



## РОЗДІЛ 2. ФІНАНСИ ТА БАНКІВСЬКА СПРАВА

### 2. FEJEZET. PÉNZÜGY ÉS BANK2. FEJEZET. PÉNZÜGY ÉS BANK

#### CHAPTER 2. FINANCE AND BANKING

DOI <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-3-188-200>  
ETO 334.72(477)

#### **Róbert BACSÓ**

DsC, professzor, Számvitel és Auditálás Tanszék vezetője,  
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,  
Beregszász, Ukrajna  
ORCID ID: 0000-0002-5957-7571  
ResearcherID: C-7077-2019  
Scopus Author ID: 57006730200

#### **Sándor VIRLICS**

Számvitel és Auditálás Tanszék koordinátora,  
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,  
Beregszász, Ukrajna  
ORCID ID: 0009-0006-3007-1207

### A VÁLLALAT ÜZLETI FOLYAMATAINAK ELEMZÉSE: UKRAJNAI TAPASZTALAT ÉS NEMZETKÖZI GYAKORLAT

***Анотація.** В статті аргументовано, що бізнес-процеси відіграють важливу та визначальну роль у житті підприємств, оскільки вони відповідають за задоволення внутрішніх та зовнішніх споживчих потреб і дозволяють підвищити вартість вихідної продукції. Для досягнення ефективної діяльності та управління ресурсами особливо важливо належним чином моделювати та аналізувати, що є ключовим для досягнення цілей підприємства. В роботі доведено, що ретельний аналіз бізнес-процесів особливо необхідний для створення правильної та ринково-здатної бізнес-моделі. Ці аналізи допомагають учасникам приймати обґрунтовані рішення, що є передумовою успішної діяльності підприємства. Важливо розуміти, що при аналізі неможливо виключно покладатися на фінансові звіти та статичні дані. Бізнес-світ постійно змінюється, і неочікувані внутрішні чи зовнішні події можуть впливати на діяльність підприємств. Для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств надзвичайно важливе гнучке управління бізнес-процесами та адаптація до нових умов. За допомогою належного моделювання можна ефективніше використовувати ресурси та досягати бізнес-цілей. Регулярний перегляд та оновлення бізнес-процесів є необхідними для відповідності змінним умовам та отримання переваги над конкурентами. Бізнес-світ динамічний та швидкозмінний середовище, тому постійна настройка та вдосконалення бізнес-процесів є важливою. Зроблено висновок про те, що підприємства, які здатні адаптуватися та розвиватися в умовах нових викликів та можливостей, ймовірно, краще позиціонують себе на ринках і досягають стійкого зростання в*

довгостроковій перспективі. Постійний прагнення до розвитку та інновацій є ключем до бізнес-успіху.

**Ключові слова:** Бізнес-процеси, ефективна діяльність, економічні учасники, гнучке управління, стійкий зріст.

**JEL Classification:** C52, C61, M41

**Absztrakt.** Az üzleti folyamatok fontos és meghatározó szerepet játszanak a vállalkozások életében, mivel ezek felelősek a belső és külső fogyasztói igények kielégítéséért, és lehetővé teszik az output termékek értékének növelését. A hatékony működés és erőforráskezelés érdekében kiemelten fontos a megfelelő modellezés és elemzés, amely kulcsfontosságú a vállalkozás céljainak eléréséhez. Az üzleti folyamatok alapos elemzése különösen elengedhetetlen a helyes és piacképes üzleti modell kialakításához. Ezek az elemzések segítenek a gazdasági szereplőknek megalapozott döntéseket hozni, ami a vállalkozás sikeres működésének alapfeltétele. Fontos azonban megérteni, hogy nem lehet kizárólag a lezárt beszámolókra és statikus adatokra támaszkodni az elemzések során. Az üzleti világ állandó változásban van, és váratlan belső vagy külső események befolyásolhatják a vállalkozások működését. Ahhoz, hogy a vállalkozások versenyképesek maradjanak és hatékonyan működjenek, elengedhetetlen az üzleti folyamatok rugalmas kezelése és az alkalmazkodás az új helyzetekhez. A megfelelő modellezés segítségével hatékonyabban lehet kihasználni az erőforrásokat és elérni az üzleti célokat. Az üzleti folyamatok rendszeres felülvizsgálata és frissítése nélkül nehéz lenne megfelelni a változó körülményeknek, és előnyt szerezni a versenytársakkal szemben. Az üzleti világ dinamikus és gyorsan változó környezetet jelent, ezért az üzleti folyamatok folyamatos finomhangolása és javítása elengedhetetlen. Az olyan vállalkozások, amelyek képesek alkalmazkodni és fejlődni az új kihívásokhoz és lehetőségekhez, valószínűsíthetően jobban pozícionálják magukat a piacokon és hosszú távon fenntartható növekedést érnek el. Ezért a folyamatos fejlődésre és innovációra való törekvés az üzleti siker kulcsa.

**Kulcsszavak:** üzleti folyamatok, hatékony működés, gazdasági szereplők, rugalmas kezelés, fenntartható növekedés.

**Abstract.** Business processes play an important and defining role in the life of enterprises, as they are responsible for satisfying internal and external consumer demands and enable the enhancement of the value of output products. For efficient operation and resource management, proper modeling and analysis are of paramount importance, which are crucial to achieving the objectives of the business. Thorough analysis of business processes is particularly indispensable for the development of accurate and marketable business models. These analyses assist economic stakeholders in making well-founded decisions, which are fundamental to the successful functioning of the enterprise. However, it is important to understand that relying solely on closed financial reports and static data during analyses is not feasible. The business world is in a constant state of flux, and unforeseen internal or external events can impact the operation of businesses. In order for enterprises to remain competitive and operate effectively, the flexible management of business processes and adaptation to new situations are essential. Proper modeling enables more efficient utilization of resources and the achievement of business goals. Without regular review and updating of business processes, it would be difficult to respond to changing circumstances and gain an advantage over competitors. The business world represents a dynamic and rapidly changing environment, making continuous fine-tuning and improvement of business processes indispensable. Companies that are capable of adapting and evolving in the face of new challenges and opportunities are likely to position themselves more favorably in the markets and achieve sustainable long-term growth. Therefore, striving for continuous development and innovation is the key to business success.

**Keywords:** Business processes, efficient operation, economic stakeholders, flexible management, sustainable growth

**Probléma felvetés.** A hazai és külföldi vállalkozások tevékenységéből az üzleti folyamatok modellezése és elemzése kiemelkedően fontos a problémafelvetés szempontjából. A modern vállalkozásoknál az üzleti tevékenység modellezése mind hazai, mind külföldi környezetben alapvető eleme a teljes vállalkozás működésének. Ez a folyamat magában foglalja az üzleti folyamatok elemzését is, ami nélkülözhetetlen a hatékony és eredményes tevékenységhez.

Jelenleg számos országban kifejlesztettek konkrét és eredeti alapokat a vállalkozások üzleti folyamatainak modellezésére, különös hangsúlyt fektetve az üzleti egységek tevékenységének elemzésére. Ezek az elemzések jelentős segítséget nyújtanak a gazdasági szereplőknek döntéseik meghozatalában. Azonban fontos megérteni, hogy a végső következtetéseket nem csak a lezárt beszámolók alapján szabad levonni, hiszen azok csak egy statikus pillanatfelvételt mutatnak.

Az üzletmenet során előfordulhatnak váratlan belső vagy külső események, amelyek a vállalkozás működését veszélybe sodorhatják. Egy ilyen példa a koronavírus megjelenése, amely pár hónap alatt radikálisan megváltoztatta a piaci feltételeket és számos társaságot kényszerített átalakításra vagy akár bezárára. Ugyancsak kihívást jelentenek az országban zajló háborús folyamatok, amelyek instabilitást és bizonytalanságot hoznak a vállalkozások életébe.

Ezért a vállalkozásoknak dinamikusan és proaktívan kell kezelniük az üzleti folyamataikat, és folyamatosan figyelemmel kell kísérniük a piaci változásokat. Rugalmas üzleti modellek kidolgozása és az erőforrások hatékony felhasználása segíthet a vállalkozásoknak, hogy alkalmazkodjanak a változó körülményekhez és sikeresen működjenek akár a nehezebb időszakokban is. Az üzleti folyamatok modellezése és az elemzések alapján meghozott stratégiai döntések kulcsfontosságúak a hosszú távú siker eléréséhez és a fenntartható növekedéshez.

**A kutatások és publikációk elemzése.** Az általunk végzett kutatások számos érdekes eredményre vezettek, melyekben a válaszok keresése mellett a kutatások a vállalkozások üzleti folyamatainak elemzésére összpontosítottak. Ezen vizsgálatok során számos nemzeti és nemzetközi szakember járult hozzá az ismeretek bővítéséhez. A kutatók között olyan elismert szakemberek találhatók, mint Morozenko [6], Demedenko [3], Csornobáj és Duma [16], akik elkötelezetten dolgoztak az üzleti folyamatokról szóló információk feltárásán és megértésén. Az ő munkájuk kiemelkedő jelentőséggel bír az üzleti világban.

A megjelent cikkek között egy olyan tankönyv is szerepel, amely kifejezetten az üzleti folyamatok irányításáról szól. Ennek az alaplőnek a címe: "Az üzleti folyamat irányításáról". Ez a tankönyv széles körben hasznosítható és hozzájárul az üzleti folyamatok hatékonyabb irányításához és optimalizálásához.

Páár Dávid [11] és Bíró Tibor [4] nevét pedig érdemes megemlíteni, mivel ők a kutatások során az üzleti folyamatok és vállalkozások komplex elemzésére összpontosítottak. A hangsúlyt ezek a kutatók az üzleti folyamatok és vállalkozások mélyebb megértésére és összetett vizsgálatára helyezték, ami fontos lépés a modern üzleti világ kihívásainak felismerésében és kezelésében.



Ezen szakemberek kutatásainak eredményei és közzétett munkái segítenek a vállalkozásoknak és szervezeteknek a hatékonyabb működés elérésében, az üzleti folyamatok optimalizálásában és a versenyképesség növelésében. Ezek az eredmények a vállalkozások mindennapi döntéshozatalában és stratégiáinak kidolgozásában is segítséget nyújtanak, így hozzájárulva a gazdasági és társadalmi fejlődéshez egyaránt.

**A cikk célja.** 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 kutatás körében a vállalati modellezés kerül vizsgálatra, különös figyelemmel a Kárpátalján működő nemzetközi vállalatokra, mint például a Jabil, Yazaki és Genterm. A munka a modellezési technikák elméleti és gyakorlati vonatkozásait kutatja, valamint a vállalkozás üzleti folyamatainak elemzésére összpontosít, figyelembe véve mind a hazai tapasztalatokat, mind a nemzetközi gyakorlatot.

A következő feladatokat tűzzük ki a kutatásban:

1. Feltárni a vállalkozás üzleti folyamatainak elemzésének elméleti alapjait: Ez magában foglalja az üzleti folyamatok lényegét, definícióját és a mögöttük meghúzódó elméleti alapokat. A kutatás célja, hogy az elméleti alapokat átfogóan és alaposan bemutassa, és ezáltal megteremtse a kutatás szilárd alapjait.

2. Ismertetni az üzleti folyamatok elemzésének módszertanát: Ez a feladat a kutatás során használt módszerek, eljárások és eszközök bemutatását jelenti. A módszertan ismertetése segít megérteni, hogy milyen lépésekből áll az elemzés folyamata, és milyen eredményekre lehet számítani.

3. Irányt mutatni a Kárpátalján működő vállalatok üzleti folyamatainak elemzési módszertanának fejlesztésében: Ezen feladat során a kutatás olyan javaslatokat fogalmaz meg, amelyek segíthetik a Kárpátalján működő vállalatokat az üzleti folyamataik hatékonyabb elemzésében és fejlesztésében. Az iránymutatások konkrét gyakorlati megoldásokat és új megközelítéseket is tartalmaznak.

A vállalkozások üzleti folyamatainak elemzése elengedhetetlen a hatékony működéshez és a versenyképesség megőrzéséhez. A kutatás során olyan átfogó és általánosított módszertant kívánunk kidolgozni, amely segíti a Kárpátalján működő vállalkozásokat a hatékonyabb és eredményesebb működésben, és lehetőséget teremt a fejlődésre és az innovációra. A hazai és nemzetközi gyakorlat összehasonlítása lehetővé teszi az optimális megoldások és bevált gyakorlatok azonosítását, amelyek hozzájárulhatnak a vállalkozások sikeréhez a globális piacon.

**A kutatás eredmények bemutatása.** Először is, kiemelten fontos azoknak a fő, kulcsfontosságú tényezőknek a meghatározása, amelyeket tovább fejlesztünk. Ennek megfelelően a vállalati üzleti folyamatok modellezése témakörhöz maguknak az üzleti folyamatoknak a lényegét és koncepcióját kell meghatározni.[6]

Az üzleti folyamatok olyan tevékenységek, amelyeket a vállalkozások belső vagy külső fogyasztói igények kielégítésére irányítanak, és ezeknek a folyamatoknak a középpontjában áll az output termék és annak értékének növelése a vállalkozás tevékenysége által.

Az előzőek alapján megállapítható, hogy bár az üzleti folyamatok részei a vállalati tevékenységnek, mégsem azonos fogalomkörbe tartoznak. Az üzleti folyamatok célja a vállalkozás helyes és következetes irányításának biztosítása egy jól kialakított algoritmus segítségével, amely a bemeneti termékeket átalakítja, hozzáad értéket és kielégíti a fogyasztói igényeket [6].

Minden rendszernek saját egyedi jellemzői vannak, amelyek meghatározzák az adott rendszer reakcióját a menedzsmentre és a programtól való lehetséges eltérések formáit. Ennek megfelelően különböző megközelítések alkalmazása szükséges az operációs rendszer kezelése során, például rendszer-, szituáció-, vagy funkcionális-orientált megközelítés.

A rendszermenedzsment folyamatszemplélete egyre népszerűbbé válik, mivel előnye, hogy közvetlenül a vállalat által generált termékekre vagy szolgáltatásokra összpontosít, amelyek a vásárlók felé irányulnak. A folyamatszemplélet azt jelenti, hogy a vállalat egész tevékenysége egy hálózatként jelenik meg, amelyben az egymással kölcsönhatásban álló, a vállalat céljait megvalósító folyamatok áramlanak [6].

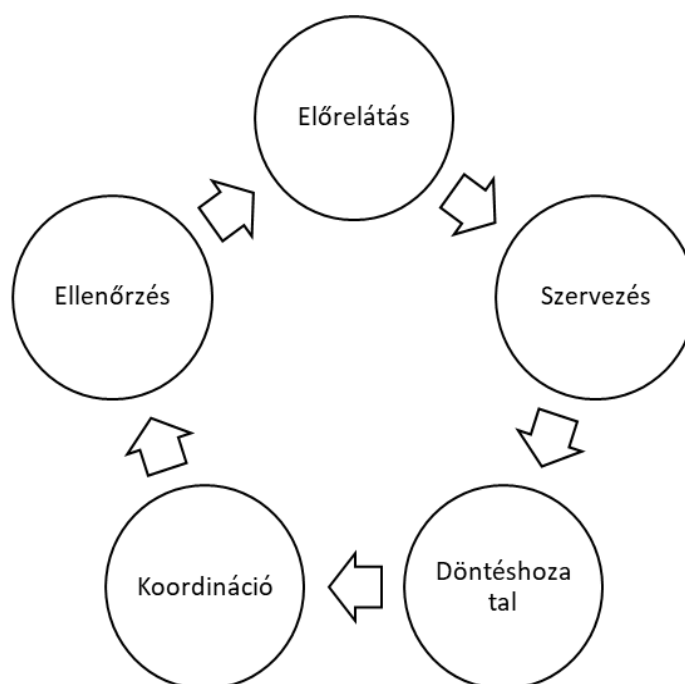
Az üzleti folyamat fogalma pedig tágabb értelemben értendő, mint "a cselekvések strukturált sorozata egy megfelelő típusú tevékenység elvégzésére a tevékenység alanya életciklusának minden szakaszában" [6]. E fogalom fontos mélyebb megértését célozza meg a vállalatirányításban, és bár még nem kapott normatív értelmezést, széles körben alkalmazzák a vállalkozások működésének elemzésében és fejlesztésében.

A folyamatszemplélet, leegyszerűsített értelmezésében, arra irányul, hogy a kívánt eredmény elérése érdekében hatékonyan kezeljük a tevékenységeket és az ehhez kapcsolódó erőforrásokat. Ez a vállalatirányítási rendszer hatékonyságának és eredményességének javítását szolgálja [9].

A folyamat megközelítése a következő elemeket foglalja magában:

- A fogyasztó szempontjából való tevékenység mérlegelése.
- A fogyasztói igények átalakítása specifikus követelményekké a termékek és szolgáltatások vonatkozásában.
- Azonosítás azoknak a kulcsfontosságú folyamatoknak, amelyek meghatározzák a termékek és szolgáltatások minőségét.
- A kulcsfolyamatok közötti kapcsolat és kölcsönhatás meghatározása.
- A folyamatok leírása kritériumok és mutatók segítségével.
- Erőforrások kiosztása a folyamatok megvalósítására.
- A folyamatokért felelős személyek meghatározása.
- Módszerek kidolgozása a folyamatmutatók mérésére.
- A folyamatok (mutatók) figyelése.
- A folyamatok lefolyásának elemzése az előzetesen meghatározott követelményekkel való összehasonlítás alapján.
- Korrekciós és megelőző intézkedések végrehajtása.
- A folyamatok folyamatos fejlesztése.
- A monitoring és folyamatfejlesztés eredményeinek rögzítése.





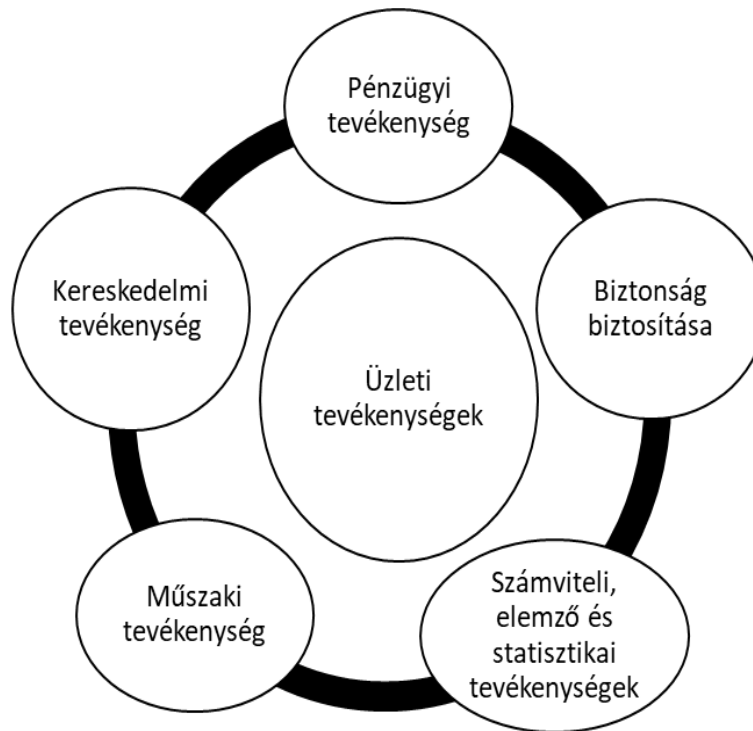
**1. ábra. Fayol-szerinti vezetői cselekvések 5 funkciója [9, 6 o.]**

Az üzleti komponensek (2. sz. ábra) egy összetett hálózatot alkotnak, melyek egymással szorosan összefonódnak és kölcsönhatnak annak érdekében, hogy a vállalkozás hatékony működését biztosítsák. A folyamatszemplélet és a vezetői funkciók szoros összefonódása olyan erőt jelent, amely optimális és hatékony vállalati tevékenységeket tesz lehetővé. Ezáltal minőségi termékek és szolgáltatások nyújtására van lehetőség, amelyek hozzájárulnak a vállalkozás sikeres fejlődéséhez és hosszú távú sikeréhez. A megfelelő egyensúly megteremtése ezek között az elemek között kulcsfontosságú a vállalkozás fenntartható növekedése és versenyképessége szempontjából.

A menedzsmenttudomány evolúciója összefügg az emberi percepció bővülésével és az emberi tudat mélyebb folyamataiba való behatolással, amelyek elsősorban az üzleti folyamatok szerkezetének és osztályozásának megértéséhez kapcsolódnak. Az irányítási rendszerben zajló folyamatok a vállalkozásokat a tervezett eredmények állapotába irányító hajtóerőt jelentik. Ennek érdekében megvizsgáljuk az ellenőrzött és vezérlő rendszerek (üzleti folyamatok) komponensekre történő felbontását, amelyek integrált alrendszerként működnek, és relatív függetlenségben kezelik a vállalkozás többi alrendszerének állapotát és viselkedését. Az irányítási rendszernek való megfelelő alkalmazkodás és az elért eredmények objektív értékelése képezik a vállalkozás célirányos cselekvéseken alapuló fenntartható fejlődésének alapját, miközben a véletlenszerű és figyelembe nem vett tényezők hatását minimalizálják.

A folyamat-strukturált szemlélet aktív fejlesztése a szervezetirányításban új alkalmazási irányokat követel meg az ebbe beágyazott koncepcióval együtt, különös tekintettel a vállalatirányítási rendszer hatékonyságának értékelésére szolgáló eszközökre. Az üzleti folyamatok osztályozásának tudományos vizsgálata előrelépést

jelent a kitűzött cél elérése felé. Az üzleti folyamatok osztályozási megközelítéseinek általánosítása és rendszerezése lehetővé teszi azok szervezeti struktúrájának és hierarchiájának egyértelmű meghatározását, valamint az üzleti folyamatokon alapuló irányítási egységek elkülönítését.



**2. ábra. A vállalkozások üzleti tevékenységeinek köre [9, 7 o.].**

Ezért a kutatás célja, hogy elemezzük az üzleti folyamatok gazdasági kategória osztályozásainak és tipológiáinak kidolgozását, az üzleti folyamatok fő típusainak jellemzőit az osztályozási jellemzők alapján, és saját osztályozást hozzon létre. Emellett a kutatás célja egy ipari vállalat üzleti folyamatainak strukturális és hierarchikus modelljének kialakítása [16].

Az üzleti folyamatok hierarchikus struktúrájának kialakítása lehetővé teszi a vállalat felosztását a szervezeti struktúrában a vezetők ellenőrzési körébe, és általában az irányítás hatékonyságának növelését az üzleti folyamatok konzisztenciájának növelésével egy vállalaton belül. Edgar Deming PDCA-kezelési ciklusa minden üzleti folyamatban alkalmazható, beleértve a tervezést, végrehajtást, ellenőrzést és szabályozást. Az irányítási folyamat minden szempontjának figyelembevétele és azok ügyes kombinálása garantálja a menedzsment számára az optimális vezetői döntések meghozatalát meghatározott feltételek mellett. Az üzleti folyamatok hierarchiája lehetővé teszi a vállalat felosztását a szervezeti struktúrában a vezetők ellenőrzési körébe, és általában az irányítás hatékonyságának növelését az üzleti folyamatok konzisztenciájának növelésével egy vállalaton belül [16].



Az üzleti folyamatok többszörös osztályozása ugyanakkor csak tudományos alapja a gyakorlati érték biztosításának. Az üzleti folyamatok menedzselésének holisztikus szemléletének kialakítása a folyamat-strukturált irányítás rendszerében magában foglalja a vállalkozások üzleti folyamatainak holisztikus struktúrájának kialakítását, amely a menedzsment gyakorlati eszközeként működhet. Az ilyen struktúra ábrázolható egy "folyamatfa" formájában, amelyek együttesen alkotják magát a vállalkozást. A folyamatfa egy hierarchikus struktúra, amely univerzális folyamatok csoportjait tartalmazza. Az üzleti folyamatok hierarchikus struktúrájának kialakítása lehetővé teszi a vállalat felosztását a szervezeti struktúrában a vezetők ellenőrzési körébe, és általában az irányítás hatékonyságának növelését az üzleti folyamatok konzisztenciájának növelésével egy vállalaton belül. Az üzleti folyamatok hierarchikus struktúrájának kialakítása lehetővé teszi a vállalat felosztását a szervezeti struktúrában a vezetők ellenőrzési körébe, és általában az irányítás hatékonyságának növelését az üzleti folyamatok konzisztenciájának növelésével egy vállalaton belül [16].

Az kutatás fontos részét tette ki a módszer, amit használtunk az eredmények megszerzéséhez. A pénzügyi stabilitás átfogó mutatója a készletek és költségek képzésének forrásainak többlete vagy hiánya, amely a készletek és költségek forrásainak mérete közötti különbségeként van meghatározva [7].

Először is meghatározzuk az egyenlegben szereplő általános készletek és költségek (KK) összegét. A készletek és költségek forrásainak jellemzéséhez több mutatót használunk, amelyek különböző típusú forrásokat tükröznek [15]:

1. Saját forgóeszközök (SFE) jelenléte;
2. Saját és hosszú lejáratú hitel források jelenléte - hosszú lejáratú tőke (HLT);
3. Az összes készletek és költségek (ÖKK) általános forrásainak mértéke.

Ezen források meglétét jelző mutatóknak három készlet- és költségforrás-megfeleltető mutató felel meg:

1. Túllépés (+) vagy hiány (-) saját forgóeszközökben:  $F = SFE - 33$
2. Túllépés (+) vagy hiány (-) saját és hosszú lejáratú hitelforrásokban a készletek és költségek képzésére:  $F = HLT - 33$
3. Túllépés (+) vagy hiány (-) az összes készletek és költségek (általános mértékű) fő forrásaiban a készletek és költségek képzésére:  $F = ÖKK - 33$

Ez a mutató még a pénzügyi kihasználtság mutatójaként ismert. Ezen mutatók segítségével meghatározható egy háromkomponensű pénzügyi helyzet típusú mutató:

$$S = 1, \text{ ha az } F > 0$$

$$S = 0, \text{ ha az } F < 0$$

Lehetséges négy típust azonosítani a pénzügyi helyzet szempontjából [11]:

1. **Abszolút pénzügyi stabilitás:** Ez a típus rendkívül ritka, és az abszolút pénzügyi stabilitás szélsőséges formája. Ebben az esetben a pénzügyi helyzet rendkívül stabil, és a háromkomponensű pénzügyi helyzet mutatója:  $S = \{1,1,1\}$ .

2. **Normális pénzügyi stabilitás:** Ez a típus garantálja a fizetőképességet, azaz a pénzügyi helyzet megfelelően stabil, és a háromkomponensű pénzügyi helyzet mutatója:  $S = \{0,1,1\}$ .

3. **Instabil pénzügyi helyzet:** Ez a típus fizetőképességi problémákat mutat, de még mindig lehetőség van az egyensúly helyreállítására saját források pótlásával, a



követelések csökkentésével, a készletek forgási sebességének felgyorsításával, vagyis a háromkomponensű pénzügyi helyzet mutatója:  $S = \{0,0,1\}$ .

4. **Válságos pénzügyi helyzet:** Ebben az esetben a vállalat a csőd szélén áll, mivel a készpénz, rövid távú értékpapírok és követelések nem fedezik a hitelezői tartozásokat sem, tehát a háromkomponensű pénzügyi helyzet mutatója:  $S = \{0,0,0\}$ .

Az abszolút mutatókon túl a pénzügyi stabilitás elemzéséhez az alábbi együtthatókat alkalmazzák [15]:

1. **Pénzügyi függetlenség mutatója:** A saját tőke és a mérleg összegének aránya. Kifejezi a saját források arányát az összes finanszírozási forrásban.

2. **Eladósodottsági mutató:** A kötelezettségek és a mérleg összegének aránya. Kifejezi a kötelezettségek arányát az összes finanszírozási forrásban.

3. **A tartós finanszírozás mutatója:** A saját tőke és a hosszú távú kötelezettségek összegének aránya. Megmutatja, milyen arányban finanszírozzák az eszközöket stabil forrásokból.

4. **Forgótőke aránya:** A forgóeszközök és a rövid lejáratú kötelezettségek különbségének és a saját tőke aránya. Kifejezi azt a részét a saját tőkének, amelyet a működő tőkébe fektettek.

5. **A készletek forgótőkével való fedezete:** A forgóeszközök és a rövid lejáratú kötelezettségek különbségének és a forgóeszközök anyagi részének aránya. Megmutatja, milyen mértékben vannak a készletek saját forrásokkal fedezve.

A pénzügyi stabilitás mutatóinak kiszámítási módszere és a normatív értékek a mérleg tételek alapján bemutatva vannak a táblázatban [15].

### 1 sz. táblázat

#### Az üzleti vállalkozások elemzésére szolgáló mutatók számításai

Mutató	Mutató képlete	A mutatók mérlegtételenkénti meghatározásának módja	Elvárt érték
A pénzügyi függetlenség mutatója	$M_{pf} = \frac{ST}{M}$	$\frac{1495 \text{ s.}}{1900 \text{ s.}}$	$\geq 0,5$
Eladósodottsági mutató	$M_e = \frac{K}{M}$	$\frac{1595 \text{ s.} + 1695 \text{ s.} + 1700 \text{ s.}}{1900 \text{ s.}}$	$< 0,5$
A tartós finanszírozás mutatója	$M_{tf} = \frac{ST + HK}{M}$	$\frac{1495 \text{ s.} + 1595 \text{ s.}}{1900 \text{ s.}}$	$\geq 0,6$
Forgótőke aránya	$M_{fa} = \frac{FE - RK}{ST} = \frac{FT}{ST}$	$\frac{1195 \text{ s.} + 1200 \text{ s.} - 1695 \text{ s.} - 1700 \text{ s.}}{1495 \text{ s.}}$	Optimális érték 0,5, de $> 0,3$
A készletek forgótőkével való fedezete	$M_{kf} = \frac{FE - RK}{TFE} = \frac{FT}{TFE}$	$\frac{1195 \text{ s.} + 1200 \text{ s.} - 1695 \text{ s.} - 1700 \text{ s.}}{1100 \text{ s.} + 1110 \text{ s.}}$	Elvárt érték 0,6-0,7, az alsó kritikus érték 0,5

hol a: ST – saját tőke, M – mérlegfőösszeg, K – kötelezettségek, HK – Hosszú lejáratú kötelezettségek, RK – Rövid lejáratú kötelezettségek, FE – Forgóeszközök, TFE – Tartósan lekötött forgóeszközök összesen (forgóeszközök anyagi része), FT – Forgótőke

Forrás: [8]



A három nemzetközi vállalat hátom teljesen eltérő eredményeket produkáltak az elemzés során, a következő adatokat sikerült kivonni (2 sz. táblázat). Az alábbi elemzés három különböző vállalat, a JABIL KFT, a YAZAKI KFT és a GENTHERM KFT pénzügyi stabilitását mutatja be a 2018-2021 közötti időszakban. Az elemzés célja, hogy mélyebb betekintést nyújtson a vállalatok pénzügyi helyzetébe, kiemelje az erősségeket és az esetleges problémákat, valamint javaslatokat fogalmazzon meg a pénzügyi stabilitás javítására és a jövőbeli fenntarthatóság biztosítására.

**2 sz. táblázat**

**A Kárpátalján működő JABIL, YAZAKI, GENTHERM üzleti vállalkozások pénzügyi forrásainak adatai 2018-2021 között, ezer UAH\***

Mutatok	Időszak				Eltérés
	2018	2019	2020	2021	2021/2018
A készletek és költségek teljes összege					
JABIL	47000	56000	58553	61544	14544
YAZAKI	280000	120000	150741	107415	-172585
GENTHERM	32000	34000	41413	41592	9592
Saját forgótőke rendelkezésre állása					
JABIL	150000	130000	190619	143394	-6606
YAZAKI	-534000	-502000	-676984	-650690	-116690
GENTHERM	-274000	-50000	-51215	-21531	252469
Saját és hosszú lejáratú hitelforrások rendelkezésre állása					
JABIL	150000	90000	190619	143394	-6606
YAZAKI	-1004000	-742000	-682162	-660700	343300
GENTHERM	-464000	-160000	-131619	-35269	428731

*Forrás: [12],[13],[14]*

*\* szerzők számításai a vállalatok beszámolóí alapján.*

A JABIL KFT esetében az elemzés rendkívül kedvező pénzügyi helyzetet mutat. A pénzügyi helyzet háromkomponensű mutatója,  $S=(1,1,1)$ , amely az abszolút stabilitást és megbízhatóságot jelzi. A vállalat pozitív eredményeket mutatott a 2018-2021 közötti időszakban, amely azt sugallja, hogy képes hatékonyan kezelni a kötelezettségeit és a pénzügyi forrásokat. A saját forgótőke növekedése pozitív irányba mutat, bár a 2021-es évben enyhe csökkenést tapasztalhatunk. A saját és hosszú lejáratú hitelforrások rendelkezésre állása pozitív képet fest, ami a vállalat képességét jelzi a források hatékony beszerzésére. Azonban érdemes figyelmet fordítani a saját forgótőke növekedésének lassulására, és a jövőbeni fenntarthatóság szempontjából fokozott figyelmet szentelni ennek a mutatónak.

A YAZAKI KFT helyzete a másik végletet mutatja. A pénzügyi helyzet háromkomponensű mutatója,  $S=(0,0,0)$ , súlyos pénzügyi instabilitást jelez, amely válságos helyzetet sugall a vállalatnál. Az elemzés szerint a vállalat nem volt képes teljesíteni a kötelezettségeit, és a likvid eszközei sem voltak elegendőek a rövid távú

tartozások kiegyenlítésére. A saját forgótőke és hosszú lejáratú hitelforrások csökkenése azt jelzi, hogy a vállalatnak komoly problémái vannak a források beszerzésével. A likviditás javítása és a forrásbevétel hatékonyabbá tétele kulcsfontosságú az újraépítéshez és a vállalat pénzügyi stabilitásának helyreállításához.

**3 sz. táblázat**

**A Kárpátalján működő JABIL, YAZAKI, GENTHERM üzleti vállalkozások pénzügyi mutatói 2018-2021 között\***

Mutatók	Időszak				Eltérés
	2018	2019	2020	2021	2021/2018
A források teljes mennyisége, ezer UAH					
JABIL	150000	170000	190619	143394	-6606
YAZAKI	66000	18000	-29222	-67392	-133392
GENTHERM	-2000	117000	91720	47868	49868
Pénzügyi függetlenség mutatója					
JABIL	0,72	0,76	0,86	0,82	0,10
YAZAKI	-0,05	-0,05	-0,29	-0,17	-0,11
GENTHERM	0,17	0,53	0,54	0,63	0,46
Eladósodottsági mutató					
JABIL	0,22	0,22	0,14	0,18	-0,04
YAZAKI	1,03	1,06	1,29	1,17	0,14
GENTHERM	0,84	0,49	0,46	0,37	-0,47
A tartós finanszírozás mutatója					
JABIL	0,72	0,79	0,86	0,82	0,10
YAZAKI	0,34	0,29	-0,28	-0,16	-0,49
GENTHERM	0,55	0,72	0,69	0,65	0,10
Forgótőke aránya					
JABIL	0,15	0,16	0,18	0,13	-0,02
YAZAKI	1,09	8,44	2,84	4,60	3,51
GENTHERM	-0,93	0,17	0,10	-0,02	0,91
A készletek forgótőkével való fedezete					
JABIL	2,98	2,86	3,26	2,33	-0,65
YAZAKI	-0,25	-2,25	-4,46	-5,96	-5,71
GENTHERM	-2,50	1,47	0,70	-0,19	2,31

*Forrás: [12],[13],[14]*

*\* szerzők számításai a vállalatok beszámolóí alapján.*



A GENTHERM KFT esetében az elemzés vegyes eredményeket mutat. A pénzügyi helyzet mutatója  $S=(1,0,0)$ , amely csak a likvid eszközökre összpontosít. A saját forgótőke csökkenése és a likvid eszközök jelenléte azt jelzi, hogy a vállalat rövid távú kötelezettségeinek fedezése problémás lehet. A saját és hosszú lejáratú hitelforrások rendelkezésre állása szintén negatív eredményt mutat, ami a vállalat forrásellátásának nehézségét sugallja. A pénzügyi függetlenségi mutató növekvő tendenciát mutat, amely együtt jár azzal a törekvéssel, hogy a vállalat kevésbé függjön külső forrásoktól. Azonban az összkép azt mutatja, hogy a vállalatnak számos területen javulásra van szüksége a pénzügyi stabilitás eléréséhez és fenntartásához.

Az összehasonlító elemzés alapján azt tapasztaljuk, hogy a JABIL KFT pénzügyi stabilitása a három vállalat közül a legkedvezőbb. A pozitív mutatók és az abszolút stabilitás jelzik, hogy a vállalat megbízható és hatékonyan kezeli a pénzügyi forrásokat. A YAZAKI KFT esetében a pénzügyi helyzet válságos, és komoly intézkedésekre van szükség a pénzügyi stabilitás helyreállítása érdekében. A vállalatnak szembe kell néznie a likviditási problémákkal és a források elégtelenségével. A GENTHERM KFT esetében is vannak pozitív aspektusok, de a csökkenő saját tőke és a likviditási problémák aggodalomra adnak okot. A vállalatnak meg kell vizsgálnia pénzügyi stratégiáját és a források hatékonyabb felhasználását.

**Következtetése és kutatás továbbvitelének lehetősége.** Az összehasonlító elemzés eredményei alapján megállapítható, hogy a JABIL KFT jelenleg a három vállalat közül a legstabilabb pénzügyi helyzetben van. Az abszolút stabilitás mutatója pozitív, és a vállalat hatékonyan kezeli kötelezettségeit. A YAZAKI KFT súlyos pénzügyi problémákkal küzd, és sürgősen intézkedésekre van szükség a likviditás és a forrásbevétel javítása érdekében. A GENTHERM KFT is instabil helyzetben van, ahol a likviditás és a forrásellátás komoly kihívásokat jelent.

Minden vállalatnak fontos, hogy kidolgozza és végrehajtsa a megfelelő pénzügyi stratégiákat a stabilitás eléréséhez és fenntartásához. A likviditás növelése, a saját tőke erősítése, a hosszú távú finanszírozás javítása és a pénzügyi függetlenség erősítése központi szerepet kell, hogy kapjon az intézkedésekben. A vállalatoknak alaposan fel kell mérniük a pénzügyi helyzetüket, és azonosítaniuk kell azokat a területeket, ahol javításra van szükség. A célok eléréséhez a vállalatoknak szükség esetén külső tanácsadókat is igénybe kell venniük, és hosszú távú terveket kell kidolgozniuk a fenntartható fejlődés és stabilitás érdekében.

Az elemzés és az ajánlások alapján a JABIL KFT-nek továbbra is fokozott figyelmet kell szentelnie a fenntartható növekedéshez, a YAZAKI KFT-nek sürgősen intézkedéseket kell tennie a válságos helyzetből való kilábalás érdekében, és a GENTHERM KFT-nek javítania kell a likviditást és a forrásellátást a hosszú távú stabilitás elérése érdekében. Az alapos pénzügyi tervezés és a szigorú végrehajtás kulcsfontosságú a vállalatok hosszú távú sikeréhez és stabilitásához.

### Felhasznált irodalom

1. Berecz, P. (2009). Üzleti folyamatok modellezésének eszközei. Agrártudományi közlemények, 34, 19-25.
2. Бізнес аналітика. URL: <https://is.gd/37osp7>

3. Демеденко, В. (2015). Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. С. 1-6.
4. Dr. Bíró, T., & mások (2016). A vállalkozások tevékenységének komplex elemzése. Budapest: Perfekt.
5. Інформаційна підтримка бізнес-аналізу підприємства засобами моделювання бізнес-процесів. URL: <https://is.gd/MUUKUw>
6. Командровська, В., Морозенко, О. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. С. 1-6.
7. Корзаченко, О.В. (2015). Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи. Науковий вісник ХДУ, Серія економічні науки, Випуск 11, Частина 1, С. 171-175.
8. Ліквідність підприємства: аналіз показників. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/22064/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/22064/)
9. Нетепчук, В. (2014). Управління бізнес-процесами. Навчальний посібник. С. 158.
10. Онищенко, В. (2019). Аналіз фінансових результатів підприємства. URL: <https://is.gd/Jyyqpn>
11. Paár, D., Ambrus, R. A., & Szóka, K. (2022). Gazdasági elemzés a beszámolóik információi alapján. Sopron: Soproni Egyetemi Kiadó.
12. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЖЕНТЕРМ УКРАЇНА". (2023). URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7677800&tb=file>
13. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЖЕЙБІЛ СЪОРКІТ ІЮКРЕЙН ЛІМІТЕД". (2023) URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=12096372&tb=file>
14. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯДЗАКІ УКРАЇНА". (2023). URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15504814&tb=file>
15. Центр аналітики та бізнес-моделювання сталого розвитку. URL: <https://is.gd/FN6cI2>
16. Чернобай, Л., Дума, О. (2015). Бізнес-процеси підприємства: кваліфікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз, Том 22(2), С. 171-182.

## References

1. Berecz, P. (2009). Üzleti folyamatok modellezésének eszközei. Agrártudományi közlemények, 34, 19-25.
2. Biznes analitika.. URL: <https://is.gd/37osp7>
3. Demedenko, V. (2015). Upravlinnia biznes-protsesamy yak skladova protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom. S. 1-6.
4. Dr. Bíró, T., & mások (2016). A vállalkozások tevékenységének komplex elemzése. Budapest: Perfekt.
5. Informatsiina pidtrymka biznes-analizu pidpriemstva zasobamy modeliuвання biznes-protsesiv. URL: <https://is.gd/MUUKUw>
6. Komandrovskya, V., Morozenko, O. Biznes-protsesy pidpriemstva: sutnist ta metody udoskonalennia. S. 1-6.
7. Korzachenko, O.V. (2015). Modeliuвання biznes-protsesiv pidpriemstv: metodolohii, pidkhody ta metody. Naukovyi visnyk KhDU, Serii ekonomichni nauky, Vypusk 11, Chastyna 1, S. 171-175.
8. Likvidnist pidpriemstva: analiz pokaznykiv. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/22064/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/22064/)
9. Netepchuk, V. (2014). Upravlinnia biznes-protsesamy. Navchalnyi posibnyk. S. 158.
10. Onyshchenko, V. (2019). Analiz finansovykh rezultativ pidpriemstva. URL: <https://is.gd/Jyyqpn>
11. Paár, D., Ambrus, R. A., Szóka, K. (2022). Gazdasági elemzés a beszámolóik információi alapján. Sopron: Soproni Egyetemi Kiadó.
12. TOVARYSTVO Z OBMEZhENOIu VIDPOVIDALNISTIu "DZhENTERM UKRAINA". (2023). URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7677800&tb=file>
13. TOVARYSTVO Z OBMEZhENOIu VIDPOVIDALNISTIu "DZhEIBIL SORKIT YuKREIN LIMITED". (2023) URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=12096372&tb=file>
14. TOVARYSTVO Z OBMEZhENOIu VIDPOVIDALNISTIu "YaDZAKI UKRAINA". (2023). URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15504814&tb=file>
15. Tsentr analityky ta biznes-modeliuвання staloho rozvytku. URL: <https://is.gd/FN6cI2>
16. Chernobai, L., & Duma, O. (2015). Biznes-protsesy pidpriemstva: kvalifikatsiia ta strukturno-ierarkhichna model. Ekonomichnyi analiz, Tom 22(2), S. 171-182.