

KÖZÜZEMI VÁLLALATOK GAZDÁLKODÁSA



Hegedűs Szilárd – Molnár Petronella

Szerzők:

Dr. Hegedűs Szilárd PhD

*tudományos kutató, Nemzeti Közszerológálati Egyetem Közpénzügyi Kutatóintézet;
egyetemi adjunktus, Budapesti Gazdasági Egyetem*

Molnár Petronella

*tudományos kutató, Nemzeti Közszerológálati Egyetem Közpénzügyi Kutatóintézet;
PhD hallgató, Szent István Egyetem*

Szakmai lektor:

Prof. Dr. Lentner Csaba

*egyetemi tanár, intézetvezető, Nemzeti Közszerológálati Egyetem Államtudományi és
Közigazgatósi Kar, Közpénzügyi Kutatóintézet*

Olvasószerkesztő:

Császár-Biró Anna

A kézirat lezárásának dátuma:

2019. július 29.

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOM

Előszó	5
1. Vállalatgazdasági alapvetések	7
1.1. Vállalati célrendszer jellemzői	7
1.2. Szervezetek és érintettek, vállalati értéklánc	8
2. A közüzemi vállalatok szabályozási környezete.	13
2.1. Bevezetés	13
2.2. Jogszabályi áttekintés	14
2.3. Nemzeti vagyronról szóló törvény (Nvt.)	15
2.4. Állami vagyronról szóló törvény	22
2.5. Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvény (Mötv.)	23
2.6. 2011. évi CXCV. törvény Magyarország gazdasági stabilitásáról (Gst.)	28
2.7. Ellenőrzéssel kapcsolatos jogszabályok	28
2.8. Állami Számvevőszék szerepe és hozzájárulása a nemzeti vagyonnal való gazdálkodáshoz	29
2.9. Következtetések	31
3. Közüzemi vállalatok gazdálkodásának elemzése.	33
3.1. Az elemzés módszertana	34
3.2. Elemzés statisztikai módszerei	35
3.2.1. Abszolút számok	35
3.2.2. Viszonyszámok	36
3.2.3. Rugalmasság	37
3.2.4. Idősoros elemzés, trendszámítás	37
3.3. Két- és többváltozós statisztikai módszerek a pénzügyi elemzés során ..	38
3.3.1. Keresztábla-elemzés	38
3.3.2. Varianciaelemzés	39
3.3.3. Korrelációs számítás	39
3.4. Csődelőrejelzés során leggyakrabban alkalmazott statisztikai módszerek	39
3.4.1. Főkomponens-elemzés	39
3.4.2. Klaszterelemzés	40
3.4.3. Diszkriminanciaanalízis	40
3.4.4. Logisztikus regresszióelemzés	41
3.5. Vagyoni struktúra vizsgálata	41
3.6. Pénzügyi helyzet elemzése	43
3.7. Rentabilitás vizsgálata	44
3.8. Hatékonyság elemzése	44

3.9. Válság- és csődkockázat előrejelzése	48
3.10. Esettanulmányok.	51
3.10.1. Esettanulmány I. a Közüzemi vállalatok gazdálkodásának elemzése című fejezethez.	51
3.10.2. Esettanulmány II. a Közüzemi vállalatok gazdálkodásának elemzése című fejezethez.	58
4. Controlling a közüzemi vállalatoknál	65
4.1. A controlling kialakulása és fogalmi köre.	65
4.2. Controlling szabályozókör és a controlling filozófiája	66
4.3. Controlling funkciói, eszközei	68
4.4. Operatív és stratégiai controlling	71
5. Beruházásgazdaságossági számítások	73
5.1. Beruházásokról általánosan	73
5.2. Beruházási folyamat	74
5.3. Forrásszerzési módok, finanszírozási kérdések.	75
5.4. Beruházások értékelése.	77
5.5. Kockázatok, projektmenedzsment	78
5.6. Esettanulmány a beruházásgazdaságossági számítások fejezethez	79
Felhasznált irodalom.	83
Szakirodalmak	83
Törvények	88

ELŐSZÓ

Az állami és az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok a magyar gazdaságtörténetben – különösen a kapitalista termelési viszonyok kialakulásától – meghatározó szerepet játszottak. A kiegyezés korától kezdve, az államszocialista időszakon átívelően és a jelenkorban is ezen vállalatok a közfeladatok ellátásában kulcsszereplők. A kiegyezést követően a korábban magántulajdonban működő vasúti részvénytársaságokban történő részesedésszerzéssel alakított ki egységes szolgáltatást ellátó államvasúti rendszert a korszak gazdaságpolitikai vezetése. Az államszocializmus éveiben, különösen az új gazdasági mechanizmus korszakától kezdve a piacgazdasági jellemzők megjelentek a közüzemi vállalatoknál is, ám mégsem vezettek el a valódi piacihoz hasonló állapotokhoz és struktúrákhoz, aminek a korabeli szocialista tervgazdasági rendszer alapszisztémája végül is gátat szabott.

A rendszerváltozást követően az önkormányzati rendszer kialakítása során igyekeztek a leginkább korszerű elvek mentén kialakítani az önkormányzati feladatellátást. Ennek értelmében az önkormányzatok feladata a törvény által előírt közfeladatok, közszolgáltatások megszervezése volt, amelyhez jelentős támogatást kaptak azzal a helyhatóságok, hogy tulajdonukba kerültek a helyben működő közüzemi vállalatok, ám a korszaknak megfelelő New Public Management elvek mentén hamarosan a privatizációjukra került sor, vagyis a közszolgáltatások biztosítására hivatott „köztársaságok” magántulajdonba, jellemzően külföldi tulajdonba „mentek át”, ahol a profit érdekek elődlegessé váltak. E folyamat a lakosságot mint fogyasztót kedvezőtlen helyzetbe hozta, hiszen a közszolgáltatások áraiba épített profitot is meg kellett fizessék, sőt a közszolgáltatást végző magántársaságok működésében – értelemszerűen a piaci törvényeknek megfelelően – a nyereség érvényesítése elsődlegessé vált.

Az állami vállalatok vonatkozásában (is) 1990-től a folyamatos privatizáció érvényesült, beleértve a közszolgáltatásokat végző állami vállalatokat is, amelyet a 2007-ben hatályba lépő állami vagyontörvény „zárt le”. A közüzemi vállalatok – tulajdonlási helyzetüktől függetlenül – mind az államháztartás központi, mind pedig helyi szintjén nagymértékben felelnek a közszolgáltatások ellátásáért, és ebből adódóan a működésük meghatározza a lakosság, a vállalatok, vagyis a szolgáltatások igénybe vevőinek komfortérzetét, életminőségét, működési feltételeit.

A közüzemi vállalatok speciális helyzetben vannak, mivel hat rájuk a költségvetési gazdálkodás szigorú követelményrendszere, illetve a vállalati gazdálkodás (mondhatni) egyszerűbb szabályozási környezete, de ugyanakkor a tulajdonosok által elvárt nyereség-profit termelés követelményének is eleget kell tenniük (függetlenül a tulajdonosi státuszuktól), úgy, hogy méltányolható árú és minőségű közszolgáltatásokat biztosítsanak, illetve a működésükkel nemzetgazdasági stratégiai célokat szolgáljanak. Az újjászervezett magyar állampénzügyi térben 2010 után jött az a felismerés, hogy a közüzemi vállalatok minőségi és kiszámítható közszolgáltatásokat egy a korábbinál erősebb állami és tulajdonosi kontroll, a fogyasztók érdekeit is elismerő szabályozási környezet, hatósági árszabályozás mentén tudnak megvalósítani, illetve mindezt a leghatékonyabban nemzeti tulajdonba visszakerülve.

A könyv öt főfejezetből áll, amely a vállalati gazdálkodás, jogi szabályozás, korszerű menedzsment ismeretek, valamint adaptálható esettanulmányok struktúrájából épül fel. A könyv első fejezete bemutatja a vállalatgazdálkodás cél, eszközrendszerét, valamint a vállalati értéklánc felépítését, ennek specifikumait a közüzemi vállalatokkal összefüggésben.

A második fejezet a releváns jogszabályi háttérrel mutatja be, amely a közüzemi vállalatok működésére hatást gyakorol.

A harmadik fejezet a vállalati gazdálkodás, teljesítményértékelés módszertani eszköztárát részletezi, külön hangsúlyt fektetve a vállalkozás folytatás számviteli alapelvének érvényesülésére.

A negyedik fejezet a korszerű menedzsment támogató eszköz, a vállalati controlling aspektusaival ismerteti meg az olvasót, az utolsó fejezet a vállalati beruházások világába kalauzolja el az érdeklődőket.

A könyvet jó szívvel ajánljuk – a Közpénzügyi Kutatóintézet alkotó közösségével – közvetlen államháztartási, illetve tágabb értelemben vett államháztartási gazdálkodásban – így a közüzemi vállalatoknál - tevékenykedő szakembereknek, különösen a Nemzeti Közszerződési Egyetem *Államháztartási gazdálkodás és ellenőrzés*, valamint a *Vezetés és gazdálkodás a közszolgálatban* szakirányú továbbképzési szakokon tanuló tisztviselőknek és közalkalmazottaknak, de akár egyetemi hallgatók is haszonnal forgathatják, hiszen modern-hatékony közszolgálat korszerű és komplex államháztartási gazdálkodási, azon belül közüzemi vállalati ismeretek nélkül aligha képzelhető el.

Budapest, 2019. július 15.

Prof. Dr. Lentner Csaba
egyetemi tanár, lektor

1. VÁLLALATGAZDASÁGI ALAPVETÉSEK

1.1. Vállalati célrendszer jellemzői

Az üzleti vállalkozás Chikán Attila¹ megfogalmazása szerint olyan emberi tevékenység, amely azzal a céllal jött létre, hogy a fogyasztói igényeket kielégítse, nyereség és vagyonnövekedés biztosítása mellett. Ennek a szervezeti kerete a vállalat, amely jogilag körülhatárolt struktúrában működik, a céljának eléréséhez szükséges folyamatokat és tevékenységeket végez.

Jellemző	Vállalatok	Közszektor	Közüzemi vállalatok
<i>Cél</i>	<i>Magánfogyasztás, vagyongyárapítás</i>	<i>Újraélesztésre törekvés, közjó szolgálata</i>	<i>Közjó szolgálata, ellátásbiztonság</i>
<i>Input</i>	<i>Munkaerő, tőke, információ, vállalkozási készségek, természetes termelési tényezők</i>	<i>Munkaerő, pénzeszközök, felhalmozott vagyon</i>	<i>Munkaerő, pénzeszközök, felhalmozott vagyon</i>
<i>Output</i>	<i>Magánjószág</i>	<i>Közjavak</i>	<i>Közjavak</i>
<i>Finanszírozás</i>	<i>Saját tőke és idegen források</i>	<i>Kényszer útján elvont adók, illetékek, vámok, hozzájárulások</i>	<i>Saját és idegen, önkormányzati és állami források</i>
<i>Kockázat</i>	<i>Tulajdonos vállalja</i>	<i>Választó polgárok vállalják</i>	<i>Tulajdonos vállalja, de áttételesen a választópolgárok</i>
<i>Kontroll</i>	<i>Piaci és tulajdonosi</i>	<i>Állami ellenőrzés, nyilvánosság, választás</i>	<i>Állami és önkormányzati, tulajdonosi</i>
<i>Orientáció</i>	<i>Profit és non-profit</i>	<i>Non-profit</i>	<i>Profit és non-profit</i>
<i>Rossz gazdálkodás következménye</i>	<i>Tulajdonvesztés, csőd, felszámolás</i>	<i>Választás elvesztése, eladósodás</i>	<i>Ellátásbiztonság megszűnése, csőd, felszámolás, tulajdonvesztés</i>

1. táblázat: A közüzemi vállalatok, a piaci alapokon működő vállalatok és az államháztartási szervek összehasonlítása
 Forrás: Saját szerkesztés Gárdos (2016)² alapján

¹ Chikán Attila (2008): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest.

Chikán Attila (2006): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba, Aula Kiadó, Budapest.

² Gárdos Csaba (2016): Közpénzügyek. Kézirat.

A szervezetek különféle tulajdonságok mentén írhatók le, ezeket tartalmazza az 1. táblázat. Ahogyan a táblázat világosan mutatja, a közüzemi vállalatok átmenetet képeznek a vállalati szektor és az államháztartás, közszektor között. A közszektorhoz hasonlatos a közüzemi vállalatok esetében a cél, az input és az output tárgya, illetve a kockázatok viselője, míg a vállalati szektorhoz az orientáció, a finanszírozás módja, a kontroll, valamint a rossz gazdálkodás követelménye. A közüzemi vállalatok célja,³ hogy a közszolgáltatások igénybe vevőit minél magasabb szintű szolgáltatással lássa el, és a profitorientáció határozza meg, hogy ez nyereségszerzési céllal történik, vagy törvényi előírásoknak megfelelően non-profit formában.⁴ Gazdasági cél szempontjából a vállalatok lehetnek:

- profitorientált szervezetek, amelyek célja a profitszerzés és a vagyon gyarapítása, általánosságban a versenyszférában tevékenykednek;
- valamint nem profitorientált szervezetek, amelyek célja, hogy a meghatározott költségkeretből képesek legyenek biztosítani működésük feltételeit, jellemzően intézményi, intézeti, költségvetési szerv formájában működnek.

Inputok során a vállalatok felhalmozott tőkéből finanszírozott eszközöket, munkaerőt, az információkat, valamint menedzsment és -vállalkozói készségeket használnak fel. Outputjai során közjavakat állítanak elő, amelyek alapvetően díjfizetés ellenében érhetőek el (például távhő, hulladékgazdálkodás, víziközmű). Vannak azonban olyan közjavak, amelyeket díjfizetés nélkül tudnak elérni az állampolgárok, mint például köztisztasági szolgáltatások.

Finanszírozás kapcsán a tulajdonosi tőkenyújtást követően a vállalkozások saját tőkével és idegen tőkével finanszírozzák a működésüket, valamint termékeik és szolgáltatásaik értékesítéséből származó árbevételből, illetve egyéb bevételekből, amelyek jellemzően támogatások lehetnek.

Kockázatvállalás kapcsán erős a tulajdonosi kockázatvállalás, amelyet az államnak, vagy az önkormányzatnak kell vállalnia, a vállalati belső érintettek közül pedig a menedzsmentnek. Az áttételes kockázatvállalás a választópolgárokat is érinti, hiszen pénzügyi nehézségek esetén nekik kell helyt állni az adók útján, és ez befolyásolhatja a politikai vezetés újraválasztását.

A jogszabályi előírások miatt erősebb a tulajdonosi kontroll a közüzemi vállalatoknál, mint a piaci alapokon működő vállalkozások esetében. A rossz gazdálkodás következményeként a lakosság ellátásbiztonsága csökkenhet, és ez jelentősen befolyásolja az életminőséget, emellett a tulajdonosok számára vagyonszétválást is jelent.

1.2. Szervezetek és érintettek, vállalati értéklánc

A gazdálkodó szervezetek több módon csoportosíthatjuk, iparági jellemzőik, profitabilitásuk, valamint az értékteremtő folyamataik alapján.

Általánosságként meghatározható, hogy mindent terméknek vagy szolgáltatásnak minősítünk, amely funkciókkal bír, és ennek a funkciónak a létrehozása költségekkel jár. Ez a költség az értékte-

³ A közüzemi vállalatok történelmi szerepéről, gazdaságtörténeti áttekintéséről lásd Lentner Csaba (2019a): A magyar állampénzügyek fejlődéstörténete a dualizmus korától napjainkig. Budapest, L'Harmattan Kiadó.

⁴ Petrovics Zoltán (2018a): A közüzemi ágazat rövid bemutatása. In: Berke, Gyula; Petrovics, Zoltán – Kollektív munkaügyi viták és az alternatív vitarendezés lehetőségei a közüzemek területén Budapest, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., pp. 3-27.

Petrovics Zoltán (2018b) Tipikus, illetve potenciális kollektív munkaügyi konfliktusok, viták a közüzemi ágazatban, illetve az alternatív vitarendezés lehetőségeinek feltérképezése. In: Berke, Gyula; Petrovics, Zoltán – Kollektív munkaügyi viták és az alternatív vitarendezés lehetőségei a közüzemek területén. Budapest, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., pp. 64-69.

remtő folyamat során merül fel, mérése az összes ráfordítással történik.

Témánk szempontjából a profitorientált vállalkozások lesznek meghatározók, mivel ezen szervezetek saját néven, saját kockázatra végeznek kereskedő, termelő, vagy szolgáltató tevékenységet.

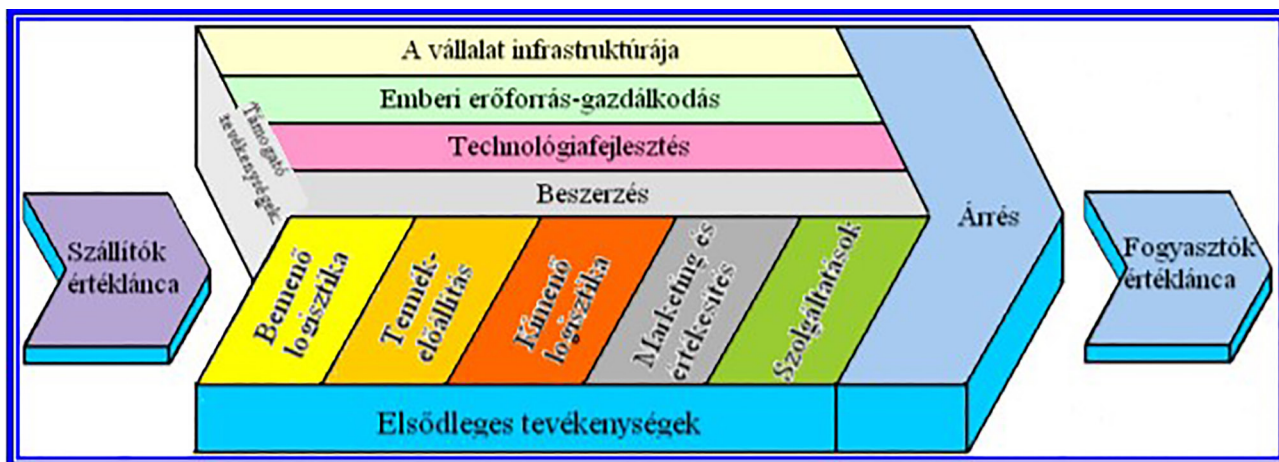
Vállalkozási forma tekintetében lehetnek társas vállalkozások (Bt, Kkt, Kft, Zrt.), valamint egyszemélyi vállalkozások, amelyek jellemzően az önkormányzati tulajdonú társaságok.

Amennyiben egy vállalkozáson belül több tevékenységet is végeznek, úgy költségközpontok alakulnak ki, amelyek bizonyos mértékű gazdálkodási szabadsággal rendelkeznek, ám jogilag nem tekinthetők független egységnek. A költségközpontokon túl lehetnek az adott tevékenységek nyereségközpontok, esetleg befektetési központok.⁵

A vállalati működés érintettjei a következők:

- belső érintettek (tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak);
- külső érintettek (fogyasztók, szállítók, versenytársak, partnerek, állami intézmények, természeti környezet, civil szervezetek).

A különböző érintettek különféle érdekekkel bírnak, de a szervezet akkor tud megfelelően működni, ha azt mindenki számára azonos célok mentén valósítják meg. A szervezet kapcsán vannak egyéni célok, amelyeket az egyes érintettek szeretnének elérni (magas fizetés, prémium), és vannak szervezeti célok (például a fogyasztók céljai, azaz minél magasabb szolgáltatási színvonalat, elfogadható áron, fogyasztói elégedettség) amelyek az egész szervezet számára iránymutatóak. A közüzemi vállalatok működésénél figyelembe kell venni társadalmi szerepüket is.



1. ábra: Porter-féle értéklánc modell
Forrás: Porter, 1985⁶ idézi Estók (2011)⁷

A vállalkozás elsődleges lépése a stratégia megalkotása, amely a vállalkozás alapvető, céljelölő dokumentuma. Elkészítése ugyan nem kötelező, de iránymutatóként szolgálhat a vállalkozás részére.

⁵ Zéman, Zoltán (2017): The Risk-mitigating Role of Financial Controlling at Local Government Entities: A pénzügyi controlling kockázatcsökkentő szerepe önkormányzati szervezeteknél-PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY 2017:3 pp. 294-310.

⁶ Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

⁷ Estók Sándor (2011): A katonai és civil ellátási lánc fejlődésének lehetőségei nemzetközi környezetben. Doktori értekezés, ZMNE.

A stratégiai tervezés lépései a következő folyamatokra tagolódnak:

- Vízió, küldetés: közüzemi vállalat esetében azt foglalja magába, hogy mit szeretne elérni a jellemzően öt éves stratégiai terv során a menedzsment, míg a misszióval a vállalati küldetést lehet deklarálni.
 - Stratégiai elemzés során a jelenlegi helyzet bemutatása történik, ebben a vonatkozásban a közüzemi vállalatnál célszerű kitérni a pénzügyi, vagyoni helyzetre, valamint a fejlesztéspolitikára, illetve az ellátott közfeladatokra. Ez a dokumentum tehát a helyzetfeltárást és elemzést tartalmazza.
 - Stratégia megalkotása során a konkrét stratégiai terv megírása és közzététele történik, melynek következtében a menedzsment munkacsoportokat hoz létre az előkészítésre, majd ezt elfogadják, kommunikálják a szervezet tagjaival.
 - Végrehajtás és ellenőrzés, például a Balanced Scorecard modell segítségével. Ennek során kiegyensúlyozott mutatószámrendszert hoz létre a vállalat, amely célja, hogy a teljesítményét mérje és mérhetővé tegye.⁸

A vállalkozás funkcionális területei a következők:

- pénzügy és számvitel,
- marketing,
- logisztika,
- emberierőforrás-menedzsment,
- innovációmenedzsment
- beszerzés,
- termelés, szolgáltatás.

A számvitel feladata a vállalkozás számára információellátás biztosítása, valamint a megbízható és valós összképet biztosító beszámoló elkészítése. A vállalkozás számára kötelező feladat elkészíteni a számviteli politikát, amely a számviteli törvény⁹ keretjelleget szabályozása által biztosított választási lehetőségeket tartalmazza, és konkretizálja a vállalkozás számviteli folyamatait. Ezek alapján a számviteli politika célja, hogy leginkább a vállalat jellemzőinek megfelelően alakítsák ki a számviteli információs rendszert. A számviteli törvény meghatározza a kötelezően elkészítendő szabályzatok körét, amelyet befolyásol a beszámoló fajtája, amelyet szintén a számviteli törvény által meghatározott értékhatárok alapján kell figyelembe venni. Az önköltségkiszítési szabályzatot csak azon cégeknek kell elkészíteni, amelyek éves beszámoló készítésére kötelezettek, ám ez javasolt minden közüzemi vállalatnak, amelyre az Állami Számvevőszék (ÁSZ) is felhívja a figyelmet. A számvitelben fontos korszerű vezetői számviteli rendszert működtetni, amelyet a 4. fejezetben fejtünk ki bővebben.

A vállalati pénzügy kiterjed a vállalatfinanszírozásra, valamint a hosszú távú vállalati céloknak történő megfelelésre. A vállalatfinanszírozás a vállalkozás indításához, működtetéséhez szükséges források biztosítása a tulajdonosi kör, a hitelezők, szállítók és az egyes érintettek által. A vállalat hosszú távú célja, hogy likviditás és szolvencia biztosításával a közjavakat minél magasabb szinten tudja kielégíteni, növekvő piaci érték mentén.

⁸ Robert S. Kaplan – David P. Norton (2004): Balanced ScoreCard, Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Hegedűs Sz. – Gácsi R. – Zéman Z. (2014): Javaslat a Balanced Scorecard alkalmazására az önkormányzati vagyongazdálkodásban különös tekintettel a felújításokra. In: Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: a virtuális intézet Közép-Európa kutatására közleményei, 14-15 : 1-2 pp. 89-97., 9 p.

⁹ 2000. évi C. törvény.

A marketing a téma szakértőjének, Philip Kotlernek a szavaival: „*A valódi marketing nem egyenlő az eladás művészetével, annál sokkal több, a szükséges cselekedetek tudásának művészete.*” A marketing feladata, hogy megismerje a potenciális fogyasztói kört, célpiacot határozzon meg a vállalat termékei és szolgáltatásai iránt, hozzájáruljon a termékfejlesztéshez, és a termékek árazásához. Mivel a közüzemi vállalatok legtöbb esetben kvázi monopolhelyzetben vannak, lokális monopóliumonként, abban az esetben a fogyasztókkal való kapcsolattartásra, a PR tevékenységekre kell a hangsúlyt helyezni. A versenypiaci körülmények között tevékenykedő vállalkozásoknál már azonban jelentős szerepe van az ügyfél akvizíciónak, amely érdekében a vállalat intenzív marketingkampányt folytat, amely célja a vállalat megismertetése, értékeinek közvetítése. Ennek során figyelembe kell venni a szolgáltatás árazásánál a vonzó árakat, illetve a fogyasztóbarát fizetési lehetőségek biztosítását, a korszerű ügyfélkiszolgálást.

Az emberierőforrás-menedzsment (HR) a szervezet munkaerővel való ellátását biztosítja a szervezet céljainak érdekében, figyelembe véve a munkavállalók egyéni céljait, és a szervezeti célokat. A menedzsment terület azért fontos, mivel az emberi erőforrás olyan jellemzőkkel bír, amellyel semmilyen más termelési tényező nem rendelkezik (képes megújulni, fejlődni, ezért értékesebbé válik, ám ehhez megfelelő motivációra van szüksége, ezáltal jelentősen befolyásolja a szervezeti tevékenységet). A HR feladatai közé tartozik a toborzás, kiválasztási folyamat, amely során új munkaerőt alkalmaz a vállalat, vagy a szervezeten belüli átcsoportosítás útján történő munkaerő biztosítása. Fontos feladat a teljesítményértékelés, amely a munkaerő motiválásának egyik eszköze lehet, amennyiben az különféle elismerésekkel jár együtt, melyet jellemzően a közvetlen felettes hajt végre. Karriertervezés kapcsán az egyéni karrierutak kialakítása történik meg, bérezés szempontjából pedig az adott munkakör és a piaci viszonyok függvényében kerül kialakításra a munkabér, ezenkívül lehet egyéb juttatásokat is adni a munkavállalóknak. A HR feladata továbbá az elbocsátás, vagyis a szervezetből való kikerülés menedzselése, az outplacement.

A logisztika az anyagáramok folyamatának menedzselése, amely szerteágazó tevékenységként a vállalat működésének egész területére kiterjed. A beszerzési logisztika feladata a bemenő készletek biztosítása a termelési és/vagy szolgáltatásai folyamathoz, a termelési logisztika feladata annak biztosítása, hogy a termelés folyamata gördülékeny legyen. Az értékesítési logisztika jelenti a vállalati produktum fogyasztókhoz való eljuttatását, míg az inverz logisztika a keletkező hulladékok kezelésével foglalkozik.

A vállalati termelés és szolgáltatás menedzsment az üzletvitel korszerű működtetését tűzi ki célul, amely kiterjed a munkafolyamatok hatékony végzésére, költségtudatosságra, és a fogyasztói igényeknek történő megfelelésére. Az innováció menedzselése a termékek, szolgáltatások, illetve a munkafolyamatok, szervezeti struktúra megújítását tűzi ki célul.

A vállalati működés ebből adódóan egy komplex folyamat, amely megfelelő képzettségű vezetést, korszerű finanszírozást és szabályozott munkafolyamatokat követel a szervezeti célok elérésének érdekében. A közvagyonnal való gazdálkodás miatt ennek struktúrája, összhangja kiemelkedő fontosságú a közüzemi vállalatoknál.

2. A KÖZÜZEMI VÁLLALATOK SZABÁLYOZÁSI KÖRNYEZETE

2.1. Bevezetés

A nemzeti vagyon tulajdonosi szerkezetét tekintve önkormányzati, valamint állami vagyona tagolható. Az állami vagyonnal való takarékos, hatékony gazdálkodás a feladatellátás, a közfeladatok megvalósítása szempontjából rendkívül fontos és nélkülözhetetlen, hiszen ennek alapját adja a vagyon.¹⁰

A fejezet a nemzeti vagyon szerepét, törvényi szabályozását járja körül 2007-től kezdődő időszakban. A fejezet feltárja a meghatározó jogi hátteret, a témában megjelent releváns szakirodalmat, a meghatározó standardokat az állami vagyongazdálkodást illetően. Ennek keretében bemutatjuk a vagyongazdálkodás 2011 óta megalkotott szabályrendszerét, amely kiterjed a vagyonnal való gazdálkodás operatív megközelítésére, valamint az ellenőrző szervek legfontosabb tapasztalataira. Az önkormányzati vállalatok jogi szabályozásának alapját a Polgári Törvénykönyv adja, azonban tulajdonosi szempontból nem tesz különbséget az állami vagy önkormányzati tulajdonú társaságok között. Ezenkívül a 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról (KKV törvény) előírja, hogy amennyiben a vállalkozás legalább 25%-os állami vagy önkormányzati részesedéssel bír, úgy nem minősül kis- és középvállalkozásnak, mindez a társasági adó törvény szempontjából adóhatással bír a vállalkozások szempontjából.

¹⁰ Erről részletesen Auer Ádám (2018): Helyi önkormányzati részvétellel működő gazdasági társaságok – szervezetfejlesztés társasági jogi eszközökkel. In: Auer et al. (szerk.) Az önkormányzati vagyongazdálkodás aktuális kérdései. Budapest, Dialóg Campus Kiadó, Nordex Kft., pp. 9-28.
Auer Ádám – Boros Anita – Szólik Eszter (szerk.) (2018): Az önkormányzati vagyongazdálkodás aktuális kérdései. Budapest, Dialóg Campus Kiadó, Nordex Kft.
Gyergyák Ferenc (2018): A helyi önkormányzatok ingatlangazdálkodási felelőssége, kitekintéssel az állami vagyonkezelésbe adott ingatlanokra. In: Auer et al. (szerk.) Az önkormányzati vagyongazdálkodás aktuális kérdései. Budapest, Dialóg Campus Kiadó, Nordex Kft., pp. 87-100.
Lehoczki Zóra Zsófia (2018): Az állami és az önkormányzati részvétellel működő gazdasági társaságok vagyongazdálkodására irányadó alapelvek. In: Auer et al. (szerk.) Az önkormányzati vagyongazdálkodás aktuális kérdései. Budapest, Dialóg Campus Kiadó, Nordex Kft., pp. 101-111.
Hoffman, István (szerk.) (2016): Kézikönyv az önkormányzati vagyongazdálkodásról. Budapest, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft.

A 2009. évi CXXII. törvény szabályozza a felügyelőbizottságokat, azok minimális és maximális méretét, valamint a vezető tisztségviselők javadalmazását. A szabályozás fontos elemét képezi a 370/2011-es kormányrendelet, amely többek között az állami és önkormányzati tulajdonú szervezetek belső ellenőrzési rendszerét szabályozza, vagyis feladatául rendeli a megfelelő kontrollkörnyezet, kockázatelemzés és kezelési rendszer, megfelelő szervezeti struktúra kialakítását, fenntartását és működtetését.¹¹ A kézirat lezárásakor előkészítés alatt áll egy állami tulajdonú társaságok kontrollkörnyezetére vonatkozó előírás.

2.2 Jogsabályi áttekintés

A nemzeti vagyon szabályozása Alaptörvényi szinten megtörtént, mivel az Alaptörvény 38. cikke szabályozza a nemzeti vagyon kérdését. A 38. cikk (1) bekezdése alapján az állam és az önkormányzati vagyon sorolható a nemzeti vagyon körébe, ezenkívül a törvény a vagyontömeg célját is meghatározza. A nemzeti vagyonnal való gazdálkodás a közérdek szolgálatából adódik, az állam által ellátott közfeladatok és a közös fogyasztás, a közösségi igények kielégítése érdekében. Ennek során a törvényi szabályozás hangsúlyosnak tartja, hogy a vagyonnal való gazdálkodás fenntartható legyen, vagyis elősegítse a természeti erőforrások megóvását, valamint a jövő nemzedék szükségleteit is vegye figyelembe. Ebből adódóan az Alaptörvény szemlélete a meghatározó nemzetközi trendeket is figyelembe vette, amely arra vonatkozik, hogy a jelenben való vagyongazdálkodás ne generáljon környezetszennyezést, hozzájáruljon a vagyon megőrzéséhez, illetve gyarapításához, annak érdekében, hogy a vagyonból származó előnyök a következő generációk számára is elérhetőek legyenek.

A (2) bekezdés utal a Nemzeti Vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvényre (Nvt.), amely meghatározza a nemzeti vagyonba tartozó kizárólagos vagyont és kizárólagos gazdasági tevékenységek körét, ezen vagyontömeg elidegenítésének korlátozását és az elidegenítés esetleges feltételeit. A (3) bekezdés előírja, hogy a nemzeti vagyont mely esetben, lehetséges átruházni, ebben az esetben érvényesíteni kell az értékarányosság elvét. Egy fontos vagyonhasznosítási követelmény került Alaptörvényi szabályozásra a (4) bekezdésben, amely az átláthatóság követelményét határozza meg. Ennek értelmében csak olyan szervezettel lehet vagyonkezeléssel kapcsolatos szerződést kötni, amely átlátható, tehát tulajdonosi szerkezete, valamint struktúrája ismert. A vagyonkezelési szerződésben lehetséges vagyonkezelői jog alapítása, illetve átruházás útján, amely a Nvt-ben szabályozott úton valósulhat meg. A feladatellátás vonatkozásában az Alaptörvény nem alkalmaz konkrét definíciót arra vonatkozóan, hogy mely szervezetek lehetnek a nemzeti vagyon kezelői. Ennek értelmében azonban ez kiterjed az állami és önkormányzati tulajdonban lévő szervezetekre, amelyek lehetnek költségvetési szervek, nonprofit és profit szervezetek egyaránt. Az előírás deklarálja, hogy célszerűen és eredményesen kell a nemzeti vagyonnal gazdálkodni.

Az államháztartás ellenőrző szervét szabályozza a 43. cikk, amelyet az Állami Számvevőszék hatáskörébe (továbbiakban: ÁSZ) utal az Alaptörvény. Az Országgyűlés pénzügyi ellenőrző szerve a vagyongazdálkodással összefüggésben felügyeli a vagyonnal való eredményes hatékony gazdálkodást, amely részletes szabályait az Állami Számvevőszékről szóló 2011. évi LXVI. törvény (ÁSZtv) szabályozza.

¹¹ Lentner Csaba (2017): Az államháztartás számviteli alapelveinek és kontrolrendszerének vázlatos bemutatása. In: Zéman, Zoltán (szerk.) Évtizedek a számvitelben: Controller Info Tanulmánykötet. Budapest, Copy & Consulting Kft., pp. 165-174.

Lentner Csaba (2019c): Az állami vagyonpolitika egyes gazdasági és jogi aspektusai a tervgazdasági rendszerben. Gazdaság és Jog 2019 (2).

2.3. Nemzeti vagyonról szóló törvény (Nvt.)

A nemzeti vagyonról szóló törvény az államháztartás két alrendszerének vagyonáról is rendelkezik, amelynek célja, hogy szabályozza, valamint megakadályozza a vagyonfelélés folyamatát, biztosítsa a nemzeti vagyon védelmét.

A Nvt. definiálja mindazon vagyontárgyakat, amelyek a nemzeti vagyon körébe tartoznak.

Nemzeti vagyonba tartozik (1. § (2), taxatív):

- az állam vagy a helyi önkormányzat kizárólagos tulajdonában álló dolgok;
- az állam vagy a helyi önkormányzat tulajdonában lévő dolog;
- az állam vagy a helyi önkormányzat tulajdonában lévő pénzügyi eszközök, továbbá az államot vagy a helyi önkormányzatot megillető társasági részesedések;
- az államot vagy a helyi önkormányzatot megillető bármely vagyoni értékkel rendelkező jogosultság, amelyet jogszabály vagyoni értékű jogként nevesít;
- Magyarország határa által körbezárt terület feletti légtér;
- az üvegházhatású gázok kibocsátási egységeinek kereskedelméről szóló törvény szerinti kibocsátási egység és légiközlekedési kibocsátási egység, valamint az ENSZ Éghajlatváltozási Keretegyezménye és annak Kiotói Jegyzőkönyve végrehajtási keretrendszeréről szóló törvény szerinti kiotói egység;
- állami vagy helyi önkormányzati fenntartású közgyűjtemény (muzeális intézmény, levéltár, közgyűjteményként működő kép- és hangarchívum, valamint könyvtár) saját gyűjteményében nyilvántartott kulturális javak körébe tartozó dolog, kivéve, ha a dolog más tulajdonában áll;
- a régészeti lelet;
- a nemzeti adatvagyon körébe tartozó állami nyilvántartások fokozottabb védelméről szóló törvény szerinti nemzeti adatvagyon.

Ahogy a felsorolás is mutatja, a jogalkotó szándéka volt, hogy minden materiális és immateriális vagyontárgyat törvénybe iktasson, ebben a tekintetben tehát nem pusztán a számviteli szemlélet érvényesül, ennek egyik példája a nemzeti adatvagyon, vagy éppen a kiotói kvóta, illetve a légtér.

A törvény értelmező rendelkezései között meghatározza a nemzeti vagyon kezelésével megbízható átlátható szervezeteket. A szabályozás értelmében azon cégek tartoznak ide, amelyek tulajdonosa az államháztartás alrendszerébe tartozó szervezet, egyházi jogi személy (ezek részesedése együtt vagy külön-külön 100%), illetve külföldi állami vagy helyhatósági szerv, valamint EGT tagország tőzsdéjén jegyzett nyilvános részvénytársaság. Ezen túlmenően olyan szervezet, legyen az hazai vagy nemzetközi szervezet, melynek tulajdonosi szerkezete megismerhető, nem minősül ellenőrzött társaságnak, civil szervezetnek és vízitársulatnak.

A törvény 7. § szabályozza a vagyongazdálkodás alapelveit, ennek tükrében a nemzeti vagyongazdálkodás elsődleges célja, hogy a nemzeti vagyont megőrizze, értékét és állagát védje.

Ezért a törvény 7. § (2) szerint a nemzeti vagyonnal felelős módon, rendeltetésszerűen kell gazdálkodni. A nemzeti vagyongazdálkodás feladata a nemzeti vagyon:

- Rendeltetésének megfelelő;
- Az állam, az önkormányzat mindenkori teherbíró képességéhez igazodó;
- Közfeladatok ellátásához és a társadalmi szükségletek kielégítéséhez szükséges;
- átlátható, tervszerű, hatékony és költségtakarékos működtetése.

További feladat a nemzeti vagyon értékének, állagának megőrzése, védelme, és értéknövelő használata, és lehetőséget biztosít a feladatellátás szempontjából feleslegessé váló vagyontárgyak elidegenítésére.

A nemzeti vagyont csak kivételes, meghatározott céllal lehetséges átruházni az értékarányok és az átláthatóság követelménye figyelembevételével. Az átláthatóság azt jelenti, hogy a szervezet tulajdonosi szerkezete, felépítése és a vagyonkezelés során végzett tevékenysége átlátható.

A paragrafus a továbbiakban részletezi azt is, hogy ki lehet tulajdonosi joggyakorló személy vagy szervezet, amely a törvény értelmében lehet miniszter, központi költségvetési szerv, 100%-os állami tulajdonú gazdasági társaság vagy a felsoroltak 100%-os tulajdonában lévő szervezet, esetleg egyedi esetben kormányhatározatban meghatározott személy.

Fontos azonban tudni, hogyha a 100%-os állami tulajdon megváltozik, tehát más befektető tulajdont szerez a társaságban, esetleg az állami tulajdon elidegenítésre, privatizációra kerül, úgy megszűnik a tulajdonosi joggyakorlás jogosultsága.

Társaság neve	állami részesedés legalacsonyabb mértéke
Magyar Villamos Művek Zrt.	75%+1 szavazat
Bakonyerdő Erdészeti és Faipari Zrt.	100%
DALERD Délalföldi Erdészeti Zrt.	100%
ÉSZAKERDŐ Erdőgazdasági Zrt.	100%
Gemenci Erdő- és Vadgazdaság Zrt.	100%
GYULAI Erdészeti és Vadászati Zrt.	100%
Ipoly Erdő Zrt.	100%
Kisalföldi Erdőgazdasági Zrt.	100%
KEFAG Kiskunsági Erdészeti és Faipari Zrt.	100%
EGERERDŐ Erdészeti Zrt.	100%
Mecsekerdő Zrt.	100%
NEFAG Nagykunsági Erdészeti és Faipari Zrt.	100%
NYÍRERDŐ Nyírségi Erdészeti Zrt.	100%
Pilisi Parkerdő Zrt.	100%
SEFAG Erdészeti és Faipari Zrt.	100%
Szombathelyi Erdészeti Zrt.	100%
TAEG Tanulmányi Erdőgazdaság Zrt.	100%
VADEX Mezőföldi Erdő- és Vadgazdálkodási Zrt.	100%
Vértesi Erdészeti és Faipari Zrt.	100%
Zalaerdő Erdészeti Zrt.	100%
Budapesti Erdőgazdaság Zrt.	100%
Kaszó Erdőgazdaság Zrt.	100%
VERGA Veszprémi Erdőgazdaság Zrt.	100%
HM Armcom Zrt.	100%
HM Currus Zrt.	100%
HM Arzenál Zrt.	100%
Magyar Export-Import Bank Zrt.	100%
Magyar Exporthitel Biztosító Zrt.	100%
Magyar Posta Zrt.	75%+1 szavazat
Magyar Államvasutak Zrt.	100%

Társaság neve	állami részesedés legalacsonyabb mértéke
Győr-Sopron-Ebenfurti Vasút Zrt.	65,60%
HungaroControl Magyar Légiforgalmi Szolgálat Zrt.	100%
Magyar Fejlesztési Bank Zrt.	100%
Hortobágyi Természetvédelmi és Génmegőrző Nonprofit Kft.	100%
HM Elektronikai, Logisztikai és Vagyongazdálkodó Zrt.	100%
Államadósság Kezelő Központ Zrt.	100%
Garantiqa Hitelgarancia Zrt.	25%+1 szavazat
Regionális Fejlesztési Holding Zrt.	100%
Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt.	100%
Tiszavíz Vízerőmű Energetikai Kft.	100%
Concordia Közraktár Kereskedelmi Zrt.	100%
Radioaktív Hulladékokat Kezelő Közhasznú Nonprofit Kft.	100%
Szerencsejáték Zrt.	100%
Bábolna Nemzeti Ménesbirtok Kft.	100%
Mezőhegyesi Állami Ménes Lótenyésztő- és Értékesítő Kft.	100%
Dunamenti Regionális Vízmű Zrt.	75%+1 szavazat
Dunántúli Regionális Vízmű Zrt.	75%+1 szavazat
Észak-dunántúli Regionális Vízmű Zrt.	75%+1 szavazat
Észak-magyarországi Regionális Vízművek Zrt.	75%+1 szavazat
Tiszamenti Regionális Vízművek Zrt.	75%+1 szavazat
Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt.	25%+1 szavazat
Országos Hulladékgazdasági Ügynökség Nonprofit Kft.	100%
Kincsem Nemzeti Lóverseny és Lovas Stratégiai Kft.	100%
Magyar Lóversenyfogatást Szervező Kft.	100%
Diákhitel Központ Zrt.	100%
Magyar Nemzeti Vagyongazdálkodó Zrt.	100%
Állami Autópálya Kezelő Zrt.	100%
Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.	100%
Magyar Közút Nonprofit Zrt.	100%
Magyar Turizmus Zrt.	100%
Vasúti Pályakapacitás-elosztó Kft.	100%
Hollóházi Hungarikum Nonprofit Kft.	50%+1 szavazat
RÁBA Járműipari Holding Nyrt.	50%+1 szavazat
Magyar Nemzeti Filmalap Zrt.	100%

2. táblázat: A nemzetgazdasági szempontból kiemelt jelentőségű gazdasági részesedések
 Forrás: Nvt alapján saját szerkesztés (2019)

A törvény második melléklete tartalmazza a nemzetgazdasági szempontból meghatározó gazdasági társaságokat (2. táblázat). Erre vonatkozó szabály kimondja, hogy a tulajdonosi joggyakorlásra a miniszter, központi költségvetési szerv és 100%-os állami tulajdonú szervezet jogosult. A 2. táblázat mutatja, hogy a stratégiai társaságok jelentős része a törvényi előírásoknak maximális figyelembevételével megfelelően működik, azaz 64 társaságból 54 vállalat, amelyekben 100%-os az állami részesedés. Mindösszesen csak két olyan társaság akadt, amelyekben nincs többségi tulajdon.

Nemzetgazdasági szempontból kiemelt jelentőségű nemzeti vagyonban tartandó vagyonelemek közül a 100%-ban az állam tulajdonában álló a 2. melléklet II. pontja alapján:

- Védelmi és közjóléti elsődleges rendeltetésű erdő.
- A gazdasági elsődleges rendeltetésű természetes erdő, természetszerű erdő és származék erdő természetességi állapotú 5 hektárnál nagyobb, természetben összefüggő erdő.
- A 100%-os állami tulajdonban lévő olyan génmegőrző gyűjtemény, amely a hazai növényi génbank-hálózat, illetve a hazai állati génbank-hálózat része.
- Az egyes állami tulajdonban lévő vagyontárgyak önkormányzatok tulajdonba adásáról szóló törvényben meghatározott levéltári anyag.

A 8. § tartalmazza a nem átlátható szervezetben történő tulajdonszerzés és alapítás tilalmára vonatkozó klauzúrákat. Ennek értelmében nem alapíthat olyan társaságot a nemzeti vagyon kezelésére jogosult szervezet, amelyben a nem természetes személy tag nem felel meg az átláthatóság követelményének, így csak átlátható befektető partnerrel lehetséges a vegyesvállalatok létrehozása. Csak abban az esetben szerezhethet az állam vagy önkormányzat tulajdont nem átlátható társaságban, amennyiben annak szerzési módja szerint öröklésből, vagy követelés fejében történő átvételből származik, de ebben az esetben is szükséges a tulajdonosi szerkezetet a törvényi előírásoknak megfelelően átalakítani, egyéb esetben haladéktalanul értékesíteni. A jogszabály ezen passzusa tehát kizárja annak lehetőségét, hogy az állam olyan szervezetben vegyen részt, amely off-shore hátterű, vagy adóparadicsomnak számító országban bejegyzett, és a pontos tulajdonosi szerkezete nem ismert.

A jogszabály ebben az esetben is szabályoz. Amikor a nem átlátható szervezet szerez tulajdonrészt állami tulajdonú vagy állami tulajdonú gazdasági társaság által többségi befolyással rendelkező cégben, abban az esetben kezdeményezni kell a társasági szerződés felülvizsgálatát, és az átláthatóság követelményeinek megfelelő átalakítását.

Amennyiben a gazdasági társaságot egy adott közfeladatellátási kötelezettségre hoztak létre (vö. Mötvszabályozásról szóló törvények), az a társaság új társaságot, azonos feladatra nem alapíthat. Ezzel a projektcégek, „portfólió vagy ellátási terület bővítő” cégek létrehozására vonatkozó törekvéseket kívánja megakadályozni a jogalkotó. Ennek egyik premisszája 2009-re nyúlik vissza, Pécsre, ahol a víziközműben tulajdont szerző szakmai befektető cég számos kisebb társaságot létrehozva folyamatosan bővítette ellátási területét, a baranyai megyeszékhely vízművének profitjából.

Vagyonkezelésbe nem lehet adni állami vagy önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságban való részesedést, a tulajdonosi joggyakorló azonban meghatalmazással megbízhat más személyt vagy szervezetet a tulajdonosi jogok gyakorlására.

Mivel bizonyos esetben a törvény előírja a formakényszert, így a hulladékgyűjtésről szóló törvény nonprofit gazdasági társasági formát ír elő az ezen tevékenységet végző társaságoknak. Az ezen ágazatban tevékenykedő cégeknek lehetősége van nem állami tulajdonú gazdasági társaságban részesedést szerezni, azonban minden más állami vagy önkormányzati tulajdonú nonprofit szervezet kizárólag nonprofit gazdasági társaságot alapíthat. A nonprofit szervezet által alapított szintén nonprofit leányvállalat azonban már új társaságot nem alapíthat, tehát kizárja a jogalkotó a cégláncolatok, cégháló kialakulásának lehetőségét.

A vállalati gazdálkodásban gyakori megoldás, hogy a tőkeemelés útján történik a másik tulajdonos részesedésének felhívítása a tulajdonosi szerkezetben. Ennek elkerülése érdekében tulajdonosi joggyakorló engedélye mellett, az 500 millió Ft és 2 milliárd Ft közötti saját tőkével rendelkező cégnél az állami vagyonért felelős miniszter, a 2 milliárd Ft feletti saját tőkével rendelkező társaság esetében a Kormány, önkormányzati részesedés esetében a képviselő-testület engedélyét is szükséges megszerezni. A saját tőke mértékét az előző lezárt év mérlegadatainak megfelelően kell elbírálni. Ezzel tehát az a cél fogalmazódik meg, hogy csak indokolt esetben csökkenhessen befolyásoló részesedés alá az adott társaságban az állami vagy önkormányzati részesedés. Szintén tilalmas a kockázati tőke társaságok tőkebefektetése esetében bevett gyakorlat, hogy a szavazati jog nem a részesedés mértékével megegyező, hanem annál nagyobb legyen.

A vagyongazdálkodáshoz nélkülözhetetlen a vagyonról valós és megbízható összkép kialakítása, amelyet jelen jogszabály mellett a 2000. évi C. törvény a számvitelről, valamint az államháztartási számvitelről szóló 4/2013. kormányrendelet is megerősít, amely alkalmazását a 1185/2011 EK rendelet írta elő a tagállamok számára. A nemzeti vagyont tehát ezek figyelembevételével nyilván kell tartani, változásait pedig követni kell.¹² Ettől azonban el lehet tekinteni, ha az érték jellegéből, természetéből adódóan nem megállapítható (például hazánk légtere). Ezen adatok nyilvánosak.

A nemzeti vagyomból vagyonkezelői jog alapítható, vagyonkezelési szerződés keretében, melynek címzettje lehet költségvetési szerv, helyi önkormányzat és társulásai és az általuk tulajdonolt szervezet, köztisztviselő, állam, állami tulajdonban lévő gazdasági társaság és központi költségvetési szerv.

12. § (1) meghatározza azokat gazdasági tevékenységeket, amelyeket az állam kizárólagosan végezhet:

- a csővezetékes termékszállítás és –tárolás;
- a bányászati kutatás és kitermelés, valamint az ezekkel összefüggő bányászati melléktevékenység;
- a hasadó és sugárzó anyagok előállítása és forgalmazása;
- a csatornák, az állami tulajdonban álló víziközművek, valamint a regionális közműrendszerek létrehozása és működtetése;
- a szerencsejátékok szervezésére és működtetésére irányuló tevékenység;
- az országos törzshálózati vasúti pályán történő személyszállítás és áru fuvarozás;
- a menetrend szerinti helyközi közúti személyszállítás;
- az állami tulajdonba tartozó nemzetközi kereskedelmi repülőtér létrehozása és működtetése – a földi kiszolgálási tevékenység kivételével – a hozzá tartozó légiforgalmi távközlő, rádió navigációs és fénytechnikai berendezésekkel és eszközökkel, továbbá a légiforgalmi irányító szolgálat elhelyezését szolgáló létesítményekkel együtt;
- az országos közutak és műtárgyaik, országos törzshálózati vasúti pálya, valamint azt magába foglaló pályahálózat létrehozása és működtetése;
- állami tulajdonú képező terek, parkok felszíne alatt építmény létrehozása és működtetése;
- földgáz biztonsági készletezéséről szóló 2006. évi XXVI. törvény szerinti biztonsági földgáztároló létrehozása és annak működtetése;
- dohánytermékek kiskereskedelme, illetve a dohánykiskereskedelem-ellátási tevékenység;
- előzőekben nem szereplő, az állam kizárólagos tulajdonába tartozó dolog létrehozása és működtetése.

¹² Az államháztartási számvitel a beszámolóban az éven túli eszközöket nemzeti vagyonba tartozó befektetett eszközöknek, éven belüli készleteket és értékpapírokat nemzeti vagyonba tartozó forgóeszközöknek nevezi el. Forrásoldalon nemzeti vagyon induláskori értékeként nevezi a 2014. január 1-i állapotot, és annak változásait. Az eredmény szemléltető számvitelre való átállás az ÁSZ támogatta Mészáros L., Nagy I., Domokos L., Posta G., Gergely Sz., Fülöp I. (2016): Az Állami Számvevőszék hozzájárulása a minőségi jogalkotáshoz. Jó Kormányzás építőkövei 3. tanulmány, Állami Számvevőszék, Budapest.

A nemzeti vagyonba tartozó dolgokat csak az értékhatárok figyelembevételével, versenyeztetés útján, értékarányosságot alapul véve természetes személynek vagy átlátható szervezetnek lehet elidegeníteni. Mód van a nemzeti vagyon ingyenesen átruházására, ám azzal a kikötéssel, hogy az átruházást követően a szerző félnek a vagyontárgyat 15 évig nem lehet elidegeníteni, köteles azt hasznosítani, valamint beszámolási kötelezettség terheli a vagyont átadó szervezet felé. Ha e követelményeknek a szerző fél nem tesz eleget, köteles a vagyont átadó szervezet felhívására a jogsértő magatartást megszüntetni. Amennyiben ennek nem tesz eleget, úgy a forgalmi értéket késedelmi kamattal növelten kell megfizetni az átadó fél számára, vagy a szerződéstől elállhat mindkét fél.

A jogszabály IV. fejezete tartalmazza mindazon jogszabályokat, amely a nemzeti vagyonra hatást gyakorolnak. Ezen jogszabályok közül a teljesség igénye nélkül meghatározóak:

- 2010. évi CLXXXV. törvény médiaszolgáltatásról és tömegkommunikációról, Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény;
- 2001. évi XX. törvény a Magyar Fejlesztési Bank Részvénytársaságról.

Hatást gyakorol a vagyongazdálkodásra:

- a 2013. évi CXXXIX. törvény a Magyar Nemzeti Bankról;
- az 1995. évi XCVII. törvény a légiközlekedésről;
- a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény;
- az 2009. évi XXXVII. törvény az erdőről, az erdő védelméről és az erdőgazdálkodásról;
- a 2011. évi CLXXIX. törvény. a nemzetiségek jogairól;
- a Nemzeti Földalapról 2010. évi LXXXVII. törvény.

Az Nvt. a nemzeti vagyonba sorolja az önkormányzati alrendszer vagyonát, beleértve az önkormányzatok kizárólagos tulajdonában lévő vagyontárgyakat, pénzügyi eszközöket, részesedéseket vagyoni értékű jogokat. A jogszabály az önkormányzati vagyontárgyak kapcsán is előírja a megőrzésüket és a velük való takarékos gazdálkodást.



2. ábra: Az önkormányzati vagyon
Forrás: Nvt. alapján saját szerkesztés (2019)

A helyi önkormányzat vagyona törzsvagyon vagy üzleti vagyon lehet. A törzsvagyon körébe tartozik a korlátozottan forgalomképes, valamint a forgalomképtelen vagyon (2.ábra).

A helyi önkormányzat forgalomképtelen vagyontárgyai	helyi önkormányzat korlátozottan forgalomképes törzsvagyona
<p>a) a helyi közutak és műtárgyaik,</p> <p>b) a helyi önkormányzat tulajdonában álló terek, parkok,</p> <p>c) a helyi önkormányzat tulajdonában álló nemzetközi kereskedelmi repülőtér, a hozzá tartozó légiforgalmi távközlő, rádiónavigációs és fénytechnikai berendezésekkel és eszközökkel, továbbá a légiforgalmi irányító szolgálat elhelyezését szolgáló létesítményekkel együtt, valamint</p> <p>d) a helyi önkormányzat tulajdonában álló – külön törvény rendelkezése alapján részére átadott – vizek, közcélú vízi létesítmények, ide nem értve a vízi közműveket</p>	<p>a) a helyi önkormányzat tulajdonában álló közmű,</p> <p>b) a helyi önkormányzat tulajdonában álló, a helyi önkormányzat képviselő-testülete és szervei, továbbá a helyi önkormányzat által fenntartott, közfeladatot ellátó intézmény, költségvetési szerv elhelyezését, valamint azok feladatának ellátását szolgáló épület, épületrész,</p> <p>c) a helyi önkormányzat többségi tulajdonában álló, közszolgáltatási tevékenységet vagy parkolási szolgáltatást ellátó gazdasági társaságban fennálló, helyi önkormányzati tulajdonban lévő társasági részesedés.</p>

*3. táblázat: Önkormányzati vagyontárgyak
Forrás: Nvt. alapján saját szerkesztés*

A törzsvagyon célja az önkormányzati feladatellátás tárgyi feltételeinek biztosítása, ebből adódóan tehát a kötelező és önként vállalt önkormányzati feladatok ellátását szolgálja, biztosítja, emiatt az önkormányzati vagyontömeg meghatározó része a törzsvagyon kategóriába tartozik. A forgalomképtelen vagyontárgyakkal kapcsolatban elidegenítési tilalom van érvényben, tehát ezeket a vagyontárgyakat az önkormányzatok nem értékesíthetik, mivel az alapfeladataik ellátásához kapcsolódnak, továbbá nem apportálhatják. A törvény ugyan megenged bizonyos jogviszonyok alapítását a vagyon használatával kapcsolatban, mint például vagyonkezelői jog, használati jog, valamint szolgalmi jog létesíthető rajtuk, azonban túlmenően a felsoroltakon tilos a vagyontárgyak megterhelése.

A korlátozottan forgalomképes törzsvagyoni minősítés addig áll fenn, amíg az adott vagyontárgy közvetlenül önkormányzati feladat és hatáskör ellátását vagy a közhatalom gyakorlását szolgálja, tehát célvagyonnak minősül.

A korlátozottan forgalomképes vagyontárgyokról a helyi önkormányzat vagyongazdálkodási rendelete, valamint az Nvt. rendelkezik. Ezen vagyontárgyakkal bizonyos feltételek esetén lehet szabadon rendelkezni, azonban megterhelni, fedezetként felajánlani nem lehet. Elidegeníteni kizárólag az állam, másik helyi önkormányzat vagy önkormányzati társulás részére lehet.

Az üzleti vagyonba tartozó vagyontárgyakra vonatkoztatva nincsen terhelési, elidegenítési tilalom, ebből kifolyólag a vagyontárgyat megterhelheti, apportálhatja, azonban ezen vagyonelemekre is vonatkozik, hogy az önkormányzati működést és célokat kell támogatni. Az üzleti vagyon vonatkozásában lehetséges az állam, helyi önkormányzat vagy önkormányzati társulás együtt vagy külön-külön 100%-os tulajdonában álló gazdasági társaság részére nem pénzügyi vagyoni hozzájárulásként rendelkezésre bocsátható, vagy – ezen társaság részére – más jogcímen történő átruházás útján elidegeníthető.

A helyi önkormányzat kizárólagos gazdasági tevékenységei a következők a törvény 12. § (2) alapján:

- a helyi közutak és műtárgyaik létrehozása és működtetése;
- a helyi önkormányzat tulajdonába tartozó nemzetközi kereskedelmi repülőtér létrehozása és működtetése – a földi kiszolgálási tevékenység kivételével – a hozzá tartozó légiforgalmi távközlő, rádió navigációs és fénytechnikai berendezésekkel és eszközökkel, továbbá a légiforgalmi irányító szolgálat elhelyezését szolgáló létesítményekkel együtt;
- a menetrend szerinti helyi személyszállítási szolgáltatás és a menetrend szerinti helyi különcélú személyszállítási szolgáltatás;
- a törzsvagyon részét képező helyi közművek létrehozása és működtetése;
- a törzsvagyon részét képező terek, parkok felszíne alatt építmény létrehozása és működtetése;
- a helyi önkormányzat kizárólagos tulajdonában álló – külön törvény rendelkezése alapján részére átadott – vizek, közcélú vízi létesítmények működtetése.

2.4. Állami vagyonról szóló törvény

Az állami vagyonról 2007. évi CVI. törvény annak szellemében született, hogy a privatizáció lezárása után szabályozza az állami vagyongazdálkodást. Azért fontos a jogszabály, mert definiálja a vagyongazdálkodás fogalmi körét, valamint az állami vagyont és annak kezelésével megbízott intézményeket. A törvény 2. § (1) bekezdés értelmében „az állami vagyon rendeltetésének megfelelő

- az állami feladatok ellátásához, a társadalmi szükségletek kielégítéséhez, valamint a Kormány gazdaságpolitikája megvalósításának elősegítéséhez szükséges, egységes elveken alapuló, önálló ágazatként megjelenő
- hatékony, költségtakarékos, értékmegőrző, értéknövelő felhasználásának biztosítása (közvetlen felhasználás), illetve közvetett hasznosítása (beleértve a vagyoni kör változását eredményező értékesítést), valamint az állami vagyon gyarapítása (ideértve a vagyoni kör bővítését is)”.

A törvény szabályozása szerint az állami vagyon körébe tartozik:

- az állami tulajdonban lévő dolog, és akként hasznosítható természeti erő;
- olyan vagyontárgy, amelyre a törvény kizárólagos állami tulajdont nevesít;
- állami tulajdonban lévő tulajdoni jogot megtestesítő értékpapír és részesedés;
- vagyoni értékű jogok;
- állam tulajdonában lévő pénzügyi eszközök (például köztartozások fejében állami tulajdonba kerülő vagyon).

A törvény értelmében az államot megillető jogokat és kötelezettségeket tulajdonosi joggyakorlóként, eltérő szabályozás esetén a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt (MNV Zrt.) gyakorolja. Ez alól kivétel a Magyar Posta Zrt és a Nemzeti Közművek Zrt, ahol a tulajdonosi joggyakorló az állami vagyonért felelős miniszter, valamint a Nemzeti Földalapba tartozó földek esetén az agrárpolitikáért felelős miniszter.

A törvény harmadik fejezete határozza meg az MNV Zrt. feladatait és jogállását. Ennek keretében a MNV Zrt.-nek előkészítő szerepe van abban, hogy az Országgyűlés, az állami vagyonért felelős miniszter, illetve a Kormány döntéseiben nyilvántartást vezet, hasznosítja az állami vagyont, ellenőrzi a vele szerződésben lévő személyek, szervezetek vagyonnal való gazdálkodását és ezzel kapcsolatos megállapításait a felügyelőbizottságával, illetve az ÁSZ-szal is megosztja. Az állami vagyonnal kapcsolatban képviseli az államot, valamint kontrollálja a szerződések teljesülését, működteti az elektronikus árverési rendszert. Ezen feladatai állami feladatnak minősülnek. A törvény további fejezeteiben taglalja a szabályozás az MNV Zrt. szervezetét, munkaszervezetét, felügyelőbizottságát, és igazgatóságát.

A gazdálkodási háttérét illetően az MNV Zrt. működéséhez szükséges forrást a központi költségvetés biztosítja és elkülönítetten mutatja ki a rábízott vagyont a saját vagyonától. A Stabilitási törvény értelmében nem köthet adósságot keletkeztető ügyletet, garanciát nem vállalhat. A törvény részletszabályai tartalmazzák az állami vagyonnal való gazdálkodás részletes szabályait.

2.5. Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvény (Mötv.)

Az önkormányzati feladatellátásban is számottevő szerep jut a gazdasági társaságoknak. Ennek történelmi okai vannak, mivel a rendszerváltozást követően a létrejövő önkormányzatok számára megfelelő mennyiségű vagyontömeget szerettek volna biztosítani a bevételi önállóság mellett, amellyel biztosított volt a Helyi Önkormányzatok Európai Chartájának történő megfelelés. Az önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény, az Ötv. a jelenleg hatályos önkormányzati törvényhez hasonlóan kötelező és önként vállalt feladatok ellátására kötelezte az önkormányzatokat és meghatározta a hozzá kapcsolódó önként vállalt feladatokat is. Az 1990-es években a korábbi Tanácsok azonban komoly vagyontárgyakkal rendelkeztek, amelyeket az önkormányzati vagyontörvény keretében adtak át az önkormányzatok részére 1990 és 1991 között:

- lakások és nem lakás céljára szolgáló helyiségek,
- műemlék ingatlanok,
- védett természeti területek,
- földek,
- közüzemek vagyona
- vizek, közcélú vízellátási rendszerek és víziközművek,
- egyéb vagyon.¹³

A tanácsok jelentős mértékben az ingatlankezelő vállalatok vagyontárgyaiból kerültek ki, ezek között voltak lakóépületek, nem lakáscélú épületek, illetve bérlakások, földterületek. A jogszabály lehetőséget biztosított arra, hogy ezen vagyontárgyakat az önkormányzatok értékesítsék vagy bérbe adják, amely lehetőséggel a forrásszerzés érdekében gyakorta éltek a helyhatóságok a 1990-es évek közepéig. Önkormányzati tulajdonba kerültek a műemlék épületek is, amennyiben arra a jogelőd tanácsnak volt vagyongazdálkodási joga.¹⁴ Földterületek kapcsán azok a területek kerültek önkormányzati birtokba, amelyek ingatlankezelő szerv kezelése alatt álltak. A témánk szempontjából fontos közüzemek vagyona és építményei önkormányzati tulajdonba kerültek. A kizárólag egy települést érintő közüzemek az adott helyhatóság tulajdonába kerülhettek, ahol fekvése szerint voltak, amennyiben ezzel a joggal éltek. A több települést érintő közüzemeket le lehetett választani az adott település igényének megfelelően, amennyiben az az ellátásbiztonságot nem befolyásolta. Szintén önkormányzati tulajdonba kerültek a tanács intézményeinek ingóságai, amelyek a felsorolás alapján egyéb vagyonba tartoztak.

¹³ Az 1991. évi XXXIII. törvény egyes állami tulajdonban lévő vagyontárgyak önkormányzatok tulajdonába adásáról.

¹⁴ A rendszerváltozást megelőzően az önkormányzatok számára nem volt lehetőség vagyontárgy birtoklására, mindössze vagyongazdálkodási jog létesítésére.



3. ábra: Önkormányzati feladatellátási modellek

Forrás: Saját kutatás (2019)

Az önkormányzati feladatellátás egyik módja a közvetlen feladatellátás, valamint szerződéses megrendelés. A harmadik lehetséges mód a gazdasági társaságok útján történő ellátás, amelyet az Möt. megerősített, ez a gyakorlat a rendszerváltozáskor alakult ki. Az önkormányzati feladatellátási profil egyik jellegzetessége, hogy nem határozza meg csak bizonyos esetben a konkrét feladatellátás módját és mikéntjét. Ebből adódóan az adott feladat történhet költségvetési szerv útján (például polgármesteri, vagy önkormányzati hivatal, esetleg az erre a célra alapított szerv útján¹⁵). Történhet közszolgáltatás megrendelésének útján, zömében orvosi ellátásban, fogorvosi ellátásban való közreműködésben jellemző.

2006-tól megfigyelhető folyamat, hogy jelentős számú önkormányzati céget alapítottak a helyhatóságok. A jelenség különösen 2006 és 2008 között volt aktív, de töretlenül folytatódott egészen 2011-ig, ahol a lendület kissé megtört.¹⁶

A folyamatok motivációjaként említhető meg, hogy az államháztartás gazdálkodási szabályainál a gazdasági társaságok szabályozása jóval enyhébb, valamint a munkajogi szabályok is kevésbé szigorúak, mint a közszférában. Jellemzően nonprofit szervezeteket alapítottak a helyhatóságok. A társaságok alapítása mellett szólt az az érv is, hogy a számviteli rendszer a vállalkozások vonatkozásában kedvezőbb elszámolásokat tett lehetővé, hiszen a bemutatott periódusban még nem volt elhatárolás alapú, eredményszemléletű államháztartási számvitel.¹⁷

A másik meghatározó tényező, hogy a számviteli rendszer konszolidátlansága miatt lehetőség van az esetleges hiányok elkendőzésére.

¹⁵ Például óvodák, szociális céllal létrehozott költségvetési szervek útján.

¹⁶ Hegedűs Sz. (2016): Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok eladósodási folyamatainak és tőkeszerkezetének vizsgálata Magyarországon. Doktori értekezés, SZIE Gödöllő.

¹⁷ Molnár (2017): Az államháztartási számvitel változásának vizsgálata különböző költségvetési szervek példáin keresztül. In: Konczosné, Szombathelyi Márta; Rákli-Szabados, Eszter (szerk.) XXXIII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekció Rezümékötet. Győr, Magyarország : Széchenyi István Egyetem pp. 295-295.

Molnár – Hegedűs (2017): Az államháztartási számvitel változásának hatásai a munkafolyamatokra és szervezési kérdésekre költségvetési szervek példáján keresztül CONTROLLER INFO 3 pp. 37-41.

Önkormányzati feladat	Költségvetési szerv	Költségvetésen kívüli feladatellátó
1. településfejlesztés, településrendezés;	X	X
2. településüzemeltetés (köztemetők kialakítása és fenntartása, a közvilágításról való gondoskodás, kéményseprő-ipari szolgáltatás biztosítása, a helyi közutak és tartozékainak kialakítása és fenntartása, közparkok és egyéb közterületek kialakítása és fenntartása, gépjárművek parkolásának biztosítása);		X
3. a közterületek, valamint az önkormányzat tulajdonában álló közintézmény elnevezése;	X	
4. egészségügyi alapellátás, az egészséges életmód segítségét célzó szolgáltatások;	X	
5. környezet-egészségügy (köz tisztaság, települési környezet tisztaságának biztosítása, rovar- és rágcsálóirtás);	X	X
6. óvodai ellátás;	X	
7. kulturális szolgáltatás, különösen a nyilvános könyvtári ellátás biztosítása; filmszínház, előadó-művészeti szervezet támogatása, a kulturális örökség helyi védelme; a helyi közművelődési tevékenység támogatása;	X	x
8.3 gyermekjóléti szolgáltatások és ellátások;	X	
8a.4 szociális szolgáltatások és ellátások, amelyek keretében települési támogatás állapítható meg;	X	
9. lakás- és helyiséggazdálkodás;		X
10. a területén hajléktalanná vált személyek ellátásának és rehabilitációjának, valamint a hajléktalanná válás megelőzésének biztosítása;	X	
11. helyi környezet- és természetvédelem, vízgazdálkodás, vízkárelhárítás;	X	
12. honvédelem, polgári védelem, katasztrófavédelem, helyi közfoglalkoztatás;	X	
13. helyi adóval, gazdaságszervezéssel és a turizmussal kapcsolatos feladatok;	X	
14. a kistermelők, őstermelők számára – jogszabályban meghatározott termékeik – értékesítési lehetőségeinek biztosítása, ideértve a hétvégi árusítás lehetőségét is;	X	x
15. sport, ifjúsági ügyek;		X
16. nemzetiségi ügyek;	X	
17. közreműködés a település közbiztonságának biztosításában;	X	X
18. helyi közösségi közlekedés biztosítása;		X
19. hulladékgazdálkodás;		X
20. távhőszolgáltatás;		X
21. víziközmű-szolgáltatás, amennyiben a víziközmű-szolgáltatásról szóló törvény rendelkezései szerint a helyi önkormányzat ellátásért felelősnek minősül.		X

4. táblázat: Önkormányzati feladatellátási profilok jellemzése
 Forrás: Lentner (2019b, 127 pp)¹⁸

¹⁸ LENTNER Csaba (2019b): Önkormányzati pénz és vagyongazdálkodás. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.

A felsorolt önkormányzati feladatok közül azok kerülnek részletesen kifejtésre, amelyek főként önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok útján kerülnek ellátásra.

Ágazatok besorolása			
Humán közszolgáltatás	Szociális szolgáltatások	Műszaki szolgáltatások	
Egészségügy	Szociális foglalkoztatás	Közüzem	Kommunális
Oktatás, nevelés	TDM, vendéglátás, közélet- keztetés	Víziközmű	Hulladékgyűjtés
Közművelődés		Távhőszolgáltatás	Kéményseprű ipari szolgál- tatás, temetkezés, zöldfelület fenntartás
Kulturális közszolgáltatások		Közlekedés	Városüzemeltetés

5. táblázat: Közüzem szolgáltatások tipizálása
Forrás: Dicső, 2010; Hegedűs, 2016¹⁹

Az ágazatok besorolását mutatja meg az 5. és 6. táblázat, amely egyrészt a szolgáltatás jellege, másrészt az önkormányzati feladatellátásban betöltött szerepe alapján tipizálja az önkormányzati tulajdonú vállalatokat.

Ágazatok besorolása		
Humán közszolgáltatás	Önként vállalt feladatok	Kommunális szolgáltatások
Tájékoztatás, média, kulturális szolgáltatások	Szórakoztatás	Mérnöki tevékenység és gazdaság- fejlesztés, víziközmű, hulladék- gyűjtés, távhőszolgáltatás
Sportklub, sportintézmény üzemeltetés	Fürdő, strandüzemeltetés	Vagyonkezelés, vagyongazdálko- dás,

6. táblázat: Közüzem szolgáltatások tipizálása
Forrás: Hegedűs, 2016²⁰

Az egészségügyi alapellátás, amelybe a háziorvosi, valamint fogorvosi ellátás tartozik, jellemzően megrendelés útján kerül ellátásra. Ám a nagyobb méretű településeken, mindenekelőtt a városokban, megyei jogú városoknál, valamint a fővárosi kerületek esetében az egészségügyi ellátószervezet vonatkozásában jellemző a nonprofit gazdasági társaság formájában történő ellátás, tehát a feladat ellátásának mikéntje ellátotti létszám függvénye.

A nagyobb településeken jellemző városüzemeltetési, környezetfenntartási feladatokat jellemzően helyhatóságok gazdasági társasággal látják el, amelyek a településüzemeltetés feladatait végzik el, viszonylag nagy ellátási spektrumban.

A kulturális feladatok terén a leginkább jellemző a költségvetési szerv helyett a gazdasági társaságok útján történő ellátás, hiszen 2006-tól kezdődő folyamat során egyik jellemzője a korábbi művelődési központok gazdasági társaságokká történő átalakítása, amelynek oka a pályázati lehetőségek, valamint a kedvezőbb bérvizonyok kialakítása érdekében.

¹⁹ DICSŐ L. (2010): A helyi közszolgáltatások szervezése. TÖOSZ, 22 p.

Hegedűs Sz. (2016): Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok eladósodási folyamatainak és tőkeszerkezetének vizsgálata Magyarországon. Doktori értekezés, SZIE Gödöllő.

²⁰ Hegedűs Sz. (2016): Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok eladósodási folyamatainak és tőkeszerkezetének vizsgálata Magyarországon. Doktori értekezés, SZIE Gödöllő.

Az ingatlan vagyongazdálkodás az önkormányzati vagyongazdálkodás nemzetközi szakirodalomban is leginkább kutatott taglalt területe, amely főként az önkormányzati lakás- és helységgazdálkodással foglalkozik, bizonyos esetekben ellátja az épületüzemeltetéssel összefüggő feladatokat (korábbi IKV cégek). Jellemzően szociális céllal történik az ingatlanok kezelése, ugyanakkor piaci alapú bérbeadás is jellemző, különösen az utóbbi időben megjelenő ingatlanárrobbanás kapcsán.²¹

A vagyongazdálkodás körébe tartozik a piacüzemeltetés, illetve termelői piacok létrehozása és működtetése, amelyet a nagyobb településeken a vállalatok látják el, amely vagy a településüzemeltetéssel foglalkozó cég feladata, vagy külön vállalatot hoznak létre erre (különösen a fővárosban).

A sporttal kapcsolatos önkormányzati feladatokat jellemzően nonprofit társaságok működtetik, amelyekben az önkormányzatok résztulajdonosok jellemzően. Szintén a nagyobb méretű önkormányzatok kapcsán jellemző a külön társaságok útján történő feladatellátás. A másik ilyen jellemző a sportegyesületek támogatása.

A klasszikus értelemben vett közüzemi vállalatok között a víziközmű, valamint a hulladékgazdálkodó társaságok közül az előbbi 2011-től,²² míg utóbb 2013-tól kizárólag önkormányzat, vagy állami tulajdonú gazdasági társaságok útján látható el. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a korábbi piaci és állami vagy önkormányzati közreműködéssel működő társaságok a korábbinál kisebb mértékben vesznek részt a feladatellátásban.

A hulladékgazdálkodásban a hulladékról szóló 2012. évi CLXXXV. törvény alapján központosításra került a feladatellátás, amelynek központjában a Nemzeti Hulladékgazdálkodási Koordináló és Vagyonkezelő Zrt. (A továbbiakban: NHKV Zrt.) Az NHKV Zrt. működése azonban nem járt zökkenők nélküli, hiszen a számlázást egyedül ez a szervezet végzi, amely likviditási nehézségeket idézett elő a közszolgáltatások nyújtásában résztvevő társaságok életében.

A távhőszolgáltatást főként iparilag fejlettebb, illetve zömében lakótelepekkel rendelkező településeken látják el az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok, jellemzően 100%-ban önkormányzati tulajdonú cégeként, külső tőkebefektetők nem jellemzők. Ezen tényezőkből adódóan főleg városi szint vagy annál nagyobb rangban lévő településeken jellemző. Ebben a szegmensben az Möt.v.-n túl irányadó szabályozás a távhőszolgáltatásról szóló 2005. évi XVIII. törvény.

A helyi közlekedés vonatkozásában 2015-ig regionális közlekedési társaságok látták el, 2015-től valósult meg a volán társaságok integrációja, regionális közlekedési központokba. Az integráció azonban nem állt meg, hiszen a tervek szerint egy társaság fogja közúti közösségi közlekedés feladatát ellátni, vagyis egy vállalkozás fogja üzemeltetni a helyi és helyközi, valamint távolsági autóbuszjáratokat.²³

²¹ Zéman, Zoltán – Hegedűs, Szilárd – Molnár, Petronella (2018): Analysis of the Creditworthiness of Local Government-owned Companies with a Credit Scoring Method. Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly 63:2 pp. 176-195.

²² Erről lásd a víziközmű-szolgáltatásról szóló 2011. évi CCIX. törvényt.

²³ Lásd részletesen Boros Anita (2017a): OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned: Enterprises from Hungarian State-Owned Enterprises' Point of View . Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata különszám pp. 6-25.

Boros Anita (2018): Az állami és az önkormányzati vagyongazdálkodás kapcsolódási pontjai az aktualitások tükrében. In: Auer et al. (szerk.) Az önkormányzati vagyongazdálkodás aktuális kérdései. Budapest, Magyarország: Dialóg Campus Kiadó, Nordex Kft., (2018) pp. 65-76.

2.6. 2011. évi CXCV. törvény Magyarország gazdasági stabilitásáról (Gst.)

A Gst. a költségvetésben a szabályalapú gyakorlatok meghonosodását jelentette a költségvetési gyakorlatban, hiszen kontrollálja az államháztartás eladósodási folyamatait. Ez eleinte az önkormányzatok eladósodási folyamatának kontrollját jelentette, mivel engedélykötelessé tette az önkormányzatok a törvény által meghatározott instrumentumokban (például hitel, kötvény, váltó) történő eladósodást, valamint effektív hitelfelvételi korlát elé állította a helyhatóságokat az adósságszolgálat korlátozásával.

2015-től az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokra is kiterjesztésre került a hitelfelvételi engedélykötelezettség a Gst 10/E § alapján. A 2018-tól hatályba lépő szabályozás annyiban enyhíti a korlátozást, hogy a cégek hitelfelvételére adott önkormányzati garancia nem minősül engedélykötelesnek.

A kormányzati szektorba sorolt egyéb szervezetnek nem minősülő, 100%-os önkormányzati tulajdonban álló gazdasági társaság és az ilyen gazdasági társaság 100%-os tulajdonában álló gazdasági társaság adósságot keletkeztető ügyletét (a naptári éven belül lejáró futamidejű adósságot keletkeztető ügylet kivételével) olyan ügyletnek kell tekinteni, amely a Kormányzat előzetes engedélyéhez kötött. A hozzájárulás iránti kérelmet az adott gazdasági társaságban legnagyobb tulajdoni részesedéssel vagy hányaddal rendelkező önkormányzat nyújtja be, értelemszerűen egyenlő tulajdoni részesedés vagy hányad esetén a kérelmet az érintett önkormányzatok megállapodása szerinti önkormányzat nyújtja be.

A Kormány a hozzájárulást abban az esetben adja meg, amennyiben az adósságot keletkeztető ügylet visszafizetése:

- fejlesztés esetében a fejlesztésből származó többletbevétel és cash flow révén biztosított;
- működési célú hitel esetén önkormányzati támogatás nélkül biztosított;
- amennyiben a szerződés módosítás, vagy megújítás során kedvezőbb feltételeket tartalmaz az ügylet az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság, vagy az által birtokolt társaság számára.

2.7. Ellenőrzéssel kapcsolatos jogszabályok

Az Állami Számvevőszékről szóló törvény az Alaptörvény szabályozásából adódóan a nemzeti vagyon kezelésének, védelmének és hasznosításának ellenőrző szerveként aposztrofálja az ÁSZ-t. E tevékenysége keretében ellenőrzi az államháztartás körébe tartozó vagyon kezelését, a vagyongazdálkodást, a vagyonérték megőrzés és gyarapítási tevékenységet, valamint az elidegenítésre vonatkozó rendelkezéseknek való megfelelést. Ennek során ellenőrzési jogosítványai vannak az állami vagy önkormányzati tulajdonban, résztulajdonban lévő szervezetek vagyongazdálkodását illetően. Ellenőrzi a vagyont érintő szerződéseket a megrendelőnél és a szerződés teljesítéséért felelős feleknél egyaránt.

A vagyonmegóvási intézkedések keretében joga van büncselekmény esetén az államháztartási vagyoni körbe tartozó dolog zár alá vételét. Amennyiben a vagyongazdálkodás keretében jogsértő, rendeltetésellenes felhasználását tapasztalja az ellenőrzés, úgy az ÁSZ elnöke erre figyelemfelhívó levelet küld az ellenőrzött szerv vezetője részére.

Ennek során a levélben kéri az ÁSZ elnöke a szabálytalanság megszüntetését, és intézkedési terv elfogadását, amelyről az ÁSZ-t tájékoztatni kell 15 napon belül.²⁴

²⁴ Domokos L. et al. (2016a): Az ellenőrzések és azok hasznosulása az ellenőrzöttek szintjén, Jó Kormányzás építőkövei 4. tanulmány, Állami Számvevőszék, Budapest.

A költségvetési szervek belső ellenőrzése során figyelembe kell venni, miként történik az erőforrásokkal való gazdálkodás, vagyon megóvása és gyarapítása, valamint a beszámoló megfelel a valóság követelményeinek.

2.8. Állami Számvevőszék szerepe és hozzájárulása a nemzeti vagyonnal való gazdálkodáshoz

Az ÁSZ célja, hogy biztosítsa a közüzemi, közszolgáltató gazdasági társaságok számára a prudens, transzparens, jól tervezett működést, amelynek célja, hogy a vállalkozások fenntarthatóan, költség-hatékonyan gazdálkodjanak, de biztosítsák egyúttal költségeik megtérülését, színvonalas feladatellátást, és az ellátás biztonságát, amelyet az ÁSZ törvény 2011-es hatálybalépésével tudnak hatékonyan ellenőrizni.

A korábbi Állami Számvevőszékről szóló törvény is biztosította a lehetőséget az állami tulajdonú társaságok ellenőrzésére, azonban ez nem terjedt ki az önkormányzati tulajdonú társaságokra, tehát ebből adódóan az ÁSZ tv. bővítette az ellenőrzési hatáskörét a pénzügyi ellenőrző szervezetnek. Domokos et al. (2016a,b)²⁵ definiálta az állammenedzsment fogalmát, amely azokat a tervezési, szervezési, vezetési és ellenőrzési funkciókat tartalmazza, amelyek szükségesek az állami funkciók magas színvonalú ellátásához, és ennek feltétele a megfelelő intézményrendszer kialakítása, működtetése. Ennek során meghatározásra kerültek a PWC és OECD²⁶ nemzetközi standardjainak felhasználásával azok az elvek,²⁷ amelyek a hatékony állammenedzsmenthez szükségesek. Ezen elvek a következőkben foglalhatók össze:

- aktív, professzionális vállalatirányítás,
- nagyfokú szabadság a menedzsment területén,
- közpolitikai célok meghatározása, és ellenőrzése,
- megfelelő kapacitás és kompetencia a feladatellátásban vállalati oldalról,
- ösztönző és kockázatkezelési rendszer kialakítása, és annak nyomon követése,
- jogi és szabályozó környezetben egyenlő feltételek,
- közvélemény tájékoztatása, különösen a vállalat pénzügyi teljesítményéről.

²⁵ Domokos L. et al. (2016a): Az ellenőrzések és azok hasznosulása az ellenőrzöttek szintjén, Jó Kormányzás építőkövei 4. tanulmány, Állami Számvevőszék, Budapest.

²⁶ PwC (2015): State-Owned Enterprises: Catalysts for Public Value Creation? Elérhetőség: <http://www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/assets/pwc-state-owned-enterprise-src.pdf>

OECD (2015a): OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Elérhetőség: <http://www.oecd.org/daf/ca/OECD-Guidelines-Corporate-Governance-SOEs-2015.pdf>

OECD (2015b): G20/OECD Principles of Corporate Governance. Elérhetőség: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2015_9789264236882-en#page1

²⁷ Részletesen Domokos et al (2016b): Szempontok az állammenedzsment megújításához. Pénzügyi Szemle 2016 (2) 185-205 pp.

Az állammenedzsment megújításához az ÁSZ négyponos javaslatcsomagot határozott meg. Az első ajánlás a vezetők értékelésére vonatkozik. A javaslatban az állami vagy önkormányzati vezetők teljesítményét folyamatos értékelés alá kell vetni, amely szempontjai az eredményesség, gazdaságosság, hatékonyság, valamint a jogszabályoknak való megfelelés. A második javaslat ehhez kapcsolódóan a tulajdonosi joggyakorló erre vonatkoztatott lehetőségeinek, képességének bővítését tartalmazza. A harmadik javaslat a vezetői magatartásra, valamint etikai, integritási feltételekre vonatkozik, míg a negyedik javaslat a vezetők javadalmazási rendszerét, annak transzparenciáját érinti.²⁸

2011-től az ÁSZ ellenőrzések száma meghaladta a százat, amely során a tulajdonosi joggyakorlást, a gazdálkodást, nyilvántartási rendszert, valamint a vagyon hasznosításának szabályszerűségét ellenőrizték. Az ÁSZ ellenőrzései, elemzései során megállapítást nyert, hogy a jogszabályok kötelező teljesítését szem előtt tartja a vállalatok menedzsmentje, felügyelőbizottsága, de nem alkalmaznak ettől eltérő, irányítási eszközöket, amelyeket például a stratégiai pénzügyi menedzsment eszköztára biztosít.²⁹ Ezt konkrétan az MNV Zrt. példáján mutatta be az ellenőrző szervezet, amely több felelős társaságirányításra³⁰ vonatkozó elvet adott ki a gazdasági társaságok befektetési politikájához és annak likviditásának megtervezéséhez.

Az ÁSZ 62 állami tulajdonú gazdasági társaság vagyongörzési és gazdálkodási tevékenységét a 2015-2017 közötti időszakban egy tanulmányban összegezte. Ennek ágazati megoszlását a 2. táblázat tartalmazza. Az elemzések négy fő célterülete volt, mégpedig a szabályozás, ahol egyaránt vizsgálta az ÁSZ hazai és nemzetközi szabályoknak történő megfelelést. Második terület a feladatellátás feltételei voltak, ahol a vagyonkezelésben megjelenő típushibákat fedte fel az Országgyűlés ellenőrzési szervezete, és ennek tükrében bizonyos törvények módosítását kezdeményezte. A tulajdonosi joggyakorlás keretében a legfőbb szervek jogköreit elemezték, különösen az információ- és adatszolgáltatás, valamint tulajdonosi monitoring rendjére.

Ágazat	Társaságok száma
víziközmű társaságok	5
erdőgazdaságok	22
egészségügy, szociális közszolgáltatók	6
humán, kulturális közszolgáltatók	13
K+F tevékenység, infrastruktúra	16
Összesen	62

7. táblázat: Ellenőrzött társaságok ágazati megoszlása

Forrás: ÁSZ alapján saját szerkesztés³¹

Az utolsó elemként a gazdálkodás jellemzőit vizsgálták, pénzügyi elemzés módszereivel. Ennek során a számvevők a likviditási mutatót, eladósodottságot, mérleg szerinti/adózott eredményt, jövedelmezőséget, vagyon értékmeörzését, saját tőke és a jegyzett tőke hányadosát vizsgálták. A számvevők megállapították, hogy a likviditási helyzet, tőkeerősség megfelelő volt, de a jövedelmezőségnél, tehát

²⁸ Domokos L. et al. (2016c): Az Állami Számvevőszék hozzájárulása az Állammenedzsment megújításához. Jó Körmányzás építőkövei 11. tanulmány, Állami Számvevőszék, Budapest.

²⁹ Erről részletesen Zéman, Z ; Tóth, A (2017): Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó.

³⁰ Ennek vonatkozásait Kecskés (2016) mutatta be. Kecskés, A. (2016): A felelős társaságirányítás európai rendszere. Európai Jog: Az Európai Jogakadémia Folyóirata 16: 3 pp. 28-38.

Kecskés, András ; Bujtár, Zsolt(2016).Számok bővületében: kérdőív a felelős társaságirányításról. JURA 21 : 2 pp. 258-262. Kecskés András (2016):Franciasaláta – felelős társaságirányítás francia módra.Jogtudományi Közöny 71 : 6 pp. 301-310.

³¹ Állami Számvevőszék (2017): Elemzés az önkormányzatok tulajdonában álló gazdasági társaságok működésének tapasztalatairól.

az eredmény realizálásánál problémák jelentkeztek, erős kockázati tényezőt jelentve a vállalkozások hosszú távú fenntarthatóságára. A legnagyobb problémát azonban a vagyonyilvántartás minősége jelentette, mivel itt volt a legtöbb szabálytalanság, különösen a leltározás folyamataiban. Sok esetben a társaságok beszámolóit nem tették eleget a valós megbízható összkép elvárásának. Pozitívumként értelmezhető az integritási kockázatok alacsony szintje. Az ÁSZ tanulmánya azt szűrte le, hogy fontos lenne egy kockázatelemző mutatószámrendszer kialakítása a társaságok nagyobb fokú fenntarthatóság érdekében.³²

2.9. Következtetések

Az állami vagyronról szóló törvény megalkotásával már megnyilvánult az arra vonatkozó törekvés, hogy a korábban jellemző, állami vagyon privatizálásából származó bevételekre alapozó költségvetési politika némiképp enyhüljön. Ezt megelőzően az elv az volt, hogy az állam nem „jó gazda”, tehát lehetőség szerint piaci szervezet lássa el az adott feladatot, így számos stratégiai vállalat és ágazat piaci szervezet tulajdonába került.

Az ezzel való szakítás gyakorlata a 2011-ben elfogadott Alaptörvényben és annak a tanulmányban bemutatott sarkalatos törvényeiben is megjelent. Ezt követően egy olyan komplex szabályozási környezet kialakítása történt meg, amelynek fontos célja, hogy a nemzeti vagyonnal és annak elemével hatékonyan, eredményesen és gazdaságosan gazdálkodjanak a szereplők, és megőrizték, folyamatosan gyarapítsák azt.

Ebben a struktúrában megfelelően került kialakításra a szükséges intézményrendszer a jó állammenedzsment érdekében. Ebben szerepe van az MNV Zrt.-nek, az ÁSZ-nak, a nemzeti vagyonért felelős miniszternek, Kormánynak és természetesen az Országgyűlésnek is. Az ÁSZ újfajta megközelítései, módszertani újításai, az ellenőrzés módszereinek megújítására való törekvés, a vagyongazdálkodás folyamatos fejlesztései hozzájárulnak a nemzeti vagyonnal való gazdálkodás minőségének javulásához. Az ÁSZ megállapításai jogszabályokba való átültetésben is megnyilvánulnak, hiszen a gazdasági jellemzők lekövetése, folyamatokhoz való igazítása a gyorsan változó világban alapvető követelmény.

Ahogy látható, a vagyongazdálkodás törvényi szabályozása komplex egységet alkot, amely már az Alaptörvényénél megjelenik, és összefüggő, egymásba jól illeszkedő szabályrendszert képez. Szintén megjelenik a szabályozási környezetben a változtatás lehetősége, amely hajtóereje az ÁSZ mint kezdeményező fél.

³² Horváth M. (szerk) (2018): Az állami tulajdonú társaságok működése, ÁSZ tanulmány, Állami Számvevőszék Budapest.

3. KÖZÜZEMI VÁLLALATOK GAZDÁLKODÁSÁNAK ELEMZÉSE

A 2008-as gazdasági válságnak köszönhetően jelentősen felértékelődött a 2000. évi C. törvényben megfogalmazott számviteli alapelv szerepe, azaz a vállalkozás folytatásának alapelv érvényesülése.

Az alapelv kimondja, hogy „*A beszámoló elkészítésekor és a könyvvizetés során abból kell kiindulni, hogy a gazdálkodó a belátható jövőben is fenn tudja tartani működését, folytatni tudja tevékenységét, nem várható a működés beszüntetése vagy bármilyen okból történő jelentős csökkenése.*”³³

Ezen alapelv érvényesülése nem csak a piaci alapokon működő vállalatoknál fontos, hanem a nemzeti tulajdonban lévő gazdasági társaságok esetében is. Magyarország Alaptörvénye rögzíti, hogy az állam és a helyi önkormányzatok tulajdona nemzeti vagyon, mellyel az állami és az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok is gazdálkodnak. Éppen ezért kiemelten fontos, hogy ezen vállalatok rentábilisan működjenek, a közpénzekkel hatékonyan gazdálkodjanak és mindenkor érvényesüljön tevékenységük során a vállalkozás folytatásának elve.³⁴

A magyarországi közüzemi vállalatok gazdálkodására azonban nem csak a gazdasági válság volt hatással, hanem 2013-tól a közüzemi szolgáltatások áraira bevezetett hatósági árszabályozás is. Az önkormányzati tulajdonú közüzemi vállalatok vagyoni, likviditási és jövedelmi helyzetét a 2011 és 2014 között végbemenő önkormányzati adósságkonszolidáció is befolyásolta.³⁵

Az alapelv kiemelt jelentőséget kap a vállalatok teljesítményértékelése során, illetve a könyvvizsgálói tevékenység által annak megítélése, hogy a vállalkozás a jövőben is képes-e fenntartani működését, nem kényszerül-e a gazdálkodói tevékenység végleges megszüntetésére. Lentner³⁶ a következőképpen fogalmazza meg a költségvetési rend szerinti gazdálkodó vállalatokra jellemző szempontokat:

- A közfeladatot ellátó vállalatoknak is szem előtt kell tartaniuk a vállalkozás folytatásának elvét.
- Az alapelv érvényesülését veszélyeztetheti, amennyiben a gazdálkodó tevékenysége a nyereségszerzésre fókuszál, illetve megszűnik vagy csökken az állami támogatás vagy privatizáció megvége.
- Hatósági árszabályozás került bevezetésre a közüzemi szolgáltatók díjmegállapításaira.
- A kedvező kormányközi megállapodások eredményeképp, valamint az állami gazdaságpolitikai beavatkozásnak köszönhetően az input energiaforrásokat ezen vállalatok megváltozó áron kaphatják meg.
- A közfeladatot ellátó vállalatok gazdálkodására jelentős mértékben hathatnak olyan események, feltételek, melyek nehezítik az alapelv érvényesülését. Ilyen bekövetkező események például a kormányváltásnak köszönhetően bekövetkező pénzügy-politikai trendváltás.

³³ 2000. évi C. tv.

³⁴ Hegedüs Szilárd – Zéman Zoltán (2016): Tőkeszerkezeti elméletek érvényesülésének vizsgálata a hazai önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok körében, Statisztikai Szemle 94: 10 pp. 1032-1049. , 18 p.

³⁵ Lentner Csaba (2015): A vállalkozás folytatása számviteli alapelvének érvényesülése közüzemi szolgáltatóknál és költségvetési rend szerint gazdálkodóknál – magyar, európai jogi és eszmetörténeti vonatkozásokkal: 31. fejezet In: Lentner Csaba (szerk.) Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás: Közpénzügyek és Államháztartástan II, Budapest, Magyarország: NKE Szolgáltató Kft., pp. 763-783.

³⁶ Lentner Csaba (2014): A vállalkozás folytatása számviteli alapelvének értékelése: profit és közjóság-előállító gazdálkodóknál – I. rész, Számvitel adó könyvvizsgálat: szakma 56 : 2 pp. 72-74.

- Előfordulhat az is, hogy a politikai vezetés prioritási sorrendje megváltozik a közszolgáltatások nyújtására vonatkozóan, s olyan politikai döntések születnek, melyek hatására a gazdálkodónak már nem áll rendelkezésére megfelelő fedezet a további tevékenységére.

Lentner szerint ezen tényezők jelentős hatással lehetnek a gazdálkodás folytatására akár pozitív, akár negatív értelemben. A vállalatoknak a beszámoló elkészítésekor figyelembe kell venniük az adott időszak szervezeti és feladatváltásait. A közfeladatot ellátó vállalatok tevékenységét jelentősen befolyásolhatja a jogszabályi környezet változása, a kormány politikája.

2011. január 1-jétől a 2011. évi LXVI. törvény lehetővé tette az Állami Számvevőszék számára, hogy az állami és önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságok működését teljeskörűen ellenőrizze. Az ÁSZ azóta több esetben is élt ezen jogával, mind az állami vállalatok, mind pedig az önkormányzati vállalatok esetében is.

Az állami tulajdonú vállalatok közpénzt, közvagyonot használnak fel működésük során, éppen ezért gazdálkodásuk a közérdeklődés fókuszpontjában áll. A közpénzek szabályszerű felhasználása érdekében végez ellenőrzéseket az ÁSZ ezen társaságoknál. Az önkormányzati tulajdonú vállalatok ellenőrzésének indokoltságát alátámasztja, hogy az önkormányzati alrendszer konszolidált pénzforgalmi kiadásai mintegy ötezer milliárd forintot tettek ki 2011 és 2014 között, és 2014 végére az önkormányzatok részesedésének értéke 490 milliárd volt a saját alapítású gazdasági társaságokban.

A vállalatoknak a gazdálkodás során a „3E” elv érvényesülését kell szem előtt tartaniuk:

1. Effectiveness, azaz eredményesség: ennek a teljesülése abban az esetben lehetséges, ha a közpénz felhasználása a közszolgáltatás érdekében történt, a nyújtott közszolgáltatás elérte a célját.
2. Efficiency, vagyis hatékonyság: ezen követelmény szerint az adott erőforrást megfelelő mértékben kell fel-, illetve kihasználni. Az adott közfeladathoz hatékonyan kerüljön hozzárendelésre a közfeladat ellátása érdekében felhasznált erőforrás.
3. Economy, azaz gazdaságosság: a közszolgáltatások nyújtása költséghatékonyan, illetve a megfelelő méretben történjen meg.

3.1. Az elemzés módszertana

Az elemzés során alapvetően múltbeli adatokat használunk fel, azonban a múltbeli adatok információt nyújtanak a jövőbeli gazdálkodáshoz, a kockázatok elkerüléséhez. Ezen kutatási módszer alapvetően a gazdasági jelenségekre ható tényezők vizsgálatát foglalja magába. Az elemzés célja, hogy képet kapjunk a költségvetési rend szerinti gazdálkodó gazdálkodásáról, ezáltal segítve a vezetés döntéseit. Az elemzés vonatkozhat a költségvetési rend szerinti gazdálkodó működésének egészére, komplex értékelésre, valamint egyes részeire, alrendszereire is, például mindössze a költséggazdálkodás értékelésére.

Az elemzés elvégzéséhez szükséges adatokat az éves beszámoló szolgáltatja. A beszámolók elemzése során a tulajdonosok (költségvetési rend szerinti gazdálkodók esetén az állam és önkormányzatok) választ kaphatnak arra, hogy a vállalat vagyoni helyzete, likviditása, jövedelemtermelő képessége megfelelő-e. A beszámoló továbbá információt nyújthat a külső érintettek számára is, a befektetőknek a befektetési döntéseikhez, a hitelnyújtóknak a hitel- és kölcsönnyújtás biztonságáról, ugyanakkor a társadalom egésze számára is, hogy a közpénzek felhasználása hatékonyan történt-e.

A 2000. évi C. törvény előírja, hogy a beszámolóban a gazdálkodó vagyonáról, annak összetételéről, fizetőképességéről, valamint jövedelmezőségéről valós, megbízható összeképet kell mutatnia. A beszámoló adatai alapján megalkotott mutatók a vállalat vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetét szemléltetik.

Az elemzés során statisztikai, matematikai módszertant alkalmazunk (megoszlási, dinamikus, intenzitási viszonyszámok, lánc és bázis viszonyszám, modellezés, trendszámítások, idősoros elemzés, többváltozós statisztikai módszerek). Az elemzés időtávja általában 3-5 év, de lehet ennél hosszabb is.

A vállalkozás vagyoni, pénzügyi helyzetéről a mérleg nyújt számunkra információt. Az elemzés elvégezhető az egyes mérlegtételek részletes vizsgálatával, illetve a mérleg átfogó vizsgálatával is. A mérlegelemzés két fajtája a vertikális és a horizontális elemzés.

Vertikális elemzés során a mérleg vagy csak eszköz, vagy csak forrás oldaláról használunk fel adatokat. Ilyenkor az eszköz- és forrásállomány összetételének elemzése, vertikális mutatószámok képzése (például tőkeerősség) történik. Horizontális elemzéskor mind az eszköz, mind pedig a forrás oldalról felhasználunk mérleg adatokat (például likviditási ráta), azaz a mérleg két oldalát felhasználjuk.

Az eredménykimutatás a vállalat jövedelmezőségéről, gazdálkodási hatékonyságáról nyújt információt. Az eredménykimutatás információi alapján jövedelmi, hatékonysági mutatók képezhetők.

3.2. Elemzés statisztikai módszerei³⁷

A gazdasági események, gazdasági folyamatok, változások számszaki kifejezésére statisztikai módszerek nyújtanak segítséget. A statisztikai módszerek alkalmazásával megítélhetjük egy vállalat pénzügyi teljesítményét, azonban a statisztikai mutatóknak a pénzügyi mutatók képzésében is szerepük van. A statisztikai adatok két formája, az abszolút számok és a leszarmaztatott számok a pénzügyi mutatók képzésének alapjai.

3.2.1. Abszolút számok

A vagyoni, pénzügyi, jövedelmezőségi, valamint hatékonysági mutatószámok alapját képezik az abszolút számok. Egy vagy több abszolút szám azonban önmagában is információt nyújthat a vállalkozás gazdálkodásáról, a teljesítmény hatékonyságáról. Ilyen abszolút szám például az adott évi eredmény. Az adózott eredmény előjele utal a nyereséges, illetve veszteséges gazdálkodásra, azonban ezen értékeket érdemesebb több évre visszamenőleg megvizsgálni, a változásokat figyelemmel kísérni. De ugyanígy megvizsgálható a pénzeszközök, eszközök nagysága is. Nemzeti tulajdonban lévő vállalatok esetében ez kiemelten fontos, hogy a tulajdonos (állam vagy önkormányzat) mekkora vagyont biztosít a tulajdonában álló gazdasági társaság részére.

³⁷ Zéman Zoltán – Béhm Imre (2016): A pénzügyi menedzsment controll elemzési eszköztára, Akadémiai Kiadó, Budapest.

3.2.2. *Viszonyszámok*

Egymással kapcsolatban álló statisztikai adatok hányadosa a viszonzyszám. A számviteli elemzések során a legelterjedtebb formája a megoszlási viszonzyszámok, az összehasonlító viszonzyszámok, valamint az intenzitási viszonzyszámok.

A megoszlási viszonzyszám megmutatja egy részsokaság arányát a teljes sokasághoz képest. A megoszlási viszonzyszámok a sokaság összetételének vizsgálatára alkalmasak. A homogén adatok hányadosaként alkotott megoszlási viszonzyszámok kifejezhetők együtthathós formában és százalékban. Fontos, hogy a megoszlási viszonzyszám számlálójában és nevezőjében azonos fajta és azonos mértékegységű adatok szerepelhetnek.

A megoszlási viszonzyszám felépítése =

$$\frac{\text{Részadat}}{\text{Részadatok összege}} = \text{együtthathó}$$

$$\frac{\text{Részadat}}{\text{Részadatok összege}} \times 100 = \text{százalékban kifejezve}$$

Megoszlási viszonzyszámmal jellemezhetők a tőkeszerkezeti (saját tőke aránya, kötelezettségek aránya), eszközszerkezeti mutatók (befektetett eszközök aránya, forgóeszközök aránya), a költségek, eredmények összetétele fajták szerint, továbbá valamilyen szempont alapján történő csoportosítása valamely eszköz vagy forrásfajtanak.

Az összehasonlító viszonzyszám kifejezi, hogy egy vizsgált adat (időbeni vagy térbeni) változása mekkora hányadát teszi ki a bázisul választott adatnak. Ezen viszonzyszám esetében is a számlálóban és nevezőben feltüntetett adatoknak azonos fajtájúnak és mértékegységűnek kell lennie. Az időbeni változást kifejező összehasonlító viszonzyszámok a dinamikus viszonzyszámok. A dinamikus viszonzyszámok is kifejezhetők együtthathós és százalékos formában.

Dinamikus viszonzyszám felépítése =

$$\frac{\text{Tárgyidőszaki adat}}{\text{Bázisidőszaki adat}} = \text{együtthathó}$$

$$\frac{\text{Tárgyidőszaki adat}}{\text{Bázisidőszaki adat}} \times 100 = \text{százalékban kifejezve}$$

Összehasonlító viszonzyszám esetében megadható százalékos forma esetén a 100%-tól való eltérés, együtthathós forma esetén az 1-től való eltérés is.

Ha az összehasonlítás kettőnél több időszakra vonatkozik, megkülönböztetünk lánc- és bázisviszonyszámot. A láncviszonyszám megmutatja hogyan változott két egymás időben követő adat, a bázisviszonyszám pedig, hogy hogyan változott az adat a bázisidőszaki adathoz viszonyítva. A bázisidőszaki adat általában az idősor első adata.

A területi sorokból területi összehasonlító viszonzyszámok számíthatók, csoportosító sorokból pedig koordinációs viszonzyszámok. Ezen viszonzyszámok megalkotásakor a csoportosító sor egyik részadatát viszonyítják egy másik részadathoz.

Az összehasonlító viszonzyszámokkal képet kaphatunk az eszközök és források állományváltásáról, az árbevétel és az eredmény értékbeli változásáról.

Az intenzitási viszonzyszámok alapvető eltérése az eddig ismertett viszonzyszámoktól, hogy eltérő fajtájú, különböző mértékegységű adatokat tartalmaz a számlálója és nevezője. Azaz az intenzitási viszonzyszám azt mutatja meg, hogy az egyik mennyiségből egy másik mennyiség egy egységére mekkora egység jut átlagosan. Ilyen intenzitási viszonzyszámok a különféle pénzügyi aránymutatók, az ellátottságot kifejező mutatók, a fajlagos mutatók, az átlagos értéket kifejező mutatók, valamint a hatékonysági mutatók.

Az intenzitási viszonyszámok kifejezése történhet együtthatós formában, százalékos formában, illetve az 1-től és 100%-tól való eltérés megadásával. Ha a viszonyszám számlálójában és nevezőjében eltérő mértékegységgel rendelkező adatok szerepelnek, akkor az intenzitási viszonyszámok mértékegysége lesz (például az egy főre jutó árbevétel esetében ezer forint).

Főbb pénzügyi mutatók, melyek intenzitási viszonyszámok alapján képezhetők: hatékonysági mutatók, forgási sebesség mutatók, jövedelmezőségi mutatók, fedezeti mutatók.

3.2.3. Rugalmasság

Valamely tényező hány százalékos változását okozza a vele összefüggésben vizsgált másik tényező 1%-os változása. A rugalmasság számításakor a két tényező százalékban kifejezett dinamikus viszonyszámainak 100-on felüli értékeit osztják el egymással.

Rugalmassági együttható =

$$\frac{\text{Egyik tényező dinamikus viszonyszáma százalékban} - 100}{\text{Másik tényező dinamikus viszonyszáma százalékban} - 100} = \%$$

3.2.4. Idősoros elemzés, trendszámítás

Az idősoros elemzés során az időbeli összehasonlításokon, az időbeli változások vizsgálatán van a hangsúly. Ezen elemzési módszer az elmúlt időszak tendenciáinak, összefüggéseinek feltárását segíti, és információt nyújthat a jövőbeni várható események, kockázatok előrejelzéséhez. Az idősorban érvényesülő tendencia a trend. A trendszámítás jövőbeni, várható események feltérképezésére szolgál, a gazdasági fejlődés várható alakulására vonatkozó elemzések fontos eszköze.

A vizsgált jelenség természetétől függően megkülönböztetünk állapot – és tartamidősorokat.

Az állapotidősorok az álló sokaság időbeli alakulását vizsgálják, míg a tartamidősorok a mozgó sokaság időbeli változását. Az idősorok elemzésénél alkalmazott eszközök a már korábban ismertetett dinamikus viszonyszámok, grafikus ábrázolások és az átlagok.

Az átlag érték a sokaság értékeinek összességére nézve jellemzőnek tekinthető. Az átlagos érték alkalmazása különösen fontos a forgóeszközök, készletek, áruk, vevőállomány, szállítóállomány és hitelek esetében, ugyanis pontosabb képet kapunk, ha egy időszak átlagos adatát vesszük figyelembe, mint egy adott időpont értékét. A pénzügyi mutatók képzésénél számtani átlag, harmonikus átlag, mértani átlag és négyzetes átlag alkalmazható.

3.3. Két- és többváltozós statisztikai módszerek a pénzügyi elemzés során

3.3.1. Keresztábra-elemzés³⁸

A keresztábra-elemzés két vagy több változó közötti összefüggést vizsgálja, valamint a változók kombinált gyakorisági eloszlását mutatja. Az elemzés információt nyújt arra vonatkozóan, hogy a két nominális vagy ordinális változó kapcsolatban áll-e egymással.

Gyakorlati alkalmazása: befolyásolja-e a területi elhelyezkedés a különböző pénzügyi mutatószámok, adózott eredmény, árbevétel alakulását, kimutatható-e kapcsolat a tulajdonosi szerkezet és a gazdálkodási paramétereket mérő mutatószámok között.

Vállalat csoportosítása tulajdonosi szerkezet szerint/ Eredmény típusa		Adózott eredmény		Összesen
		pozitív adózott eredmény	negatív adózott eredmény	
Önkormányzati tulajdonú társaság	Cégek száma	20	11	31
	Vállalatkegórián belüli megoszlás	64,50%	35,50%	100,00%
Piaci alapokon működő vállalkozás	Cégek száma	26	8	34
	Vállalatkegórián belüli megoszlás	76,50%	23,50%	100,00%
Összesen	Cégek száma	46	19	65
	Vállalatkegórián belüli megoszlás	70,80%	29,20%	100,00%

8. táblázat: Keresztábra-elemzésre példa

Forrás: Szerzők saját kutatása

Keresztábra-elemzés statisztikáira néhány példa: Khi-négyzet, Kontingencia-együttható, Cramer-féle V, lambda. Mivel a jegyzet fő profilja nem a statisztikai módszerek részletes ismertetése, így a Khi-négyzet próba eredményére mutatunk be egy példát (8. táblázat).

	Érték	Szabadságfok	Kétoldali szignifikanciaszint
Pearson Khi-négyzet	,240	1	,624

9. táblázat: Pearson-féle Khi-négyzet-próba eredménye

Forrás: Szerzők saját kutatása

A 9. táblázat alapján nem vetjük el a nullhipotézist, mert a szignifikanciaérték 0,05 fölött van, azaz a két változó között (vállalkozás típusa és az adózott eredmény típusa) nem mutatható ki szignifikáns összefüggés. A tulajdonosi szerkezet nem befolyásolja a profittermelő képességet szignifikánsan.

³⁸ Sajtos László – Mitev Ariel (2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest.

3.3.2. Varianciaelemzés³⁹

A varianciaelemzés különböző tényezők hatását vizsgálja egy vagy több tényezőre.

Az elemzés két vagy több sokaság várható értékét hasonlítja össze, tulajdonképpen azt vizsgálja, hogy kimutatható-e különbség két vagy több csoport átlaga között.

A varianciaelemzésen túl t-próba is alkalmazható, azonban ezen eljárás csak kis minták esetén alkalmazható. Ezen módszerek megkövetelik, hogy a sokaság értékei normális eloszlást kövessenek.

3.3.3. Korrelációs számítás⁴⁰

Ezen statisztikai módszer a mennyiségi ismérvek közötti kapcsolat elemzésére szolgál. A módszer segítségével információt kaphatunk arra vonatkozóan, hogy a két tényező között milyen szoros a kapcsolat (korrelációs együttható segítségével), továbbá, hogy az egyik tényező változása a másik tényező mekkora mértékű változásával jár együtt (regressziós függvény segítségével).

A vállalati gazdálkodás során egy gazdálkodási tényező változása befolyásolhatja a másik tényező változását a kimutatható kapcsolat eredményeképp. Termelő vállalat esetében az árbevétel növekedése maga után vonhatja a készletek növekedését, azonban, ha az értékesítés visszaesik, akkor a készletlektetés mértéke is csökken.

3.4. Csődelőrejelzés során leggyakrabban alkalmazott statisztikai módszerek

3.4.1. Főkomponens-elemzés

Az elemzés során a vizsgálatba bevont valamennyi változót egy mesterségesen előállított, főkomponens-változók egy csoportjával helyettesítjük.⁴¹ A származtatott főkomponensek száma maximum annyi lehet, mint amennyi a megfigyelt mutatók száma, valamint az összes megfigyelt egységet jellemezni lehet az egyes főkomponensekben felvett értékeivel. Az eredeti változókból kiindulva előállítjuk az arra alkalmas súlyrendszer segítségével a főkomponenseket. A súlyrendszer megválasztása szempontjai:

- A főkomponensek szórásnégyzeteinek összegének meg kell egyeznie az eredeti változók szórásnégyzeteinek összegével, tehát a főkomponensek teljes egészében megtartják az eredeti változók szóródását.
- Az első főkomponens szórásnégyzete a legnagyobb legyen, majd a további főkomponensek monoton csökkenő sorrendben kövessék (szórásnégyzet szerint). A sorrend jelzi a teljes szóródás magyarázatához való százalékos hozzájárulásukat.
- A főkomponensek páronkénti korrelációja zérussal egyenlő.⁴²

³⁹ Sajtos László – Mitev Ariel (2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest.

⁴⁰ Zéman Zoltán – Béhm Imre (2016): A pénzügyi menedzsment kontroll elemzési eszköztára, Akadémiai Kiadó, Budapest.

⁴¹ Hajdú Ottó (1987): Sokváltozós statisztikai módszerek gyakorlati alkalmazása, Időszerű Gazdaságirányítási Kérdések, Budapest.

⁴² Virág Miklós et al. (2013): Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, válságkezelés, Kossuth Kiadó, Budapest.

3.4.2. Klaszterelemzés

A megfigyelési egységek csoportokba (klaszterekbe) soroljuk az elemzés során valamennyi megfigyelt változó egyidejű figyelembevételével. A klaszterelemzés használható piacszegmentálásra, piacszerkezet-elemzésre, új termékek lehetőségeinek feltárására, teszt piacok kiválasztásához és adatcsökkentéshez.

A klaszterelemzés korlátai:

- Nem vonhatók le az alapsokaságra következtetések a mintából, mindössze ez egy feltáró technika.
- Nincsen legjobb megoldás, ugyanis a klaszterbe való sorolás a választott eljárás függvénye.
- A klaszterelemzés minden esetben létrehoz klasztereket, függetlenül attól, hogy azok ténylegesen jelen vannak-e az adatokban.
- Az elemzésbe bevont változóktól függ, a releváns változók törlése vagy hozzáadása befolyásolja az eredményeket.⁴³

3.4.3. Diszkriminanciaanalízis

A diszkriminancia-elemzés a több változó szerint jellemzett megfigyelési egységek osztályokba sorolása. Az eljárást kvalitatív függő változóknál alkalmazzák, amely a csődelőrejelzésnél a fizetőképes és a fizetéképtelen kategóriát foglalja magába. Az elemzés több független kvantitatív változó eloszlását vizsgálja egyidejűleg, illetve egy osztályozási szabályt állít fel, mely szerint lineáris kombináció formájában több súlyozott független változót tartalmaz.⁴⁴ A módszer alkalmazásához elvárt, hogy a mutatók értékei:

- többdimenziós normális eloszlást mutassanak mindkét osztályban;
- a kovariancia-mátrixok mindkét osztályban azonosak legyenek; valamint
- statisztikailag függetlenek legyenek.⁴⁵

⁴³ Sajtos László – Mitev Ariel (2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest.

⁴⁴ Virág Miklós et al. (2013): Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, válságkezelés, Kossuth Kiadó, Budapest.

⁴⁵ Ooghe, H.-Claus – H.-Sierens – N.-Camerlynck, J. (1999): International comparison of failure prediction models from different countries: an empirical analysis. Department of Corporate Finance, University of Ghent, Ghent.

3.4.4. Logisztikus regresszióelemzés

A statisztikai módszer a magyarázó változók, valamint a bináris válaszadás valószínűsége közti összefüggés modellezésére alkalmas. A magyarázó változók folytonos változók és kategóriaképző ismérvek lehetnek, az eredményváltozó pedig a dummy-változó (azaz, hogy fizetőképes vagy nem fizetőképes a vállalat). Az eljárás a maximum likelihood módszerével az ordinális adatokra logisztikus regressziófüggvényt használ.⁴⁶ Hajdú⁴⁷ tanulmányában kitér arra, hogy ezen módszer mindössze nagy minta alkalmazásakor jó, kis minta esetében problémák merülhetnek fel a becslésre és hipotézisvizsgálatra vonatkozóan. A módszer a súlyozott független változókhoz rendeli hozzá a vállalkozások túlélésének és csődbe jutásának valószínűségével kifejezett Z-értéket. A kapott érték – amely 0 és 1 közé esik – abban az esetben jelent csődvalószínűségi értékeket, ha a minta ugyanazon arányban tartalmaz fizetőképes és fizetéseképtelen cégeket, mint a sokaság.⁴⁸

3.5. Vagyoni struktúra vizsgálata^{49, 50}

Amennyiben a társaság saját tőkéje a veszteséges gazdálkodásnak köszönhetően jelentősen lecsökken, esetlegesen nem éri el a jegyzett tőke értékét, a tulajdonosnak intézkedéseket kell kezdeményeznie a gazdasági társaság törvényes működése érdekében. Ezt a bekövetkező kockázatot a saját tőke/jegyzett tőke aránya jelzi. Ha a saját tőke a jegyzett tőke 50 százaléka alá süllyed, akkor az eladósodás magas szintje veszélyezteti a működést, a közfeladat ellátást. A vállalkozás saját tőkéjének a növekedése az eredményes gazdálkodást mutatja.

Az ÁSZ vizsgálatai⁵¹ azonban alátámasztották, hogy a gazdasági társaság szabályszerű működése nem feltétlen garantálja a társaság működőképességét, a közfeladatok hatékony ellátását, így további számítások, elemzések indokolhatják a működési kockázatok felmérését.

A vállalkozások hitelképességét, vagyoni helyzetét a tőkeerősségi mutató szemlélteti a leginkább, melynek számítása a következőképpen történik:

Tőkeerősségi mutató (Saját tőke aránya; %) =

$$\frac{\text{Saját tőke}}{\text{Mérlegfőösszeg}} \times 100$$

⁴⁶ Virág Miklós et al. (2013): Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, válságkezelés, Kossuth Kiadó, Budapest.

⁴⁷ Dr. Hajdú Ottó (2004): Módszertani tanulmányok a csődesemény logit-regressziójának kismintás problémái, Statisztikai Szemle, 82. évfolyam, 2004. 4. szám.

⁴⁸ Ohlson, J. A. (1980): Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy. Journal of Accounting Research, 18, pp. 109–131.

⁴⁹ Zéman Zoltán – Tóth Antal (2015): Az önkormányzatok és közüzemi vállalatok teljesítményértékelése In: Lentner, Csaba (szerk.) Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás: Közpénzügyek és Államháztartástan II. Budapest, Magyarország : NKE Szolgáltató Kft., pp. 829-853.

⁵⁰ Bán Erika – Kresalek Péter – Dr. Pucsek József (2017): A vállalati gazdálkodás elemzése Budapest, Magyarország : Perfekt Gazdasági Tanácsadó Oktató és Kiadó Zrt.

⁵¹ Állami Számvevőszék (2017): Elemzés az önkormányzatok tulajdonában álló gazdasági társaságok működésének tapasztalatairól.

A szakirodalomban általános vélemény, hogy a 30-35 százalékos alatti értéke súlyos gazdálkodási problémát jelez. A tőkeerősségi mutató értékének legalább az 50 százalékot meghaladó értéke a kívánatos. A saját tőke aránya rendkívül fontos mutatója a gazdálkodó vagyoni helyzetének, ugyanis befolyásolja a vállalat jövedelmezőségének megítélését, jelzi a vállalkozás hitelképességét, valamint a saját tőke nagysága adja a kötelezettségek biztosítékát.

A kötelezettségek arányán túlmenően az esedékességi aránymutató nyújt információt a kötelezettségek összetételéről. Az esedékességi aránymutató a források összetételét elemzi, megmutatja, hogy a kötelezettségeken belül mekkora arányt képviselnek a rövid lejáratú kötelezettségek. Hitelből történő nagyobb beruházás esetén ezen mutató értéke alacsonyabb, a hosszú lejáratú kötelezettségek értéke megnő.

Esedékességi aránymutató (%) =

$$\frac{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}{\text{Mérlegfőösszeg}} \times 100$$

A vertikális mérlegelemzés során érdemes az eszközoldalt is megvizsgálni. A befektetett eszközök aránya, illetve a forgóeszközök aránya megmutatja egy vállalat közfeladatellátásának jellegét. Szolgáltató vállalatok esetében jellemző a magas forgóeszköz arány, azon belül is a követelések értéke.

Horizontális mérlegelemzés eszköze a befektetett eszközök fedezete mutató, illetve a tőkeáttételi mutató vizsgálata. A befektetett eszközök fedezete mutatók megmutatják, hogy a tartós források milyen mértékben finanszírozzák a befektetett eszközöket. Stabil finanszírozás érdekében ezen mutatók értéke kedvező, ha egynél nagyobb.

Befektetett eszközök fedezete I. =

$$\frac{\text{Saját tőke}}{\text{Befektetett eszközök}}$$

Befektetett eszközök fedezete II. =

$$\frac{\text{Saját tőke} + \text{Hosszú lejáratú kötelezettségek}}{\text{Befektetett eszközök}}$$

A tőkeáttételi mutató, vagy más néven eladósodottsági mutató a hosszú lejáratú külső források értékét viszonyítja a hosszú lejáratú külső források, illetve saját tőke összegéhez.

Tőkeáttételi mutató (Eladósodottsági mutató) =

$$\frac{\text{Hosszú lejáratú kötelezettségek}}{\text{Saját tőke} + \text{Hosszú lejáratú kötelezettségek}}$$

A mutató információt ad arról, hogy a saját tőke, valamint egyéb bevont külső források fedezetet nyújtanak-e a külső források visszafizetésére. A mutató értéke stabil gazdálkodás esetén 1-nél kisebb. 1-nél nagyobb érték esetén fennáll a működésképtelenség veszélye, ugyanis ebben az esetben a társaság saját tőkéje negatív értéket vesz fel.

3.6. Pénzügyi helyzet elemzése⁵²⁵³

A rövid távú fizetőképesség megítélésére a likviditási mutatók alkalmasak. A likviditási mutatók a forgóeszközök különböző csoportjait viszonyítják a rövid lejáratú kötelezettségekhez. A hitelképesség vizsgálatakor legfontosabb tényező a fizetési kötelezettségek folyamatos teljesítése.

A likviditási mutató kiszámításakor az egy éven belül likviddé tehető eszközök és az egy éven belül esedékes kötelezettségek hányadosát vesszük.

Likviditási mutató (Likviditási ráta) =

$$\frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

A likviditási ráta megmutatja, hogy a vállalat milyen mértékben tud eleget tenni a fizetőképességének. Amennyiben a mutató értéke 1 vagy kevesebb, a vállalat pénzügyileg instabil. A likviditási ráta 1,2 – 1,3-as értéke minősül elfogadhatónak, azonban a bankok hitelminősítéskor az 1,8 – 2-es értéket fogadják el.

A likviditási gyorsráta esetében a forgóeszközök egy szűkebb körét vesszük figyelembe, azaz elhagyjuk a legkésőbb pénzzé tehető forgóeszközöket, a készleteket.

Likviditási gyorsráta =

$$\frac{\text{Forgóeszközök} - \text{Készletek}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

Szolgáltató vállalatok esetében általában nem releváns ezen mutató kiszámítása a minimális készletérték miatt. A gyorsráta elfogadható értéke: 0,8 – 1.

A pénzhányad mutató esetében a számlálóba mindössze a leglikvidebb eszközök kerülnek, azaz a vállalkozás azonnal mobilizálható pénzeszközeit veti össze az éven belül esedékes kötelezettségekkel.

Pénzhányad mutató =

$$\frac{\text{Pénzeszközök}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

A mutató 0,5-ös értéke mondható elfogadhatónak.

A likviditási mutatók kiszámításánál azonban nem csak a mérlegadatokat nyújthatnak információt. A dinamikus likviditási mutató a vállalkozás alaptevékenységéből származó eredményét állítja szembe a rövid lejáratú kötelezettségekkel.

Dinamikus likviditási mutató =

$$\frac{\text{Üzemi (üzleti)tevékenység eredménye}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

Fontos, hogy a mutató értéke pozitív legyen.

⁵² Zéman, Zoltán – Tóth, Antal (2015): Az önkormányzatok és közüzemi vállalatok teljesítményértékelése In: Lentner, Csaba (szerk.) Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás: Közpénzügyek és Államháztartástan II. Budapest, Magyarország: NKE Szolgáltató Kft., (2015) pp. 829-853.

⁵³ Virág Miklós (2004): Pénzügyi elemzés, csődjelölés, Aula Kiadó, Budapest.

3.7. Rentabilitás vizsgálata⁵⁴

A vállalkozások rentabilitását a jövedelmezőségi mutatókkal mérhetjük. A jövedelmezőségi mutatók a vállalat teljesítőképességéről nyújtanak információt, azaz, hogy a gazdálkodónak milyen mértékben sikerült hatékonyan, eredményesen a rendelkezésére álló erőforrásokat felhasználnia. A jövedelmezőségi mutatók a mérlegadatokon túl az eredménykimutatás információit is felhasználják.

A legismertebb jövedelmezőségi mutatók az árbevétel-arányos nyereség mutató (ROS – Return on Sales), az eszközarányos nyereség mutató (ROA – Return on Assets), illetve a sajáttőke-arányos nyereség mutató (ROE – Return on Equity).

Árbevétel-arányos nyereség (%) =

$$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Értékesítés nettó árbevétele}} \times 100$$

A mutató a realizált eredményt viszonyítja az értékesítési árbevételhez. A szakirodalomban ezen mutatóra több képletet is találhatunk, például az üzemi (üzleti) tevékenység eredményét viszonyítja az árbevételhez. Valamennyi jövedelmezőségi mutató értékétől elvárt, hogy pozitív legyen.

Eszközarányos nyereség (%) =

$$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Összes eszköz}} \times 100$$

Az eszközarányos jövedelmezőség megmutatja, hogy a vállalkozás eszközei mekkora eredmény létrehozását biztosítják. Közüzemi vállalatok esetében ez kiemelten fontos ugyanis a nemzeti vagyonnal gazdálkodnak, a közfeladatok hatékony ellátását mindenkor szem előtt kell tartaniuk.

Saját tőke-arányos nyereség (%) =

$$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Saját tőke}} \times 100$$

A mutató kifejezi, hogy az egységnyi saját tőkére vetítve mekkora eredményt realizált a vállalat. Ahogy a jövedelmezőségi mutatók esetében ezen mutatónál is elvárt a pozitív érték, azonban a sajáttőke-arányos eredmény mutató számításakor különösen figyelni kell az előjelek helyes alkalmazására. Egy folyamatosan veszteségesen működő vállalkozásnál előfordulhat, hogy a saját tőke értéke negatív értéket vesz fel, továbbá negatív eredményt is realizál. Ebben az esetben a ROE mutató értéke pozitív lesz, amely nem a valós jövedelmezőségi helyzetet szemlélteti.

3.8. Hatékonyság elemzése⁵⁵⁵⁶

Az értékesítés nettó árbevételének alakulását különböző tényezők befolyásolják. Ezen tényezők lehetnek akár költség és ráfordítás tényezők, termelési, illetve forgalmazási tényezők. A hatékonyság elemzése során arra kapunk választ, hogy a vállalat a rendelkezésére álló eszközeit, tőkéjét, humán erőforrását és ráfordításait mennyire hatékonyan használta fel.

⁵⁴ Béhm Imre – Bárczi Judit – Zéman Zoltán (2016): A vállalkozási teljesítmény mérésének mutatói és alkalmazásuk I. Controller Info 3 pp. 27-36.

⁵⁵ Zéman Zoltán – Béhm Imre (2016): A pénzügyi menedzsment controll elemzési eszköztára, Akadémiai Kiadó, Budapest.

⁵⁶ Bán Erika – Kresalek Péter – Dr. Pucsek József (2017): A vállalati gazdálkodás elemzése Budapest, Magyarország : Perfekt Gazdasági Tanácsadó Oktató és Kiadó Zrt., 296 p.

A vállalati hatékonyság megítélésére a hatékonysági mutatók, a forgási mutatók, valamint a rugalmassági mutatók alkalmasak.

Az eszközhatékonysági mutató kifejezi, hogy a közüzemi vállalkozás a nemzeti vagytonba tartozó eszközeit mekkora mértékben használja ki. A mutató értékét az értékesítés nettó árbevétele és az eszközök átlagos értékének hányadosa adja. A mutató reciproka pedig megmutatja, hogy egy bizonyos árbevétel elérése hány forint eszközérték lekötését igényelte.

Eszközarányos árbevétel (Ft) =

$$\frac{\text{Értékesítés nettó árbevétele}}{\text{Eszközök átlagos értéke}} \times 100$$

Árbevétel eszközigényessége (Ft) =

$$\frac{\text{Eszközök átlagos értéke}}{\text{Értékesítés nettó árbevétele}} \times 100$$

A tőkehatékonysági és tőkeigényességi mutatók a befektetett tőke hatékonyságát mérik.

Tőkearányos árbevétel (Ft) =

$$\frac{\text{Értékesítés nettó árbevétele}}{\text{Tőke átlagos értéke}} \times 100$$

Árbevétel tőkeigényessége (Ft) =

$$\frac{\text{Tőke átlagos értéke}}{\text{Értékesítés nettó árbevétele}} \times 100$$

A tőkearányos árbevétel megmutatja, hogy a vállalat a 100 Ft lekötött tőkéjével hány forint árbevételt realizált, az árbevétel tőkeigényessége pedig, hogy 100 Ft árbevétel elérése érdekében hány forint tőkét kell lekötnie.

A létszámhatékonyságot kifejező mutató a munkaerő-kihasználtságot szemlélteti. A létszámarányos árbevétel mutatót az értékesítés nettó árbevétele és a létszám értékének hányadosa adja, s kifejezi, hogy a vállalat egy munkavállalójára mekkora árbevétel jut. A vállalat munkavállalóinak létszámát a kiegészítő melléklet információi tartalmazzák.

Létszámarányos árbevétel (Ft/fő) =

$$\frac{\text{Értékesítés nettó árbevétele}}{\text{Létszám}}$$

A létszámadatot azonban lehet viszonyítani az adózott eredményhez is, azaz, hogy egy foglalkoztatottra mekkora realizált eredmény jut. Meg lehet vizsgálni továbbá az élők munkaráfordítást is. Ekkor a személyi jellegű ráfordításokat viszonyítjuk az árbevételhez, az adózott eredményhez.

A bérhatékonysági mutató segítségével információt kaphatunk arról, hogy egységnyi bértömeggel mekkora nettó árbevétel érhető el.

Bérhatékonyság (Béreköltségarányos árbevétel, Ft) =

$$\frac{\text{Értékesítés nettó árbevétele}}{\text{Béreköltség}} \times 100$$

Forgási mutató számítható az eszközökre, a különféle eszközfajtákra, a forrásokra, valamint a tőke fajtákra. A forgási mutató kifejezi az eszköz, illetve forrás megtérülését az árbevételben.

Ezen mutatókat fordulatszámokban, valamint megtérülési napokban (általában készletek, vevők, szállítók futamideje) lehet megadni.

Eszközök/Források forgási sebessége (fordulatban)=

$$\frac{\text{Értékesítés nettó árbevétele}}{\text{Eszköz vagy Forrás átlagos értéke}}$$

Eszközök/Források forgási sebessége (napokban)=

$$\frac{\text{Eszköz vagy Forrás átlagos értéke} \times \text{Időszak napjainak a száma}}{\text{Értékesítés nettó árbevétele}}$$

A mutató kifejezi, hogy hányszor (fordulatban kifejezett érték)/hány nap alatt (napokban kifejezett érték) térül meg az árbevételben az eszköz vagy forrás adott időtartam alatt.

Vevők átlagos futamideje (nap) =

$$\frac{\text{Vevők}}{1 \text{ napi árbevétel}}$$

Szállítók átlagos futamideje (nap) =

$$\frac{\text{Szállítók}}{1 \text{ napi anyagjellegű ráfordítások}}$$

A vevő és szállító futamidőket megvizsgálva elmondható, hogy a vevőktől befolyt összegek megfelelő időben rendelkezésre állnak-e a szállítói kötelezettségek teljesítéséhez.

A rugalmassági mutatók megmutatják, hogy az erőforrások százalékos változása hány százalékos változást idéz elő az árbevételben.

Vagyoni helyzetet értékelő mutatók		
Saját tőke aránya	Saját tőke / Mérlegfőösszeg (Mérleg D. / Források összesen)	50% feletti értéke kívánatos.
Kötelezettségek aránya	Kötelezettségek/Mérlegfőösszeg (Mérleg F. / Források összesen)	70% feletti értéke gazdálkodási problémákat jelent.
Befektetett eszközök és forgóeszközök aránya	Befektetett eszközök / Mérlegfőösszeg Forgóeszközök/Mérlegfőösszeg (Mérleg A. és B./Eszközök összesen)	A vállalat tevékenységének jellegéről nyújt információt.
Esedékességi aránymutató	Rövid lejáratú kötelezettségek/Mérlegfőösszeg (Mérleg F.III. / Források összesen)	A túl magas érték gazdálkodási instabilitást jelez.
Befektetett eszközök fedezete I.	Saját tőke/Befektetett eszközök (Mérleg D. / Mérleg A.)	1-nél nagyobb érték az elvárt.
Befektetett eszközök fedezete II.	(Saját tőke+Hosszú lejáratú kötelezettségek) / Befektetett eszközök ((Mérleg D.+ F. II.) / Mérleg A.)	1-nél nagyobb érték az elvárt.
Eladósodottsági mutató	Hosszú lejáratú kötelezettségek/ (Saját tőke+Hosszú lejáratú kötelezettségek) (Mérleg F. II. / (Mérleg D.+F. II.))	1-nél kisebb érték jelzi a gazdálkodás stabilitását.
Likviditást kifejező mutatók		
Likviditási ráta	Forgóeszközök/Rövid lejáratú kötelezettségek (Mérleg B. / Mérleg F. III.)	Elfogadható érték: 1,2-1,3; bankok által elvárt értéke: 1,8-2.

Likviditási gyorsráta	(Forgóeszközök-Készletek) / Rövid lejáratú kötelezettségek (Mérleg B. – B. I.) / Mérleg F. III.)	Elfogadható érték: 0,8-1.
Pénzhányad mutató	Pénzeszközök/Rövid lejáratú kötelezettségek (Mérleg B. IV. / Mérleg F. III.)	Elfogadható érték: 0,5.
Dinamikus likviditási mutató	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye/ Rövid lejáratú kötelezettségek (Eredménykimutatás A. / Mérleg F. III.)	Negatív érték esetén a folyamatos működésből származó eredmény nem fedezi az egy éven belül esedékes kötelezettségeket.
Rentabilitást értékelő mutatók		
Árbevétel-arányos nyereség	Adózott eredmény/Értékesítés nettó árbevétele (Eredménykimutatás D./ Eredménykimutatás I.)	Elvárt, hogy pozitív legyen.
Eszközarányos nyereség	Adózott eredmény/Összes eszköz (Eredménykimutatás D. / Mérleg Eszközök összesen)	Elvárt, hogy pozitív legyen.
Sajáttőke-arányos nyereség	Adózott eredmény/Saját tőke (Eredménykimutatás D. / Mérleg D.)	Elvárt, hogy pozitív legyen.
Hatékonysági mutatók		
Eszközarányos árbevétel	Értékesítés nettó árbevétele/Eszközők átlagos értéke (Eredménykimutatás I./ (Mérleg (t-1 évi + t évi Eszközök összesen) /2)	
Tőkearányos árbevétel	Értékesítés nettó árbevétele/Tőke átlagos értéke (Eredménykimutatás I./ (Mérleg (t-1 évi + t évi) D./2)	
Létszám arányos árbevétel	Értékesítés nettó árbevétele/Létszám (Eredménykimutatás I./ Kiegészítő melléklet)	
Bérhatékonyság	Értékesítés nettó árbevétele/Béreköltség (Eredménykimutatás I./ Eredménykimutatás 10.)	
Eszközők forgási sebessége	Értékesítés nettó árbevétele/Eszközők átlagos értéke Eszközők átlagos értéke * Időszak napjainak a száma/Értékesítés nettó árbevétele (Eredménykimutatás I./ Mérleg (t-1 évi + t évi Eszközök összesen) /2)	
Források forgási sebessége	Értékesítés nettó árbevétele/Források átlagos értéke Források átlagos értéke * Időszak napjainak a száma/Értékesítés nettó árbevétele (Eredménykimutatás I./ Mérleg (t-1 évi + t évi Források összesen) /2)	
Vevők átlagos futamideje	Vevők/ 1 napi árbevétel (Éves beszámoló esetén Mérleg B. II. 1. / (Eredménykimutatás I./365))	
Szállítók átlagos futamideje	Szállítók/1 napi anyagjellegű ráfordítások (Éves beszámoló esetén Mérleg F. III. 4. / (Eredménykimutatás IV. / 365))	

10. táblázat: Összefoglaló táblázat a vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetet és gazdálkodási hatékonyságot értékelő mutatók alakjairól és elvárt értékeiről

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

3.9. Válság- és csődkockázat előrejelzése

A közüzemi vállalatok esetében kiemelt szerepe van a válság kialakulásának, a csőd bekövetkezésének minél hamarabb történő felismerésére. Amennyiben egy közfeladatot ellátó vállalat beszünteti tevékenységét, nem érvényesül a vállalkozás folytatásának számviteli alapelve, az a társadalom egészére negatív hatással van.

A vállalati pénzügyek egyik kiemelt területe a vállalatok fizetőképességének, valamint működőképességének előrejelzése, megítélése. A vállalkozás folytatásának számviteli alapelv érvényesülésének meghatározására, a működőképesség megítélésére jellemzően a csődelőrejelző modellek alkalmasak. A szakirodalomban számos különböző technikákkal készült csődmodellel találkozhatunk.

A csődmodellezés jelentős fejlődésen ment keresztül az idők folyamán. Kezdetben a vállalatok pénzügyi mutatóit hasonlították össze, melynek eredményeképp megállapították, hogy a működésképtelen, s később csődbe jutó vállalatok vagyoni, pénzügyi, jövedelmezőségi és hatékonysági mutatói kedvezőtlenebbül alakultak. Később egyváltozós statisztikai módszereket alkalmaztak a működőképesség meghatározására, majd elterjedtek a többváltozós statisztikai módszerek is úgymint a logisztikus regresszió, a diszkriminancia analízis, és manapság már a neurális hálók módszere is teret nyert.

A külföldi szakirodalomban főképp Altman, Springate modellje terjedt el, itthon pedig Virág Miklós számít úttörőnek a magyar vállalatok csődjének előrejelzésében. A következő táblázatban néhány a szakirodalomból ismert modellt mutatunk be a teljesség igénye nélkül.

Hivatkozás	Modell képlete	Kritikus érték
Altman (1968, 2000) ⁵⁷	$Z=0,717X_1+0,847X_2+3,107X_3+0,42X_4+0,998X_5,$ $X1= \frac{\text{Nettó forgótőke}}{\text{Összes eszköz}}$ $X2= \frac{\text{Visszatartott nyereség}}{\text{Összes eszköz}}$ $X3= \frac{\text{EBIT}}{\text{Összes eszköz}}$ $X4= \frac{\text{Részvények könyv szerinti értéke}}{\text{Adósság}}$ $X5= \frac{\text{Nettó árbevétel}}{\text{Összes eszköz}}$	Z<1,23 fizetésképtelenség veszélye, 1,23<Z<2,9 szürkezőna, Z>2,9 túlélés
Virág (2004) ⁵⁸	$Z = 1,3566 X_1 + 1,63397 X_2 + 3,66384 X_3 + 0,03366 X_4,$ $X1= \text{likviditási gyorsráta}$ $X2= \frac{\text{Cash flow}}{\text{Összes tartozás}}$ $X3= \frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Összes eszköz}}$ $X4= \frac{\text{Cash flow}}{\text{Összes eszköz}}$	Z<2,61612, akkor a vállalat csődveszélyes

⁵⁷ Altman, E. I. (1968): Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. The Journal of Finance, 23 (4), pp. 589–609.

Altman, E. I. (2000): Predicting Financial Distress of Companies: Revisiting the Z-Score and ZETA Models. Elérhetőség: <http://pages.stern.nyu.edu/~caltman/PredFnciDistr.pdf>

⁵⁸ Virág Miklós (2004): Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, Aula Kiadó, Budapest.

Hivatkozás	Modell képlete	Kritikus érték
Gurčík (2002) ⁵⁹	$G = 3,415X_1 + 2,226X_2 + 3,277X_3 + 3,149X_4 - 2,063X_5,$ $X1 =$ $X2 =$ $X3 =$ $X4 =$ $X5 =$	$G \leq -0,6$ csődvesztély, $-0,6 < G < 1,8$ szürkezőna, $G \geq 1,8$ a vállalat túlélő
Neumaierová – Neumaier (2002) ⁶⁰	$IN99 = -0,017X_1 + 4,573X_2 + 0,481X_3 + 0,015X_4$ $X1 = \frac{\text{Összes eszköz}}{\text{Kötelezettségek}}$ $X2 = \frac{EBIT}{\text{Összes eszköz}}$ $X3 = \frac{\text{Bevételek}}{\text{Összes eszköz}}$ $X4 = \frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$	$IN99 < 0,684$ a vállalat nem teremt értéket a tulajdonosa számára, $IN99 > 2,07$ a vállalat pozitív hozamot eredményez a tulajdonosoknak
Hadasik (1998) ⁶¹	$Z = 2,36261 + 0,365425 X_1 - 0,765526 X_2 - 2,40435 X_3 + 1,59079 X_4 + 0,00230258 X_5 - 0,0127826 X_6,$ $X1 = \frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$ $X2 = \frac{\text{Forgóeszközök} - \text{Készletek}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$ $X3 = \frac{\text{Kötelezettségek}}{\text{Összes eszköz}}$ $X4 = \frac{\text{Forgóeszközök} - \text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}{\text{Összes eszköz}}$ $X5 = \frac{\text{Vevők}}{\text{Árbevétel}}$ $X6 = \frac{\text{Árbevétel} - \text{Készletek}}{\text{Árbevétel}}$	$Z < 0$ magas a csőd kockázat veszélye
Zmijewski (1984) ⁶²	$P = -4,3 - 4,5 X_1 + 5,7 X_2 - 0,004 X_3,$ ahol $X1 = \frac{\text{Árbevétel}}{\text{Összes eszköz}}$ $X2 = \frac{\text{Összes eszköz}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$ $X3 = \frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Összes eszköz}}$	$P < 0,5$ a vállalat fizetőképesség, $P > 0,5$ magas a csőd bekövetkezésének valószínűsége
Springate (1978) ⁶³	$Z = 0,545X_1 + 0,791X_2 + 0,270X_3 + 0,136X_4 + 0,228,$ ahol $X1 = \frac{\text{Forgóeszközök} - \text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}{\text{Összes eszköz}}$ $X2 = \frac{\text{Adózás előtti eredmény} + \text{Fizetett kamat}}{\text{Összes eszköz}}$ $X3 = \frac{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}{\text{Nettó árbevétel}}$ $X4 = \frac{\text{Összes eszköz}}{\text{Nettó árbevétel}}$	$Z < 0$ magas a csőd kockázat

11. táblázat: Csődmodellek

Forrás: Szerzők saját összeállítása a felhasznált irodalom alapján

⁵⁹ GURČÍK, L. (2002): G-index – metóda predikcie finančného stavu poľnohospodárskych podnikov. In Agricultural Economics., 2002, roč. 48, č. 8, pp. 373–378.

⁶⁰ NEUMAIEROVÁ, I. – NEUMAIER, I. (2002): Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002.

⁶¹ Hadasik D. (1998): Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania, Zesz. Nauk., Seria II, nr 153, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

⁶² Zmijewski, M. E. (1984): Methodological Issues Related to the Estimation of Financial, Distress Prediction Models. Journal of Accounting Research, 1984, no. 22, pp. 59-82.

⁶³ SPRINGATE, G.L.V. (1978): Predicting the possibility of failure in a Canadian firm. Unpublished M.B.A. Research project, Simon Fraser University, In: Insolvency Prediction, E. Sands & Associates Inc.

A 11. táblázat magyarázata, segédlet a képletek kiszámításához:

- Nettó forgótőke = Forgóeszközök – Rövid lejáratú kötelezettségek (Mérleg B. sora– Mérleg F. III. sora);
- Összes eszköz = Összes forrás = Mérlegfőösszeg;
- Visszatartott nyereség = Adózott eredmény (Mérleg D. VII. sora);
- EBIT = Kamatok és adók levonása előtti eredmény (a magyar Számviteli törvény szerint az Üzemi (üzleti) tevékenység eredményének felel meg, Eredménykimutatás A. sora);
- Részvények könyv szerinti értéke = Saját tőke (Mérleg D. sora);
- Adósság = Kötelezettségek (Mérleg F. sora);
- Nettó árbevétel = Értékesítés nettó árbevétele (Eredménykimutatás I. sora);
- Cash flow = Pénzáramlás, Adózott eredmény + Értécsökkenési leírás (Eredménykimutatás D. sora + Eredménykimutatás VI. sora);
- Eredménytartalék = korábbi évek adózott eredménye (Mérleg D. IV. sora);
- Összes bevétel = a magyar számviteli standard szerint Értékesítés nettó árbevétele + Egyéb bevételek + Pénzügyi műveletek bevételei (Eredménykimutatás I. sora + Eredménykimutatás III. sora + Eredménykimutatás VIII. sora).

A csődmodelleken túlmenően alkalmazhatunk különböző pénzügyi előrejelzési empirikus módszereket is. Ezen módszer egyik változata a gyorsteszt⁶⁴, amely főképp a németajkú területeken terjedt el. A gyorsteszt négy mutatót használ és azok értékelése alapján pontozza a vállalatokat.

Mutatók	Pontszámok				
	Kiváló	Jó	Közepes	Rossz	Inszolvencia veszélye
	1 pont	2 pont	3 pont	4 pont	5 pont
Saját tőke aránya	> 30%	> 20%	> 10%	< 10%	< 0%
Idegen tőke kifizetési ideje	< 3 év	< 5 év	< 12 év	> 12 év	> 30 év
Üzemi Cash Flow/teljesítmény	> 10%	> 8%	> 5%	< 5%	< 0%
Össztőkearányos nyereség	> 15%	> 12%	> 8%	< 8%	< 0%

12. táblázat: A gyorsteszt értékelése
Forrás: BIWALD, 2007⁶⁵

Minél magasabb a gyorsteszt értéke, annál nagyobb a fizetéseképtelenség veszélye.

Ha összegezve a vállalat mutatói a 4 és 7 pont közötti értéket érik el, akkor a vállalat pénzügyi helyzete kiváló, ha 8 és 11 pont közti értéket, akkor átlagon felüli. 12 és 15 pont közötti érték már problémás pénzügyi helyzetre utal, illetve 16 és 20 pont közötti érték a fizetéseképtelenséget jelzi.

Magyarázat a 12. táblázathoz:

- Saját tőke arány: Saját tőke / Összes forrás,
- Idegen tőke kifizetési ideje: (Idegen tőke – Pénzeszközök és Rövid lejáratú értékpapírok)/Üzemi pénzáramlás,
- Üzemi Cash flow: Üzemi pénzáramlás / Teljesítmény,
- Össztőkearányos nyereség: (Adózott eredmény + Kamatköltségek) / Összes forrás mutató.

⁶⁴ Biwald, P. (2007): Bilanzanalyse. Wien: KDZ, 2007.

⁶⁵ Biwald, P. (2007): Bilanzanalyse. Wien: KDZ, 2007.

Míg azonban az előbb felsorolt mutatók és csődmodellek a mérleg és eredménykimutatás adatai alapján kiszámíthatók, addig ezen előrejelzési módszerhez szükséges a beszámolón túli információkat is tudni a vállalat esetében.

3.10. Esettanulmányok

3.10.1. Esettanulmány I. a Közüzemek vállalatok gazdálkodásának elemzése című fejezethez

A közüzemek vállalatok gazdálkodásának elemzése című fejezetben megismert elemzési módszereket egy működő a víztermeléssel – kezeléssel –, ellátással foglalkozó önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság példáján keresztül szemléltetjük. A vállalatnak a főtevékenységén túl a szennyvíz gyűjtése és kezelése is a tevékenységi körébe tartozik. Tulajdonosi szerkezetét tekintve valamivel több mint 98%-ban a fővárosi önkormányzat a tulajdonos, illetve 12 önkormányzat birtokol még tulajdonosi részvénnyeket.

A 13. táblázat a vizsgált társaság mérleg, eredménykimutatás és kiegészítő melléklet adatait tartalmazza, melyek az elemzésünk szempontjából relevánsak.

Mérlegsorok	adatok MFt	2014	2015	2016	2017
Mérleg A.	Befektetett eszközök	104 550	110 603	114 190	114 230
Mérleg B.	Forgóeszközök	8 872	9 259	7 497	12 495
Mérleg B.I.	Készletek	735	1 011	544	616
Mérleg B. II.	Követelések	5 336	6 072	4 757	4 119
Mérleg B. II. 1.	Vevők	3 744	5 104	3 743	3 495
Mérleg B. IV.	Pénzeszközök	2 801	2 176	2 196	7 760
Mérleg D.	Saját tőke	11 615	12 441	12 974	16 507
Mérleg D. I.	Jegyzett tőke	7 978	7 978	7 978	7 978
Mérleg D. IV.	Eredménytartalék	2 370	3 866	4 617	3 112
Mérleg D. VII.	Adózott eredmény	1 385	766	379	3 557
Mérleg F.	Kötelezettségek	100 080	106 637	107 828	108 885
Mérleg F. II.	Hosszú lejáratú kötelezettségek	93 781	99 215	102 025	102 907
Mérleg F. III.	Rövid lejáratú kötelezettségek	6 299	7 422	5 803	5 978
Mérleg F. III. 4.	Szállítók	2 448	4 227	2 051	2 477
Mérleg Eszközök/Források összesen	Mérlegfőösszeg	115 824	123 070	125 045	129 446
Eredménykimutatás sorai	adatok MFt	2014	2015	2016	2017
Eredménykimutatás I.	Értékesítés nettó árbevétele	34 649	39 335	37 583	36 596
Eredménykimutatás III.	Egyéb bevételek	1 736	1 529	1 265	7 168
Eredménykimutatás IV.	Anyagjellegű ráfordítások	17 759	20 900	18 044	15 989
Eredménykimutatás 10.	Béreköltség	6 610	7 337	7 669	8 323
Eredménykimutatás VI.	Értécsökkenési leírás	5 100	5 433	5 767	6 056
Eredménykimutatás A.	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	1 562	1 550	607	4 947

<i>Eredménykimutatás VIII.</i>	Pénzügyi műveletek bevételei	179	87	145	49
<i>Eredménykimutatás 20.</i>	Fizetett kamat	363	232	83	69
<i>Eredménykimutatás C.</i>	Adózás előtti eredmény	1 050	1 260	604	4 890
<i>Eredménykimutatás D.</i>	Adózott eredmény	1 385	766	379	3 557
<i>Kiegészítő melléklet adatai</i>	foglalkoztatottak száma	2014	2015	2016	2017
<i>Kiegészítő melléklet</i>	Létszám	1 614	1 730	1 770	1 722

13. táblázat: A mutatószámokhoz, csődmodellekhez használt mérleg-és eredménykimutatás, kiegészítő melléklet adatai

Forrás: Saját szerkesztés a társaság éves beszámolóinak adatai alapján (<https://e-beszamolo.im.gov.hu>)

<i>Mérlegsorok</i>	adatok Mft	2014	2015	2016	2017
<i>Mérleg A.</i>	Befektetett eszközök	-	0,0579	0,0324	0,0004
<i>Mérleg B.</i>	Forgóeszközök	-	0,0436	-0,1903	0,6667
<i>Mérleg B.I.</i>	Készletek	-	0,3755	-0,4619	0,1324
<i>Mérleg B. II.</i>	Követelések	-	0,1379	-0,2166	-0,1341
<i>Mérleg B. II. 1.</i>	Vevők	-	0,3632	-0,2667	-0,0663
<i>Mérleg B. IV.</i>	Pénzeszközök	-	-0,2231	0,0092	2,5337
<i>Mérleg D.</i>	Saját tőke	-	0,0711	0,0428	0,2723
<i>Mérleg D. I.</i>	Jegyzett tőke	-	0,0000	0,0000	0,0000
<i>Mérleg D. IV.</i>	Eredménytartalék	-	0,6312	0,1943	-0,3260
<i>Mérleg D. VII.</i>	Adózott eredmény	-	-0,4469	-0,5052	8,3852
<i>Mérleg F.</i>	Kötelezettségek	-	0,0655	0,0112	0,0098
<i>Mérleg F. II.</i>	Hosszú lejáratú kötelezettségek	-	0,0579	0,0283	0,0086
<i>Mérleg F. III.</i>	Rövid lejáratú kötelezettségek	-	0,1783	-0,2181	0,0302
<i>Mérleg F. III. 4.</i>	Szállítók	-	0,7267	-0,5148	0,2077
<i>Mérleg Eszközök/Források összesen</i>	Mérlegfőösszeg	-	0,0626	0,0160	0,0352
<i>Eredménykimutatás sorai</i>	adatok Mft	2014	2015	2016	2017
<i>Eredménykimutatás I.</i>	Értékesítés nettó árbevétele	-	0,1352	-0,0445	-0,0263
<i>Eredménykimutatás III.</i>	Egyéb bevételek	-	-0,1192	-0,1727	4,6664
<i>Eredménykimutatás IV.</i>	Anyagjellegű ráfordítások	-	0,1769	-0,1367	-0,1139
<i>Eredménykimutatás 10.</i>	Bérlétszám	-	0,1100	0,0453	0,0853
<i>Eredménykimutatás VI.</i>	Értékcsökkenési leírás	-	0,0653	0,0615	0,0501
<i>Eredménykimutatás A.</i>	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	-	-0,0077	-0,6084	7,1499
<i>Eredménykimutatás VIII.</i>	Pénzügyi műveletek bevételei	-	-0,5140	0,6667	-0,6621
<i>Eredménykimutatás 20.</i>	Fizetett kamat	-	-0,3609	-0,6422	-0,1687
<i>Eredménykimutatás C.</i>	Adózás előtti eredmény	-	0,2000	-0,5206	7,0960
<i>Eredménykimutatás D.</i>	Adózott eredmény	-	-0,4469	-0,5052	8,3852
<i>Kiegészítő melléklet adatai</i>	foglalkoztatottak száma	2014	2015	2016	2017
<i>Kiegészítő melléklet</i>	Létszám	-	0,0720	0,0230	-0,027

14. táblázat: Az elemzéshez használt adatok alakulása az előző évhez képest (láncviszonyszámok: százalékos változás)

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

A vagyoni helyzet értékelése

Az elemzés 2014 és 2017 közötti időszakra készült. A tőkeszerkezeti mutatókon túl a mérleg eszköz oldala is megvizsgálásra került. A vizsgálat során a vertikális mutatókon túl horizontális mutatók is górcső alá kerültek. A 15. táblázat a vállalat vagyoni helyzetét értékelő mutatókat szemlélteti.

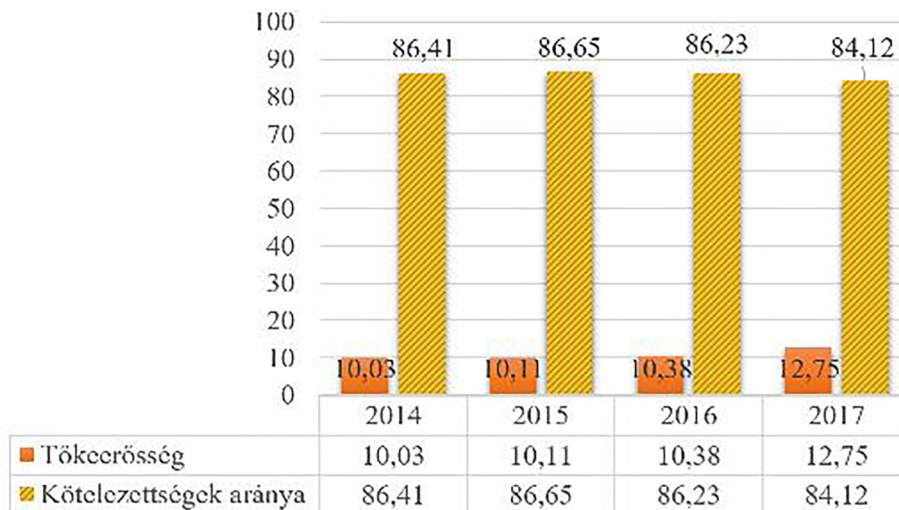
Vagyoni helyzetet értékelő mutató/Időszak	2014	2015	2016	2017
Tőkeerősség (%)	10,03	10,11	10,38	12,75
Kötelezettségek aránya (%)	86,41	86,65	86,234	84,12
Befektetett eszközök aránya (%)	90,27	89,87	91,32	88,25
Forgóeszközök aránya (%)	7,66	7,524	6,00	9,65
Esedékességi aránymutató (%)	5,44	6,03	4,64	4,62
Befektetett eszközök fedezete I.	0,1111	0,1125	0,1136	0,1445
Befektetett eszközök fedezete II.	1,0081	1,0095	1,0071	1,0454
Eladósodottsági mutató	0,8898	0,8886	0,8871	0,8618

15. táblázat: *Vagyoni helyzet alakulása*

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

A vagyoni helyzetet értékelő mutatók vizsgálatát megelőzően mindenképp említést kell tenni a saját tőke és jegyzett tőke arányáról. Amennyiben a saját tőke a jegyzett tőke 50%-a alá süllyed, a tulajdonosnak intézkedéseket kell eszközölni a stabil működés érdekében. Jelen társaságnál ez a veszély nem állt fent egyik vizsgált évben sem, a saját tőke valamennyi évben meghaladta a jegyzett tőke értékét.

A tőkeszerkezetet megvizsgálva azonban nem állapítható meg stabil tőkehelyzet a gazdálkodónál. A társaság kötelezettségeinek értéke a vizsgált időszakban jelentősen meghaladta a saját tőke értékét (4. ábra).

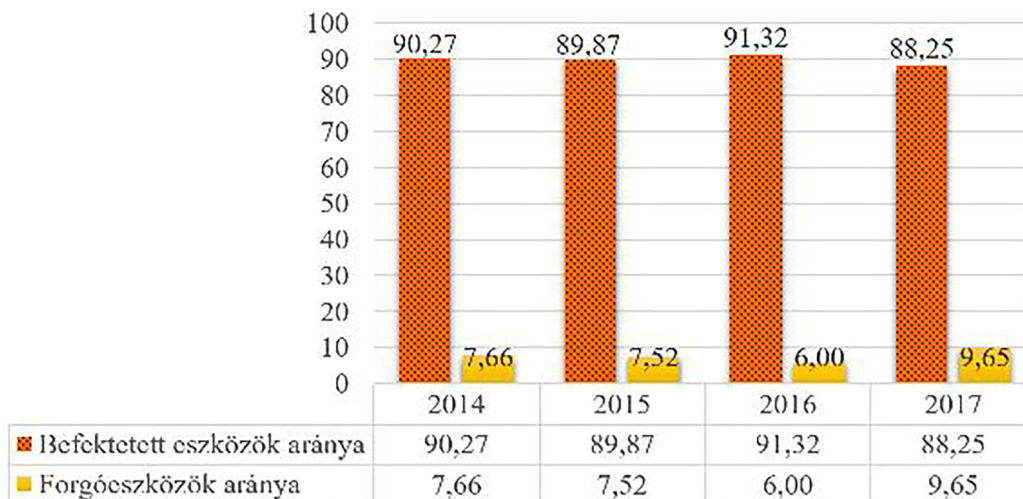
4. ábra: *Saját tőke és kötelezettségek arányának alakulása (adatok százalékban)*

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

A társaság saját tőkéjének aránya még az elfogadható értéket sem érte el, illetve a kötelezettségek magas aránya gazdálkodási problémákat vetíthet előre. A mérleg részletesebb, további vizsgálatával azonban megállapítható, hogy a vizsgált társaságnál a hosszú lejáratú kötelezettségek aránya magas, s azon belül is a kapcsolódó vállalkozással szembeni tartós kötelezettségek is. Mindenképpen kieme-

lendő, hogy a gyenge tőkehelyzet nem egy külső érintett felé fennálló hiteltartozásból ered, hanem a tulajdonossal szembeni kölcsöntartozásból. Tulajdonképpen vagyontrendezéstről beszélhetünk, hiszen a vállalat a tulajdonos vagyonából gazdálkodik.

A mérleg eszköz oldalát megvizsgálva képet kaphatunk a befektetett eszközök és forgóeszközök megoszlásáról (5. ábra).



5. ábra: Eszközök megoszlásának alakulása (adatok százalékban)

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

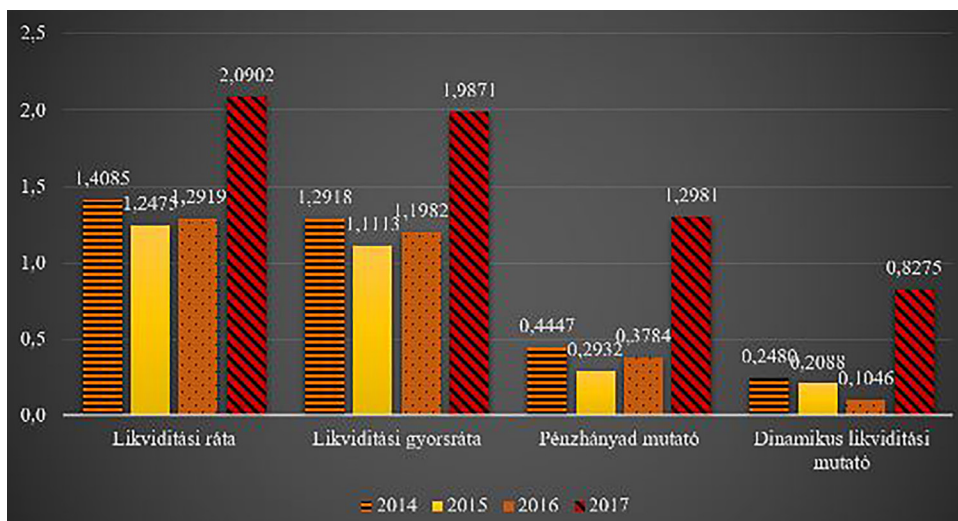
A befektetett eszközök magas aránya a vállalat tulajdonában álló ingatlanoknak (vagyonkezelt eszközök, víziközművek, víztermelési épületek) és az ingatlanhoz kapcsolódó vagyoni értékű jogoknak köszönhető. A befektetett eszközök értékét növelték továbbá a különböző beruházások (úgy, mint a szennyvíztisztító és szennyvízhálózat fejlesztési projektek, valamint vízcsőhálózati elemek rekonstrukciója, víztermelési építmények felújítása).

A befektetett eszközök fedezete mutató I. értéke az alacsony saját tőkeérték miatt nem mondható kedvezőnek a vállalatnál. A befektetett eszközök fedezete II. mutatók értékei már elérték a kedvező, azaz az egynél magasabb értéket. A vállalat tartós forrásokkal, főképp hosszú lejáratú idegen forrásokkal fedezi a tartós eszközeit.

Az eladósodottsági mutatók értékei alapján a vállalatnál nem áll fent a működésképtelenség veszélye. Mindössze a mérlegadatokat, a vagyoni helyzet értékelése alapján azonban nem lehet megítélni egy vállalat gazdálkodását, annak működőképességét. Éppen ezért a tanulmány következő részeiben a vállalat fizetőképességét, rentabilitását, illetve hatékonysági mutatóit is megvizsgáljuk.

Pénzügyi helyzet elemzése

A vállalat fizetőképességét a különböző likviditási mutatók értékeivel tudjuk megítélni. Fontos megjegyezni azonban, hogy ezen értékek egy adott időpont állapotát tükrözik, ettől eltérően évközben felmerülhetnek likviditási problémák a vállalatnál (például, ha egy nagyobb vevő fizetési határidőn belül nem teljesíti kötelezettségét, miközben a vállalatnak szükséges ezen forrás a szállítói kifizetéséhez). Az alábbi 6. ábra a vizsgált vállalkozás likviditási mutatóit szemlélteti.



6. ábra: A likviditási mutatók alakulása

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

A likviditási ráta, illetve a likviditási gyorsráta értékei valamennyi évben elérték az elfogadható értéket. 2017-re a társaság likviditása jelentősen javult, a mutatók értékei meghaladták a bankok által elvárt értéket. Ebben az évben a pénzeszközök (bankbetétek) értéke a háromszorosára nőtt, amely a tulajdonos önkormányzattól kapott forrást jelentette egy Kft. üzletrészenek megvásárlására. A likviditási mutatók alapján a vállalatnál nem állt fent fizetéseképtelenség veszélye a vizsgált időszakban.

Felmerül a kérdés azonban, hogy segíti-e a vállalat működését a túl magas likviditási mutató érték?

Amennyiben magas a mutató értéke azt is jelenti, hogy magas a forgóeszközök értéke. Ilyenkor a vállalatnál túl sok a lekötetlen pénzeszköz, magas a követelések aránya, illetve a készletek értéke. A készletek tárolása költségekkel jár, a lekötetlen pénzeszközök elmaradó hasznot eredményeznek, illetve a követelések magas értéke maga után vonhatja a szállítói kötelezettségek teljesítésének problémáját. Elmondható, hogy hosszú távon a likviditási mutató jelentősen magas értéke jövedelmezőségi problémákat eredményezhet.

Jövedelmezőség alakulása

A rentabilitás vizsgálatát a három legismertebb jövedelmezőségi mutatóval végezzük el: az árbevétel arányos- nyereség (ROS) mutatóval, az eszközarányos- nyereség (ROA), valamint a sajáttőke-arányos nyereség (ROE) mutatóval.

A következő 7. ábra a társaság jövedelmezőségi mutatóinak változását mutatja.



7. ábra: Jövedelmezőségi mutatók alakulása (adatok százalékban)

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

A jövedelmezőségi mutatóktól elvárt, hogy pozitív legyen. A vizsgált vállalkozásnál valamennyi vizsgált évben pozitívan alakult mindhárom mutató értéke. 2015 és 2016-ban a mutatók értékeiben visszaesést láthatunk, az adózott eredmény csökkenésének köszönhetően. A 2017-es eredmény megrugása a társaság székhelyéül szolgáló központ értékesítésére vezethető vissza. Ezen bevétel nélkül a társaság valamivel több mint 700 millió adózott eredményt realizált volna a normál üzletmenet eredményeképp.

A kiegészítő mellékleteket megvizsgálva elmondható, hogy bár a vállalat nyereségesen működik, de ez az eredmény főképp az ivóvíz üzletágnak köszönhető, ugyanis a szennyvíz üzletág negatív eredményt realizált 2014 és 2015-ben. 2016 és 2017-ben ezen üzletág értékei is némiképp javultak, de még közel sem érték el az ivóvíz üzletág értékeit.

A vállalati hatékonyság elemzése

A hatékonysági mutatók segítségével az erőforrások felhasználásának hatékonyságáról kaphatunk információt. A 16. táblázat a hatékonysági mutatók értékeit mutatja be 2014 és 2017 között.

Hatékonysági mutató/Időszak	2014	2015	2016	2017
Eszközarányos árbevétel	-	0,3293	0,3029	0,2876
Tőkearányos árbevétel	-	3,2703	2,9575	2,4827
Létszámárányos árbevétel (MFt)	21,4678	22,7370	21,2333	21,2520
Bérhatékonyság	5,2419	5,361183	4,9006	4,3970
Eszközök forgási sebessége (fordulat)	0,2992	0,319614853	0,3006	0,2827
Vevők átlagos futamideje (nap)	39,4401	47,3614	36,3514	34,8583
Szállítók átlagos futamideje (nap)	50,3136	73,8208	41,4883	56,5454

16. táblázat: A vállalat hatékonysági mutatói

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

A hatékonysági mutatók vizsgálata előtt mindenképp meg kell vizsgálni az értékesítés nettó árbevételének változását. Az eredménykimutatás vizsgálata után elmondható, hogy jelentős változás nem vehető észre a társaság árbevételének értékében.

Az eszközhatékonysági mutató kevésbé mutat kedvező képet hatékonyság szempontjából, azonban a vállalat a lekötött tőkéjét megfelelő mértékben használja ki. 1 forint lekötött tőke 2-3 forint árbevétel elérését eredményezi. Az eszközhatékonysági mutató alacsony értéke arra utal, hogy a vállalat nem a teljes mértékben használja ki az eszközeit.

A vállalat foglalkoztatotti létszámában növekedést láthatunk a szolgáltatási terület növekedése és a tevékenység bővülése miatt. Ennek köszönhető, hogy némiképp csökkent az egy főre jutó realizált árbevétel. Ugyanezen okra vezethető vissza a bérhatékonysági mutató csökkenése, illetve a kiegészítő melléklet információi szerint a vizsgált időszakban bérfejlesztés is megvalósult a vállalatnál.

Az eszközök forgási sebessége kifejezi, hogy a vállalat eszközállománya hányszor térül meg az árbevételben adott időszak alatt. Kedvező az 1-nél nagyobb érték, azaz, hogy minimum egyszer megtérüljön a társaság vagyona egy gazdálkodási év során, de az elfogadott a minimum 2. A vizsgált vállalat esetében elmondható, hogy a társaság vagyona nem térül meg az árbevételben egy év alatt.

A vevői és szállítói futamidőket összehasonlítva megállapítható, hogy likviditási szempontjából a futamidők kedvezően alakultak. A szállítói kötelezettségek pénzügyi teljesítéséhez megfelelő időben rendelkezésre álltak a vevőktől befolyt összegek. Likviditás szempontjából kedvező továbbá, hogy 2016 után a vevői futamidők csökkentek, amely a fizetési fegyelem javulására utal.

Csődmodellek értékeinek alakulása

A vagyoni, pénzügyi, jövedelmi és hatékonysági mutatók elemzése után a szakirodalomból ismert csődmodellek értékeit mutatjuk be a vizsgált vállalatra vonatkoztatva. Altman, Springate, Zmijewski modellje amerikai vállalatok példáján keresztül lett megalkotva. Gurčik a szlovák vállalatokra, Hadasik pedig a lengyel vállalatokra alakította ki modelljét. Hadasik modellje azért is lényeges, mert a vállalati kör jelentős része állami tulajdonban állt. A cseh IN99 modell nem kifejezetten csődelőrejelző modell. A modell célja, hogy információt adjon a vállalat jövőbeni teljesítményéhez, azaz, hogy értéket teremt-e a tulajdonosai számára a vállalati gazdálkodás. Virág Miklós modelljét a hazai, magyar vállalatokra fejlesztette ki.

A következő 17. táblázat a vizsgált vállalat csődmodellek értékeit mutatja be.

Csődmodell/Időszak	2014	2015	2016	2017
Altman	0,4153	0,4231	0,3779	0,5239
Virág	2,1409	1,8799	1,9399	3,1961
Gurčik	0,4019	0,4404	0,3712	0,7948
IN99	0,2150	0,2167	0,1719	0,3487
Hadasik	-0,1538	-0,0918	-0,1342	-0,3371
Zmijewski	-0,7238	-0,8026	-0,7404	-0,7795
Springate	0,1350	0,1364	0,1084	0,3431

*17. táblázat: A vizsgált vállalat csődmodellek szerinti értékei
Forrás: Szerzők saját szerkesztése*

Altman, Virág, Hadasik modellje szerint a vállalatnál magas a csőd bekövetkezésének valószínűsége. A szlovák modell a vállalat értékeit a szűrkezónába sorolta, eszerint bizonytalan a társaság fizetőképessége. Zmijewski és Springate modellje ugyanakkor megfelelőnek ítélte a vállalat működőképessége.

ségét. Ezen eltérő értékek is alátámasztják Molnár⁶⁶ korábbi kutatásait, miszerint a szakirodalomból ismert modellek nem feltétlen alkalmasak a hazai önkormányzati tulajdonú vállalatok csőd-kockázatának megítélésére.

Összegzés

A vállalat pénzügyi és jövedelmi helyzete a mutatók értékelése alapján kedvezőnek mondható. A likviditási és jövedelmezőségi mutatók értékeinél folyamatos növekedés látható. Mind a pénzügyi helyzetet értékelő mutatók, mind pedig a rentabilitást jelző mutatók értékei elérték a kívánt, elfogadható értéket. A tőkeszerkezetet tekintve már kevésbé kedvező a kép a vizsgált vállalat esetében. A tőkeerősségi mutató gazdasági instabilitásra utal, azonban ki kell emelni, hogy a kötelezettségek magas aránya a tulajdonosokkal szembeni kötelezettségekből ered.

Bár a mutatók értékei szerint a vállalat pénzügyi és jövedelmi helyzete kedvező, a hatékonysági ráták rámutattak arra, hogy nem megfelelő a nemzeti vagyon kihasználása. A csődmodellek értékei eltérő eredményekre vezettek. Ezen anomália magyarázható azzal is, hogy nem a hazai, közfeladatot ellátó cégekre lettek kifejlesztve, illetve azzal is, hogy sok esetben a modellek változóinak számlálójában a forgóeszközök jelennek meg – amely értéke a vállalat esetében elenyésző – és ezzel szemben a nevezőben a mérlegfőösszeg értéke.

3.10.2. Esettanulmány II. a Közüzemi vállalatok gazdálkodásának elemzése című fejezethez

A következő esettanulmányban arra keressük a választ, hogy egy végelszámolás alá került önkormányzati vállalat esetében a mutatószámok, illetve a csődmodellek mennyiben jelezték előre a likviditási kockázatokat, a működési problémákat.

A vizsgált társaság víziközmű és csatornázással foglalkozott. 2016 óta már 11 önkormányzat tulajdonában állt. 2018-ban végelszámolás alá került, és 2019. I. negyedévében véglegesen beszüntette tevékenységét.

⁶⁶ Lásd bővebben: Molnár Petronella (2018a): Alkalmasak-e a csődmodellek a közfeladatot ellátó gazdálkodók csőd-kockázatának előrejelzésére? In: Pintér, Gábor; Zsiborács, Henrik; Csányi, Szilvia (szerk.) Arccal vagy háttal a jövőnek? : LX. Georgikon Napok, tanulmánykötet, Keszthely, Magyarország : Pannon Egyetem Georgikon Kar, pp. 267-275.

Molnár Petronella (2018b): Önkormányzati közüzemi vállalatok vizsgálata csödelőrejelzési modellek alkalmazásával, Új Magyar Közigazgatás 11 : Különszám pp. 45-59.

Molnár Petronella (2018c): A vállalkozás folytatása számviteli alapelv érvényesülésének vizsgálata az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságoknál, Polgári Szemle: Gazdasági És Társadalmi Folyóirat 14. évf : 4-6 pp. 311-325. , 15 p.

Molnár Petronella (2018d): Magyarországi közüzemi vállalatok vizsgálata csödelőrejelzési módszerekkel – a vállalkozás folytatásának számviteli alapelv érvényesülése, Acta Carolus Robertus : Károly Róbert Főiskola Gazdaság- És Társadalomtudományi Kar Tudományos Közleményei 8: 2 pp. 133-147.

A 18. táblázat a vizsgált társaság mérleg, eredménykimutatás és kiegészítő melléklet adatait tartalmazza, melyek az elemzésünk szempontjából relevánsak.

	<i>adatok ezer forintban</i>	2014	2015	2016	2017
<i>Mérleg A.</i>	Befektetett eszközök	208 928	193 488	178 106	104
<i>Mérleg B.</i>	Forgóeszközök	158 454	58 872	73 475	36 660
<i>Mérleg B.I.</i>	Készletek	0	0	0	0
<i>Mérleg B. II.</i>	Követelések	54 734	48 325	67 748	31 041
<i>Mérleg B. II. 1.</i>	Vevők	45 891	44 911	64 926	28 575
<i>Mérleg B. IV.</i>	Pénzeszközök	103 720	10 547	5 727	5 619
<i>Mérleg D.</i>	Saját tőke	275 506	243 809	225 896	26 589
<i>Mérleg D. I.</i>	Jegyzett tőke	243 740	243 740	243 740	243 740
<i>Mérleg D. IV.</i>	Eredménytartalék	10 217	1 096	- 30 603	- 48 513
<i>Mérleg D. VII.</i>	Adózott eredmény	- 9 584	- 31 697	- 17 911	- 199 308
<i>Mérleg F.</i>	Kötelezettségek	104 952	25 760	25 685	10 001
<i>Mérleg F. II.</i>	Hosszú lejáratú kötelezettségek	0	0	0	0
<i>Mérleg F. III.</i>	Rövid lejáratú kötelezettségek	104 952	25 760	25 685	10 001
<i>Mérleg F. III. 4.</i>	Szállítók	2 552	59	75	7
<i>Mérleg Eszközök/Források összesen</i>	Mérlegfőösszeg	380 458	269 569	251 581	36 770
	<i>adatok ezer forintban</i>	2014	2015	2016	2017
<i>Eredménykimutatás I.</i>	Értékesítés nettó árbevétele	200 383	17 845	8 369	1 849
<i>Eredménykimutatás III.</i>	Egyéb bevételek	118 144	2 221	1 166	27 776
<i>Eredménykimutatás IV.</i>	Anyagjellegű ráfordítások	112 055	25 500	6 471	4 873
<i>Eredménykimutatás 10.</i>	Bérbérlés	56 815	5 066	4 758	4 052
<i>Eredménykimutatás VI.</i>	Értékcsökkenési leírás	19 791	15 132	14 381	2 543
<i>Eredménykimutatás A.</i>	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	- 16 747	- 31 617	- 19 896	- 199 276
<i>Eredménykimutatás VIII.</i>	Pénzügyi műveletek bevételei	7 322	11	2 010	1
<i>Eredménykimutatás 20.</i>	Fizetett kamat	159	12	0	0
<i>Eredménykimutatás C.</i>	Adózás előtti eredmény	- 9 584	- 31 618	- 17 886	- 199 275
<i>Eredménykimutatás D.</i>	Adózott eredmény	- 9 584	- 31 697	- 17 911	- 199 308
	<i>foglalkoztatottak száma</i>	2014	2015	2016	2017
<i>Kiegészítő melléklet</i>	Létszám	28	7	7	7

18. táblázat: A mutatószámokhoz, csődmodellekhez használt mérleg-és eredménykimutatás, kiegészítő melléklet adatai
 Forrás: Saját szerkesztés a társaság éves beszámolójának adatai alapján
 (<https://e-beszamolo.im.gov.hu>)

	adatok ezer forintban	2014	2015	2016	2017
Mérleg A.	Befektetett eszközök	-	-0,0739	-0,0795	-0,9994
Mérleg B.	Forgóeszközök	-	-0,6285	0,2480	-0,5011
Mérleg B.I.	Készletek	-	0,0000	0,0000	0,0000
Mérleg B. II.	Követelések	-	-0,1171	0,4019	-0,5418
Mérleg B. II. 1.	Vevők	-	-0,0214	0,4457	-0,5599
Mérleg B. IV.	Pénzeszközök	-	-0,8983	-0,4570	-0,0189
Mérleg D.	Saját tőke	-	-0,1151	-0,0735	-0,8823
Mérleg D. I.	Jegyzett tőke	-	0,0000	0,0000	0,0000
Mérleg D. IV.	Eredménytartalék	-	-0,8927	-28,9224	0,5852
Mérleg D. VII.	Adózott eredmény	-	2,3073	-0,4349	10,1277
Mérleg F.	Kötelezettségek	-	-0,7546	-0,0029	-0,6106
Mérleg F. II.	Hosszú lejáratú kötelezettségek	-	0,0000	0,0000	0,0000
Mérleg F. III.	Rövid lejáratú kötelezettségek	-	-0,7546	-0,0029	-0,6106
Mérleg F. III. 4.	Szállítók	-	-0,9769	0,2712	-0,9067
Mérleg Eszközök/Források összesen	Mérlegfőösszeg	-	-0,2915	-0,0667	-0,8538
	adatok ezer forintban	2014	2015	2016	2017
Eredménykimutatás I.	Értékesítés nettó árbevétele	-	-0,9109	-0,5310	-0,7791
Eredménykimutatás III.	Egyéb bevételek	-	-0,9812	-0,4750	22,8216
Eredménykimutatás IV.	Anyagjellegű ráfordítások	-	-0,7724	-0,7462	-0,2469
Eredménykimutatás 10.	Bérbérlés	-	-0,9108	-0,0608	-0,1484
Eredménykimutatás VI.	Értékcsökkenési leírás	-	-0,2354	-0,0496	-0,8232
Eredménykimutatás A.	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	-	0,8879	-0,3707	9,0159
Eredménykimutatás VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei	-	-0,9985		-0,9995
Eredménykimutatás 20.	Fizetett kamat	-	-0,9245	-1,0000	0,0000
Eredménykimutatás C.	Adózás előtti eredmény	-	2,2990	-0,4343	10,1414
Eredménykimutatás D.	Adózott eredmény	-	2,3073	-0,4349	10,1277
	foglalkoztatottak száma	2014	2015	2016	2017
Kiegészítő melléklet	Létszám	-	-0,7500	0,0000	0,0000

19. táblázat: Az elemzéshez használt adatok alakulása az előző évhez képest
(láncviszonszámok: százalékos változás)

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

A társaság egyszerűsített éves beszámolót készített, így a Követelések áruszállításból és szolgáltatásnyújtásból (vevők), Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból (szállítók), valamint a Bérbérlés értéke a kiegészítő melléklet információi alapján került meghatározásra.

Vagyoni helyzet vizsgálata

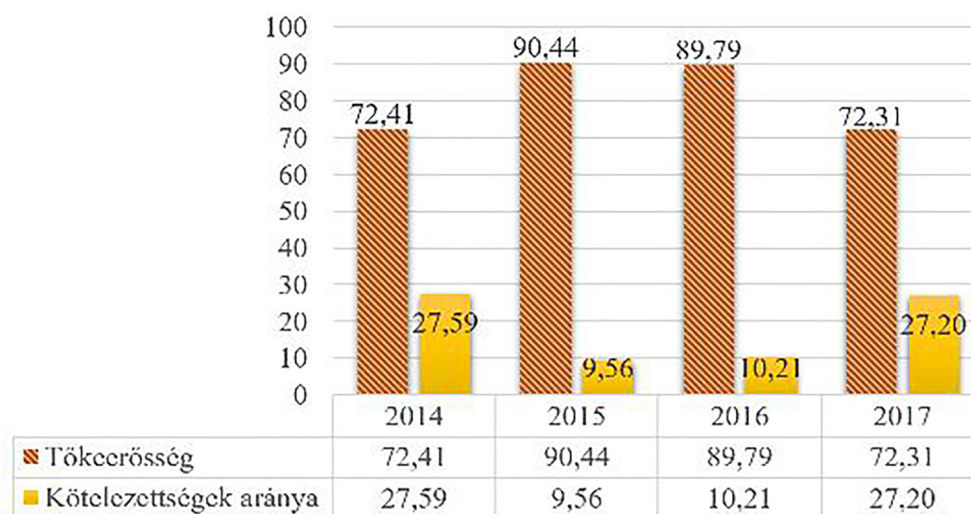
A 20. táblázat a vagyoni helyzetet értékelő mutatók értékeit szemlélteti.

Mutató/Időszak	2014	2015	2016	2017
Tőkeerősség (%)	72,41	90,44	89,79	72,31
Kötelezettségek aránya (%)	27,59	9,56	10,21	27,20
Befektetett eszközök aránya (%)	54,91	71,78	70,79	0,28
Forgóeszközök aránya (%)	41,65	21,84	29,21	99,70
Esedékességi aránymutató (%)	27,59	9,56	10,21	27,20
Befektetett eszközök fedezete I.	1,3187	1,2601	1,2683	255,6635
Befektetett eszközök fedezete II.	1,3187	1,2601	1,2683	255,6635
Eladósodottsági mutató	0	0	0	0

20. táblázat: A vizsgált vállalat vagyoni helyzetét értékelő mutatói

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

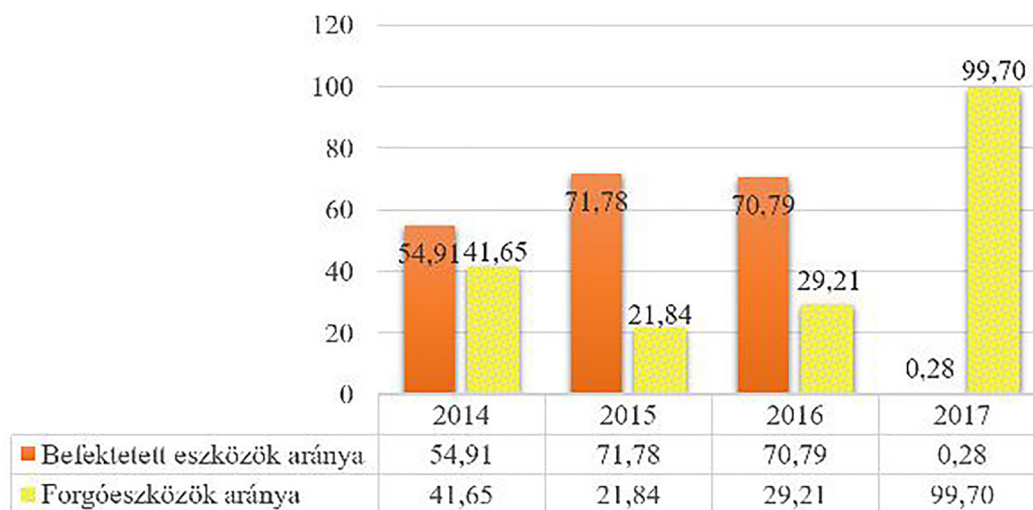
Elsőként összehasonlításképp érdemes megfigyelni, hogy a vagyoni típusú mutatók kedvezőbb képet mutatnak a vállalkozási tevékenységet beszüntető vállalat esetében, mint azon vállalatnál, amely jelenleg is működik, illetve amelynek likviditása és jövedelmezősége is stabilnak mondható (lásd bővebben Esettanulmány I. a *Közüzemi vállalatok gazdálkodásának elemzése* című fejezethez).



8. ábra: Saját tőke és kötelezettségek arányának alakulása (adatok százalékban)

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

A 8. ábrából jól látható, hogy a vizsgált vállalat tőkehelyzete stabil volt 2014 és 2017 között. 2016-ig a kötelezettségek arányában visszaesést tapasztalunk, míg 2017-re ezen arány a háromszorosára nőtt. Ez a növekedés nem a kötelezettségek emelkedésére vezethető vissza, hanem annak köszönhető, hogy a saját tőke értéke jelentősen csökkent a nagymértékű veszteség realizálása miatt. A vizsgált vállalatnál a saját tőke aránya elérte a kívánatos értéket valamennyi vizsgált évben.



9. ábra: Befektetett eszközök és forgóeszközök arányának alakulása (adatok százalékban)

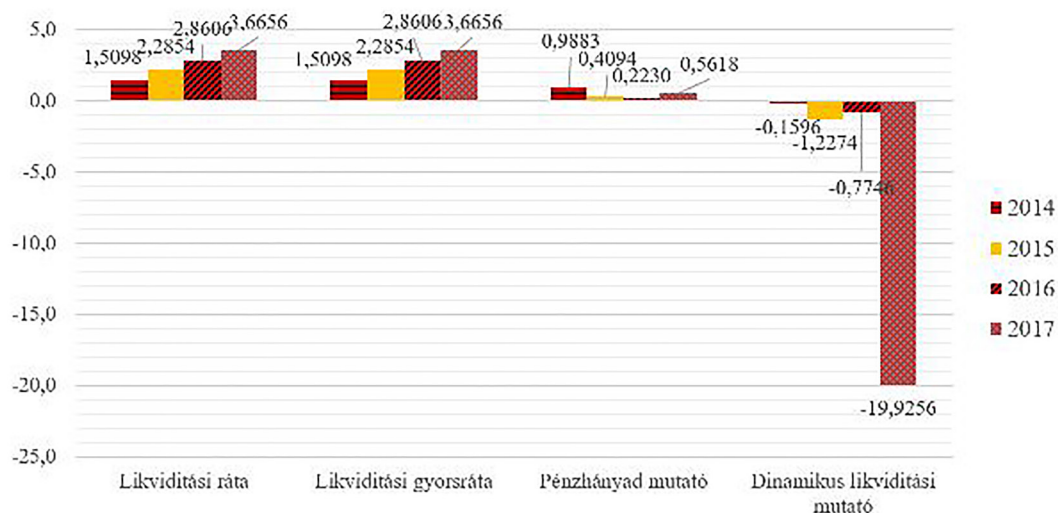
Forrás: Szerzők saját szerkesztése

A vizsgált időszak alatt a társaság forgóeszközei folyamatosan csökkentek. 2015-ben a pénzeszközök értéke a tizedére csökkent. A társaságnak készletei nem voltak a vizsgált időszak alatt. 2017-re a tárgyi eszközök értéke is visszaesett (többek közt a térítés nélküli átadások miatt), s mindemellett a követelések értéke is több mint a felére csökkent. Egy vállalatnál az eszközök csökkenése (legyen az akár értékesítés, akár térítés nélküli átadás) mindenképp működési problémákat jelez.

A vállalatnak hosszú lejáratú kötelezettségei nem voltak, azonban a befektetett eszközök fedezete mutató kedvező értéket mutatott. A tartós források értéke fedezte a tartós eszközök értékét.

Pénzügyi helyzet elemzése

Bár a vagyoni helyzetet leíró mutatók kedvező értéket vettek fel, ugyanez nem mondható el a likviditási mutatók értékeiről (10. ábra).



10. ábra: A vizsgált társaság likviditási mutatóinak alakulása

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

A társaság készleteinek értéke 0, így a likviditási mutató, illetve a likviditási gyorsráta értéke meg egyezik. A forgóeszközök csökkenésével párhuzamosan a rövid lejáratú kötelezettségek értéke is csökkent. Ezen visszaesés azonban nagyobb mértékben történt, így a pénzügyi helyzetet értékelő

mutatók értéke nőtt. A fizetési kockázatokra azonban a pénzhányad mutató és a dinamikus likviditási mutató értékének alakulása világít rá. 2016-ban a pénzeszközök nagymértékű csökkenése miatt a pénzhányad mutató meg sem közelítette a kívánt értéket. A dinamikus likviditási mutató a folyamatos veszteséges gazdálkodás miatt a vizsgált időszakban negatív értéket vett fel. 2017-re a mutató értéke már jelentősen kritikus értéket vett fel, az üzemi (üzleti) tevékenység eredményének csökkenése miatt.

Rentabilitás értékelése

Az alábbi 21. táblázat a vizsgált gazdasági társaság jövedelmezőségi mutatóit tartalmazza.

Mutató/Időszak	2014	2015	2016	2017
Árbevétel-arányos nyereség (%)	-4,78	-177,62	-214,02	-10 779,23
Eszközarányos nyereség (%)	-2,52	-11,76	-7,12	-542,04
Sajáttőke-arányos nyereség (%)	-3,48	-13,00	-7,93	-749,59

21. táblázat: A vállalat jövedelmezőségi mutatóinak alakulása (adatok százalékban)

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

A vállalkozás működése nem volt rentábilis a vizsgált időszakban. A folyamatos veszteségtermelésnek köszönhetően a saját tőke értéke is a jegyzett tőke értéke alá került. A vállalkozás árbevétele 2015 óta, s évről évre folyamatosan nagymértékben visszaesett, a vállalati működésből származó bevételek nem fedezték a tevékenység érdekében közvetlenül felmerülő kiadásokat sem.

Hatékonyág elemzése

A következő 22. táblázat a vállalati működés hatékonyságát mutatja be.

Hatékonyági mutatók/Időszak	2014	2015	2016	2017
Eszközarányos árbevétel	-	0,0549	0,0321	0,0128
Tőkearányos árbevétel	-	0,0687	0,0356	0,0146
Létszám arányos árbevétel		2549,2857	1195,5714	264,1429
Bérhatékonyág		3,5225	1,7589	0,4563
Eszközök forgási sebessége (fordulat)		0,0662	0,0333	0,0503
Vevők átlagos futamideje (nap)		918,6055	2831,6394	5640,8194
Szállítók átlagos futamideje (nap)		0,8445	4,2304	0,5243

22. táblázat: Hatékonyági mutatók alakulása

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

Ahogy a vagyoni, pénzügyi, illetve jövedelmi helyzetet értékelő mutatók értékeinél, úgy a hatékonysági mutatók értékeiben is csökkenés látható a vizsgált időszak alatt. A vállalat eszközhatékonyág és tőkehatékonyág szempontjából sem teljesített megfelelően, a rendelkezésére álló erőforrásokat nem használta ki hatékonyan. 2015-ben a társaság foglalkoztatotti létszáma (így a bérköltség is) csökkent, azonban az értékesítés nettó árbevétele ennél nagyobb mértékű visszaesést mutatott.

A vállalat eszközei egy év alatt nem térültek meg az árbevételben, illetve a vevői és szállítói futamidőket összehasonlítva elmondható, hogy a futamidők kedvezőtlenül alakultak likviditás szempontjából. A vevők átlagos futamideje az értékek alapján problémásnak mondható. A szállítói kötelezettségek pénzügyi teljesítéséhez nem álltak megfelelő időben rendelkezésre a vevőktől befolyt összegek.

Csődmodellek értékei

Bár a működőképes vállalat esetében is eltérő eredményeket kaptunk a különböző csődmodellek esetében, nézzük meg, hogy a veszteséges társaság esetében alkalmasak-e a csődkockázat előrejelzésére.

Sajnos a 23. táblázat is alátámasztja, hogy ezen modellek nem alkalmasak teljes mértékben a csődveszély előrejelzésére a hazai, önkormányzati gazdasági társaságok esetében.

Alkalmazott csődmodell/Időszak	2014	2015	2016	2017
Altman	1,5709	3,6653	3,5572	-19,7429
Virág	3,7339	2,8477	4,7257	-23,7020
Gurčik	0,0237	-5,6015	-5,6947	-55,4627
IN99	0,1717	-0,6441	-0,4632	-24,4035
Hadasik	1,3195	1,4197	1,2927	1,4310
Zmijewski	-5,1004	-4,055	-3,8692	-2,9770
Springate	0,1525	-0,3421	-0,1331	-9,2601

23. táblázat: Csődmodellek értékei

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

Az IN99 modell, Gurčik és Springate modellje jelezte előre a vizsgált társaságnál a csődveszélyt. Hadasik és Zmijewski modellje még az utolsó évben sem volt érzékeny a mutatók értékeinek visszaesésére. Altman és Virág modellje a mutatók értékeinek csökkenését támasztotta alá, viszont a működési problémákat nem jelezte előre.

Összegzés

Ha a gazdálkodói tevékenységet véglegesen beszüntető vállalatnál mindössze a mérleg-adatokat vizsgáltuk volna meg, a vállalat működőképességéről nem a valós (teljes) képet kaptuk volna. A vállalat esetében nem érvényesült a rentábilis gazdálkodás, a vizsgált időszak utolsó évében valamennyi mutató értékében visszaesést láthatunk.

A csődmodelleket megfigyelve elmondható, hogy mindössze Springate modellje jelezte a valós helyzetet a két vizsgált vállalat esetében.

4. CONTROLLING A KÖZÜZEMI VÁLLALATOKNÁL

4.1. A controlling kialakulása és fogalmi köre

A controlling kifejezés az angol „to control” igéből származik, amely jelentése vezérelni, irányítani, szabályozni, felügyelni szavakkal adható át a magyar nyelvbe. Az információ, valamint a vezetés támogatására vonatkozó igény már a középkorban felmerült, ennek megfelelője a kincstárnok volt, és ez hazánkban is megjelent, a tárnokmester pozíciójával.

Az ipari forradalmat követően terjedt át az Egyesült Államokban, de jelenlegi formáját a szervezetek tevékenységének, valamint termékpalettájának bővülésével, míg szervezeti oldalról nézve a funkcionális szervezetek tevékenységének fokozódó szofisztikációjával létrejövő divizionális szervezetek megjelenésével. A múlt század első felében jött létre az Egyesült Államokban a controlling mint vezetésirányítási, és támogató funkció, management controll system néven.

A múlt század ötvenes, hatvanas éveire jellemző a controlling elveinek az elterjedése az öreg kontinensen, elsősorban Nyugat-Európában. Az angolszász országok elsődlegesen az amerikai módszertant vették át, míg az iparilag más hagyományokkal rendelkező kontinentális országokban a controlling egy másik megközelítése honosodott meg. A Kelet-Európában uralkodó tervutasításos rendszer csírájában tartalmazta a controlling elveit, hiszen terveket készített, valamint annak végrehajtását ellenőrizte, de alapvetően nem vállalati, hanem népgazdasági szinten.⁶⁷

Hazánkban a piactudományok történetének átállás során a controlling csírái alapvetően a közvetlen tőkebefektetők kör (FDI) miatt főként német orientációban jött létre, és ez nagymértékben meghatározta a controlling tudományterület fejlődését. Ebben úttörő volt a magyar származású Peter Horvath, aki a szakma elismert professzora Németországban.

A tudományterület megközelítésmódja a történelmi hagyományokból adódóan két fő irányzatra oszlik:

- angolszász megközelítésre, amelyben a controllingot a management controll-lal aposztrofálják, mindez arra utal, hogy a kontroll a tervezés, valamint a vezetés része, beépül a vezetési funkciókba. Ez azt jelenti, hogy a management controll egy olyan folyamat, ahol a vezetés biztosítja az optimális és hatékony erőforráselosztást a szervezet céljainak megvalósítása érdekében;
- a német megközelítésre, amelyben a controlling egy eszközrendszerként funkcionál, amelynek működtetéséért a controller vagy a controlling szervezet felelős, tehát a pénzügyi vezetés szárnysegédjeként működik. A controlling rendszer (angol nyelvterületen terjedt rövidítés alapján: CiS) a német megközelítésben a vezetői döntések meghozatalához nélkülözhetetlen információk előállítását, elemzését és kialakítását tűzi ki céljául.

Mindezek alapján tehát a controlling egy olyan belső irányítási alrendszer, amely a vezetési funkciók közül az operatív és stratégiai szintű tervezést, illetve annak végrehajtásának ellenőrzését végzi, és információval látja el a vezetést.

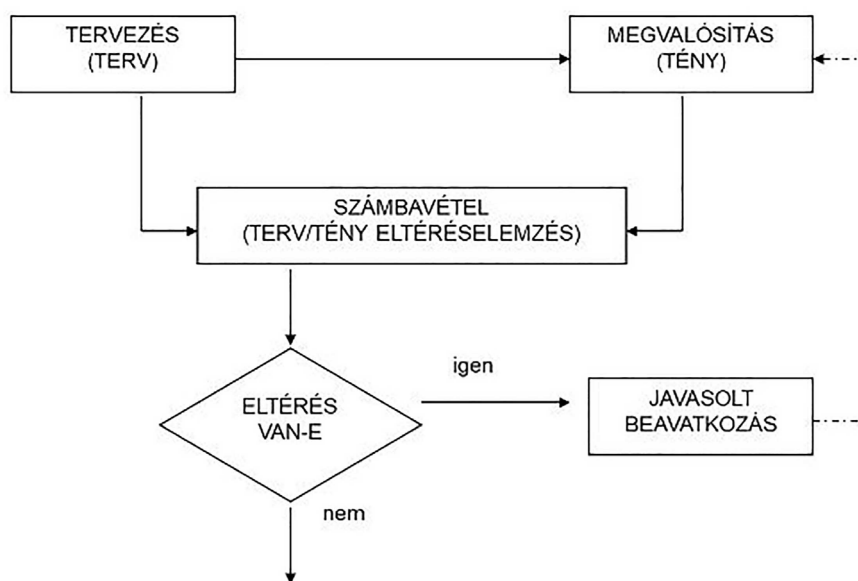
⁶⁷ Lentner Csaba (2019c): Az állami vagyonpolitika egyes gazdasági és jogi aspektusai a tervgazdasági rendszerben. *Gazdaság és Jog* 27 (6), pp. 20-26.

Ez utóbbi két tényező a terv-tény adatok összehasonlításával, diagnosztikával, valamint monitoring segítségével tájékoztatja a vezetést a tervek megvalósításáról. A controlling ezen túlmenően a saját szervezetén belül koordinálja a feladatokat, valamint támogatja a döntéselőkészítési folyamatokat.

Controlling alapelvei:

- számszerűsítés és mérhető teljesítményekre alapozott irányítás, mivel amit nem tudunk mérni, irányítani sem tudjuk;
- címzett, megszemélyesített felelősségi körök;
- hatáskör és felelősség egysége, hiszen az kérhető számon, amilyen eseményre befolyással van a controlling;
- elfogadott és érthető közös célok meghatározása, vagyis konszenzusos tervmegállapodás;
- azonnali reagálás a tervektől való eltérésre, ahol nem a felelősség keresése a lényeges, hanem a fejlődés motorja, mert figyelmeztet a szükséges döntések meghozatalára, a meglévő tervek korrekciójára;
- a hatáskörrel rendelkezők előrejelzési, diagnosztikai, intézkedési kötelezettsége, valamint
- a részterületek koordinációjára épülő, célorientált vezetéstámogatás.⁶⁸

4.2. Controlling szabályozóköre és a controlling filozófiája



11. ábra: A controlling szabályozóköre

Forrás: Körmendi – Tóth, 2011⁶⁹

A controlling rendszer egyik működését a controlling szabályozóköre írja le, valamint mutatja be a működésének legfontosabb lépéseit. A tervezés segít a szervezet számára a rövidtávon (jellemzően egyéves távlatban) előretekinteni. A tervezés jellemzően a tárgyévvel megelőző évben történik. A megvalósítás a tárgyévben történik, amely lehetőséget biztosít arra, hogy összehasonlítsuk a tervezett és

⁶⁸ Körmendi L. – Tóth A. (2011): A controlling alapjai. Budapest. Saldo Kiadó.

Körmendi L. – Tóth A. (1998): A controlling alapjai. Budapest. Saldo Kiadó.

Tóth, A ; Zéman, Z (2004): Controlling Gödöllő, Magyarország : SZIE.

⁶⁹ Körmendi L. – Tóth A. (2011): A controlling alapjai. Budapest. Saldo Kiadó.

jelenlegi állapotot, a terv-tény összehasonlítás segítségével. Amennyiben tapasztalható eltérés, abban az esetben fel kell tárni az okokat, valamint szükséges a javaslatokat tenni a beavatkozás irányára. Ezek lehetnek például a tervezett árbevételtől történő negatív irányú eltérés, tehát kevesebb a realizált árbevétel, mint ahogyan tervezésre kerül. A másik jellemző eset a költségkeret túllépése.

Javasolt beavatkozást a menedzsment optimális esetben elfogadja a változtatásra tett javaslatokat, és a terv ennek tükrében módosításra kerül, és a tervezés hatékonysága újra elemzésre került, és ezzel záródik a controlling szabályozóköre. A controlling filozófiája, szemléletmódja négy kritérium mentén fogalmazható meg:

- célorientáltság,
- szűk keresztmetszet-orientáltság,
- jövőorientáltság,
- költség tudatosság.

A célorientáltság azt jelenti, hogy ameddig a szervezet nem rendelkezik megfelelő célokkal, úgy folytonosan defenzív állapotba kényszerül.⁷⁰ A közüzemi vállalatok vonatkozásában jellemző, hogy a fő cél a társaság alaptevékenységének közjó érdekében történő megvalósítása, ennek gazdaságossága azonban másodlagos szempont, noha a szervezet tevékenységét, jövőbeli működését determinálja. Ennek megfelelően a célorientáltság azt jelenti, hogy a controlling feladata a két célrendszer, tehát az alaptevékenységet, valamint annak gazdaságos működtetését összehangolni.

A szűk keresztmetszet-orientáltság abból a közgazdasági ténytől indul ki, hogy az erőforrások korlátozottan állnak rendelkezésre. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy valamely a vállalkozás által felhasznált erőforrás – legyen az a tőke, eszközállomány, humán erőforrás, vagy a 21. században leginkább jellemző információ – nem áll a szükségeltnek megfelelő mennyiségben rendelkezésre. A közüzemi vállalatok esetében jellemzően több tényező is korlátozó, elsődlegesen a finanszírozási keretrendszerben, illetve a humán erőforrásban mutatkozik elégtelen mennyiség.

Ha tágabb értelemben vesszük, minden olyan tényező korlátozó lehet, amely az értékteremtő folyamatokat korlátozza növekedésükben. Ebből adódóan a szűk keresztmetszetek feloldása a hatékonyságnövekedés egyik eszköze lehet.⁷¹

A jövőorientált szervezet olyan mértékben hasznosítja a múltbeli adatokat, amennyiben azok a jövőre hatást gyakorolnak. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a múltbeli adatokat figyelmen kívül kell hagyni, hiszen a felhalmozott tapasztalat sokat segít a tervezési folyamatokban, a szezonális problémák kezelésében, valamint a munkacsúcsok okozta szűk keresztmetszetek csökkentésében.

A költségközpontúság azért egyik legfontosabb eleme a controlling rendszernek, mivel az árak vonatkozásában a legtöbb közüzemi ágazatban (távhőszolgáltatás, víziközmű, hulladékgazdálkodás, közösségi közlekedés) a 2013-tól bevezetésre került központi árszabályozás lépett életbe (a kormányzati kommunikációban és a köznyelvben meghonosodott „rezsicsökkentés”). Ebből fakadóan a vállalkozásoknak költségeik optimalizálására kell törekedniük a rentábilis működés érdekében. Az árbevétel szabályozottsága miatt a költségstruktúra kialakításánál van a vezetésnek nagyobb mozgásteret, ahol fontos a naprakészség.

⁷⁰ Szabó és Farkas tanulmánya megállapította, hogy azon vállalkozások, amelyek rendelkeztek célrendszerrel a 2008-ban hazánkba begyűrűző subprime válság ideje alatt, sokkal nagyobb valószínűséggel éltek túl a nehéz, válság sújtotta éveket. Szabó, József ; Farkas, Szilveszter(2012): A válság hatásai a magyar kis- és középvállalati szektorban – 1. rész. MAGYAR MINŐSÉG 21: 8-9 pp. 5-12. , 2. rész MAGYAR MINŐSÉG 21: 10 pp. 5-13.

⁷¹ Zéman, Zoltán (2017): The Risk-mitigating Role of Financial Controlling at Local Government Entities: A pénzügyi controlling kockázatcsökkentő szerepe önkormányzati szervezeteknél-PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY 2017: 3 pp. 294-310.

A controlling költségekkel kapcsolatos főbb elvei:

- feszes költséggazdálkodás,
- a költségek cél érdekében merülhetnek fel
- a költségek a megfelelő költséghelyeken történő kimutatása,
- a magas állandó költségek minél nagyobb mértékű felosztására történő törekvés,
- hatékony felelősségi és hatásköri rendszer támogatja a vezetés működését, amely azt jelenti, hogy meg kell határozni a költség helyi vezetőket (lásd: Sinkovics, 2013a, 2013b, Tóth-Zéman, 2004).

4.3. Controlling funkciói, eszközei

A controlling funkcióit Zéman (2017)⁷² a következőekben foglalta össze:

- tervezés,
- terv-tény eltéréselemzés,
- ezekhez kapcsolódó döntés-előkészítő információszolgáltatás.

A tervezés elsődleges lépése a célok meghatározása, amelyek konkrét feladatokra kerül lebontásra, és ehhez szükséges erőforrás és feltételrendszer kerül hozzárendelésre. A tervezést alapvetően három elv mentén lehet megvalósítani:

- felülről lefelé (top-down), amikor a szervezet céljait bontják le egység szintű részcélokra, és ehhez történik a feladatok, és költségkeret hozzárendelése;
- alulról felfelé (bottom-up), amikor a szervezet alsóbb egységeiből kiindulva történik meg a tervezés;
- míg az ellenáramú tervezésnél a kettő kombinációjával kerül a tervezés kialakításra. Ez esetben bizonyos fokú önállósággal bírnak az egyes szervezeti egységek, de a szervezet célja előre definiált.

A tervezés területei lehetnek:⁷³

- teljesítménytervezés,
- költségtervezés,
- eredménytervezés (költségfedezet-számítás),
- pénzügyi tervezés (kiadásfedezet-számítás),
- finanszírozás tervezés.

Teljesítménytervezés kapcsán az árbevétel megtervezése történik meg, amely során a teljesítményegységek száma kerül az egységek értékesítési árával összeszorozásra. A terminus természetesen ropant egyszerűnek tűnik, de a tervezés során oda kell figyelni a főbb ellátotti szegmensekre, például lakosság, közületek, vállalkozások, illetve ha export történik, akkor az exportra szánt mennyiséget külön-külön kell megtervezni.⁷⁴ Lehet a teljesítménytervet térbeli, ügyfélszinten is diverzifikálni, különösen, ha egy-egy vevő markáns partnernek minősül. A tervezést ennek megfelelően a terv idődimenziójának megfelelően alakítsuk ki (kedvező, ha havi bontásban valósítjuk meg).

⁷² Zéman, Zoltán (2017): The Risk-mitigating Role of Financial Controlling at Local Government Entities: A pénzügyi controlling kockázatsökkentő szerepe önkormányzati szervezeteknél-Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly 2017: 3 pp. 294-310, 17 p.

⁷³ Erről lásd részletesen Sinkovics kézikönyveit.

⁷⁴ Ennek kapcsán fontos, hogy a pénzügyi terv likviditási terv részének elkészítéséhez kalkuláljunk az időszaki áfavonzattal is, ami ugyan nem a teljesítményterv része, de később megkönnyíti a munkánk elvégzését.

A költségtervezés során több módszer közül lehet választani, amelyeket a teljesség igénye nélkül az alábbiakban mutatunk be:

- Leggyakrabban a báziskorrekció módszerével élnek, ennek során a tárgyidőszak költségeiből indulnak ki, és ehhez igazítják a tervidőszak költségeit, figyelembe véve a piaci viszonyokat, az input anyagok árváltozásait, a munkaerőköltség változását, kamatfeltételeket, árfolyam alakulást. Ezen tényezők egy része makrogazdasági változó, viszont a vállalkozásra jellemző inputtényezőkről érdemes naprakész nyilvántartást vezetni, hiszen a közüzemi vállalatok jellemzően speciális fogyasztói kosárral rendelkeznek, ebből adódóan a nemzetgazdasági szintű inflációs ráta, vagy szektorális árindex nem mindig képes pontosan előrejelezni a változásokat.
- Normalapú tervezés, amely költségviselőnkénti tervezésnél (ennek feltétele, hogy a vállalat 5-ös számlaosztály mellett 6-7-es számlaosztályban is könyveljen, ám ez utóbbit a vállalatirányítási rendszerek kiváltották-felváltották), önköltségtervezésnél alkalmazható, amennyiben a vállalat elsődlegesen az 5-ös számlaosztályban könyvel, úgy költségnemenkénti tervezésre is alkalmazható.
- Rugalmas költségtervezés, amely költséghelyi költségek (6-os számlaosztály) tervezésére alkalmas, felosztás, valamint reagálási fokok alkalmazásával.
- A költséghányadonkénti tervezés mellett szól az egyszerűsége. Ennek lényege, hogy a költségeket az árbevétel függvényében tervezik meg, így az árbevétel változásával a jellemző is változik. Ehhez azonban viszonylag trendszerű kapcsolat szükséges, illetve, hogy a költségarány változásában ne legyenek kiugró értékek. Amennyiben vannak, úgy ennek kizárásával lehet hatékonyan tervezni. Ezt a módszert főként külső források bevonásához elkészített üzleti tervekben használják fel a vállalkozások. Hátránya a módszernek, hogy az eseti változásokat nem tudja megfelelően kezelni.
- A nullabázisú költségtervezés nem elterjedt megoldás, ám a közvetett költségek megtervezéséhez (adminisztráció, menedzsment költségei, igazgatási költségek), soft-projektek⁷⁵ tervezésénél alkalmazták.
- Szerződések alapján történő kalkuláció, például közbeszerzési eljárások kapcsán a valós piaci ár igazolásához elkészített dokumentációk, illetve árajánlat készítés során alkalmazott módszer.

Ahogy látható, a költségtervezésnek számos módoszata létezik, ebből adódóan az határozza meg, hogy mekkora a vállalati méret, milyen tevékenységi körben tevékenykedik, illetve mennyire differenciált a végzett tevékenységek köre. Az ÁSZ részéről elvárás, hogy rendelkezzenek a vállalkozások megfelelő önköltség-számítással, míg abban az esetben is, amennyiben a vállalkozás erre nem kötelezett.⁷⁶

Az eredménytervezés az árbevételből indul ki, amely során a költségadatok levonásával kapjuk meg az eredményt. Egy terméket előállító vállalkozás esetében, vagy egység szintű, vagy termékszintű meghatározás esetében alkalmazható az ÁKFN struktúra.⁷⁷ A pénzügyi tervezésről és a finanszírozás tervezéséről részletesen lásd a beruházás-gazdaságossági számítások fejezetet.

Végezetül szükséges szólnunk a tervezés időtávjáról. Amennyiben éves terv kerül elkészítésre, úgy operatív, vagy taktikai tervnek nevezzük (időtáv függvényében), ha pedig hosszú távra szól a terv, vagyis legalább 3-5 éves távlatra, úgy stratégiai tervezést végzünk el.

Terv-tény eltérés elemzés a controlling operatív feladatai közé tartozik, tevékenysége év közben történik és folyamatos tevékenységnek tekinthető. Ennek számviteli feltétele, hogy az elhatárolások elvét figyelembe véve ne pusztán az éveket érintő eseményeket, hanem a tervidőszakhoz kapcsolódó eseményeket is elhatárolásba tegyék, tehát fejlett pénzügyi számvitel szükséges a controlling rendszer optimális működéséhez. Optimális esetben a vállalkozás rendelkezik vállalatirányítási rend-

⁷⁵ Például humán erőforrás fejlesztés, szervezetfejlesztés, CSR (vállalati társadalmi felelősségvállalási) akciók tervezésénél, minőségirányítási rendszer bevezetése.

⁷⁶ Nem éves beszámoló elkészítésére kötelezett a vállalkozás a Számviteli törvény kapcsán meghatározott méretkategóriák alapján.

⁷⁷ Árbevétel, változó költség, fedezet, fix költség, nyereség szavakból.

szerrel, amely a vállalkozás gyakorlatilag teljes tevékenységi körét átfogja. Amennyiben ez nem áll rendelkezésre, úgy a controllernek magának kell a szükséges adatokat előállítani, tehát az elsődleges lépés a tényadatok gyűjtése. Mivel a tervezés során a megfelelő idődimenzióra vonatkozó adatok rendelkezésre állnak, így az összehasonlítás megvalósítható. Ennek megfelelően főként statisztikai módszereket alkalmazunk, úgy, mint a láncviszonyszámok, vagy a bázisviszonyszámok rendszerét, esetleg élhetünk a tényezőkre bontás, valamint az indexálás módszerével. Amennyiben okfeltárássra van szükségünk, alkalmazhatunk varianciaelemzést, amellyel az egyes tényezők hatását vizsgálhatjuk meg.

A terv-tényelemzés nem ad-hoc folyamatnak tekinthető, mivel szükséges meghatározni a jelentések tartalmát, struktúráját, gyakoriságát, formáját. A hazai gyakorlatban a táblázatok és szöveges elemzések, mutatószámok, grafikonok terjedtek el. Figyelembe kell venni azt is, hogy a menedzsment milyen mértékben rendelkezik közgazdasági ismeretekkel.

Az eltéréselemzés eredményei alapján amennyiben tartósan negatív irányba valósult meg az eltérés, úgy a vállalati értékláncot, az értékteremtő folyamatot szükséges felülbírálni, amely főként a topmenedzsment feladatkörébe tartozik. Lehetséges a napi operatív munkafolyamatok támogatása, illetve, ha egy adott költséghelyen történik a probléma, úgy azon egység vezetőivel történő meeting és a probléma feltárása, intézkedések kidolgozása.

A controlling eszközrendszere alapvetően szervezési, technológiai háttérre, valamint megfelelő szervezetre támaszkodik. A controlling nem összetévesztendő a függetlenített belső ellenőrzéssel, mivel a belső ellenőrzés fő feladata a jogszabályi környezetnek, valamint a belső szabályzatoknak történő megfelelés. A funkciója egyre inkább tanácsadói szerepkörbe kerül, de konkrét intézkedésekre nem tehet javaslatot. Ezzel a controlling egyik fő feladata az aktív beavatkozás a szervezet működésébe indokolt esetben.

Mely feltételek szükségesek egy jó controlling rendszer felépítéséhez? Először is a humán erőforrás-állomány, vagyis megfelelő szervezet és vezető. Nem hatékony megoldás, ha a számviteli-pénzügyi vezetőnek kerül pluszfeladatként kialakításra, hanem javasolt a vezérigazgató, vezetés alá rendelt szervezet kialakítása. A másik feltétel technikai jellegű, vállalatirányítási rendszer, ennek hiányában vezetői számviteli rendszer működtetése, amely naprakész információkat tud biztosítani a költségek, bevételek alakulásáról, üzemgazdasági szemléletben. A pénzügyi számvitel alapvetően a beszámoló elkészítését, a megbízható és valós összkép kialakítását támogatja, ezzel szemben a vezetői számvitel kevésbé formalizáltabb, elsődlegesen a belső információigények kielégítését szolgálja. Ha egy hasonlattal szeretnénk élni, a pénzügyi számvitel a nyilvánosságnak, a „kirakatnak” dolgozik, ezzel szemben a vezetői számvitel a belső érintetti körnek. A harmadik tényező a megfelelő informatikai rendszer megléte, de ez a 21. században jellemzően nem okoz problémát. A negyedik részelem a szervezési módszerek és azok alkalmazása. Jellegéből adódóan a controlling a vállalkozás számos területével kapcsolatot tart, így az operatív termelés-vezetés, számvitel, informatika területek vezetőivel, ebből adódóan sok esetben a kapcsolat szerepét kell ellátnia a különböző menedzsment területek között. Működése során szükséges a módszereket folyamatosan fejleszteni és hatékony szervezetet kialakítani.

4.4. Operatív és stratégiai controlling

	Operatív controlling	Stratégiai controlling
Feladat	Kedvező működési jellemzők	A szervezet és a környezetének összhangjának biztosítása
Időtáv	1 év -operatív terv 2-3 év taktikai terv	3-5 év stratégiai terv
Fókusz	Eredményesség	Makro -és mikrogazdasági tényezők
Célok	Legfontosabb: vállalkozás folytatásának alapelve, amelyhez szükséges feltétel: likviditás, jövedelmezőség, bonitás megléte	Tőkemegtérülés, közjó szolgálata, fenntarthatóság
Módszerek	Tervezés, terv-tény elemzés, visszacsatolás	BSC, Benchmarking

24. táblázat: operatív és stratégiai controlling összehasonlítása
 Forrás: Tóth- Zéman,2004⁷⁸; Zéman et al (2005)⁷⁹

A stratégiai és operatív közötti különbséget mindenképp az időtáv határozza meg, hiszen ebből adódóan más-más a cél, a feladat, a módszertan, valamint a filozófia.

Az operatív controlling kapcsán az elsődleges feladat, hogy a vállalkozás működését megfelelő jellemzők mentén tudja biztosítani, ebből adódóan összefügg a célrendszerrel is. A vállalkozásnak annak érdekében, hogy fenntarthassa működését, likvidnek kell lennie, vagyis az azonnali fizetőképességét biztosítani szükséges. Ebben segítségére lehet a controllernek a likviditási mutatókészlet vagy a likviditási mérleg elkészítése. Elvárás, de szükségszerűen nullszaldós jövedelmezőséget kell biztosítani, mindezt megfelelő tőkeszerkezet mellett, stabil eszközgazdálkodással, szolvens működéssel szükséges kiegészíteni, amelyek együttese jelenti a főbb bonitási jellemzőket. Ezek együttese képes teljesíteni a vállalkozás azon képességét, hogy tevékenységét képes folytatni.⁸⁰ A legfontosabb eszköz az operatív controllingban a korábban bemutatott tervezés, valamint terv és tény elemzés.

A stratégiai controlling célja, hogy a vállalat stratégiai tervezésében működjön közre, és vizsgálja a vállalkozás ennek történő megfelelését. A fókuszba a makrotényezők, mindenképp a lehetőségek és veszélyek, valamint a mikrotényezők, amelyre befolyást tud a vállalkozás gyakorolni, az erősségek és gyengeségek kerülnek (SWOT elemzés). A közüzemi vállalat jellegéből adódóan speciális helyzetben van, hiszen elsődleges célja a lakosság, valamint a vállalkozások minél magasabb szinten történő kiszolgálása, vagyis a közjó magas szintű szolgálata. Nem tudjuk azonban figyelmen kívül hagyni a fenntarthatóság követelményét, mivel a közüzemi vállalatok környezeti hatásai számottevőek. Ebből adódóan a többspektrumú fenntarthatóságra való törekvés a versenyképességet fokozó tényező. Természetesen ehhez a megfelelő tőkemegtérülést biztosítani kell a jövőbeli működés fenntarthatósága érdekében.

⁷⁸ Tóth, A ; Zéman, Z (2004):Controlling Gödöllő, Magyarország : SZIE.

⁷⁹ Zéman, Z ; Fónagy-Árva, P ; Majoros, Gy (2005): Mutatószámok szerepe a controllingban. A Controller: A Gyakorló Controllerek Szakmai Tájékoztatója I.évf./2 pp. 5-8.

⁸⁰ Lentner, Csaba (2014a): A vállalkozás folytatása számviteli alapelvek értékelése: profit és közjószág-előállító gazdálkodóknál – I. rész. Számvitel Adó Könyvvizsgálat: Szakma 56: 2 pp. 72-74.

Lentner, Csaba(2014b):A vállalkozás folytatása számviteli alapelvek értékelése: profit és közjószág előállító gazdálkodóknál II. rész. Számvitel Adó Könyvvizsgálat: Szakma 56 : 3 pp. 130-132.

Lentner, Csaba(2014c):A vállalkozás folytatása számviteli alapelvek értékelése: profit és közjószág előállító gazdálkodóknál II. rész. Számvitel Adó Könyvvizsgálat: Szakma 56 : 3 pp. 130-132.

Lentner Csaba (2015): A vállalkozás folytatása számviteli alapelvek értékelése: profit és közjószág előállító gazdálkodóknál és költségvetési rend szerint gazdálkodóknál – magyar, európai jogi és eszmetörténeti vonatkozásokkal: 31. fejezet, In: Lentner Csaba (szerk.) Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás: Közpénzügyek és Államháztartástan II, Budapest, Magyarország: NKE Szolgáltató Kft., pp. 763-783.

A stratégiai tervezésnél és annak kontrolljára alkalmazott egyik módszer a Balanced Scorecard (BSC), magyarul kiegyensúlyozott mutatószámrendszer, amely egy vállalati átfogó működést bemutató rendszer, melyet Norton és Kaplan dolgozott ki 1992-ben. A módszer azóta komoly evolúción ment keresztül, az alapmű négy szempontot sorol fel. Ezt természetesen lehet bővíteni, jellemzően a fenntarthatóság vagy egyéb vállalatspecifikus cél érdekében.

A módszer jellemzője, hogy a stratégiát segít lebontani célokká, mutatókká, stratégiai térképek segítségével, és ennek a kommunikációja révén a megvalósítás lehetőségeit fokozni. A másik fontos jellemző, hogy a nézőpontok közül nincsen egy tényező sem felülreprezentálva, tehát egyenrangúak egymással, ezáltal teremti meg az egyensúlyt.

A négy nézőpont:

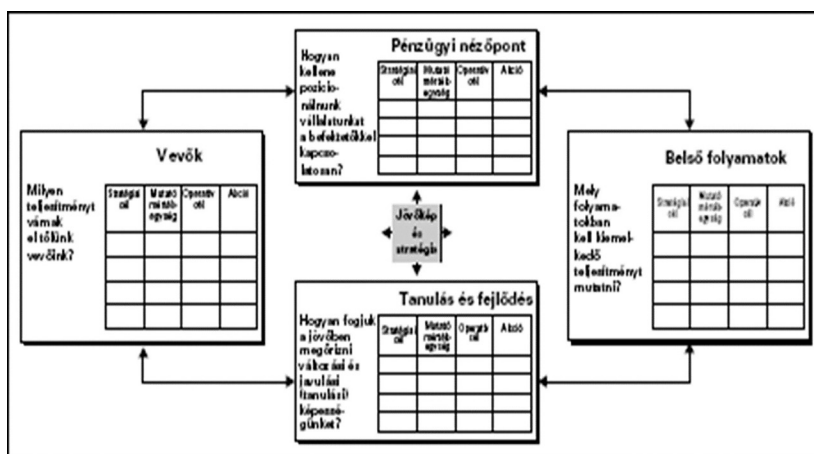
- pénzügy,
- vevők,
- belső folyamatok,
- valamint a tanulás és fejlődés.

A pénzügyi szempontból figyelembe kell venni a vállalat életciklusában betöltött szerepet, milyen korú a vállalkozás, ennek tükrében kell a mutatószámokat kialakítani. A pénzügyi nézőpont mutatja meg ok-okozati összefüggéssel, milyen mértékben sikerült teljesíteni a másik három szegmensben megfogalmazott célokat, stratégiai célkitűzéseket.

A közüzemi vállalatok szempontjából nagymértékben fontos a vevői nézőpont, mivel a működésük elsődleges célja a közjavak előállítása és szolgálata. A mutatóknál itt ebből adódóan a vevői elégedettségre kell a fókuszot helyezni.

A működési folyamatok kapcsán a szervezés és innováció kerül görcsö alá, mivel a vállalkozások számára nagymértékben fontos, milyen új eljárásokat dolgoz ki a vállalkozás.

A tanulási és fejlődési nézőpont a legkevésbé könnyen meghatározható, hiszen lehet a szervezet humán tőkéjét, információs rendszerét, szervezeti kultúráját tanulmányozni.



12. ábra: BSC modell
 Forrás: Norton- Kaplan (2004)

A benchmarking feladata, hogy a szervezet egészére olyan jó gyakorlatokat, illetve sarokpontokat alakítson ki, amely a szervezet további működése szempontjából meghatározó lehet, vagyis egy öntanuló, rekurzív folyamatnak tekinthető, amely beépül a vezetési gyakorlatba.

A benchmarking lehet külső vagy belső, az előbbi esetben versenytársakhoz viszonyítunk, míg utóbbi esetben a szervezet korábbi jó teljesítményét erősítjük meg.

A stratégiai feladatok végrehajtásához gyakorta alkalmaznak BPR szervezési módszert, amely célja, hogy a szervezet folyamatait egyszerűsítse, valamint a szervezeti struktúrát horizontális irányba módosítsa, annak érdekében, hogy a folyamatok és felelősök egyértelműek legyenek a szervezetben.

5. BERUHÁZÁSGAZDASÁGOSSÁGI SZÁMÍTÁSOK

5.1. Beruházásokról általánosan

Beruházás szó jelentését több aspektusból is elemezhetjük. Amennyiben számviteli értelemben vesszük, így még nem aktivált tárgyi eszközök vagy immateriális javak létrehozását jelenti, függetlenül attól, hogy az adott eszközt vásároljuk, netán saját kivitelezésben valósítjuk meg. Közgazdasági értelemben állóeszközbe történő tőkebefektetést jelenti. Pénzügyi vetületben egy olyan eszközoldali döntés, amelynek célja, hogy a vállalati érték növekedéséhez hozzájáruljon.

Mindhárom aspektus közös vonása, hogy a beruházás a meglévő eszközállomány minőségi, mennyiségi megújításával definiálja a beruházást. Milyen tényezők befolyásolhatnak egy vállalkozást a beruházás megvalósítására?

- Eszközállomány megújítása, amely abban az esetben fordul elő, amikor a vállalkozás eszközparkja elhasználódott, annak pótlása szükségszerűvé válik az üzletmenet fenntartása érdekében.
- Bővítő beruházás, amikor új eszköz vásárlása történik, és ezzel a vállalkozás tevékenységének mélysége (például új üzletág) vagy szélessége (új telephely létrehozása) bővül.
- Törvényeknek történő megfelelés, jellemzően környezetvédelmi követelmények betartására irányul.

A közüzemi vállalkozások esetében jellemzően mindhárom eset előfordul, mivel a vállalkozások jelentős állóeszközökkel dolgoznak, ebből adódóan magas az általános költségek aránya. A beruházások a vállalkozás stratégiájába illeszkedő, hosszú távú döntések, amelyek a profitabilitásra, költségszerkezetre, élőmunka felhasználásra, valamint forgótőkemenedzsmentre egyaránt kihat. Ennek megfelelően fontos, hogy egy tervezett folyamat része kell, hogy legyen, mivel a nem megfelelően átgondolt beruházás a vállalkozás likviditási helyzetét sértheti, ebből adódóan a vállalkozás folytatásának elvének diszfunkcionalitását vonhatja maga után.

Az első feltétel a vállalati stratégia megléte. Erre vonatkoztatva nincsen a közüzemi vállalatoknál törvényi kötelezettség, azonban az ÁSZ vizsgálja az üzleti terv meglétét. A vállalati stratégia segít abban, hogy a cég előre tekintsen, feltárja a gyenge pontjait, és legalább egy 5 éves távlatban jelezze előre, miként képzei el a vállalkozás jövőjét (lásd 1. fejezet). Ez természetesen nem pusztán egy előre gondolkodás, jövőkép felfestésében ölt testet, hanem a vállalati menedzsment területekre kiterjedő tervek elkészítésével, ebből adódóan pénzügyi tervek lefektetésével (lásd 4. fejezet).

Az üzleti tervhez szükséges elemzést végrehajtani, amely elemzés kiterjed az eszközgazdálkodásra. Ahogyan már korábban szóltunk róla, minél inkább elhasználódott az eszközpark, a közszolgáltatások hatékony ellátása csorbulhat. Ha ezt a számviteli mutatók nyelvére kívánjuk lefordítani, az eszközök használhatósági fokát szükséges megvizsgálnunk (lásd 3. fejezet). Ez a mutató azt jelenti, hogy az amortizálódó eszközök (immateriális javak és tárgyi eszközök) bekerülési értéke és könyv szerinti értéke hogyan aránylik egymáshoz. Minél inkább közel van a könyv szerinti érték a bekerülési értékhez, annál inkább jó az adott eszközfeleség használhatósági foka. Ezt nem csak globálisan kell értelmezni, hanem eszközfeleségenként (műszaki berendezések, ingatlanok, egyéb berendezések). Jellemzően a leginkább magas használhatósági fok jellemzi az ingatlanokat, legkevésbé pedig az immateriális javakat.

5.2. Beruházási folyamat

A beruházási folyamat jól elkülönülő folyamatokra bontható:

1. Tervezési szakasz
2. Döntés
3. Kivitelezés
4. Monitoring
5. Beruházás átadása.

A bemutatott szakaszok eltérő menedzsment területeket érintenek, és az egész folyamatot átfogja a projektmenedzsment. Az első szakaszban az igény megszületik a projektum létrehozására, ebben a tekintetben az 5.1 részfejezetben meghatározott esetekben történik a beruházás megvalósítása. A tervezési folyamat során áttekintésre kerül, mit szeretnék létrehozni, hogyan és milyen forrásokból. A beruházás kapcsán több tervvariánst figyelembe kell venni, és alapul kell venni a közbeszerzési szabályokat. A megfelelően definiált stratégia meghatározza a vállalat vonatkozásában, mikor szeretne a vállalkozás beruházni. A tervvariánsok közül ki kell választani, mely módozatot valósítja meg a vállalkozás. Ebben közre játszhatnak a különböző meghatározó tényezők, egyrészt a közbeszerzési szabályok, amelyeket a döntéshozóknak figyelembe kell venni. A 2015. évi CXLI. törvény a közbeszerzésekről (Kbt.) a témánk szempontjából fontos árubeszerzés, szolgáltatásvásárlás, valamint építési beruházások kapcsán határoz meg előírásokat. Az építési beruházások kapcsán 25 millió Ft-os értékhatár felett közbeszerzés köteles, ahol három árajánlatot kell legalább kérni. Ennek megfelelően pontos műszaki tartalmat kell meghatározni és fel kell tölteni a felhívást, a dokumentációkat az ekr.gov.hu oldalra. 300 millió Ft felett nyílt közbeszerzést kell lefolytatni, legalább öt ajánlattevővel, amelyből kettőnek be kell érkezni. Árubeszerzés, szolgáltatásvásárlás kapcsán 15 millió Ft-os értékhatártól közbeszerzés köteles, 68 millió Ft felett pedig nyílt közbeszerzés van.⁸¹

Amennyiben pénzügyi szempontból nézzük a projektet, úgy azt a projektet szükséges kiválasztanunk, amely hozzá tud járulni a tőke megtérüléséhez. Ebben a vetületben nem elsődlegesen a vállalati piaci érték fokozása a lényeg, hanem a közszolgáltatások minél magasabb színvonalon történő biztosítása. Amennyiben pótló beruházásról van szó, akkor azt az esetet szükséges kiválasztani, amely létesítésével, valamint a folyamatos működtetésével összefüggő költségek a legalacsonyabbak. Ennek alapján azt a projektet célszerű választani, amelyik az életciklusa során a legkisebb költséget jelenti a vállalkozás számára, ehhez kapcsolódóan felmerülhetnek más területen jelentkező megtakarítások, amelyek a fokozódó hatékonyságból adódnak.

Amennyiben műszaki szempontból vizsgáljuk a kérdést, az előkészítés során megtörténik az építészeti tervezés, amelyet a megvalósítás követ, majd pedig az üzemeltetés, ez esetben a beruházással megbízott kivitelező a felelős.

Görög⁸² szerint a folyamat a projekt kialakításával kezdődik, ezt az odaítélés követi, majd az végrehajtás, valamint a projekt utóelemzése.

Döntés során a vállalat döntéshozó szerve meghozza a döntést mely variánst valósítja meg, ennek során figyelembe veszi a közbeszerzés eredményét, valamint a pénzügyi indokoltságát. Amennyiben külső forrásbevonás történik, úgy a hitelfelvételről is döntést kell hozni, amelyet a Kormányzat engedélyével lehet megvalósítani. Természetesen ez esetben is szükséges a kormányzat engedélye, de

⁸¹ Erről lásd részletesen Boros Anita (2017b): A fenntarthatóság kérdése a magyar közbeszerzési jogalkalmazásban, különös tekintettel az állami tulajdonú gazdasági társaságok gyakorlatára. KÖZBESZERZÉSI SZEMLE 12 pp. 47-56. Boros Anita (2019): A Közbeszerzési Döntőbizottság eljárása és a közbeszerzési tárgyú perek. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar (2019) , 68 p.

⁸² Görög M. (1996): Bevezetés a projektmenedzsmentbe, Aula Kiadó Budapest.

Görög M. (2003): A projektvezetés mestersége, AULA Kiadó, Budapest.

Görög Mihály (2013): Projektvezetés a szervezetekben Budapest, Panem Kiadó 597 p.

jellemzően megadásra kerül. Lehetőség van a tulajdonos önkormányzat vagy állam részéről garanciát vállalni a hitel visszafizetésére.

Kivitelezés során a projekt létrehozása történik, illetve amennyiben vásárlás történik, úgy a tender lebonyolítására kerül sor. Ezt végezheti a szervezet maga, vagy külső megrendelésre történhet a projektmenedzsment, kivitelezés létesítő beruházásnál a kivitelezőútján valósul meg. Ennek során nagy hangsúlyt kell fektetni a projektmenedzsment elveire, valamint a projekt controllingra az esetleges pénzügyi nehézségek elkerülése érdekében.⁸³

5.3. Forrásszerzési módok, finanszírozási kérdések

A beruházások finanszírozása egyik kulcskérdése a megvalósításnak. A közüzemi vállalatok forrásszerzésére számos megoldás létezik, most ezeket tekintjük át.

Belső finanszírozási módok:

- Tőkeemelés útján történő finanszírozás,
- Felhalmozott nyereségből történő finanszírozás,
- Eszközátrendezés útján történő finanszírozás.

Külső finanszírozási lehetőségek:

- Európai uniós visszatérítendő, vagy vissza nem térítendő források,
- Tulajdonosi-, tagi kölcsön,
- Hitel vagy pénzkölcsön felvétele,
- Lízing.

A tőkeemelés útján történő finanszírozásnál a tulajdonos állam vagy önkormányzatnál van a döntés joga. Jellemzően nagy horderejű projektek megvalósításánál élnek ezzel a lehetőséggel a tulajdonosok, mivel relatíve egyszerű, a hitelfelvételhez képest kisebb adminisztrációs igénnyel bíró forrásszerzési lehetőség. Külső tőkebefektető is szóba jöhet, de ezt bizonyos feltételekhez köti az Nvt, amelyeket a jogi áttekintés során bemutatunk. Korábban volt jellemző, szakmai befektető bevonása a közüzemi vállalatokba, mára azonban ritkán fordul elő a gyakorlatban.

A felhalmozott nyereségből történő finanszírozás a korábbi eredményes gazdálkodásból keletkezett tőke visszaforgatása reáleszközökbe. A döntés a társaság döntéshozó szervei kezében van, amelyről a tulajdonost is tájékoztatni kell, amennyiben a gazdasági évben osztalékigénnyel számolt. A forrás egyik előnye a gyors döntéshozatal lehetősége, a hátrányos volta vállalati pénzügyi szempontból, hogy a legdrágább finanszírozási forrás, mivel a saját tőke elvárt hozama minden más forráshoz képest a legmagasabb.⁸⁴ Jellemzően csak kisebb volumenű projektek megvalósítása során szokták alkalmazni, mivel főként hitellel kombinálva valósítanak meg nagyobb volumenű beruházásokat a cégek.

⁸³ Gábor, Ágnes et al. (2015): A projektcontrolling és az Innováció egy vállalati modellben. Controller Info 3:3 pp. 15-20.

⁸⁴ Brealey – Myers (2004): Modern Vállalati pénzügyek. PANEM Kiadó.

Az eszköztrendezés útján történő finanszírozás során a vállalkozás likviditási mérlegéből kell kiindulni.

1.	LIKVID ESZKÖZÖK(Pénzeszközök)	1.	AZONNAL ESEDÉKES KÖTELEZETTSÉGEK, LE-JÁRT TARTOZÁSOK
2.	MOBIL ESZKÖZÖK(Készletek, követelések, értékpapírok)	2.	RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK
3.	MOBILIZÁLHATÓ ESZKÖZÖK(lassan forgó készletek, éven túli követelések)	3.	HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK
4.	IMMOBIL ESZKÖZÖK(Befektetett eszközök)	4.	VISSZA NEM TÉRÍTENDŐ FORRÁSOK (saját tőke)

25. táblázat: A Négyfokozatú likviditási mérleg sémája
Forrás: Saját kutatás (2019)

A likviditási mérleg egyik jellemzője, hogy a likvidálhatóság, vagyis a pénzzé tehetőség sorrendjében mutatja be az eszközöket és forrásokat. Ebben az esetben először azt kell megvizsgálni, vannak-e felesleges pénzeszközei a vállalkozásnak, amelyeket jellemzően tartalékolási céllal tart bankbetétben. Ezt követi az értékpapírok értékesítése, amely jelen környezetben igen gyorsan megvalósítható, majd a követelések közül a hosszú fizetési határidővel vagy lejárt tartozások értékesítésével – faktorálás segítségével lehet forráshoz jutni. Ezt követik a lassan forgó készletek értékesítése, ám ez jellemzően nehézségeket jelent. Végző soron marad a befektetett eszközök értékesítése, amely közgazdaságilag akkor elfogadható, ha abból új eszköz vásárlását finanszírozzák, egyébként vagyonnefelelés történik. Ez a metodika likviditási krízishelyzetekben is jó megoldás lehet.

Külső forrasszerzés általában adósságjellegű, visszatérítendő források útján történik. A támogatások, illetve az EU által társfinanszírozott források esetében van lehetőség vissza nem térítendő forrásokra pályázni. Ez utóbbinál jellemzően az önkormányzatokkal közösen, gesztorként valósítanak meg fejlesztéseket a különböző operatív programok pályázati kiírásaira aspirálva. Az uniós források kapcsán jellemzően szükséges a támogatási forrásokat megelőlegezni, így valamilyen mértékű külső forrásra jellemzően szükség van.

Az alárendelt kölcsöntőke, vagyis a tagi kölcsön a tulajdonos döntésén alapszik. Jellemzően kamatmentesen nyújtják a tulajdonosok a közüzemi vállalatoknak. Jellegét tekintve átmenet a külső és a saját tőke, valamint a külső források között. Azonban arról szólni kell, hogy a külső forrásbevonás a társasági adó⁸⁵ szempontjából a jövedelem-nyereség minimum kiszámítása során módosító tétel lehet.

A hitel és pénzkölcsön nyújtás között a fő differencia, hogy hitel esetében hitelkeretet biztosít a felvevő számára, míg pénzkölcsön egyösszegű folyósítást jelent, jellemzően az eladó részére. A hiteleknek, pénzkölcsönöknek jellemzően számos formája létezik.⁸⁶

A beruházások során alkalmazott beruházási hitelek engedélykötelesek, így ezt követően van lehetőség a hitelügyintézés végrehajtására. A hitelkérelem benyújtása az első lépés, amelyet a bankok formalizált nyomtatványokon keresztül biztosítanak a hitelfelvevő számára. A hitelbírálat során sok esetben elvárt a nyomtatvány kitöltése, 2 lezárt év beszámolója és az aktuális főkönyvi kivonat, emellett számos igazolás (például NAV 0-s igazolás) benyújtása szükséges, valamint a projekt részletes bemutatása, és üzleti terv elkészítése, bizonyos esetekben megvalósíthatósági tanulmány elkészítése is elvárt. Néhány esetben a finanszírozók előírják a tulajdonosi készfizető kezességvállalást. Ezt követően hitelbírálati procedúra alá vetik a vállalkozást, amely során vizsgálják a fedezetet, az ügyletet, a vállalkozást, a biztosítékokat.⁸⁷ A hitelbírálatot követően döntés születik a hitelkérelemről,

⁸⁵ 1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról.

⁸⁶ Erről részletesen lásd: Sági 2007 és Sági 2015.

⁸⁷ A hitelbírálati eljárásokról lásd bővebben Zéman et al (2018).

pozitív kimenetel esetében szerződést kötnek a felek és a folyósítási tervnek megfelelően a bank folyósítja a forrást. Ezt követően történik a monitoring, amely az ügyfél negyedévenkénti minősítését jelenti. Az utolsó részlet visszafizetésével lezárul a hitelkapcsolat.

Lízing kapcsán megkülönböztetünk operatív és pénzügyi lízinget. Előbbi a gyakorlatban tartós bérletet jelent, míg utóbbinál a lízingbe vevő könyveiben kerülnek kimutatásra az eszközök. Rá száll a hasznok szedésének joga és kárviselés követelménye, valamint az amortizáció elszámolásának kötelezettsége. Pénzügyi lízingnél fontos, hogy nyílt végű, vagy zárt végű lízingről beszélünk, előbbinél a lízingbe vevő eldöntheti a futamidő végén, megvásárolja-e az eszközt vagy sem. A zárt végű pénzügyi lízingnél a futamidő végén, maradványértéken megvásárolja az eszközt a lízingbe vevő. A kettő közötti különbség különösen áfa tekintetében nyilvánul meg, hiszen a zárt végű pénzügyi lízing termékértékesítésnek minősül, a nyílt végű lízing pedig szolgáltatásnyújtás, ebből bizonyos – egyébként tilalmas – eszközbeszerzés áfája levonható (például gépkocsibeszerzés).⁸⁸

5.4. Beruházások értékelése

A beruházások három különböző szakaszra oszthatók pénzáramlás (Cash-flow – CF) szempontjából: a létesítés szakasza, amely a kezdeti tőkeszükséglet, a működtetés szakasza, amely során a beruházás pótlólagos pénzáramot termel, végül a likvidálás szakasza a projekt végén. Ennek általános sémáját az esetpéldánál mutatjuk be.

Beruházások értékelésére használt mutatók:

- megtérülési idő (PBT);
- diszkontált megtérülési idő (DPBT);
- nettó jelenérték (NPV);
- jövedelmezőségi index (PI);
- belső megtérülési ráta (IRR).

A megtérülési idő azt mutatja meg, mennyi idő alatt térül meg a beruházás, de nem számol sem a pénz időértékével, sem az azt követő pénzáramlásokkal. A diszkontált megtérülési idő már kalkulál a pénz időértékével, hiszen diszkontálja, vagyis jelenértékre számítja a beruházásokat. Ezen mutatók csak előszűrésre alkalmasak.

Az NPV képlete: $\sum PV \text{ Szabad CF} - \text{Kezdeti tőkeszükséglet}$

Az NPV akkor kedvező, ha pozitív értéket vesz fel, amelyet meghatároz a projekt által generált pénzáramlás, az alkalmazott diszkontráta, valamint a kezdeti tőkeszükséglet.

A Jövedelmezőségi index képlete: $\sum PV \text{ Szabad CF} / \text{Kezdeti tőkeszükséglet}$

A jövedelmezőségi index akkor kedvező, ha 1-nél nagyobb értéket vesz fel. A két mutatót együttesen akkor szokták vizsgálni, ha két projekt közül kell választani (egymást kölcsönösen kizáró projektek).

A belső megtérülési ráta egy olyan kamatráta, ahol a NPV=0. Számítása viszonylag bonyolult, ebből adódóan Microsoft Excelben érdemes megvalósítani.

⁸⁸ Lásd: Sági, Judit (2009): Lakóingatlan-finanszírozó projekthitelek szerződéses kockázatai In: Radványi, Tamás (szerk.) Gazdaság és Oktatás : Dolgozatok a Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar tudományos műhelyéből. Budapest, Magyarország : Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar, pp. 96-102.

Judit, Sági (2017): Credit guarantees in sme lending, role, interpretation and valuation in financial and accounting terms. Economics Management Innovation 9 : 3 pp. 62-70.

Sági, Judit (2015): A bankszféra szerepe és érdekeltisége a helyi önkormányzati kincstári rendszerek kialakításában és működtetésében. Prosperitas II. : 1. pp. 98-110.

5.5. Kockázatok, projektmenedzsment

A beruházás mint projekt során számos tényező nem megfelelően kalkulálható, amelyek a projektek jellemzői miatt épülhetnek fel. Maczó és Horváthné (2001)⁸⁹ szerint a projekt:

- egyedi, ebből adódóan nem rutinszerű folyamat, determinált kezdeti és befejezési időponttal,
- összetett, mivel több szakterületet (műszaki-gazdasági- szervezési) érint, ebből adódóan szükséges a szervezeti egységek koordinációja,
- újszerű, ebből adódóan szükséges a sémák és standardok elkerülése,
- egyértelműen azonosítható, mivel más feladatokkal szemben jól meghatározott.

A Project Management Institute⁹⁰ álláspontja szerint a projekt résztvevői érzékelik a projektek kockázatait, a kockázatokkal szembeni toleranciát a szervezet kockázatokhoz való attitűdje határozza meg, ezeket Zhao és Seibert (2016)⁹¹ csoportosította (extrovertált, barátságos, lelkiismeretes, érzelmi stabilitás, nyitottság). Wellington Group (2016)⁹² felmérése alapján 32% nem fejezi be a projektet időre, 31% nem fejezi be a költségkereten belül, míg 31% nem élvezi a projekt megvalósításával nyert hasznokat. A legnagyobb kihívásnak a projekt megvalósítása kapcsán a túl nagyszámú projekt egy időben történő folytatása jelenti, a forgatókönyv gyakori módosítása, az inkonzisztens megközelítés, valamint a nem hatékony erőforrás gazdálkodás. Ezenkívül jellemző probléma a nem megfelelően megbecsült költségkeret, a forgatókönyv változása, valamint az elégtelen források, ezen tényezők a 2004-2014 közötti jelentésekben nem változtak szignifikánsan.⁹³ Ahogyan az eredmények rámutatnak, a projekt kockázatának kezelése hozzájárul a sikeres projekt befejezéséhez.⁹⁴

A kockázatkezelésben segítségre lehet kockázati térképek készítése, biztosítások, garanciák kötése, jól definiált jogi-szerződéses háttér, valamint a projekt controlling. A projekt controlling a projektmenedzsment munkáját jellemzően az alábbiakban támogatja:

- vállalati információs rendszer,
- pénzügyi számvitel,
- vezetői számvitel,
- funkcionális területek beszámolási rendszerei.⁹⁵

⁸⁹ Maczó K. – Horváth E.-né et al (2001): Controlling a gyakorlatban, Verlag Dashöfer. Szakkiadó Kft., Budapest.

⁹⁰ Project Management Institute (2013): A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMI Inc., Pennsylvania.

⁹¹ Zhao, H. – Seibert, S.E. (2006): The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review, *Journal of Applied Psychology*, vol. 91., no. 2., 269.–271. pp.

⁹² Wellington, The State of Project Management, Annual Survey 2016.

⁹³ Csiszárík-Kocsir, Ágnes; Varga, János (2018): A releváns kockázatok feltérképezése a projektekben egy primer kutatás tükrében. In: Monika, Gubanová (szerk.) *Legal, economic, managerial and environmental aspects of performance competencies by local authorities, 2017 : 5th international scientific correspondence conference*. Nitra, Szlovákia : Slovak University of Agriculture in Nitra, (2018) pp. 83-94.

Csiszárík-Kocsir, Ágnes (2018): Hogyan kezeljük a kockázatokat a projektekben? – Eredmények a magyar kis -és középvállalkozások véleménye alapján In: Bodáné, Kendrovics Rita (szerk.) *Hazai és külföldi modellek a projektoktatásban : Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötete*. Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem Rejtő Sándor Könyv- és Környezetmérnöki Kar, (2018) pp. 176-184.

Csiszárík-Kocsir, Ágnes; Varga, János (2017): A projektkockázatok és a tulajdonosi struktúra összefüggése egy kérdőív kutatás eredményei alapján In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században : VII. tanulmánykötet*. Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, (2017) pp. 133-144.

⁹⁴ Olechowski, A. (2016): The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play?, *International Journal of Project Management*, vol. 30., no. 8.,

⁹⁵ Szabó Zoltán László (2018): Doktori értekezés, Gödöllő, SZIE.

5.6. Esettanulmány a beruházásgazdaságsági számítások fejezetéhez

Az első esettanulmány egy beruházás bemutatását szolgálja. A mintaprojekt 2019-ben indul, finanszírozását tekintve a teljes projektösszeg 165 millió Ft, amelyből 10% az önerő mértéke. A hitelt 2019-ben folyósítják, 2,5%-os kamatláb mellett, egy évi tőketörlesztési moratóriummal (kamattörlesztési kötelezettség azonban van). A fizetendő kamatot az év elején fennálló adósságra kalkuláltuk, a tőketörlesztés egyenlő részletekben történik 13 év alatt. Az éves adósságszolgálat a fizetendő kamat és tőketörlesztés összege, amely azért fontos, mert évente ekkora összeget kell a vállalkozásnak kitermelnie. Az esetpéldánál úgy kalkuláltunk, hogy nincs korábban felvett hosszú lejáratú kötelezettsége a vállalkozásnak, ezért a meglévő hiteleket nem töltöttük ki.

Adatok eFt-ban	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
I. Igényelt visszatérítendő támogatás															
Kintlévőség év elején	150 000	150 000	150 000	138 462	126 923	115 385	103 846	92 308	80 769	69 231	57 692	46 154	34 615	23 077	11 538
Kintlévőség év végén	150 000	150 000	138 462	126 923	115 385	103 846	92 308	80 769	69 231	57 692	46 154	34 615	23 077	11 538	0
Átlagos kintlévőség	150 000	150 000	144 231	132 692	121 154	109 615	98 077	86 538	75 000	63 462	51 923	40 385	28 846	17 308	5 769
Fizetendő kamat	3 750	3 750	3 750	3 462	3 173	2 885	2 596	2 308	2 019	1 731	1 442	1 154	865	577	288
Tőketörlesztés	0	0	11 538	11 538	11 538	11 538	11 538	11 538	11 538	11 538	11 538	11 538	11 538	11 538	11 538
Éves adósságszolgálat	3 750	3 750	15 288	15 000	14 712	14 423	14 135	13 846	13 558	13 269	12 981	12 692	12 404	12 115	11 827
II. Meglévő hitelek															
Kintlévőség év elején	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kintlévőség év végén	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Átlagos kintlévőség	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fizetendő kamat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tőketörlesztés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Éves adósságszolgálat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Összesített éves adósságszolgálat	3 750	3 750	15 288	15 000	14 712	14 423	14 135	13 846	13 558	13 269	12 981	12 692	12 404	12 115	11 827
Év	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
III. Cash flow tábla (Adatok eFt-ban)															
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Bevételek tervezett éves növekedése	-	2,6%	5,0%	5,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Bevételek összesen	35 000	35 910	37 706	39 591	41 174	42 821	44 534	46 316	48 168	50 095	52 099	54 183	56 350	58 604	60 948
Működési költségek tervezett éves növekedése	-	2,6%	2,4%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Működési költség	10 000	10 260	10 506	10 821	11 146	11 480	11 825	12 180	12 545	12 921	13 309	13 708	14 120	14 543	14 979
EBITDA	25 000	25 650	27 199	28 769	30 028	31 341	32 709	34 136	35 623	37 174	38 790	40 474	42 231	44 061	45 969
Értékesítés	8 250	8 250	8 250	8 250	8 250	8 250	8 250	8 250	8 250	8 250	8 250	8 250	8 250	8 250	8 250
Fizetendő kamat	3 750	3 750	3 750	3 462	3 173	2 885	2 596	2 308	2 019	1 731	1 442	1 154	865	577	288
Adózás előtti eredmény	13 000	13 650	15 199	17 058	18 605	20 206	21 863	23 578	25 354	27 193	29 097	31 071	33 115	35 234	37 430
Adó	1 170	1 229	1 368	1 535	1 674	1 819	1 968	2 122	2 282	2 447	2 619	2 796	2 980	3 171	3 369
Adózás utáni eredmény	11 830	12 422	13 831	15 523	16 931	18 388	19 896	21 456	23 072	24 745	26 479	28 274	30 135	32 063	34 062

KÖZÜZEMI VÁLLALATOK GAZDÁLKODÁSA

Törlesztésre rendelkezésre álló CF	20 080	20 672	22 081	23 773	25 181	26 638	28 146	29 706	31 322	32 995	34 729	36 524	38 385	40 313	42 312
Tőketörlesztés	0	0	11 538	11 538	11 538	11 538	11 538	11 538	11 538	11 538	11 538	11 538	11 538	11 538	11 538
Szabad CF törlesztés után	20 080	20 672	10 543	12 234	13 642	15 099	16 607	18 168	19 784	21 457	23 190	24 986	26 846	28 774	30 773
Kumulált szabad CF	20 080	40 752	51 294	63 529	77 171	92 270	108 877	127 045	146 829	168 286	191 476	216 462	243 308	272 082	302 856
diszkontált szabad CF	19 547	19 588	9 725	10 986	11 925	12 848	13 756	14 649	a	16 395	17 249	18 091	18 922	19 743	20 553
Σ DFCF	223 978														
NPV	58 978														
PI	1,36														
IRR	7,65%														
DSCR			1,91	2,06	2,18	2,31	2,44	2,57	2,71	2,86	3,01	3,17	3,33	3,49	3,67
Kumulált DSCR			4,45	5,51	6,69	8,00	9,44	11,01	12,73	14,58	16,59	18,76	21,09	23,58	26,25
Kezdeti tőkeszükséglet	165 000	Tökemegtérülés/kamat	Súlyarány												
Önerő	15 000	5%	9%	0,45%											
Hitel	150 000	2,50%	91%	2,27%											
Amortizáció (5%)	8 250	-	Diszkont-ráta	2,73%											

26. Táblázat: Esettanulmány
 Forrás: Saját szerkesztés (2019)

A projekt által generált bevétel 35 millió Ft-ról indul, 4%-os növekedési ütemmel kalkulál a modell, amelyet alapozhatunk a piackutatás várható számaira, esetleg elfogadott a várható GDP növekedéssel összhangban prognosztizálni. A projekt megvalósításával együtt járó működési költségek (személyjellegű ráfordítás, anyagköltség, egyéb ráfordítások projektre eső részei), 10 millió Ft-tal történtek megtervezésre 3%-os növekedési ütemmel kalkulálva. A kettő különbözete adja az EBITDA-t, amely a nemzetközi számvitelből vett kategória, ennek jelentése adózás, kamatfizetés és amortizáció előtti eredmény, vagyis a szűken értelmezett fedezeti összeg. Ebből jön le a projekt bekerülési értékére számolt amortizáció, amelynél 5%-os leírási kulccsal számoltunk, mivel a számviteli törvény lehetővé teszi a használathoz igazodó leírási kulcs megválasztását. A fizetendő kamatokat már a táblázat első részében kalkuláltuk, így az adatokat csak át kell emelni hozzá. Az adózás előtti eredmény a beruházás megvalósításával járó hozzájárulást jelenti, míg az adót a Tao törvény számos módosító tételének figyelembe vétele nélkül, 9%-os társasági adókulccsal kalkuláltuk. Ezt azonban lehet tovább szofisztikálni, figyelembe véve a főbb módosító tételeket.⁹⁶ Az adózás utáni eredmény az adózás előtti eredményből kivont adóval kalkulálható. A törlesztésre rendelkezésre álló cash flow az adózás utáni eredmény és az értékcsökkenési leírás összegeként adható meg, mivel az értékcsökkenés mögött nincsen valódi pénzmozgás, így pénzáramlás szemléletben növelő tételt jelent a készpénztermelésben. A tőketörlesztés a táblázat első részéből kerül áttemelésre, és a tulajdonképpen működési cash flow a törlesztés utáni szabad pénzáram, amelyet a beruházás működése során megtermel. Hangsúlyozandó, hogy ez nem eredménykategória, mivel a beruházásgazdaságossági számítások azt hivatottak kimutatni, mekkora a projekt által generált működési cash flow. Abban az esetben, amikor ez negatív,

⁹⁶ Például a Társasági adó szerinti értékcsökkenést, a fizetett kamatokat.

bizonyos, hogy a projekt nem rentábilis. A kumulált szabad cash flow a pénz időértéknek figyelembe vétele nélkül összegzi az egyes évek működési pénzáram többleteit, jelen projektnél ez 302 millió Ft.

A diszkontált szabad cash flow a szabad cash flow értékeket diszkontálja le. A diszkontálás azt jelenti, hogy az adott évi pénzáramot elosztjuk az 1-gyel növelt diszkontráta értékével, amelyet az évek megfelelő hatványra emelünk:

$$\frac{\text{Adott évi pénzáramlás}}{(1 + \text{diszkontráta})^t}$$

A kapott értékeket összegezzük, ezzel megkapjuk a szabad pénzáramlások jelenértékének összegét. A diszkontráta kalkulációja során figyelembe vehetünk kockázatmentes (hasonló lejáratú állampapír kamatát), vagy a vállalati átlagos súlyozott tőkeköltséget (WACC),⁹⁷ ám hazánkban a tőzsdepiac fejletlensége miatt ez igen nehézkesen számolható. Lehetséges a beruházás finanszírozási szerkezetére támaszkodni a diszkontráta kialakítása során. Amennyiben például a tőkearányos megtérülése a vállalatnak 5% közül alakul, tekinthetjük a saját tőke elvárt hozamaként, és ezt megszorozzuk a projektben meglévő arányával (15 millió Ft a 165 millió Ft-ból), ennek szorzata adja a saját tőke kalkulált hozamszintjét. Hasonlóképp az idegen tőke súlyarányát (150/165) megszorozzuk a kamatlábbal, vagyis a 2,5%-kal. A kettő összege adja a diszkontrátát, amellyel a diszkontálást elvégezzük.

Excel programcsomagban az NMÉ függvénnyel (angol verzióban NPV) számolhatjuk ki, ahol az első argumentum a diszkontráta, majd az egyes évek szabad törlesztés utáni pénzáramait kell kijelölni, és a készre kattintani. Fontos azonban tudni, hogy ez a függvény nem a NPV-t számolja ki nevével elletében, csak a diszkontált szabad pénzáramok összegét.

13. ábra: NPV függvény
Forrás: MS Excel program

⁹⁷ Ulbert József (szerk) (2018): Vállalati pénzügyek kézikönyv, PTE.
Bélyácz Iván (2006): A vállalati pénzügyek alapjai. Budapest, Perfekt Kiadó, 318 p.
Bélyácz Iván (2009): Befektetési döntések megalapozása. Aula Kiadó, Budapest.
Bélyácz Iván (2011): Stratégiai beruházások és reálopciók. Budapest, Aula, 392 p.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Szakirodalmak

1. Állami Számvevőszék (2017): Elemzés az önkormányzatok tulajdonában álló gazdasági társaságok működésének tapasztalatairól, Budapest, Állami Számvevőszék.
2. Altman, E. I. (1968): Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23 (4), pp. 589–609. In: Altman, E. I. (2000): Predicting Financial Distress of Companies: Revisiting the Z-Score and ZETA Models. Elérhetőség: <http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/PredFncldistr.pdf> (letöltés ideje: 2015. október 01.)
3. Auer Ádám (2018): Helyi önkormányzati részvétellel működő gazdasági társaságok – szervezetfejlesztés társasági jogi eszközökkel. In: Auer, Ádám; Boros, Anita; Szólik, Eszter (szerk.) *Az önkormányzati vagyongazdálkodás aktuális kérdései*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó, Nordex Kft., pp. 9-28.
4. Auer Ádám – Boros Anita – Szólik Eszter (szerk.) (2018): *Az önkormányzati vagyongazdálkodás aktuális kérdései*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó, Nordex Kft.
5. Bán Erika – Kresalek Péter – Dr. Pucsek József (2017): *A vállalati gazdálkodás elemzése Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó Oktató és Kiadó Zrt.*
6. Béhm Imre – Bárczi Judit – Zéman Zoltán (2016): *A vállalkozási teljesítmény mérésének mutatói és alkalmazásuk I. Controller Info 3 pp. 27-36.*
7. Bélyácz Iván (2006): *A vállalati pénzügyek alapjai*. Budapest, Perfekt Kiadó.
8. Bélyácz Iván (2009): *Befektetési döntések megalapozása*. Budapest Aula Kiadó.
9. Bélyácz Iván (2011): *Stratégiai beruházások és reálopciók*. Budapest, Aula Kiadó.
10. Biwald, P. (2007): *Bilanzanalyse*. Wien: KDZ.
11. Boros Anita (2019): *A Közbeszerzési Döntőbizottság eljárása és a közbeszerzési tárgyú perek*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar.
12. Boros Anita (2017b): *A fenntarthatóság kérdése a magyar közbeszerzési jogalkalmazásban, különös tekintettel az állami tulajdonú gazdasági társaságok gyakorlatára*. *Közbeszerzési Szemle* 12 pp. 47-56.
13. Boros Anita (2018): *Az állami és az önkormányzati vagyongazdálkodás kapcsolódási pontjai az aktualitások tükrében* In: Auer et al. (szerk.): *Az önkormányzati vagyongazdálkodás aktuális kérdései*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó, Nordex Kft. pp. 65-76.
14. Boros Anita (2017a): *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned: Enterprises from Hungarian State-Owned Enterprises' Point of View*. *Pro publico Bono: Magyar Közigazgatás különszám* pp. 6-25.
15. Brealey R.A. – Myers S. C. (2004): *Modern Vállalati pénzügyek*. Budapest, Panem Kiadó.

16. Chikán Attila (2010): Vállalatgazdaságtan. Budapest, Aula Kiadó.
17. Chikán Attila (2006): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. Budapest, Aula Kiadó.
18. Csiszárík-Kocsir Ágnes – Varga János (2018): A releváns kockázatok feltérképezése a projektekben egy primer kutatás tükrében. In: Monika, Gubanova (szerk.): Legal, economic, managerial and environmental aspects of performance competencies by local authorities, 2017: 5th international scientific correspondence conference. Nyitra, Szlovákia: Slovak University of Agriculture in Nitra, pp. 83-94.
19. Csiszárík-Kocsir Ágnes (2018): Hogyan kezeljük a kockázatokat a projektekben? – Eredmények a magyar kis- és középvállalkozások véleménye alapján. In: Bodáné, Kendrovics Rita (szerk.): Hazai és külföldi modellek a projektoktatásban: Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötete. Budapest, Óbudai Egyetem Rejtő Sándor Könnyűipari és Környezetmérnöki Kar. pp. 176-184.
20. Csiszárík-Kocsir Ágnes; Varga János (2017): A projektkockázatok és a tulajdonosi struktúra összefüggése egy kérdőíves kutatás eredményei alapján. In: Csiszárík-Kocsir Ágnes (szerk.): Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VII. tanulmánykötet. Budapest, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 133-144.
21. Dicső László (2010): A helyi közszolgáltatások szervezése. Budapest, TÖOSZ.
22. Domokos László et al. (2016a): Az ellenőrzések és azok hasznosulása az ellenőrzöttek szintjén. Jó Kormányzás építőkövei 4. tanulmány. Budapest, Állami Számvevőszék.
23. Domokos László et al. (2016b): Szempontok az állammenedzsment megújításához. Pénzügyi Szemle 2016 (2), 185-205 pp.
24. Domokos László et al. (2016c): Az Állami Számvevőszék hozzájárulása az Állammenedzsment megújításához. Jó Kormányzás építőkövei 11. tanulmány, Budapest, Állami Számvevőszék.
25. Estók Sándor (2011): A katonai és civil ellátási lánc fejlődésének lehetőségei nemzetközi környezetben. Budapest, Doktori értekezés, ZMNE.
26. Gábor Ágnes et al. (2015): A projektcontrolling és az Innováció egy vállalati modellben. Controller Info 3:3 pp. 15-20.
27. Gárdos Csaba (2016): Közpénzügyek (kézirat). Budapest, BGE.
28. Görög Mihály. (1996): Bevezetés a projektmenedzsmentbe. Budapest, Aula Kiadó.
29. Görög Mihály. (2003): A projektvezetés mestersége. Budapest, Aula Kiadó.
30. Görög Mihály (2013): Projektvezetés a szervezetekben. Budapest, Panem Kiadó.
31. GURČÍK, L. (2002): G-index – metóda predikcie finančného stavu poľnohospodárskych podnikov. In Agricultural Economics., 2002, roč. 48, č. 8, pp. 373–378.
32. Gyergyák Ferenc (2018): A helyi önkormányzatok ingatlangazdálkodási felelőssége, kitekintéssel az állami vagyonkezelésbe adott ingatlanokra. In: Auer et al. (szerk.) Az önkormányzati vagyongazdálkodás aktuális kérdései. Budapest, Dialóg Campus Kiadó, Nordex Kft., pp. 87-100.
33. Hadasik D. (1998): Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania, Zesz. Nauk., Seria II, nr 153, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
34. Hajdú Ottó (1987): Sokváltozós statisztikai módszerek gyakorlati alkalmazása. Budapest, Időszerű Gazdaságirányítási Kérdések.
35. Hajdú Ottó (2004): Módszertani tanulmányok a csődesemény logit regressziójának kismintás problémái, Statisztikai Szemle, 82. évfolyam, 2004. 4. szám.

36. Hegedüs Szilárd – Zéman Zoltán (2016): Tőkeszerkezeti elméletek érvényesülésének vizsgálata a hazai önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok körében, Statisztikai Számle 94: 10 pp. 1032-1049.
37. Hegedüs Szilárd (2016): Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok eladósodási folyamatainak és tőkeszerkezetének vizsgálata Magyarországon. Doktori értekezés, Gödöllő, SZIE.
38. Hegedüs Szilárd – Gácsi Roland – Zéman Zoltán (2014): Javaslat a Balanced Scorecard alkalmazására az önkormányzati vagyongazdálkodásban különös tekintettel a felújításokra Taylor Gazdálkodás és Szervezetéstudományi Folyóirat 14-15: 1-2 pp. 89-97.
39. Horváth Margit. (szerk) (2018): Az állami tulajdonú társaságok működése. Budapest, Állami Számvevőszék.
40. Hoffman, István (szerk.) (2016): Kézikönyv az önkormányzati vagyongazdálkodásról. Budapest, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft.
41. Kecskés, András (2016): A felelős társaságirányítás európai rendszere. Európai Jog: Az Európai Jogakadémia Folyóirata 16: 3 pp. 28-38.
42. Kecskés András – Bujtár Zsolt (2016): Számok bővületében: kérdőív a felelős társaságirányításról. Jura 21:2 pp. 258-262.
43. Kecskés András (2016): Franciasaláta – felelős társaságirányítás francia módra. Jogtudományi Közöny 71:6 pp. 301-310..
44. Robert S. Kaplan – David P. Norton (2004): Balanced ScoreCard. Budapest, KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
45. Körmendi Lajos. – Tóth Antal (2011): A controlling alapjai. Budapest, Saldo Kiadó.
46. Körmendi Lajos. – Tóth Antal. (1998): A controlling alapjai. Budapest, Saldo Kiadó.
47. Lentner, Csaba (2014a): A vállalkozás folytatása számviteli alapelvének értékelése: profit és közjószág-előállító gazdálkodóknál – I. rész. Számvitel Adó Könyvvizsgálat 56:2 pp. 72-74.
48. Lentner, Csaba (2014b): A vállalkozás folytatása számviteli alapelvének értékelése: profit és közjószág előállító gazdálkodóknál II. rész. Számvitel Adó Könyvvizsgálat 56:3 pp. 130-132.
49. Lentner, Csaba (2014c): A vállalkozás folytatása számviteli alapelvéről. Gazdaság és Jog 22:3 pp. 3-8.
50. Lentner Csaba (2015): A vállalkozás folytatása számviteli alapelvének érvényesülése közüzemi szolgáltatóknál és költségvetési rend szerint gazdálkodóknál – magyar, európai jogi és eszmetörténeti vonatkozásokkal: 31. fejezet, In: Lentner Csaba (szerk.) Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás: Közpénzügyek és Államháztartástan II. Budapest, NKE Szolgáltató Kft., pp. 763-783.
51. Lentner Csaba (2017): Az államháztartás számviteli alapelveinek és kontrolrendszerének vázlatos bemutatása. In: Zéman Zoltán (szerk.) Évtizedek a számvitelben: Controller Info Tanulmánykötet. Budapest, Copy & Consulting Kft., pp. 165-174.
52. Lentner Csaba (2019a): A magyar állampénzügyek fejlődéstörténete a dualizmus korától napjainkig. Budapest, L'Harmattan Kiadó.
53. Lentner Csaba (2019b): Önkormányzati pénz és vagyongazdálkodás. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.
54. Lentner Csaba (2019c): Az állami vagyongazdálkodás egyes gazdasági és jogi aspektusai a tervgazdasági rendszerben. Gazdaság és Jog 27 (6), pp. 20-26.

55. Lehoczki Zóra Zsófia (2018): Az állami és az önkormányzati részvétellel működő gazdasági társaságok vagyongazdálkodására irányadó alapelvek. In: Auer et al. (szerk.): Az önkormányzati vagyongazdálkodás aktuális kérdései. Budapest, Dialóg Campus Kiadó, Nordex Kft., pp. 101-111.
56. Maczó Katalin. – Horváth Endréné (2001): Controlling a gyakorlatban. Budapest, Verlag Dashöfer Szakkiadó Kft.
57. Mészáros Leila et al. (2016): Az Állami Számvevőszék hozzájárulása a minőségi jogalkotáshoz. Jó Kormányzás építőkövei 3. tanulmány. Budapest, Állami Számvevőszék.
58. Molnár Petronella (2018a): Alkalmasak-e a csődmodellek a közfeladatot ellátó gazdálkodók csődkockázatának előrejelzésére? In: Pintér et al. (szerk.): Arccal vagy háttal a jövőnek?: LX. Georgikon Napok, tanulmánykötet. Keszthely, Pannon Egyetem Georgikon Kar, pp. 267-275.
59. Molnár Petronella (2018b): Önkormányzati közüzemi vállalatok vizsgálata csődelőrejelzési modellek alkalmazásával. Új Magyar Közigazgatás 11: Különszám pp. 45-59.
60. Molnár Petronella (2018c): A vállalkozás folytatása számviteli alapelv érvényesülésének vizsgálata az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságoknál. Polgári Szemle: Gazdasági és Társadalmi Folyóirat 14. évf: 4-6 pp. 311-325.
61. Molnár Petronella (2018d): Magyarországi közüzemi vállalatok vizsgálata csődelőrejelzési módszerekkel – a vállalkozás folytatásának számviteli alapelv érvényesülése. Acta Carolus Robertus 8:2 pp. 133-147.
62. Molnár Petronella (2017): Az államháztartási számvitel változásának vizsgálata különböző költségvetési szervek példáin keresztül. In: Konczosné Szombathelyi Márta – Rákli-Szabados Eszter (szerk.): XXXIII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekció Rezümékötet. Győr, Széchenyi István Egyetem pp. 295-295.
63. Molnár Petronella – Hegedűs Szilárd (2017): Az államháztartási számvitel változásának hatásai a munkafolyamatokra és szervezési kérdésekre költségvetési szervek példáján keresztül. Controller Info 3 pp. 37-41.
64. Neumaierová, I. – Neumaier, I. (2002): Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
65. OECD (2015a): OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises.
66. OECD (2015b): G20/OECD Principles of Corporate Governance.
67. Ohlson, J. A. (1980): Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy. Journal of Accounting Research, 18, pp. 109–131.
68. Olechowski, A. et al. (2016): The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play? International Journal of Project Management, vol. 3., no. 8., 168.–178. pp.
69. Ooghe, H. et al. (1999): International comparison of failure prediction models from different countries: an empirical analysis. Ghent, Department of Corporate Finance, University of Ghent.
70. Petrovics Zoltán (2018a): A közüzemi ágazat rövid bemutatása. In: Berke Gyula – Petrovics Zoltán: Kollektív munkaügyi viták és az alternatív vitarendezés lehetőségei a közüzemek területén. Budapest, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., pp. 3-27.
71. Petrovics Zoltán (2018b): Tipikus, illetve potenciális kollektív munkaügyi konfliktusok, viták a közüzemi ágazatban, illetve az alternatív vitarendezés lehetőségeinek feltérképezése. In: Berke Gyula – Petrovics Zoltán: Kollektív munkaügyi viták és az alternatív vitarendezés lehetőségei a

- közüzemek területén. Budapest, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., pp. 64-69.
72. Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance.* New York, Free Press.
 73. Project Management Institute (2013): *A Guide to the Project Management Study of Knowledge.* PMI Inc., Pennsylvania.
 74. PWC (2015): *State-Owned Enterprises: Catalysts for Public Value Creation?*
 75. Sági Judit (2009): *Lakóingatlan-finanszírozó projekthitelek szerződéses kockázatai* In: Radványi Tamás (szerk.): *Gazdaság és Oktatás: Dolgozatok a Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar tudományos műhelyéből.* Budapest, Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar, pp. 96-102.
 76. Sági Judit (2017): *Credit guarantees in sme lending, role, interpretation and valuation in financial and accounting terms.* *Economic Management Innovation* 9:3 pp. 62-70.
 77. Sági Judit (2015): *A bankszféra szerepe és érdekeltisége a helyi önkormányzati kincstári rendszerek kialakításában és működtetésében.* *Prosperitas II.*:1. pp. 98-110.
 78. Sági Judit (2014): *Credit Risk Mitigation via the Example of Guarantee Programmes in Hungary.* In: Joe, Hair – Zoran, Krupka – Goran, Vlasic (szerk.): *Global Business Conference 2014: Questioning the Widely-held Dogmas.* Zagreb (Horvátország), Innovation Institute, pp. 362-371.
 79. Sajtos László – Mitev Ariel (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv.* Budapest, Alinea Kiadó.
 80. Sinkovics Alfréd (2013a): *Költségek és pénzügyi controlling.* Budapest, WK Kiadó.
 81. Sinkovics Alfréd (2013b): *Vállalati pénzügyi tervezés.* Budapest, WK Kiadó.
 82. Szabó Zoltán László (2018): *A projekt controlling gyakorlati alkalmazása az építőipari szervezetek vezetésének hatékonyabbá tételében (doktori értekezés).* Gödöllő, SZIE.
 83. SPRINGATE, G.L.V. (1978): *Predicting the possibility of failure in a Canadian firm.* Unpublished M.B.A. Research project, Simon Fraser University. In: *Insolvency Prediction*, E. Sands & Associates Inc. Elérhetőség: www.sands-trustee.com/insolart.htm (utolsó letöltés: 2019. július 26.)
 84. Szabó József – Farkas Szilveszter (2012): *A válság hatásai a magyar kis- és középvállalati szektorban – 1. rész.* *Magyar Minőség* 21: 8-9 pp. 5-12.; *2. rész.* *Magyar Minőség.* 21:10 pp. 5-13.
 85. Tóth Antal – Zéman Zoltán (2004): *Controlling Gödöllő, SZIE.*
 86. Ulbert József (szerk) (2018): *Vállalati pénzügyek kézikönyv.* Pécs, PTE Kiadó,
 87. Virág Miklós (2004): *Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés.* Budapest, Aula Kiadó.
 88. Virág Miklós et al. (2013): *Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, válságkezelés.* Budapest, Kossuth Kiadó.
 89. Wellington (2016): *The State of Project Management. Annual Survey.*
 90. Zéman Zoltán – Fónagy-Árva Péter – Majoros György (2005): *Mutatósámok szerepe a controllingban.* *A Controller* I.évf./2 pp. 5-8.
 91. Zéman Zoltán – Tóth Antal (2015): *Az önkormányzatok és közüzemi vállalatok teljesítményértékelése.* In: Lentner Csaba (szerk.) *Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás: Közpénzügyek és Államháztartástan II.* Budapest, NKE Szolgáltató Kft., pp. 829-853.
 92. Zéman Zoltán – Béhm Imre (2016): *A pénzügyi menedzsment controll elemzési eszköztára,* Budapest, Akadémiai Kiadó.

93. Zéman Zoltán – Tóth Antal (2017): Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó.
94. Zéman Zoltán (2017): The Risk-mitigating Role of Financial Controlling at Local Government Entities: A pénzügyi controlling kockázatcsökkentő szerepe önkormányzati szervezeteknél, Public Finance Quarterly 2017:3 pp. 294-310.
95. Zéman Zoltán – Hegedűs Szilárd – Molnár Petronella (2018): Analysis of the Creditworthiness of Local Government-owned Companies with a Credit Scoring Method. Public Finance Quarterly 63:2 pp. 176-195.
96. Zhao, H. – Seibert, S.E. (2006): The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review. Journal of Applied Psychology, vol. 91. no. 2., pp. 209-271.
97. Zmijewski, M. E. (1984): Methodological Issues Related to the Estimation of Financial, Distress Prediction Models. Journal of Accounting Research, 1984, no. 22, pp. 59-82.

Törvények

1. 2000. évi C. törvény
2. 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről
3. 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról (KKV törvény)
4. 2009. évi CXXII. törvény a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről
5. Alaptörvény
6. 2011. évi CXCVI. törvény a Nemzeti vagyontörvényről (Nvt).
7. Állami Számvevőszékről szóló 2011. évi LXVI. törvény (ÁSZtv)
8. 1990. évi LXV. törvény, az Ötv
9. 1991. évi XXXIII. törvény egyes állami tulajdonban lévő vagyontárgyak önkormányzatok tulajdonába adásáról
10. 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól
11. 4/2013-as kormányrendelet
12. 2011. évi CCIX. törvény
13. 2010. évi CLXXXV. törvény médiaszolgáltatásról és tömegkommunikációról
14. 2001. évi XX. törvény a Magyar Fejlesztési Bank Részvénytársaságról
15. 2013. évi CXXXIX. törvény a Magyar Nemzeti Bankról
16. 1995. évi XCVII. törvény. a légiközlekedésről
17. 2009. évi XXXVII. törvény az erdőről, az erdő védelméről és az erdőgazdálkodásról
18. 2011. évi CLXXIX. törvény. a nemzetiségek jogairól
19. a nemzeti földalapról szóló 2010. évi lxxxvii. törvény
20. a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény
21. A 2015. évi CXLIII. törvény a közbeszerzésekről (Kbt.)

22. 1996. évi LXXXI. törvény. a társasági adóról és az osztalékadóról
23. 1185/2011 EK rendelet

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.



Kiadó:

Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Közigazgatási Továbbképzési Intézet
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
Rektorhelyettes

Címe:

1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:

Császár-Biró Anna

Tördelőszerkesztő:

Friebert Máté

ISBN 978-963-498-147-3 (elektronikus)