugyanakkor hosszabb távon a versenyképesség megőrzése érdekében a KKV-knak valószínűleg vissza kell térniük ezekhez a programokhoz, hiszen az energiahatékonyság, a hulladékcsökkentés és általában a körforgásos gazdálkodás nemcsak környezetvédelmi cél, hanem költségmegtakarítási és piaci követelmény is lesz a jövőben. Mindeközben a 2022-ben kitört ukrain fegyveres konfliktus olyan rendkívüli külső sokkot jelentett, amely a vállalatok mindennapjaira is kihatott. A következőkben áttekintésre kerül, hogy a fegyveres válsághelyzet milyen módokon érintette a cégek működését és eredményeit.

A 2022-ben kitört orosz-ukrán fegyveres konfliktus és az annak nyomán kialakuló válsághelyzet a vállalatokra is többféle módon hatott. Bár Magyarországon nem zajlik harc, a konfliktus közelsége és gazdasági következményei, akár az energiaár-robbanás, az ellátási láncok akadozása és az általános bizonytalanság is, komoly kihívások elé állították a cégeket. A fegyveres konfliktus hatásait azonban leginkább a közvetlenül érintett vállalkozások példáján keresztül lehet érzékelteni.

A 3. ábra esetében az elemzés fókusza elmozdul a magyarországi vállalkozásoktól az ukrainai cégek irányába, mivel a fegyveres konfliktus közvetlen gazdasági következményei elsősorban Ukrajna területén érvényesülnek, és ezek számviteli szempontból ott jelennek meg a legmarkánsabban. A fegyveres konfliktus hatásai az ukrán vállalkozásoknál közvetlenül befolyásolják az eszközállomány értékelését, a működés folytonosságának megítélését, a költség- és bevételstruktúrát,

valamint a likviditási és finanszírozási helyzet alakulását. Ennek megfelelően az adott diagram már nem a magyar KKV-k általános gazdasági kitettségét szemlélteti, hanem az ukrainai működéssel vagy munkavállalókkal rendelkező vállalatok körében vizsgálja a fegyveres konfliktus által kiváltott konkrét működési és pénzügyi hatásokat. Az ábra több lehetséges következményt sorol fel, és azt mutatja be, hogy a megkérdezett ukrán vállalkozások hány százalékánál jelentkeztek ezek a számviteli és működési szempontból releváns hatások.



**3. ábra. A fegyveres konfliktus hatása az ukrainai vállalatok működésére.**

*Forrás: Saját szerkesztés [14] irodalom alapján*

A felmérés tanúsága szerint a legtöbb vállalkozás túlélte és folytatta működését a fegyveres konfliktus létrejötte után is. A cégek 85%-a jelezte, hogy a vállalat a konfliktus ellenére továbbra is működik, fenntartotta tevékenységét. Ugyanakkor sok esetben át kellett szervezni a működést a biztonság és a fennmaradás érdekében. A vállalatok közel egyharmadánál (29%) belföldi telephelyre vagy biztonságosabb régióba történő áthelyezésre került sor, és 26% olyan esetről számolt be, ahol a munkatársak közül, aki csak tehetett, külföldre menekült vagy áttelepült a cég segítségével. Emellett a cégek jelentős része áttért a távmunkára: 21% jelezte, hogy mindenki, aki tudott, átállt otthoni munkavégzésre, ami logikus válasz a fizikai veszélyhelyzetre. A vállalatok ötödénél jelentkeztek bizonyos nehézségek a működésben (21%), további 14% pedig arról számolt be, hogy voltak ugyan komoly problémák, de ezeket mára sikerült leküzdeniük – ez a rugalmasságot és alkalmazkodóképességet mutatja.

A krízis negatív következményekkel is járt számos cég számára. A válaszadó vállalkozások 10%-ánál elbocsátásokra került sor a fegyveres konfliktus miatt, tehát vagyis minden tizedik cég kényszerült létszámcsökkentésre a megváltozott körülmények nyomán. A megrendelések és projektek számának csökkenését a cégek 6%-a említette, ami arra utal, hogy a fegyveres konfliktus hatása visszavetette bizonyos iparágak (pl. exportpiacokra termelő vállalkozások vagy a háborús övezettel üzleti kapcsolatban állók) üzleti lehetőségeit. Néhány vállalat működési rendje is átalakult: 5% jelezte, hogy megváltozott a munkarend, és 4% szerint a cég nem támogatta az alkalmazottak relokációját, ami belső feszültségekre is utalhat. Kis hányad említette, hogy késések voltak a kifizetésekben, ami likviditási problémákra utal, és a legdrámaibb adat, hogy a megkérdezettek 2%-ánál a vállalat megszűnt a fegyveres konfliktus következtében. Utóbbi azt mutatja, hogy bár a cégek túlnyomó többsége talpon maradt, voltak, amelyek nem éltek túl ezt a rendkívüli krízist.

Habár a fenti adatok elsősorban a fegyveres konfliktus közvetlen hatásait mutatják, a magyar gazdaság egészére is erőteljes közvetett hatást gyakorolt a konfliktus. A legszembetűnőbb az energiaárak robbanásszerű növekedése volt 2022-ben, amit a fegyveres konfliktus és az arra adott szankciók váltottak ki [15]. Ez a magyar KKV-k tömegeit érintette érzékenyen, hiszen az energia, mint költségtényező hirtelen sokszorosára drágult, ami számos energiavigyázó intézkedésre, termelés csökkentésre vagy áremelésre kényszerítette a cégeket. Emellett az ellátási láncokban is zavarok keletkeztek. A keleti határon át érkező nyersanyagok, alkatrészek szállítása bizonytalanná vált, az áthaladási idők megnöttek és a kereskedelmi költségek emelkedtek, ami különösen a keleti régiók (így Szabolcs-Szatmár-Bereg) cégeit érintette hátrányosan. A fegyveres konfliktus miatt továbbá általános bizalmatlanság és óvatosság lett úrrá a gazdaságban, hiszen a beruházások egy része elhalasztódott, a fogyasztók visszafogták költségeiket bizonytalanság esetén, és a pénzügyi szektor is szigorúbban mérte a kockázatokat. Ugyanakkor érdemes megjegyezni, hogy a munkaerőpiacon sokkoló ugrás a munkanélküliségben nem következett be a fegyveres konfliktus miatt – hiába tartottak ettől eleinte, 2022 végére Magyarországon rekordmagas foglalkoztatottságot mértek [15]. A magyar vállalkozások tehát viszonylag ellenállónak bizonyultak: ahol kellett, gyorsan alkalmazkodtak (például átálltak alternatív beszerzési forrásokra, új piacokat kerestek, csökkentették az energiafelhasználást, stb.), és igyekeztek minimalizálni a fegyveres konfliktus okozta károkat.

### **Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye sajátos kihívásai**

Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye Magyarország északkeleti szegletében fekszik, az ország egyik úgynevezett külső periferiája. Földrajzi elhelyezkedése miatt periférikus helyzetű: távol esik az ország gazdasági centrumaitól (például Budapesttől vagy a Nyugat-Dunántúl ipari központjaitól), ugyanakkor közvetlenül határos Ukrajnával és Romániával. E peremhelyzet számos gazdasági és társadalmi sajátossággal jár, amelyek befolyásolják a megye KKV-inak működési feltételeit.

Szabolcs-Szatmár-Bereg gazdaságára hagyományosan kevesebb ipari fejlesztés és nagyberuházás jutott, mint az ország fejlettebb régióira. Ennek eredményeként a



megye ipari termelése és termelékenysége elmarad az országos átlagtól. Az egy főre jutó ipari termelés hosszú ideje az országos mezőny alsó negyedében van, rendszerint csak az országos átlag mintegy felét éri el. Például 2019-ben Szabolcs-Szatmár-Beregben az egy főre jutó ipari kibocsátás ~1,88 millió forint volt, szemben az országos 3,53 millió forinttal [10]. Ez a különbség jól szemlélteti, hogy a megye gazdasági struktúrája kevésbé iparosodott. A foglalkoztatásban nagyobb arányt képvisel a mezőgazdaság, a feldolgozóipar inkább kisebb üzemekből áll, és kevés multinacionális nagyvállalat telepedett meg a térségben. Bár az utóbbi években történt néhány jelentős beruházás és az ipari parkok fejlődtek, a versenyképes, magas hozzáadott értékű iparágak aránya még mindig alacsony. A megye gazdasága így nagyrészt a KKV-k tevékenységére, a mezőgazdasági termelésre (gyümölcsstermesztés, élelmiszer-feldolgozás) és néhány tradicionális iparágra (pl. könnyűipar) épül, ami sebezhetőbbé teszi a külső sokkokkal szemben.

A vármegye demográfiai folyamatait a tartós népességfogyás és elvándorlás jellemzi. Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye évek óta negatív vándorlási egyenleggel bír, azaz többen költöznek el innen más megyékbe vagy külföldre, mint ahányan ide települnek. Különösen aggasztó a képzett, fiatal munkaerő elvándorlása, amely az utóbbi években fokozódott. A megye fejlettségbeli lemaradása és az alacsonyabb átlagbérek miatt sok fiatal szakember dönt úgy, hogy máshol keres munkát vagy épít karriert. A jelenség mögött az áll, hogy hiányoznak a megfelelő minőségű munkahelyek, illetve a fizetések is jóval elmaradnak az ország más részeiben elérhető jövedelmektől. Szabolcs-Szatmár-Beregben a bruttó átlagkereset évek óta az országos átlag háromnegyedét sem éri el, vagyis a legalacsonyabbak között van a megyék rangsorában [10]. Ez komoly ösztönző arra, hogy a munkaképes korú lakosság mobilisabb része elhagyja a térséget jobb lehetőségek reményében. Az elvándorlás következtében a megye lakossága folyamatosan csökken, és a korstruktúra is. A munkaerőpiacon így egyidejűleg van jelen a munkanélküliség és a munkaerőhiány jelensége: bizonyos területeken sok az álláskereső, miközben egyes szektorokban – például a magasabb szaktudást igénylő pozícióknál – munkaerőhiány lépett fel, mert a képzett munkavállalók hiányoznak vagy elvándoroltak. Fontos megjegyezni, hogy az elmúlt években történtek javulások, hiszen 2023 elejére a megye munkanélküliségi rátája történelmi mélypontra, 7,7%-ra esett vissza, ami azt jelzi, hogy a foglalkoztatás nőtt. Ugyanakkor ennek hátterében részben demográfiai okok és sok alacsony képzettségű ember inaktivitása is áll. Jellemző, hogy az álláskeresők több mint fele legfeljebb alapfokú végzettséggel rendelkezik a megyében, ami azt mutatja, hogy komoly képzettségi hiányosságok vannak: a vállalkozások nem mindig találnak megfelelően kvalifikált munkaerőt, miközben a szakképzetlenek körében van munkanélküliség [10].

A megye földrajzi perifériára szorultsága infrastrukturális hátrányokkal is együtt jár. Bár az utóbbi időben történt némi fejlesztés, Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye még mindig nehezebben megközelíthető a fő gazdasági központokból. A nemzetközi határátkelők kapacitása korlátozott, a szomszédos Ukrajnában zajló fegyveres konfliktus pedig tovább nehezítette a határforgalmat és a kereskedelmet keleti

irányban. Az infrastruktúra elmaradottsága kevésbé vonzóvá teszi a térséget a befektetők számára. A periférikus helyzet azt is jelenti, hogy a helyi KKV-knak szűkebb fizetőképes piac áll közvetlenül rendelkezésére, így vagy távolabbi piacokra kell eljuttatni termékeiket (ami többletköltség), vagy kis méretekben, alacsony nyereséggel működnek.

A magyar kis- és középvállalkozások erőforrás-hatékonyságra irányuló törekvései az elmúlt években egyre jelentősebb szerepet kaptak, különösen a termelési költségek növekedése, a környezetvédelmi elvárások erősödése, valamint az energiaárak ingadozása miatt. A 2024-es statisztikai adatok alapján a KKV-k többsége – így a Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében működő vállalkozások is – elsősorban az energia- és hulladékmegtakarítás, valamint a vízfelhasználás csökkentése révén kívánja növelni az erőforrás-hatékonyságot. A válaszadók 66%-a az energia-megtakarításban látja a legfőbb lehetőséget (lásd 2. ábra), míg közel ugyanennyien a hulladékképződés mérséklését tartják elsődleges célnak. Ezek közvetlen és közvetett módon befolyásolják a számviteli nyilvántartások tartalmát és struktúráját. A 2000. évi C. törvény [16], azaz a Magyar Számviteli Törvény több olyan alapelvet és elszámolási szabályt fogalmaz meg, amelyek alkalmazása szükséges az erőforrás-hatékonyság pénzügyi vetületeinek megfelelő kezeléséhez. A vállalkozások által bevezetett energia- és vízmegtakarítási programok például új beruházásokkal, eszközbeszerzésekkel vagy technológiaváltással járhatnak együtt, amelyek tárgyi eszközként történő aktiválása szükséges a mérlegben. A számviteli törvény alapján minden olyan eszköz, amely a vállalkozás működését egy éven túl szolgálja, aktiválható befektetett eszközként, és értékcsökkenési leírás keretében amortizálható.

A hulladékcsökkentéshez és anyagfelhasználás optimalizálásához kapcsolódó intézkedések jelentős hatással vannak az anyagköltségek elszámolására. A Számviteli törvény szerint az anyagjellegű ráfordításokat a költségek között kell kimutatni. Ha a vállalkozás újrahasznosított alapanyagokat használ, illetve visszaforgatja a termelés során keletkezett hulladékot, úgy a csökkenő anyagköltség és az ebből származó megtakarítások hatására a bruttó eredmény is kedvezőbben alakulhat. Ezt azonban csak akkor lehet számviteli szempontból érvényesíteni, ha az újrahasznosítás dokumentáltan történik, és az így előállított termékek minősége megfelel az elvárásoknak.

A Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyei KKV-szektor esetében az ilyen típusú számviteli megközelítések különösen indokoltak, mivel a régió gazdasági struktúrája erősen ipari- és mezőgazdasági jellegű, ahol az erőforrás-hatékonyság javítása nemcsak költségcsökkentést, hanem piaci versenyképességet is jelent. Azok a vállalkozások, amelyek következetesen alkalmazzák a számviteli törvény előírásait a fenntarthatósági beruházások és működési folyamatok dokumentálására, előnybe kerülnek a támogatáspolitikákban, a hitelezői értékelésben és a partneri megítélésben is.

Viszont a vármegye KKV-i többszörös hátránnyal küzdenek, hiszen egy strukturálisan gyengébb gazdasági környezetben kell helytállniuk, ahol kevesebb a tőkeerős partner és beszállító, nehezebb szakképzett munkaerőt találni, alacsonyabbak



a bérek és a lakosság vásárlóereje, valamint a földrajzi távolságok és határmenti helyzet is akadályozhatják a növekedést. Mégis, az utóbbi időszakban akadtak pozitív jelek – például nőtt a beruházási kedv, egyes támogatási programok révén fejlődött a megye gazdasága, és javult a foglalkoztatás. A megyének kiemelt figyelemre van szüksége ahhoz, hogy felzárkózzon: célzott fejlesztések, infrastruktúra-fejlesztés, befektetésösztönzés és oktatási programok szükségesek a regionális különbségek mérséklésére.

### **Kárpátalja megye sajátos kihívásai**

Bár a tanulmány elsősorban a magyarországi KKV-kra fókuszál, a határ másik oldalán, Kárpátalján működő vállalkozások is hasonló, sőt bizonyos tekintetben még nagyobb kihívásokkal néznek szembe. Kárpátalja Ukrajna legnyugatibb megyéje, és földrajzi, gazdasági értelemben egyaránt periférikus térség. A régió gazdasági fejlettsége elmarad az országos átlagtól, a beruházási aktivitás alacsony, és a helyi vállalkozások tőkeereje korlátozott. A háború kitörése Kárpátalján közvetlen harci cselekményeket nem eredményezett, de a régió gazdaságára és társadalmára így is mélyreható közvetett hatást gyakorolt. Az ország belső vállalat-áttelepítési programjainak köszönhetően 2022–2023 folyamán közel 440 vállalat települt át Kárpátaljára [17]. A betelepült cégek csaknem egyharmada informatikai szolgáltatásokat nyújt, de sok feldolgozóipari és kereskedelmi vállalkozás is érkezett a térségbe. Az áttelepülések nyomán a vállalatok összesen több tízezer új munkahelyet hoztak létre a térségben, ami jelentős gazdaságélénkítő hatást gyakorol Kárpátaljára. Ugyanakkor a relokációk nyomán a helyi munkaerőpiac is átrendeződik, hiszen az újonnan érkező vállalatok felszívják a rendelkezésre álló szakképzett munkaerő egy részét, ami bérnyomást idézhet elő és kihívások elé állíthatja a meglévő helyi vállalkozásokat. Külkereskedelmi kapcsolatai erősen EU-orientáltak, hiszen az innen exportált termékek több mint 90%-a uniós országokba kerül, ami mutatja a megye nyugati gazdasági integrációjának jelentőségét. Mindazonáltal a megye egy főre jutó bruttó hazai terméke és termelékenysége máig elmarad az országos átlagtól, tükrözve a strukturális hátrányokat.

Kárpátalja demográfiai trendjei kedvezőtlenek. A lakosság fogyása és elvándorlása évtizedek óta jellemző, hiszen sokan (különösen a fiatal, képzett munkaerő) a jobb megélhetés reményében más régiókba vagy külföldre távoznak, akárcsak a korábban említett Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye esetében. A térség etnikailag sokszínű: az ukrán többség mellett jelentős magyar kisebbség él itt, de ruszin, román és roma közösségek is megtalálhatók. A magyar kisebbség fokozottan kitettek az elvándorlásnak, hiszen a szomszédos Magyarország munkaerőpiaca vonzó alternatívát nyújt. Kárpátalján a bruttó átlagkereset régóta az országos átlag alatt marad, mely nominálisan nagyjából 85%-os bérszintet jelent a nemzeti átlaghoz képest. Az alacsony jövedelmek és a korlátozott munkalehetőségek komoly ösztönzőt jelentenek a migrációra. Jellemző, hogy a kárpátaljai dolgozók többsége a legalacsonyabb bérkategóriákba tartozik. Egy statisztikai felmérés szerint a munkavállalók 64%-a legfeljebb bruttó 15 ezer UAH-t keres havonta, és jelentős részük még ezt a szintet sem éri el [17].

Bár Kárpátalja közvetlenül nem vált harctérre, a 2022-es invázió közvetett hatásai így is mélyrehatóak a megye gazdaságára és társadalmára. Az ország belső menekültjeinek jelentős része a nyugodtabb nyugati megyékbe, köztük Kárpátaljára áramlott. 2022-ben országos szinten akadozott az üzemanyag-ellátás, és az energiainfrastruktúra elleni támadások miatt időszakos áramkimaradások nehezítették az életet – Kárpátalja sem volt ez alól kivétel. A magas infláció jelentősen csökkentette a reálbérek értékét, ami a lakosság vásárlóerejét apasztotta és a belföldi keresletet is mérsékelte. A vállalkozásoknak az ellátási láncok zavaraihoz is alkalmazkodniuk kellett, hiszen a határátkelőkön a fegyveres konfliktus első hónapjaiban hatalmas torlódások alakultak ki a menekültek és segélyszállítmányok miatt, és bár később a forgalom normalizálódott, az importhoz szükséges nyersanyagok és alkatrészek beszerzése mindmáig nehezebb és költségesebb, mint békeidőben.

A munkavállalók áthelyezése és a távmunka bevezetése új típusú költségeket és juttatásokat hozott magával. Az utazási és lakhatási támogatások, valamint a távmunkához szükséges technikai eszközök biztosítása olyan személyi jellegű ráfordításként jelentkezik, amelyet a 26. számú Nemzeti Számviteli Standard [18] alapján szükséges megfelelően dokumentálni és elszámolni. Emellett a tömeges elbocsátások vagy tevékenységfelfüggesztések kapcsán végkielégítési kötelezettségek is megjelenhetnek, amelyekre céltartalék képzése indokolt a 11. számú Nemzeti Számviteli Standard [19] előírásainak megfelelően. A kötelezettségek és várható pénzügyi terhek pontos kimutatása elősegíti a pénzügyi helyzet valósághű bemutatását.

További jelentős kérdésként jelenik meg a devizaügyletek kezelése. A háború következtében sok vállalkozás működési helye más országba került át, ahol új devizanemben végzik gazdasági tevékenységüket. Ennek megfelelően a pénzügyi kimutatásokban keletkező árfolyamkülönbségeket a 21. számú Nemzeti Számviteli Standard [20] szerint kell nyilvántartani. Az árfolyamhatások megfelelő elszámolása hozzájárul ahhoz, hogy a vállalat vagyoni és pénzügyi helyzete ne torzuljon a devizában felmerülő tételek miatt. Ugyanakkor a válság némi lehetőséget is teremtett a régió számára. 2022 folyamán több száz vállalat döntött úgy, hogy Kelet-Ukrainából nyugatabbra helyezi át gyártó vagy szolgáltató kapacitásait a nagyobb biztonság érdekében, és közülük sokan Kárpátalját választották új telephelyül. Egy 2022 júniusáig végzett felmérés szerint mintegy 358 cég telepedett le a régióban, és az év végére a relokált vállalatok száma elérte a 440-et [17]. Az áttelepülések nyomán a vállalatok összesen közel 500 ezer új munkahelyet hoztak létre Kárpátalján [17], ami azonban nem jelenti azt, hogy ennyi helyi lakost tudtak volna felvenni, leginkább a kapacitások áthelyezésének mértékét jelzi. A beáramló vállalkozások ennek ellenére bizonyos mértékig ellensúlyozták a fegyveres konfliktus gazdasági kárait, hiszen növelték a kínálatot a munkaerőpiacon, új beszállítói és alvállalkozói kapcsolatok jelentek meg, és modern technológiákat hoztak a térségbe. Mindez azonban önmagában nem képes megoldani a régió évtizedes strukturális problémáit. Kárpátalja gazdasága továbbra is sérülékeny maradt, és a fegyveres konfliktus hiába kerüli el közvetlenül, közvetett hatásaival tartós kihívás elé állítja a helyi KKV-kat.



**Következtetések és további kutatások kilátásai.** A tanulmány elemzése alapján megállapítható, hogy a kis- és középvállalkozások működési feltételei az elmúlt években olyan mértékben változtak meg, amely alapvetően új megközelítéseket tesz szükségessé mind a vállalati döntéshozatal, mind a gazdaságpolitikai beavatkozások terén. A pandémiát követő időszakban kibontakozó inflációs nyomás, az energiapiacok instabilitása, valamint az orosz–ukrán fegyveres konfliktus közvetlen és közvetett hatásai együttesen olyan tartós bizonytalansági környezetet hoztak létre, amely különösen érzékenyen érinti a korlátozott erőforrásokkal rendelkező vállalkozásokat. A vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy e sokkhatások nem csupán átmeneti nehézségeket okoznak, hanem strukturálisan is átalakítják a KKV-k működését.

Az elemzés rávilágított arra, hogy a vállalkozások legjelentősebb kihívásai 2024-ben elsősorban a humán erőforrások szűkösségéhez, a költségszintek kiszámíthatatlanságához és a makrogazdasági volatilitáshoz kapcsolódnak. A munkaerőpiaci feszültségek, különösen a szakképzett munkaerő hiánya, nem csupán a termelési és szolgáltatási kapacitásokat korlátozzák, hanem közvetetten növelik a bérköltségeket és csökkentik a KKV-k alkalmazkodási mozgásterét. Ezzel párhuzamosan az infláció és az energiaárak ingadozása jelentős nyomást gyakorol a likviditásra, ami számos esetben rövid távú, reaktív döntésekhez vezet, háttérbe szorítva a hosszabb távú fejlesztési és fenntarthatósági szempontokat.

A kutatás egyik lényeges megállapítása, hogy az erőforrás-hatékonyság területén tapasztalható visszaesés nem feltétlenül a vállalkozások környezeti tudatosságának csökkenéséből fakad, hanem sokkal inkább abból, hogy a válsághelyzetekben a túlélés válik elsődleges célkitűzéssé. Az anyag- és energiamegtakarítást célzó beruházások, a termékek újratervezése vagy a körforgásos megoldások alkalmazása gyakran olyan kezdeti ráfordítást igényelnek, amelyet a KKV-k a bizonytalan gazdasági környezetben nem tudnak vagy nem mernek vállalni. Mindez hosszabb távon versenyképességi kockázatot hordoz, mivel az energia- és nyersanyagárak tartósan magas szintje mellett az alacsony hatékonyságú működés fenntarthatatlanná válhat.

A regionális fókuszú vizsgálat megerősítette, hogy a határ menti és periférikus térségekben működő KKV-k helyzete különösen sérülékeny. Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye esetében a földrajzi elszigeteltség, az infrastrukturális hiányosságok, az alacsonyabb jövedelmi szint és a kedvezőtlen demográfiai folyamatok együttesen erősítik fel a külső gazdasági sokkok hatásait. Hasonlóképpen Kárpátalja vállalkozásai esetében a fegyveres konfliktus közvetett következményei, akár az ellátási láncok akadózása, az energiainfrastruktúra sérülékenysége, valamint a munkaerő elvándorlása és mozgósítása, tartós alkalmazkodási kényszert teremtenek. Ugyanakkor a relokációs folyamatok és az új gazdasági kapcsolatok kialakulása bizonyos mértékig ellensúlyozhatják a veszteségeket, különösen azokban a térségekben, amelyek képesek befogadni és integrálni az áthelyezett vállalkozásokat. A KKV-k ellenállóképessége nem elsősorban a vállalatméretből vagy az ágazati hovatartozásból fakad, hanem abból, hogy mennyire tudatosan kezelik pénzügyi folyamataikat, mennyire képesek előre jelezni a kockázatokat, és milyen mértékben nyitottak a szervezeti és

technológiai megújulásra. A számviteli és pénzügyi információk szakszerű felhasználása, a több forgatókönyvre épülő tervezés, valamint a rugalmas működési struktúrák kialakítása kulcsfontosságú eszközzé válik a bizonytalan gazdasági környezetben.

Tehát a háborús gazdasági környezet nem kizárólag válságként értelmezhető, hanem olyan átalakulási folyamatként is, amely új működési minták kialakulását ösztönzi. A kis- és középvállalkozások jövőbeli versenyképessége nagymértékben azon múlik, hogy képesek-e a rövid távú kényszerek mellett hosszabb távú stratégiai szemléletet érvényesíteni, és hogy a regionális sajátosságokra építve megtalálják-e azokat az alkalmazkodási pályákat, amelyek tartósan fenntartható működést tesznek lehetővé.

Mindemellett a további kutatások számára ígéretes irány lehet a KKV-k számviteli alkalmazkodóképességének mélyebb feltárása és az IFRS for SMEs standard bevezetésének hatásvizsgálata válsághelyzetben, illetve összehasonlító elemzések készítése a különböző geopolitikai és gazdasági krízisekben tanúsított ellenállóképességükről [21]. Érdemes továbbá a relokáció révén új helyszínre települt vállalkozások hosszú távú teljesítményét és a befogadó térségek gazdaságára gyakorolt hatását nyomon követni, ami további értékes tanulságokkal szolgálhat.

**Finanszírozás.** A kutatás megvalósításához a szerzők nem részesültek külső finanszírozásban.

**Összeférhetetlenség.** A szerzők kijelentik, hogy a publikációval kapcsolatban sem pénzügyi, sem más összeférhetetlenség nem áll fenn, és nem állnak kapcsolatban olyan állami, kereskedelmi vagy non-profit szervezetekkel, amelyek érdekeltnek lehetnének a bemutatott nézőpontban. A cikk megjelentetéséről szóló végső döntést a szerkesztőbizottság azon tagjai hozták meg, akik nem állnak kapcsolatban a szerzőkkel.

**A mesterséges intelligencia használatára vonatkozó nyilatkozat.** A szerzők a kézirat elkészítése során nem vettek igénybe mesterségesintelligencia-alapú eszközöket.

### Felhasznált források listája

1. OECD. SME policy responses to the 2022/2023 energy crisis: Policy highlights and country experiences (OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 43). OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/80012fbd-en> (letöltés időpontja: 2026.01.10.).
2. Fenyves V., Simon V. A kereskedelmi és turisztikai kis- és középvállalkozások alakulása a pandémia előtti időszakról 2025-ig: számviteli megközelítések és gazdasági hatások. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 11. 471–485. old. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-471-485> (letöltés időpontja: 2026.01.10.).
3. Sütő D., Bajnai P., Fenyves V. Forecasting the financial performance of small and medium-sized enterprises: Evidence from the Hungarian food retail sector. *Ukrainian Food Journal*. 2024. № 13(4). P. 794–808. DOI: 10.24263/2304-974X-2024-13-4-12 (letöltés időpontja: 2025.09.30.).
4. Ramadan A., Morshed A., Khrais L. T. Impact of international accounting standards on Hungary's financial transparency. *Investment Management and Financial Innovations*. 2025. № 22(3). P. 237–248. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.22\(3\).2025.18](https://doi.org/10.21511/imfi.22(3).2025.18) (letöltés időpontja: 2026.02.10.).
5. Albu C. N., Albu N., Pali-Pista S. F., Gîrbină M. M., Selimoglu S. K., Kovács D. M., Lukács J., Mohl G., Müllerová L., Paseková M., Arsoy A. P., Sipahi B., Strouhal J. Implementation of IFRS for SMEs in Emerging Economies: Stakeholder Perceptions in the Czech Republic, Hungary, Romania and Turkey. *Journal of International Financial Management & Accounting* 2013. № 24(2). P. 140–175. DOI: <https://doi.org/10.1111/jifm.12008> (letöltés időpontja: 2026.02.10.).



6. Kaya D., Koch M. Countries' adoption of the International Financial Reporting Standard for SMEs – Early Empirical Evidence. *Accounting and Business Research*. 2015. № 45(1). P. 93–120. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.2014.969188> (letöltés időpontja: 2026.02.10.).
7. IFRS Foundation. IFRS Standards – Use by Jurisdiction: Ukraine (alkalmazás az IFRS for SMEs standardra vonatkozóan). 2021. URL: <https://www.ifrs.org/use-around-the-world/use-of-ifrs-standards-by-jurisdiction/view-jurisdiction/ukraine/> (letöltés időpontja: 2026.02.05.).
8. PwC Hungary. CEOs are less concerned, cautiously optimistic for 2024: PwC Hungary's 13th CEO Survey. 2024. URL: <https://www.pwc.com/hu/en/publications/ceo-survey/assets/ceo-survey.pdf> (letöltés időpontja: 2026.02.05.).
9. Alfirević A. M., Pavičić J., Rebić M. Resource efficiency and circular economy practices among SMEs: Evidence from the EU Flash Eurobarometer 549. *Sustainability*. 2025. № 17(16), 7239. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17167239> (letöltés időpontja: 2026.01.10.).
10. Központi Statisztikai Hivatal. Átlagos bruttó keresetek területi bontásban [Average gross earnings by region]. 2025. URL: <https://www.ksh.hu/stadat> (letöltés időpontja: 2026.02.05.).
11. Hajdú D. Adult training and labour market integration in Szabolcs-Szatmár-Bereg County (2010–2020). *European Journal of Comparative Economics*. 2023. № 20(1). P. 101–118. DOI: <https://doi.org/10.2478/euco-2023-0011> (letöltés időpontja: 2025.12.01.).
12. European Commission. What actions is your company undertaking to be more resource efficient? [Graph]. Statista, 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/1299738/hungary-resource-efficiency-by-smes/> (letöltés időpontja: 2026.02.05.).
13. Központi Statisztikai Hivatal. Területi különbségek a keresetekben és a munkaerőpiacon [Regional disparities in earnings and the labour market]. 2024. URL: <https://www.ksh.hu> (letöltés időpontja: 2026.02.05.).
14. InGame Job. How has the war affected your company? [Graph]. Statista, 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/1344827/war-impact-on-game-development-companies-ukraine/> (letöltés időpontja: 2026.01.27.).
15. Halmai P. War shock and the economy. *Acta Oeconomica*. 2024. № 74(4). P. 545–568. DOI: <https://doi.org/10.1556/2052.2024.00005> (letöltés időpontja: 2026.01.15.).
16. 2000. évi C. törvény a számvitelről. (2000). Net.jogtár. URL: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0000100.tv> (letöltés időpontja: 2026.01.15.).
17. Szigethy-Ambrus N. Egy nehéz sorsú vidék – a kárpátaljai gazdaság helyzete [A disadvantaged region – The economic situation of Transcarpathia]. *Oeconomus Gazdaságkutató Alapítvány*. 2023. URL: <https://www.oeconomus.hu> (letöltés időpontja: 2025.08.05.).
18. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам»: наказ Міністерства фінансів України від 28.10.2003 № 601. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text> (letöltés időpontja: 2026.02.10.).
19. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання»: наказ Міністерства фінансів України від 31.01.2000 № 20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text> (letöltés időpontja: 2026.02.10.).
20. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів»: наказ Міністерства фінансів України від 10.08.2000 № 193. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00#Text> (letöltés időpontja: 2026.02.10.).
21. Choudhury T., Al Fadli A., Butros N., Fadu, A. SME, crisis and geopolitical risk: Lessons from COVID-19 and war. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. № 18(11), 645. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18110645> (letöltés időpontja: 2026.02.10.).

## References

1. OECD. (2023). SME policy responses to the 2022/2023 energy crisis: Policy highlights and country experiences (OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 43). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/80012fbd-en>
2. Fenyves, V., & Simon, V. (2025). The development of commercial and tourism small and medium-sized enterprises from the pre-pandemic period to 2025: accounting approaches and economic impacts. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 11, 471–485. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-471-485> [in Hungarian].
3. Sütő, D., Bajnai, P., & Fenyves, V. (2024). Forecasting the financial performance of small and medium-sized enterprises: Evidence from the Hungarian food retail sector. *Ukrainian Food Journal*, 13(4), 794–808. <https://doi.org/10.24263/2304-974X-2024-13-4-12>
4. Ramadan, A., Morshed, A., & Khrais, L. T. (2025). Impact of international accounting standards on Hungary's financial transparency. *Investment Management and Financial Innovations*, 22(3), 237–248. [https://doi.org/10.21511/imfi.22\(3\).2025.18](https://doi.org/10.21511/imfi.22(3).2025.18)
5. Albu, C. N., Albu, N., Pali-Pista, S. F., Gîrbină, M. M., Selimoglu, S. K., Kovács, D. M., Lukács, J., Mohl, G., Müllerová, L., Paseková, M., Arsoy, A. P., Sipahi, B., & Strouhal, J. (2013). Implementation of IFRS for SMEs in emerging economies: Stakeholder perceptions in the Czech Republic, Hungary, Romania and Turkey. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 24(2), 140–175. <https://doi.org/10.1111/jifm.12008>
6. Kaya, D., & Koch, M. (2015). Countries' adoption of the International Financial Reporting Standard for SMEs – Early empirical evidence. *Accounting and Business Research*, 45(1), 93–120. <https://doi.org/10.1080/00014788.2014.969188>
7. IFRS Foundation. (2021). IFRS standards – Use by jurisdiction: Ukraine (application of the IFRS for SMEs standard). <https://www.ifrs.org/use-around-the-world/use-of-ifrs-standards-by-jurisdiction/view-jurisdiction/ukraine/>
8. PwC Hungary. (2024). CEOs are less concerned, cautiously optimistic for 2024: PwC Hungary's 13th CEO Survey. <https://www.pwc.com/hu/en/publications/ceo-survey/assets/ceo-survey.pdf>
9. Alfrević, A. M., Pavičić, J., & Rebić, M. (2025). Resource efficiency and circular economy practices among SMEs: Evidence from the EU Flash Eurobarometer 549. *Sustainability*, 17(16), Article 7239. <https://doi.org/10.3390/su17167239>
10. Central Statistical Office. (2025). Average gross earnings by region. <https://www.ksh.hu/stadat> [in Hungarian].
11. Hajdú, D. (2023). Adult training and labour market integration in Szabolcs-Szatmár-Bereg County (2010–2020). *European Journal of Comparative Economics*, 20(1), 101–118. <https://doi.org/10.2478/euco-2023-0011>
12. European Commission. (2024). What actions is your company undertaking to be more resource efficient? Statista. <https://www.statista.com/statistics/1299738/hungary-resource-efficiency-by-smes/>
13. Central Statistical Office. (2024). Regional disparities in earnings and the labour market. <https://www.ksh.hu> [in Hungarian].
14. InGame Job. (2022). How has the war affected your company? Statista. <https://www.statista.com/statistics/1344827/war-impact-on-game-development-companies-ukraine/>
15. Halmai, P. (2024). War shock and the economy. *Acta Oeconomica*, 74(4), 545–568. <https://doi.org/10.1556/2052.2024.00005>
16. Hungary. (2000). Act C of 2000 on Accounting. Net.jogtár. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0000100.tv> [in Hungarian].
17. Szigethy-Ambrus, N. (2023, August 2). A disadvantaged region – The economic situation of Transcarpathia. *Oeconomus*. <https://www.oeconomus.hu> [in Hungarian].



18. On approval of National Accounting Regulation (Standard) 26 “Payments to Employees”. Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 601 (2003, October 28). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text> [in Ukrainian].
19. On approval of National Accounting Regulation (Standard) 11 “Liabilities”. Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 20 (2000, January 31). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text> [in Ukrainian].
20. On approval of National Accounting Regulation (Standard) 21 “Impact of changes in exchange rates”. Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 193 (2000, August 10). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00#Text> [in Ukrainian].
21. Choudhury, T., Al Fadli, A., Butros, N., & Fadul, A. (2025). SME, crisis and geopolitical risk: Lessons from COVID-19 and war. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(11), 645. <https://doi.org/10.3390/jrfm18110645>

|                    |            |             |            |            |            |
|--------------------|------------|-------------|------------|------------|------------|
| Отримано:          | 06.01.2026 | Beérkezett: | 2026.06.01 | Received:  | 06.01.2026 |
| Прийнято до друку: | 23.02.2026 | Elfogadva:  | 2026.02.23 | Accepted:  | 23.02.2026 |
| Опубліковано:      | 31.03.2026 | Megjelent:  | 2026.03.31 | Published: | 31.03.2026 |