



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

### **Gábor PATAKI**

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

### **Gabriella LOSZKORIH**

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

### **Oxána PÉRCSI**

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

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

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

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

**JEL Classification:** C10, M12

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Magyarország**

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

### **1. táblázat**

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

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

Forrás: Saját szerkeztés a [27] alapján.

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





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

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

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

## 2. táblázat

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

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

Forrás: Sajáts szerkesztés [15] alapján.

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

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

### **Ukrajna**

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

### **3. táblázat**

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

#### 4. táblázat

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

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

Forrás: Saját szerkeztés a [24] alapján.

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

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

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

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

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





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

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

## 5. táblázat

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

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

Forrás: [25]

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

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

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

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

## 6. táblázat

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

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

Forrás: [25]

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

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

## 7. táblázat

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

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

Forrás: [25]

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 8. táblázat

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

## References

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



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