

**Kis- és középvállalkozások**  
Ügyvezetés I. és II.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Erőforrások**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Vállalkozások erőforrásai**

- **Pénzügyi** erőforrások
- **Emberi** erőforrások
- **Tárgyi** erőforrások
- **Természeti** erőforrások

---

---

---

---

---

---

---

---

### Erőforrás-kezelés

- Megfelelő időben,
- Megfelelő helyen,
- Megfelelő mennyiségben és
- Megfelelő minőségben kell, hogy
- Rendelkezésre álljanak a erőforrások
- Biztosítási kötelezettség
  - Tulajdonosi kötelezettségek
  - Vezetési (menedzsment) kötelezettségek
  - Beosztotti kötelezettségek

---

---

---

---

---

---

---

---

### Pénzügyi erőforrások

- **Saját** pénzügyi források
  - Pénztár, bankszámla (saját vagyon egy része)
  - Bevételek (vevők)
  - Ki nem fizetett számlák (szállítók)
- **Idegen** pénzügyi források
  - Felvett hitelek
  - Ideiglenesen átvett egyéb pénzügyi eszközök
  - Igénybevett pályázati források

---

---

---

---

---

---

---

---

### Pénzügyi feladatok

- Éves tervezés
- Napi pénzügyi folyamatok kezelése
- Forráshiány kezelés
  - Cash-flow kimutatások
  - Likviditási ellenőrzések
    - Napi bevételek / kiadások ellenőrzése
    - Pénzmozgások ütemezése
- Felesleges erőforrás kezelés
  - Befektetések kezelése
  - Fejlesztések kezelése

---

---

---

---

---

---

---

---

### Emberi erőforrások

- Tulajdonosok (tőke biztosítása)
- Alkalmazottak (feladatok végrehajtása)
  - Irányításban vagy végrehajtásban dolgozók
  - Teljes vagy részmunkaidőben dolgozók
- Idegen munkavállalók
- Igénybe vett (alvállalkozói) szolgáltatások

• *E-on alvállalkozói emberi erőforrás példája*

---

---

---

---

---

---

---

---

### Emberi erőforrás kezelés feladatai

- Felvétel / megbízás / szervezés
- Munkakörök / beosztások / bérezés
- Értékelés / ösztönzés
  - Karrier program biztosítása
  - Jutalom / prémium biztosítása
- Munkarend és munkaidő összehangolása
- Munkaerő száma és összetétele műszakonként
- Képzettségi szint biztosítása (külső / belső képzés)

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tárgyi erőforrások

- Székhely / telephelyek
- Helyiségek (termelő, tároló, értékesítő, stb.)
- Eszközök / berendezések
- Anyagok
  - Alapanyagok
  - Segédanyagok
  - Áruk / termékek (félkész- és kész termék)

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tárgyi feltételek biztosítása

- Beszerzés / szállítás / értékesítés
- Karbantartás / felújítás / fejlesztés
- Élet- / környezet- / vagyonvédelem
- Épület üzemeltetés
  - Termelő és kiszolgáló helyiségek
  - Szociális és egészségügyi helyiségek

---

---

---

---

---

---

---

---

### Természeti erőforrások

- Természeti kincsek (bányászat, ...)
- Energiahordozók (szén, olaj, gáz, víz, ...)
- Környezetkezelés
  - Vízgazdálkodás
  - Hulladékgazdálkodás
  - Levegőtisztaság
  - Stb.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Erőforrások kezelés

- Számbavétele alapvetően vállalkozói érdek
- Nyilvántartása állandó feladat
- Elemzésével a hatékonyság növelhető
- Végezhető
  - **Törvényi** előírások miatt (kötelező)
  - **Külső** elvárások miatt (példa: minőségbiztosítás)
  - **Belső** szabályozás miatt (önként vállalható)
    - Tulajdonosi elvárások miatt
    - Menedzsment elvárások miatt

---

---

---

---

---

---

---

---

## Eszközgazdálkodás

---

---

---

---

---

---

---

---

- ### Vállalkozás eszközei
- Folyamatban betöltött szerepe szerint lehet
    - **Befektetett** eszközök (> 1 év)
      - Egy évnél hosszabb ideig
      - Értékük folyamatosan térül meg (elhasználódás)
    - **Forgó** eszközök (< 1 év)
      - Egy évnél rövidebb ideig
      - A gazdálkodás változékony eszközei
  - Besorolás a vállalkozás feladata
  - Törvényi előírások is befolyásolják az elszámolást

---

---

---

---

---

---

---

---

- ### Befektetett eszközök
- **Immateriális** javak
  - **Tárgyi** eszközök
  - Befektetett **pénzügyi** eszközök

---

---

---

---

---

---

---

---

### Immateriális javak

- Vagyoni értékű jogok  
*Bérelti, szolgalmi, koncessziós, haszonélvezeti jogok, Védjegy, földhasználat*
- Üzleti vagy cégérték  
*Befektetési céllal vásárolt vállalkozások értéke*
- Szellemi termékek  
*Találmány, szabadalom, ipari minta, know-how Szoftver, szerzői jogvédelem*
- Kísérlet, fejlesztés aktivált értéke
- Alapítás - átszervezés aktivált értéke

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tárgyi eszközök

- Ingatlanok  
*Termőföld, Építmény elhelyezésére szolgáló föld, Különleges rendeltetésű föld, hasznosíthatatlan föld*
- Építmények  
*Alapozással rendelkező műszaki alkotás*
- Műszaki gépek, berendezések, járművek  
*Tevékenységet tartósan és **közvetlenül** szolgáló „eszközök”*
- Egyéb gépek, berendezések, járművek  
*Tevékenységet tartósan és **közvetve** szolgáló „eszközök”*
- Beruházások, felújítások  
*Még nem **aktivált** tárgyi eszköz*

---

---

---

---

---

---

---

---

### Műszaki gépek és berendezések

- Gépek, erőgépek, erőművi berendezések
- Műszerek, szerszámok
- Szállító- és hírközlő berendezések
- Számítástechnikai eszközök
- Járművek

---

---

---

---

---

---

---

---

### Egyéb gépek és berendezések

- Irodai berendezések
- Számítástechnikai eszközök
- Konyhai berendezések, felszerelések
- Járművek
- Stb.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tárgyi eszközök értéke

- Létesítés / beszerzés teljes költségfordítása
- Használatba vételig felmerült valamennyi költség
  - Vételár (felár, kedvezmény)
  - Üzembe helyezési költség (szállítás, alapozás, szerelés)
  - Kifizetett díjak (közvetítő, hatóság, VÁM, illeték, stb.)
  - Hitel kamata (üzembe helyezésig felmerült)
  - Biztosítási díj

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tárgyi eszközök értéke – II.

- Felújítás
  - Eredeti termelőképesség visszaállítása
  - Élettartam növelés
  - Megváltozott (többlet) rendeltetés biztosítása
  - **Értéknövelő ráfordítás**
- Tárgyi eszköz értéke lehet
  - Bruttó érték (bekerülési érték)
  - Maradványérték (kivonás, selejtezés)
  - Nettó érték (amortizáció hatása)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Amortizáció

- Működés során jelentkező kopás (fizikai avulás)
- Folyamatos elértéktelenedés (gazdasági avulás)
- **Egy periódusra jutó értékvesztés**
- A bruttó érték folyamatos beépülés a termelésbe
- A gazdasági folyamatban költségként jelenik meg
- Klasszikusan az eszköz pótlásának forrása
- Egyfajta tőkemegtérülés

---

---

---

---

---

---

---

---

## Amortizációs módszerek

- Lineáris leírás (időben állandó)
- Degresszív leírás (időben csökkenő)
- Progresszív leírás (időben növekvő)
- Évek száma szerinti módszer (gyorsított ütemű)
- Üzemidő arányos leírás

---

---

---

---

---

---

---

---

## Példa amortizáció számításra

- Bekerülés bruttó értéke: 10.000.000 Ft
- Üzemidő 8 év
- **Lineáris leírási módszer**
  - Éves leírás =  $10.000.000 \text{ Ft} / 8 \text{ év} =$  1.250.000 Ft/év
  - 1. évi amortizáció 1.250.000 Ft
  - 2. évi amortizáció 1.250.000 Ft
  - ... ..
  - 8. évi amortizáció 1.250.000 Ft
  - **Mindösszesen a 8. év végén 10.000.000 Ft**

---

---

---

---

---

---

---

---



### Példa amortizáció számításra – II.

#### • Évek száma szerinti módszer

- Évek számának összege =  $1+2+3+ \dots +7+8 =$  **36 év**
- Számított érték rész =  $10.000.000 / 36 =$  **277.777 Ft/év**
  
- 1. évi amortizáció  $8 \times 277.777 = 2.222.216$  Ft
- 2. évi amortizáció  $7 \times 277.777 = 1.944.439$  Ft
- ...
- 7. évi amortizáció  $2 \times 277.777 = 555.554$  Ft
- 8. évi amortizáció  $1 \times 277.777 = 277.777$  Ft
- 8. évi kerekítési különbözet = 28 Ft
- **Mindösszesen a 8. év végén 10.000.000 Ft**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Befektetett pénzügyi eszközök

- Más vállalkozásnak átadott pénzeszköz
- Célja a többlet forrás visszaszerzése vagy
- Ellenőrzés, irányítás, befolyásolás megszerzése
- Kamat, vagy osztalék érvényesítés
  
- Befektetett pénzügyi eszközök
  - Részesedések (szavazati jog, osztalék)
  - Értékpapírok, hosszú lejáratú bankbetétek (kamat)
  - Adott kölcsönök (kamat)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Házi feladat

- A vállalkozás egy 3.5M Ft értékű számítógépet vásárol, amelyet három év alatt kíván elszámolni.
- Vezesse le az évenkénti amortizációt **lineáris** és **évek száma szerinti** módszerrel.
- Az adatokat táblázatos formában adja meg. Az utolsó sorban összesítse az éves amortizációk értékét. Adja meg az adott évben érvényes nettó eszközértéket is!
  
- **Számítás végrehajtása A4-es papíron**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---