

GAZDASÁG ÜZLETI IRÁNYÍTÁSA

SZERZŐ
MERKEL KRISZTINA

LEKTOR
DR. BIRÓ ZOLTÁN

TARTALOM

Bevezetés	4
I. Üzleti vállalkozás	6
A. A vállalat tevékenységi rendszere	6
1. A vállalkozási tevékenység általános elemei	7
2. A vállalati környezet legfontosabb elemei	8
3. A mezőgazdasági vállalatok sajátosságai	9
B. Üzleti irányítás, stratégia	9
1. A stratégia értelmezése és szerepe a vállalati gazdálkodásban	9
2. A stratégia szintjei	10
3. Stratégiai elemzés módszerei	14
C. A marketing tartalma	24
1. A marketingmix	24
2. Marketing terv	25
3. A kielégítendő fogyasztói szükséglet	26
4. A versenysztratégia megválasztása	27
5. Termékpolitika	27
6. Az értékesítés elemzése és kiválasztása	30
D. Erőforrásgazdálkodás	33
1. Az emberi erőforrásgazdálkodás tényezői és tevékenységei	33
2. Készletgazdálkodás	35
3. Forgóeszköz szükséglet	36
4. A mezőgazdasági vállalat információs folyamatai	36
II. Tervezés	38
A. Tervezési szemléletek	38
1. Kielégítő tervezés	38
2. Optimalizáló tervezés	39
3. Adaptív tervezés	39
B. Tervezési módszerek, eljárások	40
1. Programtervezés	40
2. Lineáris programozás	40
3. Hálótervezés	40
4. Számítógépes tervezés	41
5. Szimuláció	43
C. Döntéshozatali eljárások	43
1. Döntési mátrix	43
2. Döntési fa	46
D. Kockázat	47
1. Alapfogalmak	47
2. A kockázat mérése	47
3. Kockázatkezelés módszerei	48
4. Befektetések kockázata	48
5. A kockázattal szembeni magatartás típusai	49
6. Kockázatkezelés eszközei	49
III. Ágazati szintű tervezés	51
A. Növénytermesztés tervezése	51
1. A növénytermesztés főbb tervezési problémái	51
2. A növénytermesztés kalkulációs táblázatai	52
3. Földhasználat tervezése	54
4. Állattartó képesség számítása	55
B. Állattenyésztés tervezése	58
1. Az állattenyésztés kalkulációs táblázatai	58
2. Takarmányozási terv készítése	59
3. A gazdaság kalkulált tápanyagmérlege	59
C. Üzemi szintű költségek	62
1. A gépjárművetés költsége	63

2. Az épületek költsége	68
3. A bérköltség	68
IV. Pénzügyi tervezés	69
A. Számviteli alapfogalmak	69
1. Bevételek (B) fogalma	69
2. Ráfordítások (R) fogalma	70
3. Pénzügyi számvitel	71
4. Vezetői számvitel	71
B. Pénzügyi elemzés	71
1. Mérleg	72
2. Eredménykimutatás	74
3. Készpénzáramlási terv (cash flow)	78
4. Tőkeköltségvetés	79
5. Költségek csoportosítása	79
6. Önköltség számítás	82
7. Függvényelemzés	84
8. Fedezeti pont-elemzés	87
9. Fedezeti hozzájárulás	87
10. Költség- és nyereségfedezeti számítás, az ÁKNF-struktúra	91
C. Pénzügyi helyzettel kapcsolatos, gyakoribb mutatók	92
D. Maradványérték	93
V. Beruházások	94
A. Megvalósíthatósági tanulmányok fajtái, szerepe, tartalma	95
B. Döntéselőkészítés	96
1. A piaci tanulmány	96
2. Értékesítési előirányzat	97
C. Döntés	97
1. Dinamikus beruházási mutatók	97
2. Statikus beruházási mutatók	103
3. Beruházások értékelése	105
D. A beruházási folyamat szakaszai	107
1. Komplex előkészítés	107
2. Megvalósítás	107
3. Üzembe helyezés	107
4. Üzembe helyezés utáni teendők	108
VI. Hitelfelvétel	109
A. A gazdasági környezet vizsgálata	109
B. A vállalat pénzügyi helyzetének vizsgálata	109
1. A hitelképesség vizsgálata	110
C. Hitel fedezet	110
1. Személyi biztosítékok	110
2. Tárgyi biztosítékok:	111
VII. Üzleti terv	112
A. Az üzleti terv tartalma és felépítése	112
B. Mire jó az üzleti terv?	112
C. Miből áll az üzleti terv?	113
D. Az üzleti terv (banki hitelkérelmi pályázat) lehetséges formájú tartalmi kivonata	114
VIII. Mellékletek	115
1. A gépi munkák jövedelmezőségi mutatói	115
2. melléklet. Magyarország természeti nagytájai és agroökológiai körzetei (Láng et al., 1983)	116
3. melléklet. Talajaink szántóföldi termőhely-kategóriákba (csoportokba) sorolhatók, melyek a következők (Antal, 1987):	117
4. melléklet Termésszinthatérok néhány jellegzetes növényfajnál a fő szántóföldi termőhelyek szerint (t/ha)	118
5. melléklet Gabonaegység-szorzók	119
6. melléklet Szarvasmarhatartás természetes mutatói	120

7.	melléklet Sertéstartás természetes mutatói _____	122
8.	melléklet Juhtartás természetes mutatói _____	123
9.	melléklet. Az 1 év alatt termelt istállótrágya mennyisége _____	125
10.	melléklet. Az 1 év alatt termelt istállótrágya tápanyagtartalma _____	126
11.	melléklet. Vásárolt trágyák _____	127
12.	melléklet. Vásárolt termékek _____	128
13.	melléklet. Eladott termékek _____	129
14.	melléklet. A légkörbe távozó ammónium-nitrogén számított vesztesége _____	130
15.	melléklet. Irányelvek – tájékoztató adatok – a szántóföldi nitrogén (N) terhelés kiszámításához _____	131
16.	melléklet. A mérleg tagolása, tételeinek tartalma _____	132
17.	melléklet. Az eredménykimutatás tartalma, tagolása _____	146
18.	melléklet. Cash flow-kimutatás _____	159
A.	A cash flow-kimutatás sorainak tartalma _____	159
IX.	<i>Felhasznált irodalom</i> _____	161

Bevezetés

A 2000-ben végzett általános mezőgazdasági összeírás (ÁMÖ) számadatai alapján több, mint 960.000 gazdasági egységben folytatnak mezőgazdasági termelést. Ezek 99%-a magángazdaság, melyek több mint 70%-a 1 ha alatt gazdálkodik.

A gazdálkodási méret ismerete azért szükséges, mert más és más stratégia áll nyitva a termelők előtt annak függvényében, hogy milyen mértékben vesznek részt az értékelőállításban.

Az átlagos méret a gazdálkodó szervezetekben 457 ha, míg az egyéni gazdaságokban 2,7 ha volt 2000-ben. A gazdaságok többsége közepes vagy kisméretű.

- Nagyméretű gazdaság: 300 ha vagy 30 számosállat felett,
- Közepes méretű gazdaság: 31-300 ha vagy 2,6-30 számosállat között,
- Kisméretű gazdaság: 30 ha vagy 2,5 számosállat alatt gazdálkodik.

1. táblázat Gazdaságok száma a gazdálkodás alapja szerint (2000)

Megnevezés	Gazdálkodási forma			
	Egyéni gazdaság		gazdasági szervezet	
	db	%	db	%
Gazdaságok száma összesen¹	958.534	100,0	8.382	100,0
ebből csak földterület alapján gazdaság	376.780	39,3	3.519	42,0
állatállomány alapján gazdaság	211.285	39,3	3.519	42,0
szolgáltatás alapján gazdaság	406	0,1	1.096	13,1
intenzív kertészet alapján gazdaság	3.716	0,4	-	-
vegyes előfordulás alapján gazdaság	366.347	38,2	747	8,9

A jövedelemhatárok alapján történő méretbesorolás annyiban különbözik a fenti méretkategorizálástól, hogy biztosítja a termelés intenzitásából adódó különbségek figyelembevételét is. Az Európai Unióban általánosan erre használják az *európai méretegységet (EUME)*, amely az ökonómiai üzemméret kifejezésére használatos jellemző.

Kiszámítása: az euróban kifejezett *SFH-értéket (Standard Fedezeti Hozzájárulás)* 1200-zal elosztják (Az osztószámot központilag határozzák meg.). ⇨ 1 EUME = 1200 SFH

Az EUME alapján jelenleg az alábbi üzemméret-kategóriákat használják.

2. táblázat Mezőgazdasági üzemek kategorizálása az EUME alapján

Méretkategóriák	Kategória-határok EUME-ben	Felső határ euró-ban	Felső határ Ft-ban ²	Méretkategória neve
I	<2	2.400	600.000	nagyon kicsi
II	2-4	4.800	1.200.000	
III	4-6	7.200	1.800.000	kicsi
IV	6-8	9.600	2.400.000	
V	8-12	14.400	3.600.000	kis-közepes
VI	12-16	19.200	4.800.000	
VII	16-40	48.000	12.000.000	nagy-közepes
VIII	40-100	120.000	30.000.000	nagy
IX	100-250	300.000	75.000.000	igen nagy

¹ A gazdaságméretet az az egység éri el, amelynek termőterülete legalább 1500 m², vagy gyümölcsös-, ill. szőlőterülete külön-külön vagy együtt legalább 500 m², állatállománya legalább 1 számosállat, vagy 5 méhcsalád, vagy mezőgazdasági szolgáltatást végez, vagy intenzív kertészeti termelést folytat.

² 1 euró = 250 Ft

Az EU-ban a 2 EUME alatt termelőket nem tekintik üzemnek, hanem háztartásnak sorolják be. A 600.000 Ft SFH-t az AKII számításai szerint Magyarországon pl.: 13 ha-on folytatott búzatermesztéssel, vagy 4,5 ha cukorrépa termesztésével, vagy 4 tejlő tehén tartásával, ill. 30 sertés hizlalásával lehet előállítani (az 1997-1999 évek átlagában).

Fenti méretkategóriák szerint a magyarországi mezőgazdasági üzemek közül a gazdasági szervezetek mellett kb. **60-70 ezer egyéni gazda éri el a 2 EUME** feletti méretet.

A 2003. évi mezőgazdasági gazdaságszerkezeti összeírás előzetes eredményei szerint az elmúlt évben Magyarországon 7800 mezőgazdasági tevékenységet végző gazdasági szervezet és közel 766 ezer egyéni gazdaság működött. A 2000. évi általános mezőgazdasági összeírás óta a gazdasági szervezetek száma 7, az egyéni gazdaságok száma 20 százalékkal csökkent.

A gazdasági szervezetek által használt **átlagos termőterület nagyság** 2003-ban 503 hektár volt, az egyéni gazdaságok esetében pedig alig haladta meg a 3 hektárt.

Az elmúlt 3 évben az egyéni gazdálkodók korösszetételének változása a 35 év alatti gazdálkodók arányának csökkenésével, az 55 év feletti arányának növekedésével jellemezhető. A gazdálkodók elöregedése a nőkhöz képest a férfigazdálkodóknál – akik a gazdálkodók háromnegyedét teszik ki – erőteljesebben jelentkezett.

Az egyéni gazdálkodók mezőgazdasági végzettségében 2000 óta alig történt változás. 3 év elteltével is **a gazdálkodóknak 2 százaléka rendelkezik felsőfokú, 6 százaléka pedig középfokú mezőgazdasági végzettséggel**. A gazdálkodók zöme csak többéves munkatapasztalatára támaszkodhat.

I. Üzleti vállalkozás

A. A vállalat tevékenységi rendszere

A *vállalat* a vállalkozás szervezeti kerete. A modern társadalmakban jogilag körülhatárolt olyan struktúra, amelyre épülve az alapvető cél eléréséhez szükséges tevékenységek végbe-mennek. Vállalaton az önálló jogalanyként működő, azaz jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozásokat értjük.

Az *üzleti vállalkozás* olyan tevékenység, amelynek alapvető célja a nyereségszerzés és a fogyasztási igények kielégítése, mely vállalkozási formánként eltérő. A társasági formák tekintetében a nettó jövedelem (adózott eredmény) tekinthető az érdekeltség centrumának. Az egyéni vállalkozási típus mezőgazdasági vállalkozásokban a bruttó (SZJA adózás előtti jövedelem) maximalizálása is szempontként kezelhető az érdekeltség centrumaként, de természetesen ez is jelentős viták tárgya lehet. Megjegyzendő, hogy az érdekeltség centrumának megállapítása nem független a hatályos jövedelem szabályozástól. Természetesen e kérdésben nem lehet eltekinteni attól, hogy a mezőgazdasági vállalkozások nagy hányada östermelő és más szabályok szerinti jövedelemszabályozás vonatkozik rájuk. (pl: a termelő gépek berendezések egy összegben történő költségkénti elszámolási lehetőségének választása, vagy a bevétel 40 %-át meg nem haladó átalány jellegű költség elszámolási lehetősége, a saját élőmunka ráfordítás költségként való elszámolásának lehetetlensége, szemben a társasági formákban való működéssel.)

A *vállalkozási tevékenység* úgy fogható fel mint különböző természetű döntések sorozata. Olyan döntéseket kell hoznunk, hogy például mennyi pénzt vonhatunk ki a vállalkozásból fogyasztási célokra, milyen gabonakombájnt vásároljunk, vagy mennyi N-műtrágyát szórjunk ki a búza fejtrágyázásakor. Amennyiben a döntéseket bizonyos időbeli előretekintéssel kell meghozni és a döntési probléma összetett, nehezen áttekinthető, akkor a döntésselőkészítés folyamatát *tervezésnek* nevezzük.

A tervezés folyamán azonban tekintettel kell lennünk arra, hogy a döntések meghozatalánál mindig érvényesül a korlátozott racionalitás elve. Ez azt jelenti, hogy az információk mindig csak korlátozottan állnak rendelkezésre és nem érvényesülhet az a jogos elvárás, hogy az információk teljes körének birtokában szülessenek döntések.

Az előállított termékek és szolgáltatások pénzben kifejezett értékét *termelési értéknek* (vagy teljesítménynek), a ráfordítások pénzértékét *termelési költségnek* nevezzük. A termelési értékből levonva a termelési költséget a *vállalkozási eredményt* kapjuk. Ezt nyereségnek, ill. - kevésbé szerencsés esetben -, ha előjele negatív, veszteségnek mondjuk

$$\text{Nyereség (veszteség)} = \text{Termelési Érték} - \text{Termelési Költség}$$

Kézenfekvő tehát, ha a *nyereség maximalizálására irányuló törekvéseket* tekintjük gazdasági (vállalkozói) tevékenység alapvető céljának.

A *nyereség maximalizálása* úgy érhető el, hogy ezt a fő célt végrehajtható részcélokra bontjuk és a vállalkozás működése során ezeknek megfelelő racionális döntéseket hozunk.

Látni kell ugyanakkor, hogy a nyereségmaximalizálás fő célkitűzésként történő szerepeltetése erős egyszerűsítés. Az emberek többségének vannak pénzért meg nem vásárolható szükségletei is, vagy olyanok, amelyek megszerzése ellentétes a minél nagyobb nyereség elérésére való törekvéssel. Ilyen lehet például a sok szabadidő, a gazdálkodás biztonsága, a kiemelkedően magas műszaki színvonal a termelésben, az üzemvezető nagy társadalmi presztízse stb.

Tudnunk kell, hogy „a vezetés a kedvvel való dolgoztatás művészete” márpedig, ha a fenti nem pénzbeni elvárások nem teljesülnek a munkából a kedv is hiányozni fog.

A jó döntéshez a cél ismerete mellett **döntési szabályokra** is szükség van. A legáltalánosabb döntési szabály - amely a nyereségmaximalizálási célt is támogatja - a gazdasági racionalitás elve. Ez a következőket mondja:

- Úgy kell eljárni, hogy az adott mennyiségben rendelkezésre álló erőforrásokkal (**E**) a lehető legnagyobb teljesítményt (**T**) lehessen elérni (egységnyi erőforrásra a lehető legnagyobb teljesítmény jusson):

$$T/E \Rightarrow \max!$$

vagy:

- Úgy kell eljárni, hogy egy adott nagyságú teljesítményt a lehető legkisebb erőforrásmennyiség felhasználásával lehessen elérni (egységnyi teljesítményre a lehető legkisebb erőforrásfelhasználás jusson):

$$E/T \Rightarrow \min!$$

Könnyű belátni, hogy a gazdasági racionalitás elvének betartása a nyereség maximalizálásához vezet.

A döntés a fentiek ismeretében sem könnyű, hiszen többnyire nem ismerjük teljes körűen sem a választási lehetőségeket, sem az alternatívák eredményét befolyásoló tényezőket. Az ismerethiány összefügghet azzal, hogy nem elég körültekintően jártunk el a döntések előkészítése során, de azzal is, hogy nem volt elég időnk az információszerzésre, vagy nem látszott célszerűnek vállalni a többlet-információk összegyűjtésével járó további költségeket.

Ezen túlmenően a nehézségek jó része azzal függ össze, hogy a döntéseket a természeti-gazdasági környezet jövőbeli értékei befolyásolják (jövőbeli árak, időjárási viszonyok, állatbetegségek, támogatási feltételek stb.). Ezek egzakt alakulását előzetesen nem ismerjük, legfeljebb becsülni tudjuk

1. A vállalkozási tevékenység általános elemei

- **erőforrások**, lehetőségek, képességek **mozgósítása**, felhasználása;
- meghatározott **cél** elérésére való törekvés;
- **kockázatvállalás**, vagyis a cél elérhetősége mellett a kudarc, a bukás lehetőségének a vállalása is;
- **profitorientáltság** (a vállalkozás profitorientáltsága a fejlesztés kényszerének és szükségességének kifejezője a vállalkozói szektorban. Minden vállalkozás sajátja ez ágazattól függetlenül);
- **szervezeti autonómia**, függetlenség (a szervezet alapvető céljának megvalósításában nem függ egyoldalúan sem az államtól, sem más szervezettől. Az önállóság természetesen mindig viszonylagos. Önállóság akkor van, ha a körülményeket saját szempontjai szerint tudja mérlegelni, és a döntéseit erre a mérlegelésre alapozni);
- **kompetitív piacon való működés**³ vagyis a termékek árát a piaci árakhoz igazítják (ha a vállalat input és output árai nem a piacon határozódnak meg, hanem valamilyen más

³ A vállalkozások önállóságának viszonylagossága és érvényesítésének igénye, illetve lehetősége vállalkozás filozófiai kérdés. Ma úgy hisszük, hogy a piac szabályozó szerepének érvényesülésbe vetett hit a gazdaság irányítói és a piaci versenytársak részéről az egyetlen biztató forrás, de a tények mást mutatnak. Tisztán piaci alapú működés elméletben és korai kapitalizmus idején működött. A marxi szabad verseny kapitalizmus is absztrakció eredménye. Az állami beavatkozás mindig hatott, hiszen ha nem így lett volna akkor a nemzetgazdaság stratégiai és társadalom jóléti kérdéseket befolyásoló döntései nem valósulhatnának meg. A vállalkozási verseny eredménye egyesek szerint zérus összegű játék képét mutatja. Tendenciájában talán van benne valami, különösen ha globalizáció hatásait is figyelembe vesszük.

Ezzel elérkeztünk döntések decentralizációjának és centralizációjának filozófiai kérdéséhez. Elvi akadályát beláthatóan nincs annak, hogy jó döntések szülessenek centralizált módon, de nem zárja ki a decentralizálás helyességét az a tény sem, hogy minden döntés korlátozottan racionális. A döntési kompetencia befolyásolja a kérdést, nem várható el, hogy a vállalkozások nemzetgazdasági strukturális kérdésekben döntsenek.

szervezet autokratikus döntése alapján, akkor nem beszélhetünk önállóságról, hiszen a vállalat önállósága, eredménye függeni fog ettől a szervezettől)

A vállalati erőforrásokkal⁴ való gazdálkodás területei és fejezetei a következők (részletesebben lásd I/D fejezet):

- munkaerőgazdálkodás,
 - munkaerő biztosítása,
 - képzés, fejlesztés,
 - racionális szervezés
- eszközgazdálkodás,
 - eszköz féleség és kapacitás felmérés,
 - eszközszükséglet meghatározása,
 - eszköz létesítése,
 - eszközök észszerű hasznosítása,
 - eszközök leépítése,
 - eszközkivétel elemzése, értékelése,
- készletgazdálkodás,
 - készletgazdálkodás és logisztika,
 - fontosabb mezőgazdasági készletek,
 - megrendelés, beszerzés,
 - készletezés,
 - készlet felhasználás,
 - értékesítés,
 - készletgazdálkodás elemzése,
- pénzgazdálkodás,
 - rentabilitás, stabilitás, likviditás,
 - pénzügyi tervezés,
 - pénzforgalom,
 - hitelgazdálkodás,
 - pénzügyi elemzés és ellenőrzés,
- információgazdálkodás,
 - információ, mint erőforrás,
 - információ gyűjtése, feldolgozása,
 - információ tárolás,
 - információs rendszerek,
 - információgazdálkodás elemzése.

2. A vállalati környezet legfontosabb elemei

Természeti környezet

Több szempontból is befolyásolja a vállalat tevékenységét. Részben erőforrás, tevékenységet meghatározó tényező (pl. mezőgazdaság), részben korlát (pl. környezetvédelem).

⁴ Az élőköltség és a tőke finanszírozásának és erőforrásként való kezelésének kérdése, régi problémája a közgazdaságtannak. E termelési tényezők piacon történő elosztásának és finanszírozásának kérdése az átlagprofitráta alakulásával is összefüggésbe van. Az átlagprofit süllyedése egy gazdaságban általános elszegényedéshez vezet, hiszen sem az élőköltség sem a működő tőke finanszírozására és bővítésére nincs szabad erőforrás. Márpedig éppen ez a lényege a vállalkozásnak. Ezért célszerű lenne élőköltséggel és a működő tőkével, mint termelési tényezővel foglalkozni, ez előbbi megjelenési formája a munkaerő gazdálkodás, az utóbbié az eszköz- és készlet gazdálkodás. Az információkkal való gazdálkodás, kiszolgálja mind a két termelési tényező hatékony, racionális, szervezett működtetését.

Társadalmi-politikai környezet

Kulturális, jogi, erkölcsi és történelmi háttérrel és intézményrendszert jelent a vállalat számára. A történelmi háttér azért is jelentős, mert 15 évvel a rendszer váltás után is látható, hogy a gazdasági haladásnak egyik legnagyobb akadálya az egyenlődség megteremtésének óhaja, amely viszont a rendelkezésre álló fogyasztási javak korlátlan szaporíthatósága illúziójának talaján áll. A társadalmi-politikai környezetben kiemelkedő szerepe van az államnak, az állam különböző intézményeinek.

Gazdasági, piaci környezet

Ez befolyásolja legközvetlenebb módon a vállalat tevékenységét. A modern vállalat legfontosabb gazdasági környezete a piac. Innen szerzi be, vásárolja meg a vállalat működéséhez szükséges erőforrásokat és itt értékesíti a maga előállította termékeit, szolgáltatásait.

3. A mezőgazdasági vállalatok sajátosságai

- A termelés termőföldhöz kötött:
 - a termőföld, a klíma, a termékenység, stb. döntően befolyásolják a ráfordítás hatékonyságát ⇒ a mezőgazdasági vállalatok jövedelmezőség szempontjából erősen differenciáltak,
- Az időjárástól való függőség:
 - több termékkel kell foglalkozni és több tartalékot kell képezni,
- Élő szervezetekkel való gazdálkodás:
 - a hozam növelést maximálják a fajok genetikai adottságai,
 - a termelés és a munka időben elkülönül,
- A munkaerő- és az eszközszükséglet idényszerű:
 - ez rossz kihasználtságot eredményez ⇒ nagyobb a tőkeigénye,
 - nehéz a munkacsúcsok kiegyenlítése,
 - a termelési folyamat hossza biológiailag behatárolt,
- Hosszú termelési folyamat:
 - a pénz hosszú idő alatt térül meg ⇒ nagyobb a tőkeigény,
 - termékváltás csak hosszú átfutási idővel lehet,
- Nagy a kistulajdonosok aránya,
- Szoros a kapcsolat a környező térséggel.

B. Üzleti irányítás, stratégia

1. A stratégia értelmezése és szerepe a vállalati gazdálkodásban

A vállalati stratégia a vállalat hosszú távú céljainak és a célok eléréséhez szükséges eszközök összessége.

A stratégia koncepció követelményei:

- nagy ismeret megléte, megfelelő tapasztalat és elmélet,
- ismeretek integrálásának képessége,
- elemzésben és gazdálkodás tervezésben való jártasság,
- képzelőerő (intuíció),
- a vezetőnek lehetősége legyen a szükséges erőforrások megszerzésére,
- a jelenlegi előnyökről való lemondás.

Az alapvető cél meghatározása klasszikus vállalat esetében viszonylag egyszerű: minél magasabb vállalati jövedelem, a profit elérése. A modern vállalat esetében ez sokkal összetettebb, bonyolultabb, külső környezeti tényezők és vállalaton belüli adottságok, körülmények által is befolyásolt.

Célszerű ezért megkülönböztetni a vállalat hosszú távon érvényes stratégiáját a vállalat konkrét körülményei által motivált rövid távú céljaitól.

A stratégiai célok az a következő főbb területekre irányulnak:

- piaci részarány növelése,
- a vállalat külső megítélésének alakítása,
- jó pénzügyi helyzet fenntartása (hitel- és fizetőképesség)
- növekedés, fejlődés
- korszerűsítés (innováció),
- jövedelmezőség, profit, vagyon gyarapítása
- a dolgozók biztonságérzetének növelése,
- a dolgozók anyagi jólétének növelése,
- a gazdasági környezet biztonságának állandó fenntartása,
- a dolgozók profit termelő képességének fokozása.

Ne feledjük: Profitot csak élőmunka tud előállítani!

A konkrét vállalati célokat mindig az adott körülmények befolyásolják. Válságos helyzetben például a túlélés, a fennmaradás minden egyéb célt háttérbe szoríthat.

Megkülönböztetünk

- normatív (előzetes állítások rendszere) és
- leíró (döntések utólagos eredményeinek sorozata) stratégiát.

Formális stratégia:

A vállalati stratégia tudatosan kialakított, meghatározott körben közreadott normatív megfogalmazása. Jellemzői:

- néhány fő akció (fókusz) köré épül, melyekkel céljainkat elérhetjük (ne legyen mindenre kiterjedő, így semmitmondó!),
- jövőorientáltság, bizonytalanság számbavétele,
- részstratégiák hierarchiája (egymáshoz viszonyított fontosságuk időről-időre változhat).

2. A stratégia szintjei

A stratégia szintjeit a szervezeti felépítés határozza meg, általában három szintet különböztetünk meg:

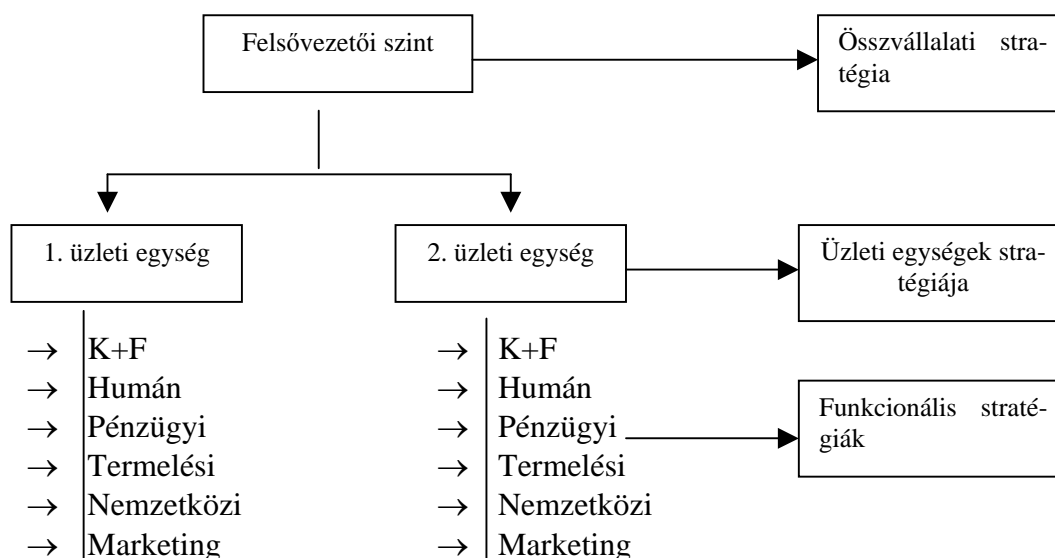
- összvállalati⁵
- üzleti egység,
- funkcionális stratégiát.

2.1. Összvállalati stratégia

A vállalkozás jövőképét, misszióját, céljait és a célok eléréséhez szükséges stratégiai akciókat tartalmazza. Meghatározza, hogy milyen termékekkel, milyen piacon vagyunk jelen.

Az összvállalati stratégia irányt és keretet ad az üzleti és a funkcionális stratégiának. A megvalósítás során az üzleti és a funkcionális stratégia szerepe jelentősen megnő.

⁵ A vállalat egy szervezet. E szervezet rendelkezik célokkal, és valósítja meg azokat. Nem biztos, hogy a szervezeti felépítéshez kapcsolódnak stratégiai szintek. A szervezetek stratégiai céljainak meghatározásakor a CÉL-FELADAT-SZERVZET összefüggést kell alkalmazni. Nagy szervezetekben a stratégiaalkotó szint a legfelsőbb szint. Az ott megfogalmazott célok természetesen stratégiaiak, amelyet alapvetően a környezet befolyásol.



1. ábra A stratégiák kapcsolódási pontjai

2.2. Üzleti egységek stratégiája

Az adott piacokon alkalmazott konkrét versenystratégiákat fogalmazza meg, megkeresve a versenyelőnyök kihasználásának és folyamatos fenntartásának legjobb módszereit.

A stratégiai üzleti egységek olyan egymástól jól elkülöníthető üzleti területek a vállalaton belül, amelyek jól definiálható termék-piac kombinációkat képviselnek, versenyhelyzetük és eredményességük önmagukban is értékelhető.

A vállalati stratégiában megfogalmazandó működési kör a stratégiai üzleti egységekre lebontva jelenik meg konkrétan.

A vállalati stratégiában megfogalmazódnak az egyes stratégiai üzleti egységekkel kapcsolatos legfontosabb célok, de az egyes üzleti egységek részletes cél- és eszközrendszerét és a stratégiai akciókat az üzletági stratégiában kell megfogalmazni, az üzletág felelős vezetőjének.

Ez a multi és supranacionális vállalkozások stratégiai alkotásának modellje, ami nem jellemző a mikro kis és középvállalkozásokra. E modell olyan esetben működik hatékonyan, ha az egyes egységek területileg különülnek el egymástól. A kis és közép vállalkozások esetében egyetlen stratégia képző központ van, ez pedig a társaság managementje, vagy maga a tulajdonos. A társaság kevés számú stratégiai célt fogalmaz meg és ennek rendel alá mindent. Nyilván működnek rész stratégiák, amelyek kiszolgálják a fő cél megvalósítását.

Az üzletági stratégiák tartalmuk szerinti csoportosításban:

- A **költségdiktáló** stratégia az iparág egészét tekintve a legkedvezőbb költségpozíció elérésére irányul. Megköveteli a kapacitások hatékony nagyságrendjének kiépítését, a gyártási és általános költségek szigorú ellenőrzését.
- A **differenciáló** stratégia a versenytársaktól való megkülönböztetést helyezi előtérbe, az egész iparágat tekinti működése célpontjának. Sikerét a versenytársakétól megkülönböztető jellemzőkre alapozza, amelyek az egész piacon egyedülállóak, a fogyasztók márkahűsége előnyt jelent a versenytársakkal szemben.
- Az **összpontosító** stratégiát követő vállalat nem a teljes iparágat kívánja lefedni az adott üzletágban kifejtett tevékenységével, a fogyasztók meghatározott csoportjára vagy földrajzilag lehatárolt piacra, ill. szűk termékvonalakra koncentrálna erőfeszítéseit. Mindez megvalósulhat a konkrét piaci szegmens vagy földrajzi régió jellemzőihez igazodó differenciáláson keresztül, vagy az alacsony költségekre, ill. a két alternatíva kombinációjára alapozva. Nem az iparág egészéhez viszonyítva eredményez alacsony költségpozíciót vagy differenciáltságot, hanem az adott szegmensben belül.

- A **középen megrekedő** – az a vállalat, amelyik nem mutat fel valamilyen határozott stratégiai irányt, nem választ az alternatívák közül, hanem középen megreked, megfosztja magát a piaci verseny alapvető eszközeitől, az ilyen cég számára általában elérhetetlen a sikeres pozíció elfoglalása és a magas jövedelmezőség.

2.3. Funkcionális stratégiák

Az egyes funkciókkal kapcsolatos konkrét, részletes tennivalókat fogják össze, feladata az erőforrások hatékony felhasználásának és folyamatos megújulásának biztosítása.

- innovációs,
- humán,
- marketing,
- termelési és beszerzési,
- pénzügyi stratégiák.

Innovációs stratégia

Az új termék és technológia kutatásához, fejlesztéséhez és a piacon való megjelenéséhez kapcsolódó stratégiát értjük. Az innováció magába foglalja mindazokat a tevékenységeket, amelyek a versenyképes termékek előállításához szükségesek, egyben a sikeres piaci jelenlét feltétele. Egy komplex stratégia, melynek eredményeként egy új vagy jobb termékkel, szolgáltatással jelenik meg a piacon a vállalat.

Jellegük szerinti csoportosítása:

- **Offenzív**, kezdeményező jellegű stratégia – a vállalat aktívan kívánja alakítani környezetét, élen kíván járni, első akar lenni új termékekkel, technológiákkal. Kezdeményez, saját maga alakítja jövőjét, dolgozói számára izgalmas lehetőségeket kínál. Drága, kutatásorientáltságot igényel.
- **Követő jellegű** – a vállalat megelőlegezik a 2., 3. hellyel, kívárja az elsőket, figyel, hogy azok érnek-e el sikereket vagy sem, és azt hogyan teszik. Kevésbé költséges és kockázatos, de kisebbek a sikerek is.
- **Utánzó jellegű** - a vállalat nagy időbeli késéssel követi az élenjárókat. Veszélyes stratégia, mivel ebben a bolyban, bár látszólag kis ráfordításokkal is meg lehet élni, nagy lehet a tülekedés és ezért pótlólagos erőforrás ráfordításokra lehet szükség.
- **Próbáljunk az élbolyban lenni**, de ne saját erőnkre támaszkodva – vállalat kész eredményekhez igyekszik a jutni, oly módon, hogy pl. licenceket vásárol, közös vállalkozásba kezd olyan vállalatokkal, amelyek rendelkeznek az új termékekkel, új technológiával.
- **Vállalkozásorientált jellegű** stratégiák – állandó, folyamatos megújulásra, újabb ötletek kidolgozására és kipróbálására való törekvést jelent. Kisebb összegeknek K+F tevékenységekre fordításával, az átlagosnál eredetibb gondolkodású, kreatív emberek foglalkoztatásával.
- **Hagyományos jellegű** stratégiák – hosszabb távon, általánosan, esetleg kényszerből alkalmazva csődhöz vezet. Lényege, hogy a környezeti változásokról nem véve tudomást, vagy csak megkésve folytatjuk a vállalati gyakorlatot, csak kisebb egyedi javítgatásokra, fejlesztésekre vállalkozunk. És még ideológiát is találunk rá, hogy miért.

Egy vezető az innováció irányát és jellegét akkor tudja hozzáértéssel és biztonsággal meghatározni, ha egyrészt világos stratégiája, missziója és értékrendje van, ami irányt mutat számára a lehetséges innovációs akciók és azok jellege megválasztásánál. Rendelkeznie kell vezetői képességekkel – többiek megnyerése, lelkesedés felkeltése, jó együttműködés kialakítása végett.

Humán stratégia

A vállalat sikereinek vagy kudarcainak egyik fő okozója. Az emberek gyakran nehezebben változtathatók, mozgathatók, mint pl. a gépek vagy a pénz, ezért a velük való foglalkozás stratégiai szemléletet igényel.

Egyre több vállalat ismeri fel azt, hogy versenyelőnyét kiváló szakembereinek köszönheti, hiszen másféle munkaerő-összetételre van szükség tömegtermelés és minőségi, innovatív termékek gyártása esetén. A humán stratégia szoros kapcsolatban van a vezetési rendszerekkel és a vállalati kultúrával.

A humán stratégia kapcsán felmerülő kérdések az alábbiakkal kapcsolatosak:

- a rendelkezésre álló információk:
 - munkaerő,
 - értékelési rendszer,
 - külső munkaerőpiaci helyzet, stb.,
- az emberek és a feladatok egymáshoz való rendelésének rendszere:
 - kinek a hatóköre az erőforrás allokáció,
 - átcsoportosítás lehetősége részlegesen belül, stb.
- a vezetés emberekkel kapcsolatos módszereivel és az alkalmazott vezetési rendszerek:
 - összhangban vannak-e a vezetési módszerek,
 - az ösztönzési rendszer,
 - a képzési, továbbképzési programok,
 - ellenőrzési teljesítményértékelési rendszerek a stratégiai célokkal.

A humánstratégia egyik fontos területe a munkaerő-tervezés, legfontosabb feladata a stratégia megvalósításához szükséges munkaerő mennyiségi és minőségi biztosítása, az erre való felkészülés, ami a vállalati kultúra változtatásának szükségességével is együtt jár.

A humánstratégia elemei: munkaerő-tervezés, vállalati kultúra építése lehetőség az embereknek önmaguk kiteljesítésére és a szervezetfejlesztés.

A munkaerő-tervezés folyamata:

- munkaerőigény (hiány-többlet) megállapítása;
- a szükséges akciók meghatározása és végrehajtásuk ütemezése:
 - felvétel
 - belső képzés
 - átcsoportosítás
 - teljesítménynövelés
 - megváltás a szükségtelen munkaerőtől.

A jó vezetőnek fel kell ismernie, hogy a vállalati célok elérésének alapvető feltétele a munkatársak hozzáértése, együttműködése, elkötelezettsége. Két irányú kapcsolatról van azonban szó. A vezetés a vállalati teljesítmények javításához való maximális hozzájárulást várja a dolgozóktól, akik magas színvonalú, minőségi alkalmazást, jó munkakörülményeket, lehetőséget, érdekes munkát, megélhetést várnak el a vállalattól.

A vezetői magatartás jellemzői: megmondani, eladni, megkonzultálni, együttesen hozni, delegálni a vezetői döntéseket. A vezető feladata, hogy elemezze az egyedi helyzeteket és a megfelelő vezetői stílust kiválassza és alkalmazza.

A humán stratégia területe igen gazdag és érzékeny, nehezen kezelhető feladatokkal tarkított, sikerre akkor számíthat, ha a különböző elemek összhangban vannak egymással.

Marketing stratégia

Alapja a megcélolni kívánt piacok és piacszegmensek meghatározása. A termelési program minden stratégia meghatározó eleme, ezért a stratégia tartalmazza a ***termékek fajtáit***. A marketingstratégia a termelési programra támaszkodva ***konkrétan meghatározza az értékesítési***

programot, hogy a stratégiai döntést megvalósítsa és egyben a szükségletet a termeléssel összehangolja.

Az *ár- és feltételpolitika* tartalmazza mindazokat az *előnyöket*, amelyeket a vállalat a vásárlónak nyújtani tud, *árengedmény*, rabatt, skontó, fizetési könnyítések. A vállalati árpolitika kapcsolatban van a termékminőséggel, és a vállalati image egyik fő meghatározója. Az árpolitikát össze kell hangolni a stratégiai célokkal, a marketing-mix elemeivel, valamint más funkcionális, főleg a pénzügyi és a termelési stratégiával.

Termelési és beszerzési stratégia

A technológia kiválasztásakor mérlegelni kell, hogy bizonyos természeti tényezők mennyire korlátozottan állnak rendelkezésre. A következőket foglalja magába:

- a vertikális és horizontális integráció mértéke,
- a termelési módszerek megválasztása,
- a termelési kapacitások mértékének meghatározása,
- a berendezések karbantartása, pótlása,
- saját gyártás vagy beszerzés,
- szállítók kiválasztása,
- beszerzés, termelés, értékesítés összehangolása,
- a termelés ár- és költségviszonyainak a meghatározása.

Pénzügyi stratégia

Döntő jelentőségű az adott időszakra várható, készpénzként minősülő bevétel, mely közvetlenül befolyásolja a vállalat likviditását. Akkor megfelelő, ha a vállalat bármilyen időszakban készpénzzel vagy eszközök rendelkezésre bocsátásával fedezni tudja fizetési kötelezettségeit.

A vállalati stratégia meghatározza azokat az irányokat, amelyek felé a vállalatnak és különböző üzleti egységeinek törekedniük kell, de a pénzügyi stratégia nem rögzíti az eszközfelhasználás részleteit. A funkcionális egységek vezetői készítenek akcióprogramot, amelyek a stratégiai célok rájuk eső részét tisztázzák. ***A pénzügyi politika keretében a vállalat konkrét irányelveket határoz meg arra, hogy a pénzügyi források a vállalati tevékenység mely ágai-ban hogyan használhatók fel***, miként történjék a folyó fizetési kötelezettség fedezése és milyen pénzgazdálkodási ismervek alapján értékelendők a cselekvési programok. A pénzügyi irányelvek megszabják a beruházási politikát, a raktárkészletek szintjét, hitelfelvétel lehetőségét, a saját tőke törlesztését és az idegen tőke visszafizetését. A beruházások összetétele csak is a stratégiának megfelelő lehet.

A finanszírozás keretei között el kell határolni a belső és a külső finanszírozást (saját tőke felhasználás, hitel igénybevétel).

A pénzügyi politika terén a vállalatvezetés két fő feladat:

- a stratégia megvalósításához szükséges eszközök megszerzése a lehető legkisebb költséggel és kockázatvállalással,
- a különböző tőkeforrások olyan felhasználásával, amely a jóváhagyott stratégiának legjobban megfelelő pénzügyi struktúrát tesz lehetővé.

A stratégia és a pénzügyi struktúra között annyira szoros az összefüggés, hogy a stratégia esetleges megváltoztatása a pénzügyi struktúra módosítását is kikényszeríti.

3. Stratégiai elemzés módszerei

A stratégiai elemzés 3 leggyakoribb használati módszerét mutatjuk be.

3.1. SWOT elemzés

A stratégiai tervezés során elvégzendő legfontosabb elemzéseket a SWOT módszer foglalja össze. A SWOT módszer lényege a környezet és a belső helyzet átfogó, jövőorientált elemzése.

S = Strengths (Erősségek)	O = Opportunities (Lehetőségek)
W = Weaknesses (Gyengeségek)	T = Threats (Veszélyek)

2. ábra SWOT analízis elemei

SW = vállalati diagnosztika, OT = környezeti lehetőségek és veszélyek

A leggyakrabban alkalmazott elemzési módszerek tartalma.

A vállalati környezet elemzése:

- A vállalati környezet két részre osztható:
 - MAKRO (általános) környezetre és
 - MIKRO (verseny) környezetre.
- A makro-környezet legfontosabb elemei:
 - a nemzeti/nemzetközi gazdasági környezet,
 - a technológia/tudás környezet,
 - a kormányzati/politikai környezet,
 - a természeti környezet,
 - a társadalmi környezet és,
 - a kulturális/érték környezet.
- A mikro-környezet legfontosabb elemei:
 - a vevők,
 - a szállítók,
 - a szövetségesek és
 - a versenytársak.
- A környezetelemzésnél fontos, hogy
 - az információgyűjtés minél teljesebb körű legyen,
 - az információgyűjtés gyors legyen,
 - mind a gyűjtés, mind pedig a feldolgozás folyamatos legyen,
 - az elemzés rendelkezésre álló módszereit elsősorban a jövő várható tendenciáinak becslésénél ötvözzük kreatív, szakértői módszerekkel.

Az erőforrások elemzése:

- A konkrét erőforrások legfontosabb fajtái a következők:
 - gépek,
 - berendezések,
 - épületek,
 - technológiák,
 - pénz,
 - munkaerő nagysága és képzettsége,
 - szabadalmak, újítások,
 - föld.
- Értékelésüket három szempont szerint kell elvégezni:
 - milyen az erőforrásaink mennyisége és minősége a versenytársainkéhoz viszonyítva,
 - lehetne-e, és ha igen, hogyan az egyes erőforrásokat jobban hasznosítani a jelenlegi termelés keretei között,

- o lehetne-e az erőforrásokat jobban hasznosítani akkor, ha mást termelnénk.

3.2. Portfolió elemzés



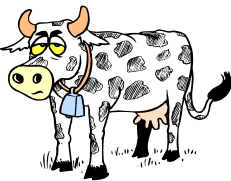

A portfolió módszerek a legáltalánosabban ismert és elterjedt stratégiai elemzési módszerek. Lényegük a megállapodott vállalatok termékeinek és szolgáltatásainak, valamint a környezet kínálta lehetőségeknek különböző szempontok szerinti elemzése és összevetése.

A portfolióelemzés alkalmazható termékekre, termékcsoporthokra, szolgáltatásokra, de vállalati egységek helyzetének értékelésére is. Legegyszerűbb változatuk a **3. ábrán** látható BCG mátrix.

A továbbiakban, amikor a portfolió módszerek felhasználási lehetőségeit vizsgáljuk, általában termékekről fogunk beszélni. Érdekes azonban fejben tartani, hogy nemcsak termékekre, de termékcsaládokra, szolgáltatásokra és vállalati egységekre is érvényes az, amit a termékekre mondunk.

A BCG mátrix lényege, hogy a termékeinket piaci keresletük, illetve relatív piaci részesedésük alakulása függvényében elemezzük. A módszert a **Boston Consulting Group (USA)** dolgozta ki. Segítségével a termékek csoportosíthatók és megbecsülhető a profittermelő képességük. Ez egyben segít a stratégiai irányok meghatározásában is.

- A **sztár termékek** azok, amely iránt a kereslet folyamatosan nő, és a vállalat erős piaci helyzetben van velük, amit a magas piaci részesedés mutat. A **javasolt stratégia**: beruházás.
- A **kérdőjel termékek** azok, amelyek iránt a kereslet nő, és a vállalat piaci helyzete, részesedése viszont gyenge. A **javasolt stratégia**: kiválasztani azokat a kérdőjel termékeket, amelyekkel a vállalatnak van esélye erős piaci pozíció kiharcolására, azokba beruházni, a többi termék termelését abbahagyni.
- A **fejőstehenek** azok a termékek, amelyekkel a vállalat uralja a piacot, de a keresletük növekedési üteme alacsony. Ezek a termékek az életgörbe lehajló ágán vannak. A **javasolt stratégia**: kihasználni az előnyös helyzetet, kivenni belőle annyi pénzt, amennyit csak lehet. Esetleg kisebb beruházásokkal meghosszabbítani a piaci dominancia állapotot.
- **Döglött kutya** termékek azok, amelyek iránt kicsi a kereslet, és a vállalat piaci pozíciója is gyenge. A **javasolt stratégia**: a piacról való kivonulás.

		Relatív piaci részesedés	
		Magas	Alacsony
A piaci kereslet növekedési üteme	Magas	 SZTÁR	 KÉRDŐJEL
	Alacsony	 FEJŐS TEHÉN	 DÖGLÖTT KUTYA

3. ábra BCG mátrix

A BCG mátrix kiváló eszköz általános helyzetkép nyerésére. Nagy hibája viszont, hogy a piaci sikert csak két tényező vizsgálatára szűkíti le, továbbá az, hogy szemlélete statikus. A változások irányáról nem ad képet

3.3. A logframe módszer

A logframe módszer háttere

A logikai keretmátrix megközelítést (Logical Framework Approach, LFA) a USAID fejlesztette ki az 1960-as években, fejlesztési tevékenységek tervezésének, irányításának és értékelésének segítése céljából. Gyakran használják ezt az eszközt a **projektek logikájának** strukturálásához, adott helyzetek értékelésére, célok, célrendszerek és tevékenységek meghatározására. Az LFA módszer mind a tervezés, mind a végrehajtás, mind az értékelés során használható, a projektciklus valamennyi szakaszában meghatározó szerepet játszik.

A módszer előnye, hogy egyszerűbbé teszi:

- a **logikus célrendszerek** kialakítását, és az egyes szintek közötti kapcsolatok meghatározását,
- a kitűzött célok elérésének **mérését**,
- a **projekt hatókörén kívül eső**, de a projekt sikeres megvalósítása szempontjából **fontos tényezők** nyomon követését.

Az LFA módszer alkalmazásának végeredményeként áll elő a **logikai keretmátrix** (röviden: logframe), amely 16 téglalapban foglalja össze a projekt szempontjából legfontosabb információkat:

- *miért* kerül végrehajtásra a projekt (*beavatkozási logika*)
- *mit* szeretne elérni a projekt (*beavatkozási logika és indikátorok*)
- *ezt hogyan* tervezi elérni a projekt (*tevékenységek, eszközök*)
- *milyen* külső tényezőket kell figyelembe venni (*feltételezések és kockázatok*)
- *hol* találjuk meg a projekt értékeléséhez szükséges információkat (*ellenőrzés forrásai*)
- *milyen* eszközökre van szükség (*eszközök*)
- *mekkora* a projekt költségvetése (*költségek*)
- *milyen* előfeltételezéseket kell teljesíteni a projekt elindításához (*előfeltételezések*).

	Beavatkozási logika	Indikátorok	Indikátorok forrása	Feltételezések
Átfogó célok				
Projekt cél				
Eredmények				
Tevékenységek		Eszközök	Költségek	
				Előfeltétel

4. ábra A logikai keretmátrix formátuma

A módszer alkalmazása során rendkívül fontos az **érintettek bevonása** a folyamatba.

Az LFA módszer egy **elemzési** és egy **tervezési** szakaszból áll, melyek a következő pontokban kerülnek bemutatásra.

Elemzési szakasz

A **projektek célja a problémák megoldása**, ezért a fő problémák megértéséhez elemezni kell a fennálló helyzetet. Az adott helyzetet különbözőképpen értékelhetik a különböző érdekcsoportok, ezért hasznos lehet az összes érdekcsoport összehozása (például egy workshop keretében).

Az elemzési szakasz három fázisból áll:

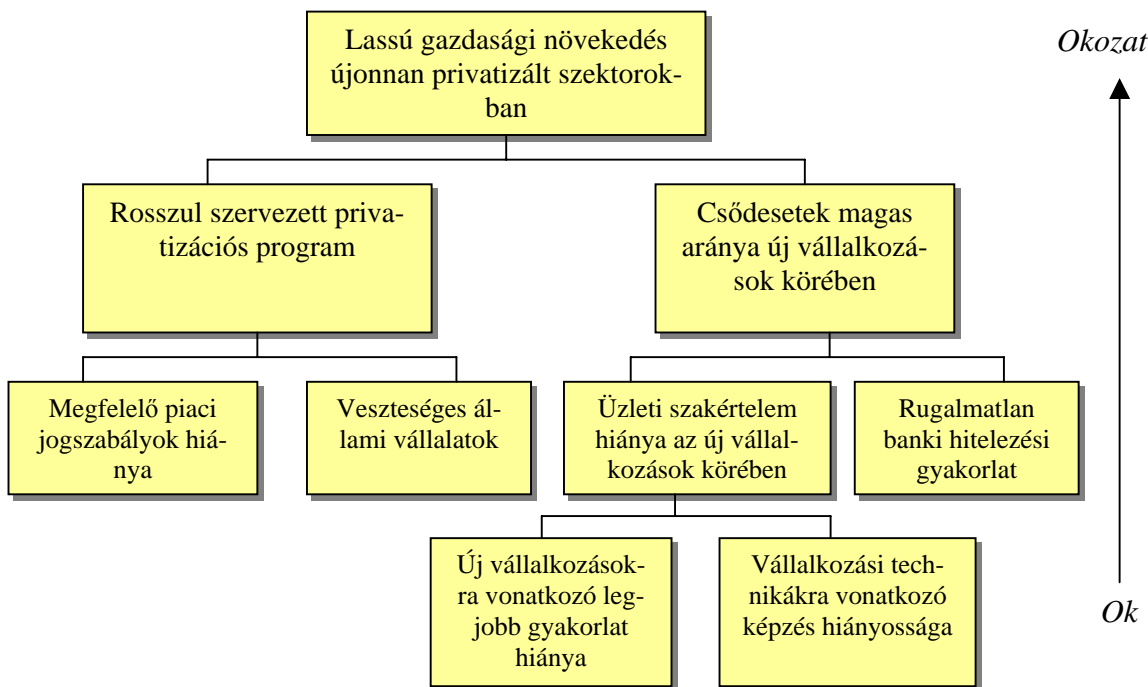
- Probléma-elemzés
- Célok meghatározása
- Stratégia-elemzés

a. Probléma-elemzés

A projekttel megvalósított beavatkozás meghatározásához első lépésben ki kell emelnünk azt a problémát, melynek megoldásához a projekttel közelebb kívánunk kerülni.

A probléma-elemzés a főbb **problémák azonosítását**, valamint az **okok** és **következmények** meghatározását segítő **”probléma-fa”** elkészítését foglalja magában.

Meg kell határozni a feltárt problémák **hierarchikus sorrendjét** – ez az ún. ”probléma-fa”. Minden feltárt problémát értékelni kell, és az **átfogó probléma** meghatározása után fel kell tárni az ehhez kapcsolódó problémákat. A problémafa létrehozása során fel kell tárni az egyes problémák közötti **ok-okozati kapcsolatot**. Ha a probléma ok, akkor az alsó szintre kerül. Az átlagos problémafa 3-5 szintből áll.



5. ábra Probléma-fa

Az elemzés eredménye végül egy, a fenti ábrához hasonló probléma-fa, mely világosan mutatja a problémák közötti ok-okozati összefüggéseket, rávilágít arra, hogy a részproblémák hogyan függenek össze a főproblémával.

b. Célok meghatározása

A probléma-fa valamely fennálló helyzet **negatív** aspektusait mutatja meg, míg a célok elemzése a kívánatos jövőbeni helyzet **pozitív** aspektusait.

A probléma-fa összeállítása után a következő lépés a **problémák célok formájában történő újrafogalmazása**, az ún. ”cél-fa” összeállítása. A cél-fa tehát a probléma-fa **tükörképe**.

Az ok és okozati viszonyt az eszközök és célok viszony váltja fel.

A felállított problémafa minden egyes ablakát átfogalmazzuk céllá:

Probléma: „Üzleti szakértelem hiánya az új vállalkozások körében”

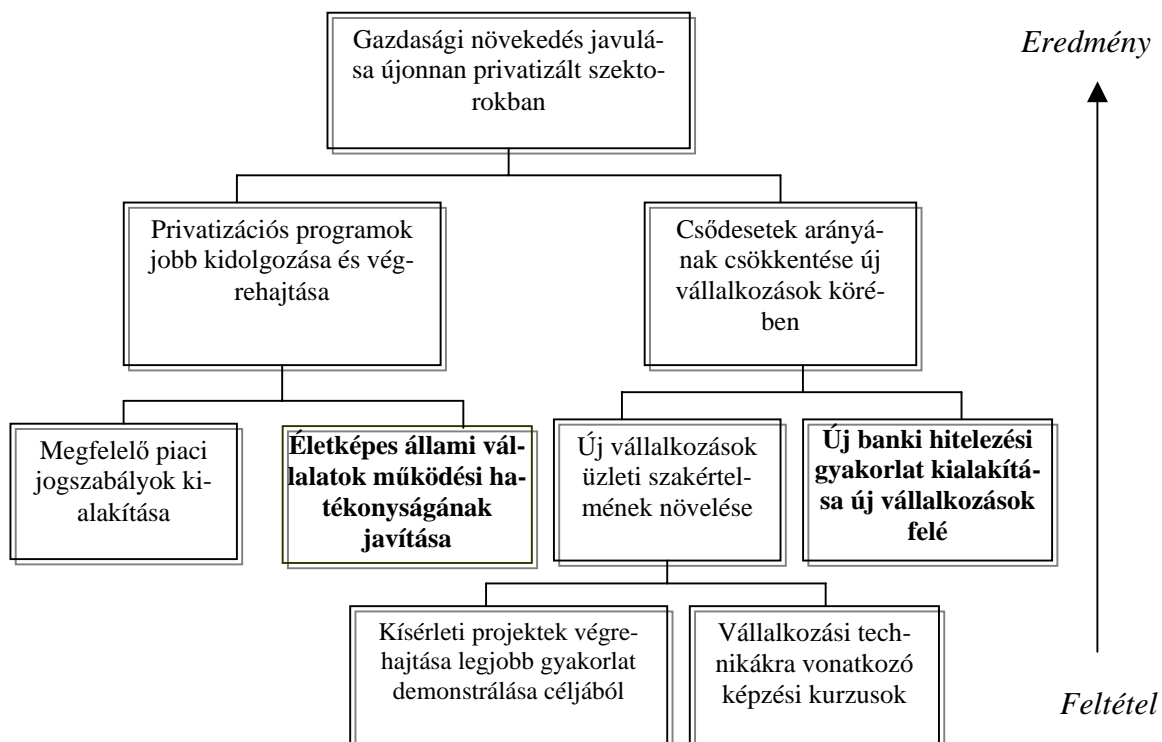


Cél: „Új vállalkozások üzleti tervezési képességének javítása”

Ha az ok-okozati összefüggéseket jól állítottuk fel, úgy a célfa megmutatja, hogy a fő probléma megoldásához milyen részfeladatok megvalósításával juthatunk közelebb.

Így biztosítható a projekt **célkitűzései** és a feltárt **problémák** közötti szoros megfelelés.

A **6. ábra** egy, a fent bemutatott probléma-fából levezett cél-fát mutat be.



6. ábra Cél-fa

c. Stratégia-elemzés

Az elemzési szakasz utolsó fázisában történik tehát a kívánt eredmény eléréséhez szükséges **stratégia** kiválasztása.

A projekt mindig csak egy feladat megoldására irányul. A célfa segítségével választjuk ki azt a **beavatkozási útvonalat**, amely – a rendelkezésre álló idő- és forráskereten belül – egy konkrét feladattól garantáltan eljut a legfőbb célig, de egyben megfelel az alábbi fő kiválasztási szempontoknak.

- illeszkedik a fejlesztés alapelveihez és alapértékeihez, azaz semmiképp sem ellentétes a projektet megvalósító egyéb céljaival, a fejlődésről alkotott elképzelésével,
- biztosított a megvalósító számára a szükséges tudás és információs háttér, valamint a technikai feltételek,
- biztosítottak a pénzügyi források, (azaz a szükséges saját erő rendelkezésre áll, és az elérhető támogatási programok valamelyikében a kívánt mértékig a megvalósítás, ill. a megvalósító szervezet támogatható),
- hatékony, azaz adott idő alatt a befektetett erőforrások ezen az úton hozzák a legnagyobb eredményt, illetve a befektetett erőforrások arányban állnak a kapható eredményekkel,
- multiplikátor-hatással rendelkezik, azaz a megvalósítás a célfa, ill. célfák más alrendszerében is előrelépést indukál,
- minimalizálja a konfliktusokat, azaz nem szít túl nagy ellentéteket, mások érdekeit legkevésbé sérti.

A **stratégia-elemzés** során kerül döntésre, melyek azok a célok, amelyek bekerülnek a jelenlegi projekt céljai közé, és melyek azok, amelyek kimaradnak. A stratégia tehát olyan cé-

lokat tartalmaz, amelyek illeszkednek a projekthez a rendelkezésre álló idő és erőforrások függvényében.

A stratégia áttekinti a különböző beavatkozások megvalósíthatóságát, ami a projekt fókuszának elmozdulásával járhat. Ebből kifolyólag, miután kiválasztásra került a stratégia, a projekt célja és általános célkitűzései többé-kevésbé rögzítettek.

A stratégia-elemzés folyamata:

- Határozzuk meg, melyek azok a célok, amelyeket nem kívánunk elérni (nem kívánatos, vagy nem megvalósítható).
- Csoportosítsuk a célokat, hogy kialakuljanak a lehetséges stratégiai alternatívák, stratégiai irányok.
- Válasszuk ki, melyik stratégia a legmegfelelőbb a kiválasztási kritériumok alapján (a kiválasztási kritériumokat a résztvevők közösen határozzák meg a stratégia elemzés kezdetén).
- Határozzuk meg az átfogó célt és a konkrét célokat.

Tervezési szakasz – a logframe mátrix alkalmazása

A logframe a megfelelő használat esetén segítséget nyújt a tevékenységek, eredmények, projekt célok és átfogó célok közötti **logikai összefüggések** jobb áttekintéséhez.

A logframe kitöltése napjainkban már szinte minden pályázat elkészítéséhez követelmény, azonban nem szabad rugalmatlan és akadályt jelentő eszközként kezelni. A logframe nem pusztán mechanikus eljárások összessége, hanem egy **gondolkodást segítő eszköz**.

A logframe emellett **dinamikus** eszköz is, amelyet a projekt fejlődésével és a körülmények változásával párhuzamosan újra kell értékelni, és felül kell vizsgálni.

A tervezéshez szükséges a projekt megvalósíthatóságát befolyásoló kritikus feltételezések és kockázati tényezők azonosítása, valamint a projekt monitoringjához és értékeléséhez szükséges mutatók és információs források meghatározása. Mindezek az információk egyetlen dokumentumban kerülnek összegzésre.

A logframe egy négy oszlopot és négy sort tartalmazó mátrix.

A **vertikális logika** segítségével beazonosíthatóak a projekt tevékenységek, tisztázhatóak az okozati összefüggések és meghatározhatóak a projekt-menedzser befolyásolási körén kívül eső fontos feltételezések, illetve kockázatok.

Projekt leírás	Indikátorok	Indikátorok forrása	Feltételezések
Átfogó célok	←		
Projekt cél	←	→	
Eredmények	←	→	
Tevékenységek	←	→	
			Előfeltétel

7. ábra Hogyan „olvassunk” egy logframe-t – a vertikális logika

A **horizontális logika** a projekt hatásai és a projekt által felhasznált erőforrások mérésével áll kapcsolatban, a főbb indikátorok (mutatók) és azok ellenőrzéséhez szükséges források meghatározásán keresztül.

Projekt leírás	Indikátorok	Indikátorok forrása	Feltételezések
Átfogó célok		→	
Projekt cél		→	
Eredmények		→	
Tevékenységek			
			Előfeltétel

8. ábra Hogyan „olvassunk” egy logframe-t – a horizontális logika

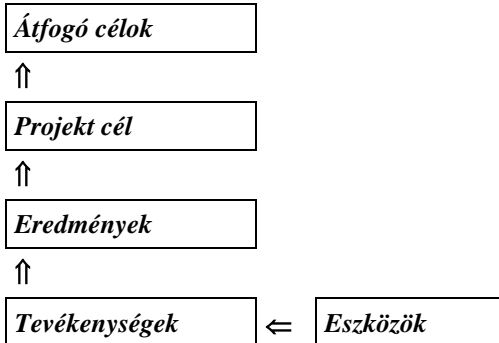
Az alábbiakban részletesen – a javasolt kitöltés sorrendjében – mutatjuk be a logframe mátrix egyes oszlopait.

a.) Az első oszlop: Beavatkozási logika

A logframe mátrix első oszlopát intervenciós logikának (vagy beavatkozási logikának) nevezzük, amely megadja a projekt alapjául szolgáló stratégiát. Ez a **projekt magyarázó leírása** a logframe-ben használt mind a négy intervenciós hierarchia szinten.

- Az **eszközök** (fizikai és nem fizikai) teszik lehetővé a **tevékenységek** megvalósítását.
- A **tevékenységek** megvalósításával érhetőek el az **eredmények**.
- Az **eredmények** együttesen érik el a **projekt célt**.
- A **projekt cél** hozzájárul az **átfogó célok** megvalósulásához.

Beavatkozási logika



9. ábra A célok hierarchiája

- Az **átfogó célok** azok a célok, amelyek a projekt hosszú távú hatásai mutatják be az érintettekre vonatkozóan. Ezeket a célokat a projekt önmagában nem tudja elérni, elérésükhöz szükség van további projektek megvalósítására is.
- A **projekt cél** az a konkrét cél, amit a projekt megvalósításával közvetlenül el kívánunk érni. Minden projektnek csak egy konkrét célja lehet.
- Az **eredmények** a projekt keretében végrehajtott tevékenységek „termékei”, a projekt megvalósítása után rövid távon létrejönnek. (Az eredményeket be kell sorszámozni.)
- A **tevékenységek** azok a lépések, amelyeket az eredmények elérése érdekében meg kell tenni. (A tevékenységeknek kapcsolódnia kell az eredmények sorszámaához: pl. 1.1., 1.2. stb).

b.) A negyedik oszlop: Feltételezések / kockázatok értékelése

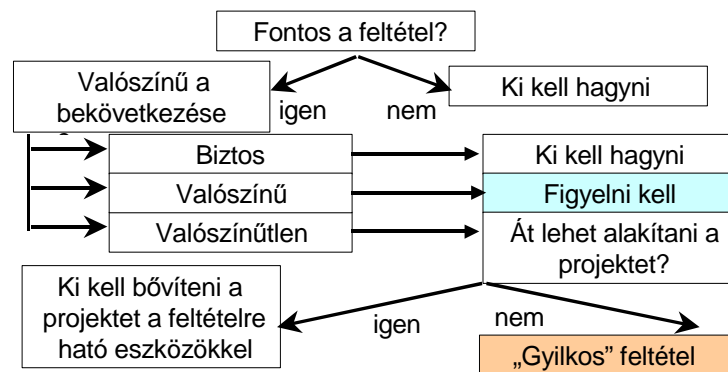
Egy projekt sikere gyakran nemcsak a projekt beavatkozásain múlik, hanem bizonyos **külső tényezőkön**, illetve konkrét feltételezéseken is, amelyek kívül esnek a projekt hatáskörén. A külső tényezők brainstorming (ötletbörze) révén határozhatóak meg a **logframe minden egyes szintjére vonatkozóan**. A projekt beavatkozásokon túl a sikerhez szükséges egyéb té-

nyezők az alattuk lévő sorban találhatóak, így a **feltételezések és kockázatok** oszlop egy szinttel lentebb kezdődik, mint a másik három oszlop.

A feltételek feltárásában **alulról felfelé** haladunk, mégpedig olyan logika mentén, hogy minden szinten azt keressük, hogy az adott szinten elért eredmények, hatások mellett a következő szint céljának teljesüléséhez mire van még szükség.

- Ha az **előfeltételek** teljesülnek, akkor elkezdődhet a **tevékenységek** megvalósítása;
- Ha a tevékenységek megvalósultak és az ezen a szinten lévő **feltételezések** igaznak bizonyulnak, akkor létrejönnek az **eredmények**;
- ha ezek az eredmények és ezen szint **feltételei** teljesültek, akkor elérjük a **projekt célt**;
- ha a projekt cél megvalósult és a szinthez tartozó **feltételezések** teljesülnek, akkor a projekt hozzájárul az **általános célok** eléréséhez.

A feltételezések meghatározását követően a **kívánt helyzet** formájában kell azokat megfogalmazni. Ilyen módon lehetővé válik ellenőrzésük és értékelésük a feltételezési algoritmus segítségével. A feltételezések vizsgálatának logikai folyamatát a következő ábra foglalja össze.



10. ábra A feltételezések vizsgálata

- A folyamat első lépése, hogy megvizsgáljuk az adott feltétel **fontosságát** a projekt szempontjából. Amennyiben a feltétel nem fontos, akkor az adott feltétellel nem foglalkozunk tovább.
- Amennyiben a vizsgált feltétel fontos, akkor következő lépésként **bekövetkezésének valószínűségét** vizsgáljuk meg. Itt három esetet különböztetünk meg:
 - ha a bekövetkezés biztos, akkor a logframe-ben nem szerepeltetjük a feltételt, mivel az adottságnak vehető;
 - ha az adott feltétel bekövetkezése valószínű, akkor a tényezőt figyelni kell;
 - amennyiben valamely fontos feltétel bekövetkezése nem valószínű, úgy meg kell kísérelnünk átalakítani a projektet. Ha ez nem sikerül, úgy a projekt nem megvalósítható, az ötlet elbukott.

A fenntarthatóságot biztosító tényezőket is figyelembe kell venni a logframe-ben. Egy projektről akkor mondható el, hogy fenntartható, ha a megvalósítás után is hasznokat/előnyöket kínál a beruházónak.

A projektet közvetlenül befolyásoló belső és külső tényezőket kétféle eszköz segítségével lehet felmérni. Az egyik ilyen módszer a korábban már ismertetett **SWOT** analízis, a másik pedig a **SEPT** elemzés (Social, Economic, Political and Technological – szociális, gazdasági, politikai és technológiai), melyet hely hiányában nem ismertetünk.

c.) A második oszlop: Objektíven ellenőrizhető mutatók

Az objektíven ellenőrizhető mutatók megmutatják, hogy a a logframe egyes szintjein elhelyezkedő célokat sikerült-e teljesíteni vagy sem. E mutatók alapján kerülhet sor a megfelelő

monitoring rendszer kidolgozására. A logframe ezen oszlopában kerülnek meghatározásra a beavatkozási logika oszlopban meghatározott célok, eredmények elérésének mérésére szolgáló indikátorok.

- Az átfogó célok mérésére szolgáló indikátorok a **hatásindikátorok**;
- A konkrét cél mérésére szolgáló indikátorok az **eredmény indikátorok**;
- A projekt eredményének mérését az **output indikátorok** teszik lehetővé.

A legelső sorban kerülnek feltüntetésre az **eszközök**, erőforrások. Az erőforrások közé a tervezett tevékenységek elvégzéséhez és a projekt irányításához szükséges emberi, anyagi és pénzügyi erőforrások tartoznak.

Az indikátorok olyan objektíven mérhető jelzőszámok és specifikációk, melyek az eredmények **menyiségi** (db, fő, m, m², m³, tonna, Ft, % ...), **minőségi** (kategória, szint, célcsoportra, funkcióra, kompetenciára, helyre, témára utaló jelző), vagy **időbeni** (állandó, időszakos, ... évi) meghatározását adják.

Az eredményhez, a projekt célhoz és az átfogó célhoz tartozó indikátorokat egyaránt meg kell határozni. Ha valamely kitűzött célhoz nem tudjuk megmondani, hogy kinek, mennyit, milyen minőségben, mikorra, hol valósítjuk meg, a célkitűzést át kell fogalmaznunk.

A második oszlop legelső négyzetébe kerülnek a projekt megvalósításához szükséges **eszközök, erőforrások**. Az erőforrások közé a tervezett tevékenységek elvégzéséhez és a projekt irányításához szükséges **emberi, anyagi és pénzügyi erőforrások** tartoznak.

d.) Harmadik oszlop: Ellenőrzési eszközök

Ebben az oszlopban az kerül feltüntetésre, hogy az objektívan mérhető **indikátorokhoz szükséges információk, adatok** honnan szerezhetők be, hol találhatóak. Az ellenőrzési eszközök révén a mutatókat illetve mérőszámokat rögzítik.

Meg kell határozni egyrészt a formát, másrészt azt, hogy kinek kell információkat biztosítani, harmadrészt pedig azt, hogy milyen rendszerességgel kell biztosítani azokat.

A hatások mérésére leggyakrabban a belső nyilvántartásokból és a hivatalos statisztikákból nyerhető információkat használhatjuk, de gyakran szükség van önálló adatgyűjtésre is. Ebben az esetben fontos szempont, hogy megbízható, de nem nagyon költséges felmérési módot válasszunk.

Az alsó sorban kerülnek meghatározásra a projekt megvalósításának (az eszközöknek) a **költségei** és azok **forrásai** (támogatás, saját erő, partnerek, hitel). Sorra vesszük, hogy a beavatkozási stratégia egyes szintjeinek teljesítéséhez mire lesz szükségünk. Amennyiben ezzel rendelkezünk, beírjuk a „források” mezőbe. Forrás lehet a készpénzben vagy már lekötött hitelben meglévő **saját erő**, a rendelkezésre álló **épület, berendezés**, már meglévő **engedélyek, tervek, emberi erőforrások**, stb.

A projekthez szükséges eszközök és források pontos megbecslése érdekében részletesen meg kell határozni a tervezett tevékenységeket és az irányításhoz szükséges tevékenységeket.

A logframe mátrix elkészítésének menete

A logframe mátrix oszlopainak és sorainak kitöltése meghatározott sorrendben történik.

- Először az első oszlop kerül elkészítésre fentről lefelé haladva, így elkészül a projekt célrendszere, meghatározásra kerülnek a tevékenységek.
- Ezután a feltételezések kerülnek meghatározásra (negyedik oszlop) lentől felfelé haladva, kezdve az előfeltételezésekkel.
- Ezt követően az alsó sorból kiindulva vízszintesen haladva kitöltjük a hiányzó téglalapokat, először meghatározva az indikátorokat, majd azok forrását.

Projekt leírás	Indikátorok	Indikátorok forrása	Feltételezések
1	15	16	
2	13	14	8
3	11	12	7
4	9	10	6
			5

11. ábra A logframe kitöltésének menete

C. A marketing tartalma

A vállalat, mint szervezet akkor képes fennmaradni, ha alapvető célját hatékonyan meg tudja valósítani, ehhez marketingszemléletre és az ezt érvényesítő tevékenységekre szükség van.

A sikeres marketingstratégia kialakításához meg kell érteni a fogyasztók különböző csoportjainak vevői magatartását és az ezt befolyásoló tényezőket. A fogyasztói igény kielégítése (a fogyasztó oldaláról nézve) akkor mehet végbe, ha a következő tényezők találkoznak:

- a fogyasztó személyi jellemzői,
- a termék jellemzői,
- vásárlási szituáció.

Kielégítendő igény meghatározása: mindig a fogyasztó oldaláról kell, hogy kiinduljon. A fogyasztóval a vállalat a piacon találkozik, ahol a versenytársak is jelen vannak. A marketingben minden a versenytársakhoz viszonyított értékelésben jelenik meg. A vállalati stratégia tehát mindig versenystratégia, amelyből három alapvető stratégiai teendő következik:

- a kielégítendő fogyasztói szükséglet konkretizálása,
- a versenyhelyzet és a versenytársak elemzése,
- annak elérése, hogy a fogyasztók általunk megcélzott köre a versenytársakkal szemben bennünket válasszon szükséglete kielégítése érdekében.

A marketingstratégia célja: a tartós versenyelőny biztosítása, lényege pedig a célpiac és a versenystratégia megválasztása, valamint a marketingmix elemeinek, az adott céloknak és feltételeknek, megfelelő kombinálása.

1. . A marketingmix

Azoknak az eszközöknek az összességét, amelyek a marketing-célok megvalósítását szolgálják, marketingmix-nek nevezik. A vállalkozó számára a módszerek és eszközök számtalan kombinációja áll rendelkezésre, amelyek felhasználásával megvalósíthatja a marketing-elképzeléseket. A kombinációk közül ki kell választani a lehető legjobb változatot (keveréket, mixet), amely a legkedvezőbb eredményhez vezet.

A marketingmix elemeinek egyik legelterjedtebb csoportosítása az ún. "5P"-konceptió:

- a termék (**P**roduct),
- az ár (**P**rice),
- az elosztás (**P**lace), vagyis a forgalmazás, az értékesítés helye,
- az ösztönzés (**P**romotion), az értékesítés ösztönzése, beleértve a reklámot is,
- a személyes eladás (**P**ersonal Selling).

Az "5P"-konceptióban a termékkel kapcsolatos figyelem a valós igényekhez igazodó, alkalmazkodó használati értékre irányul (beleértve a terméket, termékcsoporthoz, a márkateremtést, a csomagolás formáját, a szabványosítást stb.).

Az elosztás nem egyszerűen elosztás, hanem a fogyasztók megnyerése, meggyőzése, igényeik, vásárlási szokásainak felismerése.

Az ár üzletpolitikai eszköz a célpiac megnyerése (tisztes haszon mellett).

Az ösztönzés az eladást segíti azzal is, hogy kommunikációs feladatot tölt be az eladó és vevő között.

A személyes eladás (különösen a termelőeszközök piacán) a leghatásosabb kommunikációs eszköz.

A vállalkozás menedzselésének alapja a marketing-koncepció és a stratégiai tervezés.

2. Marketing terv

A marketing-tervben a vállalkozó a terméket, illetve a piacot helyezi központba a részletes marketing stratégiákat és – programokat alakít ki arra, hogyan valósíthatók meg a termékhez rendelt célkitűzések adott piacon. A marketing-terv eszerint a marketingműveletek célirányosításának és koordinálásának eszköze.

A marketing terv kialakítása az alábbi lépésekből áll:

- helyzetelemzés,
- marketing célok megfogalmazása,
- stratégiák meghatározása,
- programok kialakítása,
- végrehajtás és ellenőrzés.

2.1. Helyzetelemzés

A vállalkozás környezete rendkívül összetett. A piaci mozgások nem számíthatók ki pontosan. Ennek ellenére a vezetők egyik legfontosabb feladata, hogy megkíséreljenek megbízható képet alkotni a piaci folyamatokról, azok várható alakulásáról. A jövő piacának előrejelzéséhez mindenképp először a jelenlegi piaci helyzet alapos ismerete szükséges.

2.2. Marketing célok megfogalmazása

A megismert piaci helyzet figyelembevételével a vezetőknek meg kell határozniuk, hogy a cég hová akar eljutni, mit akar elérni a jövőben. A marketing célok alapvetően a piacokra és a vállalkozás kínálatára irányulnak (a célpiacok feltárását, az igények kielégítésére alkalmas kínálat meghatározását rögzítik).

2.3. Marketing stratégiák meghatározása

A marketing stratégia feladata, hogy a tervbe vett célokhoz vezető módszereket, eszközöket kijelölje, vagyis hogy hosszú távra választ adjon a következő kérdésekre:

- Mit gyártson, mit értékesítsen a vállalkozás?
- Kinek gyártsa, kinek értékesítse a vállalkozás termékeit/szolgáltatásait?
- Mennyit gyártson és értékesítsen?
- Mennyiért értékesítsen?
- Mennyiért gyártson (milyen költséggel)?
- Hogyan értékesítsen?
- Hol értékesítsen?

2.4. Programok kialakítása

A marketing programok rövid távú feladatokat jelölnek ki. Ebben a munkafázisban a stratégiához és az éppen adott szituációhoz igazodó intézkedéseket kell megfogalmazni (pl.: Mikor kezdődjön az árleszállítási akció, mely termékeket ölelje fel, és mekkora legyen az árleszállítás mértéke?). Mint azt a stratégia meghatározásakor megállapítottuk, a programok ugyancsak a marketingmix eszköztárával dolgoznak.

2.5. Végrehajtás, ellenőrzés

A feladatok végrehajtása (kellő időben és megfelelő helyen végrehajtott terv) és az azt követő ellenőrzés során kiderül tevékenységünk hatékonysága és eredményessége, vagyis az, hogy a kitűzött célok megvalósulnak-e.

A marketing terv több részből áll. Többnyire a következőket tartalmazza:

- marketinghelyzetkép (a tervnek ez a része a piaccal, a termékekkel, a versennyel, és értékesítéssel és a makrokörnyezettel kapcsolatos lényegi háttér-információkat ismerteti);
- a lehetőségek és a problémák elemzése (előző információk alapján behatárolja a fő lehetőségeket és veszélyeket, erősségeket és gyengeségeket és mindazon kérdéseket, amelyekkel a vállalkozónak az adott termék esetében foglalkoznia kell);
- célkitűzések (alapvető döntések a célokról);
- marketingstratégia;
- cselekvési programok (ki, mit és mikor csináljon és mennyibe fog kerülni);
- a várható nyereség (költségvetés, árbevétel);
- ellenőrzés (az ellenőrzést körvonalazza, amellyel a terv teljesítését követik nyomon).

A marketingmix koncepciója megjelenik a marketingstratégiában (a marketing tervben). A gyakorlati marketing munka középpontjában a marketingmix elemei állnak.

3. A kielégítendő fogyasztói szükséglet

3.1. A piac szegmentálása

Alapja, hogy a fogyasztók eltérő ízléssel, érdekekkel, célokkal, életformával rendelkeznek, így igényeik is eltérőek. A vállalatnak döntenie kell arról, az igények közül melyeket kívánja kielégíteni.

A vállalat küldetése ill. a szegmentálás célja dönti el, hogy a csoportképzés lehetséges szempontjai közül melyeket választjuk. A szegmentálási szempontok különböznek aszerint, hogy egyéni vagy szervezeti vásárlók igényei felé fordulunk-e.

Egyéni fogyasztók szegmentálási szempontjai:

- termékorientált szegmentálás,
- demográfiai szempontok,
- társadalmi tényezők,
- személyiségre jellemző szempontok,
- földrajzi tényezők, stb.

A termelési eszközök szegmentálási szempontjai:

- a termék jellege (alapanyag, alkatrész),
- a vásárló szervezet jellege (vállalat, kormányzat, non-profit szerv.),
- a szervezet jellemzői (méret, ágazat, telephely),
- a beszerzés helyzete a szervezetben (centralizált-decentralizált, egyedi-rendszeres).

A piacszegmentálás történhet a priori elvek alapján, vagy a piac jellemzőinek részletes feltárására irányuló piackutatás eredményeire építve.

A **piackutatás** a fogyasztók igényeit méri fel, ill. azok kielégítésének lehetséges módjait tanulmányozza, végezhető a marketingmix valamennyi elemével kapcsolatban, leggyakoribb új termék piaci bevezetésekor.

3.2. A célpiaç kiválasztása

A piacszegmentálás a célpiaç kiválasztásának alapja. A célpiaç azon piacszegmensek köre, amelyeken a vállalat a jelentkező piaci igényeket ki akarja elégíteni (piaci szegmens kiválasztáskor figyelembe veendő a szegmentum mérete, növekedési esélye, kedvező versenyhelyzet, stb.).

3.3. Pozicionálás

A célpiac kiválasztása után a vállalatnak meg kell határozni, és tudatnia kell a potenciális fogyasztókkal, hogy az adott célpiacon megjelenő termékei milyen tulajdonságokkal rendelkeznek a versenytársak hasonló termékeihez képest. Mire építheti a vállalat ezen a piacon a versenyelőny megszerzését és megtartását, ill. melyek azok a tényezők, amelyek alapján a fogyasztó előnyhöz jut, ha épp a mi vállalatunk termékét vásárolja meg.

4. A versenystratégia megválasztása

Minden vállalatnak természetes törekvése, hogy a piaci versenyben minél előnyösebb helyzetbe kerüljön versenytársaival szemben. A **marketinghadviselés** kifejezi, hogy a vállalatnak aktív ellenféllel (ellenfelekkel) szemben kell érvényesítenie marketing elképzeléseit. Az, hogy a vállalat milyen versenystratégiát folytat, függ attól, hogy milyen pozícióból indul a versenyben. A *célpiacon játszott szerepük alapján* a vállalatoknak 4 csoportja lehet:

- vezetőök: 3 fő feladatuk a piac egészének bővítése, saját részesedésük megvédése ill. növelése;
- kihívók: határozottan törekszenek a vezető pozíció felé, részesedésük növelésére;
- követők: a status quo fenntartásában érdekeltek;
- meghúzódkók: olyan piaci réseket keresnek, ahol nincsenek kitéve a nagyok támadásainak.

A marketingstratégia összetett, a különböző célpiacokon eltérő marketingmix alkalmazását igényli (egy vállalatnak nem csak egyetlen terméke van ⇒ eltérő piaci pozíciók).

A tényleges marketingtevékenység keretinek kijelölése a marketingmix elemeinek megfelelő kombinálása.

5. Termékpolitika

A termék legfőbb jellemzője, hogy valamely fogyasztói igény kielégítésére alkalmas. A marketingnek nem az a feladata, hogy felfedje az egyes termékek mögött húzódkó szükségleteket és termékjellemzőket, hanem hogy előnyöket adjon el. A vevő elégedettséget akar vásárolni, nem pedig terméket.

A termékpolitika összetevői:

- a termékszerkezet megválasztása,
- a termékciklus kezelése
- és a termék bemutatása.

Termékpolitika a vállalat által ajánlani kívánt termékekre (termékszerkezetre), a termékciklus kezelésére és a terméknek a fogyasztó számára történő bemutatására terjed ki.

5.1. Termékszerkezet

A termékszerkezet két dimenzióban vizsgálható: horizontálisan a vállalat által kínált termékcsoportok szempontjából, vertikálisan az adott termékcsoportokon belüli választékot illetően.

A termékszerkezet kialakítása a vállalat egyik legalapvetőbb stratégiai döntése, kifejezi, hogy milyen konkrét fogyasztói igényeket kíván kielégíteni.

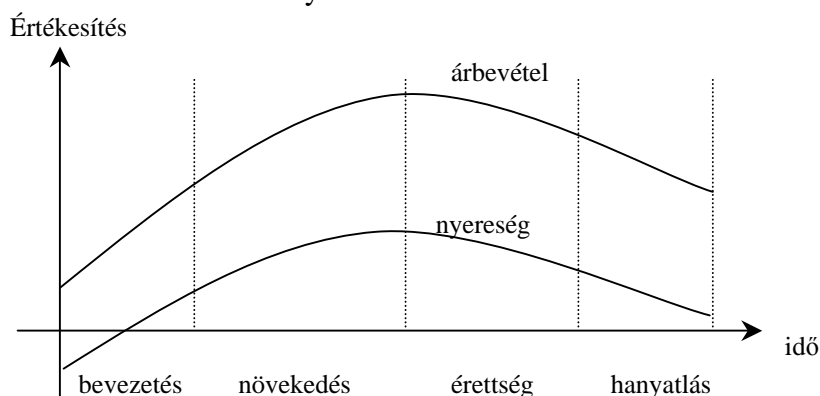
5.2. Termékciklus

A termékciklus az az idő, amíg egy termék a piacon tartózkodik. A termék egy megoldás a sok közül valamely szükséglet kielégítésére, a változó igényszint a szükséglet életciklus görbéjével jellemezhető.

Szakaszai:

- a szükséglet felmerülése,

- a gyorsuló növekedés,
- a lassuló növekedés,
- a telítődés és a hanyatlás.



12. ábra A termék életgörbéje

A termékélelciklus szakaszai a marketingstratégia és a jövedelmezőség szempontjából igen eltérőek.

Az ábrán a **nyereség** görbe azt fejezi ki, hogy mennyivel járul hozzá az adott termék a vállalat nyereségéhez.

A **bevezetés** szakaszában a vállalat feladata, hogy a terméket elfogadtassa, megkedveltesse a fogyasztókkal. Jellemző, hogy a forgalom nő, de a jelentős kezdeti költségek miatt termék veszteséges.

A **növekedési** szakaszban a piac már elfogadta a terméket, a forgalom és a profit is gyorsan nő – intenzív reklámhadjárat, értékesítési hálózat bővítése jellemző.

Az **érettség** szakaszában a termék értékesítése állandó volumenű, piaca lassan telítődik. A technológia bevezetettsége miatt alacsonyak a ráfordítások, ezért magas nyereséget lehet elérni, ez a szakasz végére csökken, ekkor már érdemes új, helyettesítő termék bevezetését elkezdeni.

A **hanyatlás** időszakában a forgalom és vele a nyereség is csökken, a vállalatnak fokozatosan vissza kell vonulnia a termék piacra vitelétől.

A termék élelciklusának különböző szakaszai különböző marketingmódszereket igényelnek a vállalattól.

5.3. A termék bemutatása: márka, csomagolás, címkézés

A termék azonosítására, megkülönböztetésére szolgál, célja, hogy a fogyasztó egyértelműen el tudja különíteni. Fontos a termék bemutatása, mert jelentősen befolyásolja a vásárlást.

A **márkanév** regisztrálása jelentős védelmet jelent a piaci versenyben, megkülönbözteti a terméket a versenytársakétól.

A **csomagolás** technikai és marketing szempontból egyaránt fontos, a **címke** a tájékoztatás szerepét tölti be.

5.4. Árpolitika

Azt fejezi ki, hogy mennyit hajlandó a fogyasztó elismerni azokból a ráfordításokból, melynek révén az eladó abba a helyzetbe került, hogy a termékét vételre felajánlja. A tényleges ár a piaci folyamatok alapján alakul ki, a vállalatnak azonban határozott elképzelése kell, hogy legyen, hogy az adott termékért mekkora árat szeretne kapni. Ezen elképzelések kialakításának elveit és módszereit foglalja össze az árpolitika.

Kotler szerint a vállalat árképzési stratégiáját a következő hat lépésben tartja megtervezhetőnek, ill. megvalósíthatónak:

- Az árpolitikai célok kiválasztása,
- A kereslet meghatározása,
- A költségek becslése,
- A versenytársak ármagatartásának elemzése,
- Az árképzés módszerének kiválasztása,
- A végső ár meghatározása.

Az árpolitikai célok kiválasztása

Milyen célokat akar a vállalat árképzésével megvalósítani, milyen gazdag eszköztár áll rendelkezésre az árképzéshez, ill. milyen célok érdekében használhatja ezt fel a vállalat.

- túlélés,
- a profit maximalizálása,
- az árbevétel maximalizálása,
- a befektetés arányos nyereség,
- a forgalomnövekedés,
- a piaci részesedés,
- a piac lefölözése,
- a helyzetfenntartó árazás,
- a vezető termékminőség.

A kereslet meghatározása, felmérése és elemzése

Az ár és a kereslet kapcsolatát a keresleti görbe írja le, ennek kritikus tényezője a fogyasztó árérzékenysége, amit befolyásolnak a következők: a termék egyedisége, tájékozottság a helyettesítésről, összehasonlítás nehézsége, a költségek mértéke, a végső előny hatása, a költségmegosztás hatása, a pénz után futás, ár-minőség hatás, raktározási hatás. Ezeknek a tényezőknek a hatás mérésére a piackutatás eredményeit használják fel, s erre építik a keresleti függvény becslését.

A költségek becslése

Amíg a kereslet az értékesíthető terméktömeg felső határát szabja meg, addig az alsó határ a költségektől függ: a vállalat szeretne termékéből annyit értékesíteni, hogy az fedezze a ráfordításait. Az alsó határ kalkulálásához a vállalatnak ismernie kell a költségek kapcsolatát a termelés, ill. értékesítés volumenével, meg kell határoznia költségfüggvényét.

A versenytársak ármagatartásának elemzése

A versenytársak árai segítenek annak meghatározásában, hová helyezze a vállalat árait a kereslet megszabta maximum és a költség megszabta minimum között az információgyűjtés a piackutatás feladat, az elemzés a menedzsmenté.

Árképzési módszerek-elvek

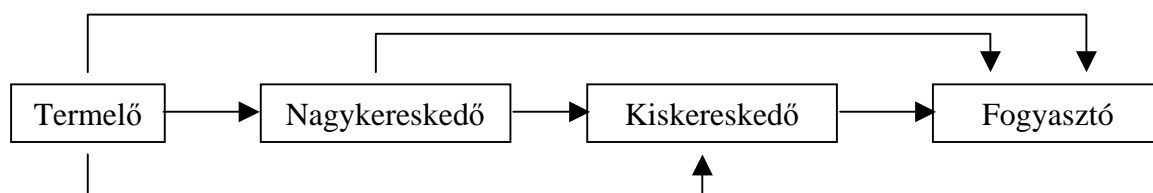
- költség alapú árképzés,
- kereslet alapú árképzés,
- a versenyalapú árképzés.

A végső ár megállapítása

Az egyes áraknak egymással összefüggésben a vállalat átfogó árpolitikáját kell szolgálnia, figyelembe kell venni a versenytársak várható reakcióit.

5.5. Az értékesítési utak politikája

A legtöbb termelő nem közvetlenül a végső felhasználónak adja el termékeit, hanem különböző közvetítőknek, ezek lehetnek kis- és nagykereskedők. Az **13. ábra** az értékesítési utak egyszerűsített sémáját mutatja be:



13. ábra Az értékesítési utak – marketingcsatornák folyamatai

Marketingcsatorna: az az út, amelyen a termék a termelőtől (szállítótól) a fogyasztóig eljut (termékek, pénz, információ, jogok kerülnek átruházásra, áramlanak és tárolódnak).

6. Az értékesítés elemzése és kiválasztása

Fel kell mérni a fogyasztói szükségleteket, meg kell határozni az egy útvonalon való haladással elérhető célokat, és értékelni kell a különböző változatokat.

Mit, hol, mikor és hogyan vásárol a fogyasztó: kiszereelés, várakozási idő, jó hozzáférhetőség, termékválaszték.

6.1. Együtműködés az értékesítési utak szereplői között

Ha egy vállalat közvetítőket alkalmaz a termelése és a fogyasztó között, akkor gondosan meg kell terveznie és szerveznie ezt a kapcsolatrendszert (megfelelő motivációs rendszer kialakítása a közvetítők részére). A leggyakoribb elosztási rendszerek:

- a vállalati, ahol a vállalat akár előre felé (kiskereskedelmi egységek létesítésével) akár hátrafelé (szállítók felvásárlásával) az értékesítési (disztribúciós) lánc nagyrészét megszerzi;
- az irányított, ahol az egyes szereplők között van egy domináns, aki méret és ereje alapján képes az egész láncot integrálni;
- A szerződéses, ahol az integrációt az egymás közti megegyezések ereje biztosítja.

Franchising: amikor a szállító átadja egy a piacon már jól bevezetett termék vagy szolgáltatás forgalmazásának, ill. márkája használatának jogát.

Terjedőben vannak a horizontálisan integrált rendszerek is, egyesítik az egyes vállaltok előnyeiket egy olyan közös vállalkozásban, amelyet egyenként egyikük sem tudott volna megvalósítani (bankfiók hálózatot létesít egy szupermarket-hálózat üzleteiben).

6.2. Kommunikációs politika

A vállalkozások sok szálon keresztül kapcsolódnak környezetükhöz. A környezet elemeinek feltérképezése, az információk feldolgozása és az ezt követő alkalmazkodás és befolyás kör-folyamata jelenti a cégek sikeres működésének alapját.

A piacbefolyásolás legfontosabb adatai a következők:

- figyelemfelkeltés,
- tájékoztatás,
- magatartás pozitív befolyásolása,
- meggyőzés,
- cselekvésre ösztönzés,
- emlékeztetés,

- a vállalkozás jó hírvének megalapozása.

A piacbefolyásolás több elemből áll. Ezek a következők:

- reklám,
- public relations (közösségkapcsolatok),
- eladásösztönzés (sales promotion),
- személyes eladás.

Reklám

A leghatásosabb hirdetés mindig az, amely a legnagyobb figyelmet kelti, érdekes, és a vevőben azt a hatást váltja ki, hogy számára fontos dologról van szó. Nem szabad sohasem harsongónak lennie, hiszen általa hatunk másokra, és igyekszünk befolyásolni őket. Reklámunk akkor éri el a legjobb hatást, ha minél szélesebb körben fogadják el és figyelnek oda a meggyőző közlésünkre, információnkra. Sohase feledjük, hogy létezik egy úgynevezett “bumeráng effektus”, ami azt jelenti, hogy pont az ellenkező hatást váltjuk ki, mint amit szeretnénk. Például, ha azt hirdetjük, hogy mi udvariasan, gyorsan, pontosan állunk ügyfeleink szolgálatára, és a telefoni érdeklődésük esetén nem megfelelő hangnemmél szólunk, akkor bizony a reklámunkra költött pénz felesleges volt.

A reklámtervezés folyamatában legfontosabb a reklámcélok megállapítása, az üzenet megfogalmazása és az eszközök kiválasztása.

A reklámcélok a célcsoportra és a marketingmixre vonatkozó – korábban már elhatározott – döntésekre kell alapozni.

A leggyakoribb reklámcélok a következők:

- piacbővítés,
- forgalom növelése,
- új termékek, szolgáltatások bevezetése,
- piaci pozíció stabilizálása,
- az érdeklődés és igények felkeltése,
- fogyasztók, felhasználók tájékoztatása.

Az üzenet kialakításakor ki kell találni, hogy a kommunikáció során a célcsoportnak “ki”, “mit” és “hogyan” mondjon. E hármas kérdés a tartalom és a forma egységére hívja fel a figyelmet. Az üzenet lényege általában egy, a vevő számára előnyös ajánlat, amivel ő azonosulni tud.

A reklámüzenet akkor igazán jó, ha “egyedi reklám ötleten” alapul. Ha távolabbra tekintünk, az “egyedi marketing ötlet” meghatározó szerepére is rátalálunk, ettől lehet kínálatunk más, jobb, különlegesebb, vásárlása érdemesebb a vetélytársakénál.

Reklámeszközöknek hívjuk azokat az eszközöket, közegeket, melyek segítségével a reklám mondanivalóját közvetítjük a célcsoport felé.

A reklámeszközöket leggyakrabban aszerint csoportosítjuk, hogy melyik érzékszervünkre hatnak.

Megkülönböztetünk így:

- látás útján érzékelhető (vizuális) eszközöket (prospektusok, újsághirdetés, plakát),
- hallás útján érzékelhető (auditív) eszközöket (rádióhirdetés),
- látás és hallás útján érzékelhető (audiovizuális) eszközöket (mozifilm, TV-reklám),
- egyéb érzékszervekre ható eszközöket (illatminták, ízminták).

A Public Relations (PR) – kapcsolatszervezés

A Public Relations (PR) az eladásösztönzés közvetett formája. Burkoltan ösztönöz olyan tájékoztató tevékenységgel, amelyet annak érdekében végez, hogy közte és környezete között a megértés és a bizalom légköre alakuljon ki.

A PR a céget személyes közelségbe akarja hozni a környezet minden elemével: intézményekkel, más cégekkel, sajtóval, vevővel, jelenlegi és jövőbeni munkatársakkal.

A kapcsolatszervezés legjellegzetesebb eszközei:

- a sajtókapcsolatok (célja a hírértékű információk közzététele figyelem felkeltési céllal a tömegkommunikációs eszközökben személyre, termékre vagy szolgáltatásra vonatkozóan),
- termékpropaganda (változatos erőfeszítés specifikus termékek propagálására),
- vállalati kommunikáció (a szervezet megértését segíti elő),
- érdekszövetség a törvényhozókkal – lobbyzás (a törvényhozókkal és a kormányzat képviselőivel való foglalkozás a törvények és jogszabályok meghozatalának és alkalmazásának ösztönzésére vagy megakadályozására),
- tanácsadás (a tanácsadás kiterjed a menedzsmentet szolgáló tanácsadásra a közügyekről, a cég pozíciójáról és imázsáról).

A PR technikai eszközeinek: hírek, beszédek, események, közszolgálati tevékenységek, írásos anyagok, audio-vizuális anyagok, vállalati arculati eszközök, telefoninformációs szolgáltatások stb.

Eladásösztönzés, sales promotion

A sales promotion olyan piacbefolyásoló módszerek összessége, melyek közvetlenül ösztönzik a fogyasztót vagy viszonteladót a vásárlásra. Olyan külön értéket kínálnak fel a vevőnek, ami képes indító lökést adni a vásárláshoz.

Az eladásösztönző módszerek általában nem a termékhez (illetve nem annak funkciójához) kapcsolódnak, hanem egyéb előnyök kilátásba helyezésével ösztönzik a vásárlót. Alkalmazzuk célja általában a gyorsabb döntések, nagyobb volumenű vásárlások elősegítése.

A sales promotion (SP) módszereket elsősorban aszerint csoportosítják, hogy kire irányul a tevékenység. E kritérium szerint megkülönböztetünk fogyasztókat és kereskedőket ösztönző módszereket.

A fogyasztót ösztönző SP módszerek:

- (vásárlási) utalványok terjesztése,
- fogyasztói minták küldése,
- vásárlói pályázatok,
- nyereményakciók,
- ajándékok, jutalmak,
- árengedmények, kiárusítások stb.

A kereskedőt ösztönző SP módszerek:

- állandó kapcsolattartás és segítségnyújtás (találkozók, levelezés stb.),
- az eladást segítő prospektusok, kiadványok, árkatálogosok átadása,
- előadások, betanítás,
- termékbemutató,
- közös reklamációk,
- eladók ösztönzése (jutalék, jutalom utak stb.),
- árviasszatérítések stb.

A személyes eladás

A személyes meggyőzés lényege az, hogy a cég képviselője (eladók, ügynök, üzletember) közvetlen kapcsolatban (tárgyalás, megbeszélés) révén kísérli meg kedvező döntésre bírni a fogyasztót, felhasználót.

Előnyei:

- a kiváltott reakciókra gyorsan és rugalmasan lehet reagálni,
- csökkenti a felesleges erőfeszítéseket,
- primer információk nyerhetők a fogyasztókról,
- eszközigénye kicsi,
- a meggyőzés eredménye legtöbbször azonnal realizálódik (megrendelésben, üzletkötésben).

Hátrányai:

- drága (az egységnyi eladott termékre jutó költség magas),
- jól képzett szakembergárdát igényel,
- a célcsoport elérése időigényes.

A személyes meggyőzés két fajtáját különböztetjük meg:

- meggyőzés az eladás helyén (bolti eladó, felszolgáló, pultos),
- ügynöklés, üzletszerzés.

D. Erőforrásgazdálkodás

1. Az emberi erőforrásgazdálkodás tényezői és tevékenységei

1.1. Az emberi erőforrásgazdálkodás (EEG)

Emberi erőforrás: a vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességeik, szakismeretük és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összessége. Legfőbb szerepük, hogy döntéseket hoznak, és cselekedeteket hajtanak végre.

Tulajdonságai: önálló, szabad akarat, amellyel cselekvéseit, s ezáltal teljesítményét szabályozni képes, ez megkülönbözteti minden más erőforrástól.

A munkavállaló a vállalatnál díjazás ellenében történő munkavégzésre megállapodást kötött természetes személy. Itt piaci jellegű összefüggések érvényesülnek: a munkavállaló kínálata saját munkavégző képessége, amellyel szemben a vállalat a munkavégzés lehetőségét, a munkakapoztot és az ezzel együtt járó fizetséget kínálja. A munkavállaló teljesítményével hozzájárul a vállalat céljainak eléréséhez, egyúttal költséget is jelent a vállalat számára, amelynek leszorítása a vállalat érdeke is.

Ez a kettősség a munkavállaló legfőbb tulajdonsága. A munkaerő a vállalatba való belépéssel saját szükségleteit kívánja kielégíteni, a szükségleteiből származtatott céljait akarja elérni. A vezetés feladata, hogy olyan működési feltételeket teremtsen, amelyek között a munkavállalók céljának megvalósítása a vállalat küldetésének megvalósulását segíti elő.

A munkaerő-gazdálkodás (EE menedzsment) funkcióit négy fő tevékenység köré lehet csoportosítani:

- az emberi-erőforrásokkal való gazdálkodás általános teendői a vállalat munkaerő-szükségletének és munkaerő-keresletének meghatározása, a lehetséges fedezeti források feltárása és a szükséglettel való összehangolása, a szükséges létszám megszerzése, selekciója, munkába állítása, fejlesztése és megőrzése.
- a munkakapcsolatok kezelése: a munkáltatók és a szakszervezetek közötti tárgyalások megszervezése és lebonyolítása, a belső munkaerőpiacok kialakítása, a dolgozók vállalati döntésébe való bevonási módjainak kimunkálása és a szociális kérdések kezelése.
- a bér és jövedelemgazdálkodás, valamint az érdekeltségi rendszer kialakítása - a dolgozókkal szembeni teljesítményelvárások megfogalmazása és a teljesítmények díjazása.
- a munka megszervezése: a munkának és a termelési folyamatnak a dolgozók hatékony foglalkoztatását elősegítő megszervezése, a munkafeltételek humánus kialakítása, és a munkaidővel való gazdálkodás.

A munkaerő-gazdálkodás környezeti tényezői

Az emberi erőforrás menedzsment konkrét megvalósulását a környezeti tényezők nagymértékben befolyásolják.

Valamennyi vállalati tevékenység közül az EE menedzsment az, amely leginkább függ egy adott országra, régióra jellemző társadalmi, kulturális, politikai tényezőktől.

- A külső környezeti tényezők közül az **általános gazdasági feltételek** leginkább áttételes hatással vannak. A foglalkoztatottság alakulása a piacgazdaságok működésének egyik legfontosabb tényezője.
- A foglalkoztatottság alakulásának hatása főleg a **munkaerőpiac helyzetén** keresztül érvényesül, ennek állapota közvetlenül befolyásolja a vállalatok munkaerő-gazdálkodását, mind a keresleti, mind a kínálati oldalon. Hosszú távon felmerülő kérdés a gazdaság munkaerő-állományának szerkezete és növekedési üteme, valamint a foglalkoztatási szokások. A munkaerőpiac állapota határozza meg azt is, hogy a vállalat képes-e érvényesíteni szándékait az általa foglalkoztatott munkaerő minőségi és mennyiségi jellemzőit illetően (túlkínálat-túlkereslet befolyásoló tényező).
- A **jogi szabályozás** országonként eltérő módon mindenütt fontos szerepet játszik a munkaerő-gazdálkodás befolyásolásában. Fontos megemlíteni a munkához való jog eltérő megfogalmazását, az emberek közötti egyenlő foglalkoztatási esélyek előírását; a bérezésre, a munkavégzés biztonságos feltételeire, a nyugdíjak vagy az érdekkellentétek kezelésére vonatkozó jogszabályokat.
- A **szakszervezetek** szerepe országonként (területenként, iparáganként) eltérő. Részt vállalnak a munkaerő-gazdálkodási tevékenység valamennyi folyamatában, de nagy hangsúlyt helyeznek általában az alkalmazásra, a bérek és fizetések, a munkafeltételek, és az elbocsátás ügyére.
- A vállalat **földrajzi** helyzete nagymértékben befolyásolja a munkaerő keresleti és kínálati viszonyait, a munkaerőpiac ugyanis szinte mindig helyi piac.

Az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiája

Az emberierőforrás-gazdálkodásnak vannak olyan sajátosságai, amelyek a vállalati stratégia kiemelkedően fontos tényezőjévé teszik.

- A stratégia emberi cselekedetek sorozatán keresztül alakul ki, valósul (vagy hiúsul) meg.
- Az emberi erőforrás teljesítményét maga képes szabályozni, a munkaerő-gazdálkodást kiemeli a többi vállalati tevékenységi terület közül a stratégia megvalósítására való ráhatás lehetősége szempontjából. Az emberek megfelelő motivációjának kialakítása a stratégiaalkotás és megvalósítás fontos része.
- A stratégia által meghatározott küldetés döntően befolyásolja a vállalatnál folyó tevékenységek jellegét.
- A stratégia határozza meg a szervezeti struktúrát, ezáltal az emberek közötti tevékenység és információcsere szerkezet formális és informális kapcsolatát. E kapcsolatrendszer fontos tényezője a vállalat vezetési rendszere, amely összekapcsolja az érintettek két csoportját: a menedzsereket és munkavállalókat.
- A stratégia megvalósításának közege az a szervezeti kultúra, amelynek hordozói a vállalatnál dolgozó emberek. Ez a szervezeti kultúra hat az egyén magatartására, az emberek közötti kapcsolatokra és a szervezeti megoldásokra.

Stratégiai tevékenységek és lebontásuk

A munkaerő-gazdálkodás stratégiai, taktikai és operatív döntései egymásra épülnek. Az EE menedzsment tevékenységei: EE ellátás, bérezés és ösztönzés, értékelés, fejlesztés, karriertervezés.

Az emberi erőforrások tervezése:

- A vállalati stratégia és az ebből következő általános célok lebontása a különböző szervezeti egységekre. Meg kell határozni a munkaerő-gazdálkodási funkció végrehajtása során elérendő célokat, ill. az egyes szervezeti egységek feladatait. Az elvégzendő feladatokból kell kiindulni, ehhez kell hozzárendelni a munkaerő-szükségletet, valamint a bér és jövedelempolitikát.
- Azon ismeretek, képességek, ill. szakértelem meghatározása, amelyre a szervezetnek a feladatok végrehajtásához szüksége van. A meghatározott feladatokból kell kiindulni és nem a meglévő állományból.
- A meglévő munkaerő-állomány figyelembevétele után fennmaradó nettó munkaerő-szükséglet meghatározása, amellyel a vállalat megjelenik a munkaerőpiacon. Nagy figyelmet kell fordítani a belső fejlesztés lehetőségeire: átszervezés, átcsoportosítás, oktatás-képzés lehetőségeinek figyelembe vételével.
- Az új munkaerő-struktúra kialakításához szükséges munkaerő-piaci lépések megtervezése. Az emberi-erőforrások megszerzésére irányuló teendők: toborzás, kiválasztás, munkába állítás. A nettó emberierőforrás-szükséglet kialakulásához hozzátartoznak a felmondás, elbocsátás, kilépés folyamatai is.

Az emberi-erőforrás tervezésének szoros kapcsolatban kell állnia a szervezetfejlesztéssel.

2. Készletgazdálkodás

A vállalat működéséhez nemcsak a vállalaton belül végbemenő anyagi folyamatok tartoznak, hanem a vállalatok egymás közti kapcsolatai is. Egy adott vállalat működését, hatékonyságát ezek a vállalatközi áramlások sokszor alapvetően befolyásolják.

Az anyagi folyamatok azonban térben és időben megszakadnak: a termelés nem ott megy végbe, ahol a kereslet jelentkezik, stb. Az ilyen szakadási pontokon fel kell halmozni a termékek bizonyos állományát, készletét az időbeni és térbeni elkülönülés áthidalására.

Logisztika: az a vállalati tevékenység, mely biztosítja, hogy a vállalati folyamatok zavartalan lebonyolításához szükséges termékek a megfelelő helyen és időpontban, a szükségleteknek megfelelő mennyiségben, minőségben és választékban rendelkezésre álljanak.

A logisztikai folyamat 3 fő szakaszra bontható:

- Értékesítés: ez köti össze a vállalatot a fogyasztóval.
- Termelésellátás: a termelési folyamaton belüli anyagellátási feladatok megoldása
- Beszerzés: a folyó termeléshez szükséges anyagi inputok biztosítása

A logisztikai rendszer működése: A logisztika alappillérei a készletgazdálkodás és az anyagi folyamatok lebonyolítása. A logisztikai információs rendszer belesimul a vállalati információs rendszer egészébe.

Árukészlet: azok a termékek, amelyeket a vállalat megvásárol és változatlan formában értékesít.

Vásárolt készletek állománya:

- alapanyagok,
- segédanyagok,
- vásárolt alkatrészek, stb.

A vállalat saját termelésű készleteit jelentik:

- félkésztermékek,
- befejezetlen termelés állománya,
- késztermékei: termelési folyamat végén a termelési tényezők kombinálásával új termékek keletkeznek.

A készletgazdálkodás alapkérdései:

- mit tartsunk készleten?
- mekkora legyen a készlet?

- milyen döntési folyamatokkal tudjuk a kívánt készlettartást gazdaságosan megoldani?
- mekkora ráfordítással?

A készletezési rendszer működése: 3 szinten vizsgálhatjuk

- Az összkészlet: a vállalat teljes készletállománya
- Készletfajták: az összkészlet számvitelileg elhatárolt összetevői (alapanyag, vásárolt alkatrész, stb.)
- Termékszint: A kereslet rendszerint nem általában, hanem adott helyen és időpontban jelentkezik. Így a vállalati készlethelyzet is lényegében termékszinten dől el.

A termékszintű készletezési problémák kezelése alapvetően eltérhet aszerint, hogy önállóan tekinthető-e az egyik termék kereslete a másiktól.

A független keresletű termékekre esetén a készletezésmélet szerint a feladat a készletszint szabályozása: lehetőleg se túl sok, se túl kevés ne legyen a készlet a kereslethez képest.

Az egyes kérdésekre adott válaszok konkrét formája határozza meg a készletezési mechanizmust.

Fontos eldönteni, hogy a rendeléseket rögzített időközönként kell-e feladni, ill. a készlet utánpótlásáról akkor döntünk, amikor a készletszint egy meghatározott minimális szint alá csökken, valamint, hogy a rendelési tétel nagysága rögzített, vagy a rendelés olyan mennyiségre szól, hogy a beérkezés után a készlet egy előre meghatározott maximális szintet érjen el.

2.1. Forgóeszköz szükséglet

A forgóeszközök a termelés anyagi erőforrásainak azon részét képezik, amelyek a termelési folyamatban egyetlen termelési ciklusban elhasználódnak és értékük az áru eladásakor pénzben térül meg. Ide tartoznak: készletek, követelések, értékpapírok, pénzeszközök.

A forgóeszközök **forgási sebessége** a forgóeszközök kihasználásának mutatószáma. A fordulatok száma azt mutatja meg, hogy adott időszakban hányszor kerül sor a teljes körforgásra. Számítása: az adott időszak forgalmának és az adott időszak átlagos forgóeszköz állományának hányadosaként.

A forgóeszköz-gazdálkodás lényeges mutatója a **forgási idő**: azt fejezi ki, hogy átlagosan hány nap kell a forgóeszközök teljes körforgásához. Számítása: adott időszak átlagos forgóeszköz-állományának és az egy napra eső forgalomnak a hányadosaként.

A forgóeszköz szükségletet meghatározza a

- termelési folyamat hossza (pl.: retek – rövid, kukorica - hosszú)
- termelési folyamat mely szakaszában van rá szükség.

Termelési folyamatok lehetnek nyílt és zárt ciklusúak. A **nyílt ciklusú** folyamatokra jellemző, hogy folyamatos ráfordítás mellett folyamatos a megtérülés (pl.: tojás-, tejtermelés), míg a **zárt ciklusúak** esetében a folyamatos ráfordítást egyszeri, folyamat végi megtérülés jellemzi (pl.: állathízlalás).

3. A mezőgazdasági vállalat információs folyamatai

A vállalati folyamatok hat szakaszra bonthatók fel. Ezek a finanszírozás, a beszerzés, az előtárolás, a termelés, az utótárolás és az értékesítés.

Az információs rendszer szemszögéből a következő tények jelentősek:

- minden tevékenység a vállalat szempontjából fontos, ezért rögzítése elengedhetetlen,
- az adatrögzítést a vállalatnak kell elvégeznie,
- a vállalaton kívüli folyamatok adatrögzítése a vállalatnál vagy annak ügyfeleinél történhet meg.

A tradicionális elszámolási módszerek a számvitel keretén belül foglalkoznak az itt rögzített adatokkal, ebből következik, hogy a számvitel képezi az információs rendszer kiindulási alapjait.

A vállalkozó számára döntéseinek megalapozásához szükséges belső információk:

- termelést leíró adatok,
- teljesítménytényezők és mutatók,
- számviteli információk.

A fontosabb külső információforrások:

- elektronikus és nyomtatott média,
- hivatalos közlemények, jogszabályok,
- számítógépes adatbázisok,
- **SZAKTANÁCSADÁS.**

II. Tervezés

A tervezés szó keltette gondolattársítások manapság meglehetősen ellentmondásosak. Sokan a tervgazdálkodás fogalmával azonosítva kérdőjelezik meg létjogosultságát. Mások, változó és valóban bizonytalan gazdaságunkra gondolva, a tervezés értelmetlenségét hangoztatják.

A fentiekben rejlő ellentmondás magában a tervezés szóban, pontosabban a hozzá kapcsolódó szemléletben keresendő. A **tervezés** általános értelmezése - nevezetesen, hogy az valamilyen kívánatosnak tartott jövőbeli állapot felvázolását, valamint az annak elérését lehetővé tevő út(utak) és feltételek (eszközök) meghatározását jelenti - ma is elfogadható. A problémát mindig az okozta, ha a tervezés eredményeként elkészült és gyakran túlzottan részletes tervhez mereven, mint egy megmásíthatatlan cselekvési programhoz ragaszkodtunk. Ilyen értelmű tervezésre egy változó gazdaságban valóban nincs szükség.

A tervezés **célja** ugyanis nem egy végleges cselekvési program kidolgozása, hanem - lehetőség szerint minél több "mi lenne, ha" jellegű vizsgálat eredményéből kiindulva, a korábbi elképzeléseket mindig újratervezve - **folymatos alkalmazkodás** a gazdasági környezet változásaihoz. A tervezés ilyenét kivitelezése a korábbiakhoz képest - legalábbis hagyományos, manuális módszerekkel - rengeteg többletmunkát igényel. A számítástechnika alkalmazásával azonban e nehézségek mérsékelhetők, sőt megszüntethetők.

A tervezés legfontosabb eleme a tervező személye. Amit elvárunk a jó tervezőtől:

- absztrakt gondolkodás,
- elemző készség,
- információfeldolgozási potenciál,
- racionalitás,
- célorientált értékrend,
- kreativitás,
- kombináló készség,
- koordinációs képességek,
- motiváció,
- konfliktuskezelés.

*Jellemző hibák a tervezés során:*a különböző döntési szintek között nincs párbeszéd,

- nem készül elegendő tervváltozat,
- sarokszámokhoz (nyereséglvárásokhoz) alakítjuk a tervünket,
- nem megfelelő adatbázisból dolgozunk.

A. Tervezési szemléletek

A tervezés döntéseinek meghozatalához különféle eljárásokat, tervezési módszereket alkalmazhatunk. Az alaptípusok nem mindig tiszta formában jelennek meg a valóságban, sokféle átmenet lehetséges köztük.

1. Kielégítő tervezés

Jellemzője az elég jóra, de nem a legjobbra való törekvés. Veszélye, hogy szerényebb növekedést terveznek, mint amennyi ténylegesen elképzelhető lenne ez, versenyhelyzetben egyet jelenthet a lemaradással.

A tervváltozatokat legtöbbször az ún. **logikai kalkulációs módszer** segítségével dolgozzák ki. Ezt hagyományos módszernek is nevezik, annak alapján, hogy a tervdöntések megalapozásához elsősorban csak logikai-szakmai megfontolásokat, illetve egyszerű aritmetikai számításokat alkalmaz. E módszereket korábban leginkább manuális úton alkalmazták, ma azonban már használhatók e módszerek számítógépes megvalósításai is.

A mezőgazdaságra vonatkoztatva a nem optimalizáló módszerek elsősorban a **technológiai folyamat** tervezésekor használatosak. Természetesen számolni kell azzal, hogy az egyes ágazatok különálló tervezése, még ha azok egyenként - a ráfordítások színvonalát tekintve - optimálisak is, nem vezet az összes ágazatot magában foglaló teljes termelési szerkezet optimumához. Az ilyen tervezési módszereknek ennek ellenére nagy a jelentőségük, hiszen sokszor nem az a kérdés, hogy mit és mekkora területen termeljünk, hanem az, hogy "hogyan". Erre viszont az ágazatonkénti technológiai változatok kidolgozása ad megoldást.

Az operációkutatási módszerek közül a **szimuláció** az az eljárás, amelyik nem törekszik a tervcél optimumának a meghatározására. Ennek ellenére igen jól alkalmazható azokban a döntési problémákban, ahol az induló feltételek lehetséges értékei nagyszámú tervváltozat kidolgozását teszik szükségessé.

2. Optimalizáló tervezés

A lehető legjobb megoldás elérése a cél. A tervezés során az elérni kívánt célokat számszerűsíteni kell, ez sokszor nehézséget okozhat, ezért gyakran csak a részproblémák megoldására alkalmazzák, nem az egész vállalkozásra.

A mezőgazdasági vállalati tervezéskor e módszerek a jövedelem maximalizálását biztosító, azaz a lehető legjobb (optimális) termelési szerkezet meghatározására alkalmazhatók. A módszerek mindig valamilyen matematikai-programozási eljárás alkalmazását jelentik, melynek elsődleges feltétele, hogy az eredményt befolyásolni képes minden tényező számszerűsített formában rendelkezésünkre álljon. Sajnos épp e követelményt nehéz teljesíteni, emiatt jelenleg az optimalizáló módszereket (pl. **lineáris programozást**) a vállalati tervezésben ma még ritkán használják. A **logikai-kalkulatív** tervezési módszerek számítógépes alkalmazása esetén azonban az optimalizáló eljárások adatigénye könnyebben kielégíthető, így azok szerepe a tervezésben jelentőssé válhat.

Olyan szervezetekre jellemző, ahol a vezető pontos mérhető célokat határoz meg, és ezek elérésére – az elemzés eszközével – tudatos cselekvések sorozatát indítja el. Jellemzői:

- kulcsszereplő az elemző,
- rendszerszemléletű elemzésre épül (költség-haszon elemzés),
- stratégia és a kapcsolatos döntések integrációja,
- célok és eszközök egymáshoz rendelése.

Tipikus előfordulásai:

Monopóliumok, világcégek (megengedheti magának az elemzés költségeit, környezete stabil és előre jelezhető)

3. Adaptív tervezés

Alapvetően aktív és passzív adaptációról beszélhetünk. Passzív az adaptáció, ha a vállalkozás úgy változtatja meg képességeit, hogy az új környezetben is jól működjön, míg aktívnak nevezzük az adaptációt, ha a vállalkozás elébe megy a dolgoknak és maga is alakít a környezetén.

3.1. Passzív adaptáció

Olyan szervezetekre jellemző, ahol következtelen, vagy tétova a vezetés, és tartózkodik a változtatásoktól. Jellemzői:

- nincsenek világosan megfogalmazott célok (profit, növekedés, stb.) (az érintettek alkudozása alakítja),
- új lehetőségek felkutatása helyett csak reagál a kihívásokra,
- stabil helyzetüktől nem akarnak eltávolodni (kis lépések politikája).

Tipikus előfordulásai:

- nagy, széleskörű tevékenységet végző vállalat (sokféle csoport a vezetésben, magas általános költség),
- gyenge lábakon álló kisvállalkozás.

3.2. Aktív adaptáció

Olyan szervezetekre jellemző, ahol erős, kockázatot vállaló (általában tulajdonos és menedzseri funkciókat egy személyben megtestesítő) vezető van. Jellemzői:

- stratégiát az új lehetőségek keresése határozza meg,
- hatalom és felelősség egy kézben összpontosul,
- nagy nyereség reményében kockázatvállalás (nagy ugrások politikája),
- központi cél a növekedés,
- környezetet formálhatónak tekinti.

Tipikus előfordulásai:

- kicsi, vagy fiatal szervezetek (kevés a veszténivaló, alacsony fix költség, nem elkötelezettek)
- veszélyhelyzetben lévő vállalatok (bátor cselekvés az egyetlen remény)

B. Tervezési módszerek, eljárások

A tervezés célja nem választható el a terv típusától. Nagyban befolyásolja a rendelkezésre álló adatbázis, a tervezés költsége, felszereltség, szakember ellátottság.

1. Programtervezés

A programtervezés azon tervezési módszerek összefoglaló elnevezése, amelyek az erőforrás elosztás ökonómiai kritériumai alapján, ugyanakkor hagyományos eszközökkel, egyszerűbb algoritmusok alkalmazásával kísérelik meg a termelési szerkezet meghatározását.

A termelési szerkezet meghatározását célul kitűző programozás a vállalat erőforrásainak, termelési lehetőségeinek, más szóval korlátozó tényezőinek felmérésével kezdődik. Lényeges, hogy a legfontosabb korlátozó erőforrásokat és tényezőket mindenképpen figyelembe kell venni. A következő lépésben meg kell vizsgálni, hogy a meglévő erőforrások alapján milyen termékek előállítása képzelhető el. Meg kell határozni a termék-előállítás módját, technológiai változatokat kell kialakítani. Az ágazatok gazdasági értékelése céljából meg kell határozni a vállalati jövedelemhez való hozzájárulásukat.

2. Lineáris programozás

A lineáris programozás az egyik legszélesebb körben alkalmazott operációkutatási módszer. A tervezés megfelelő területen felhasználva ma is az egyik leghatékonyabb tervezést segítő eszköz.

A lineáris programozás gyakorlati alkalmazásakor a modellszerkesztés első munkafázisa a gazdasági rendszer elemzése. Ennek leglényegesebb része a belső összefüggések és ezek alapján a strukturális modell megfogalmazása. A strukturális modell a továbbiakban közvetlenül átalakítható lineáris programozási modellé. Meg kell még határozni a célfüggvény-együtthatókat, ezután a megfelelő megoldó algoritmussal megoldhatóvá válik a feladat.

3. Hálótervezés

A hálótervezés olyan folyamatok vagy rendszerek elemzésére és tervezésére alkalmas, amelyek önállóan, de egymással meghatározott kapcsolatban levő részfolyamatokra bonthatók fel.

Elsősorban az operatív tervezésben, technológiák értékelésében, termelési feladatok ütemezésében, erőforrások tervezésében használható fel.

A konkrét probléma modellezésére szolgáló háló szerkesztése előtt fel kell tárni a megvalósításhoz szükséges lépéseket, ki kell jelölni a folyamat kezdő és befejező elemeket. Fontos, hogy a cél eléréséhez szükséges lépések mindegyikét felmérjük, mert különben pontatlanná válik a hálótervezésre épülő idő- és költségtervezés.

A hálók tervezésekor különbséget kell tenni a *tevékenységek* és az *események* között.

Tevékenység: a folyamat egyes – időbelileg és a munkavégzés tartalma szempontjából egymástól jól elhatárolható – részfolyamatai. Jelölése nyíl.

Események: az egyes tevékenységek kiindulási pontjai, illetve eredményei. Jelölése kör vagy négyyszög.

A hálótervezés legfontosabb szabályai:

- a háló összefüggő rendszert alkot,
- a háló véges kiterjedésű,
- a háló dinamikus irányított folyamatot tükröz,
- a hálónak hurokmentesnek kell lennie, a sorrendiséget mindig egyértelműen meg kell határozni.

A hálószerkesztés során a tevékenységek közötti kapcsolatok egyértelmű tisztázása érdekében a következő kérdéseket kell feltenni:

- mely tevékenységet kell befejezni a vizsgált tevékenység megkezdése előtt,
- mely tevékenységeket lehet egyidejűleg, egymással párhuzamosan végezni,
- mely tevékenységeket lehet indítani, ill. elkezdni a vizsgált tevékenység befejezése után.

A háló kronologikus sorrendben vagy az időben visszafelé haladva is elkészíthető, emellett ismertek tevékenységorientált és eseményorientált hálók is.

4. Számítógépes tervezés

A számítógéppel végzett számítások lényegében a kockás papíron végzett munka számítógépes megvalósítását jelentik. Előnyük elsősorban abban van, hogy egy probléma különböző adatokkal való (többszöri) kiszámítását a program könnyedén elvégzi, míg nekünk ez több órás munkát jelent. Ilyen feladatok megoldására pedig leginkább a tervezés során kerül sor. E munka során általában a következő feladatokat kell megoldani:

- Egyrészt az egyes táblázatokon belül a szükséges számítások elvégzése jelent feladatot.
- Másrészt a különböző táblázatok egyes adatai egymással összefüggnek, az egyik táblázatban kiszámított “output” adat a másik táblázat “input” adatát jelentheti.
- Mindemellett a tervezés során sokszor kell valamelyik számítás kiinduló adatait módosítani.

A táblázatkezelő rendszerek kifejezetten alkalmasak az említett feltételek kielégítésére. Ugyanis elegendő a számítások összefüggéseit (adott táblázaton belül és a táblázatok között) megteremteni. Ezután egy táblázaton belül az input adatok változtatása azonnal az output adatok változását eredményezi. Emellett az egymással logikailag összefüggő táblázatok adatszere-kapcsolata automatikussá tehető: az egyik táblázatban kiszámított adat átkerül a vele logikai kapcsolatban lévő táblázatba; a táblázatok számításainak automatizálása lehetőséget ad a tervezőnek próbálgatásokra, különböző lehetséges jövőbeni várható események szimulálására, hatásainak elemzésére. Ez egyben megteremti a több változatban való gondolkodás technikai alapját és *elvezethet a sokszor hiányolt adaptív (alkalmazkodó) tervezési szemlélet gyakorlati megvalósítására.*

4.1. A gazdasági tervezés számítógépes modellje

A gazdasági tervezés modellje segítségével a mezőgazdasági vállalkozások üzleti értékének, gazdaságosságának vagy gazdaságtalanságának a számszerűsítése valósítható meg. Ezen keresztül alkalmas olyan vállalkozási/gazdálkodási stratégiák kidolgozására, melyek az ökológiai környezet fenntarthatóságát jellemző mutatók mellett a hagyományos közgazdaságtan eszköztára szerint (is) értékelhetők.

A gazdaságossági számításokat táblázatkezelő programban elkészítve lehetővé válik:

- a potenciális növénytermesztési, állattenyésztési termelési technológiák művelet szintű kidolgozása és a várható költségek, bevételek meghatározása, a lehetséges termelési alternatívák közgazdasági elemzése, alapvetően üzemgazdasági mutatók
- kidolgozásaival beruházási költségek, működési költségek valamint az árbevételek évenkénti értékeiből cash flow számítás,
- dinamikus (az időtényezőt is figyelembe vevő) mutatók képzése (NPV, IRR, stb.) a lehetséges mezőgazdasági tevékenységek tökehasznosító, illetve profittermelő képességének kimutatása érdekében,
- néhány fontosabb input paraméter változásának nyomonkövetése a tervek sarokszámaiban (számítógépes érzékenységvizsgálatok),
- gazdaság szintű takarmány- és trágya mérlegek kidolgozása és értékelése,
- a gazdaság nitrogén forgalmának modellezése és a nitrogén egyensúly problémájának összekapcsolása a gazdaságosság kérdéseivel.

A következőkben a modell célszerű logikai felépítéséhez adunk segítséget.

A növénytermesztés kalkulációs táblázatai:

- a növénytermesztés szerkezete (vetésterv), tervezett hozamok,
- a trágyafelhasználás tervezése,
- a vetőmag felhasználás tervezése,
- a gépi műveletek fajlagos költsége,
- a kézi műveletek fajlagos költsége,
- az egyéb költségek tervezése,
- a hozamok értékesítési ára,
- növénytermesztési technológiák,
- a növénytermesztés bevételei,
- a növénytermesztés jövedelme 1 ha-ra.

Az állattenyésztés kalkulációs táblázatai:

- az állattenyésztés naturális mutatói,
- takarmányozási csoportok,
- takarmány szükségletek,
- takarmányköltségek,
- az állattenyésztés egyéb változó költségei,
- az állattenyésztés hozamai és bevételei,
- az állattenyésztés jövedelme.

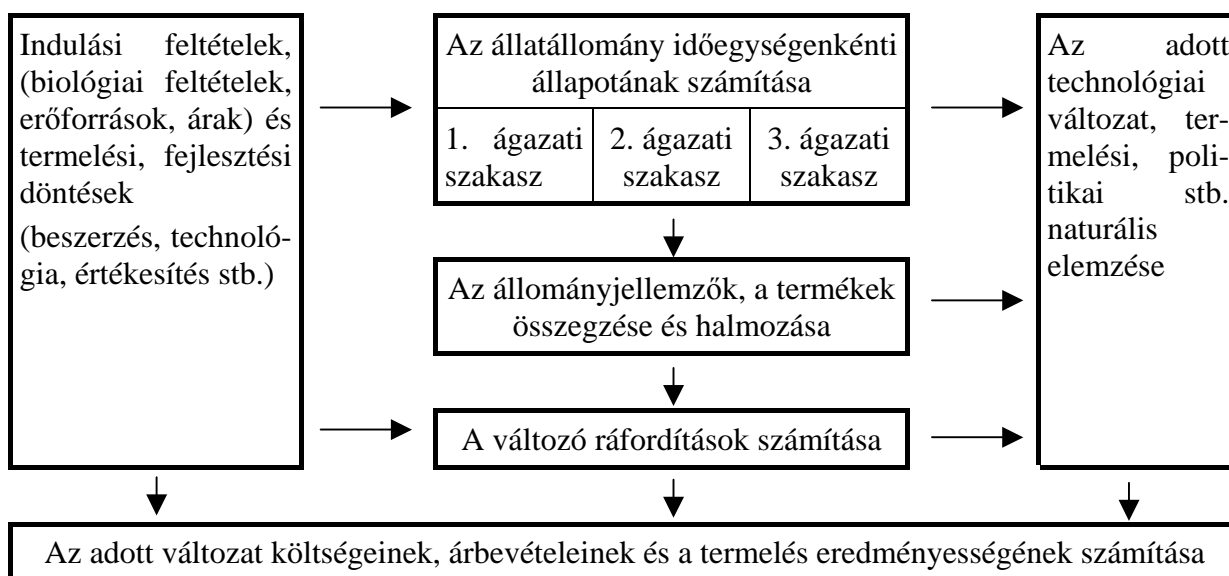
Összesítő és mérleg táblázatok:

- bevételek-kiadások évenkénti összesítője,
- a vállalkozás eredménymutatói,
- takarmány- és trágyamérleg,
- takarmányok és árunövények nitrogén mérlege,
- a gazdaság kalkulált nitrogén mérlege.

5. Szimuláció

Gazdasági problémák matematikai modelleken történő tanulmányozása. Elsődleges szempont, hogy a modell feleljen meg a vizsgált rendszer szerkezetének, működésének.

Először a valós gazdasági rendszer rendszerösszefüggéseit kell feltárni, majd a termelési folyamatot kisebb szakaszokra, tevékenységekre kell tagolni és meg kell határozni azoknak a termelőlőállítás szempontjából kritikus pontjait, elágazásait. Ezek a pontok fogják megadni a ráfordítás-hozam viszonyok szempontjából homogén egységeket. Ezekre az alapegységekre építve lehet elvégezni később a ráfordítások, hozamok, bevételek és költségek, majd pedig a jövedelem számítását és ezzel a különböző változatok ökonómiai értékelését.



14. ábra Az állattenyésztési ágazatok tervezésére alkalmas szimulációs modell felépítése

C. Döntéshozatali eljárások

Minden vállalkozás vezetőjének legfontosabb napi feladata a vállalkozást érintő döntések meghozatala. Bármely vállalkozás vezetője csak akkor képes felelősségteljes döntést hozni, ha képes döntési alternatívákat készíteni és megvizsgálja döntésének lehetséges vonzatait. Természetesen a döntéselőkészítést szolgáló módszerek, modellek, eljárások kivétel nélkül csak akkor biztosítják a helyes döntés előkészítését, ha a feldolgozott információk köre teljes értékű, naprakész és megbízható.

A mezőgazdasági vállalkozások működésének bemeneti oldalát vizsgálva megállapítható, hogy rendkívüli mértékben függ a külső tényezőktől. A természeti erőforrások mennyisége és minősége határozza meg a racionálisan folytatható tevékenységek körét és intenzitását.

A döntési probléma szerkezete alapján az alábbi főbb típusokat különböztetünk meg:

- döntési mátrix,
- döntési fa,
- játékelmélet.

Ennél természetesen jóval több eljárás van, de ezek ismertetésére hely hiányában nem térünk ki. Megértésük egyébként is sok időt és szakmai ismeretet feltételez.

1. Döntési mátrix

A bizonytalan döntési helyzet ún. döntési mátrix segítségével ábrázolható. A mátrix oszlopai képviselik a cselekvési alternatívákat, sorai pedig a kimenetelt befolyásoló környezeti állapotokat.

Kockázatos döntések esetén is alkalmazható, ha az egyes események bekövetkeztéhez valószínűségi együtthatót alkalmazunk.

3. táblázat A döntési probléma szerkezete

	Stratégia 1 S_1	Stratégia 2 S_2	Stratégia 3 S_3	Valószínűségi kategória p_i
Tényállapot 1 T_1	Eredmény 1 E_{11}	E_{12}	E_{13}	p_1
Tényállapot 2 T_2	E_{21}	E_{22}	E_{23}	p_2
Tényállapot 3 T_3	E_{31}	E_{32}	E_{33}	p_3

Stratégiák: Cselekvési lehetőségek, melyek közül választani kell az adott időpontban.

Tényállapot: A termelési környezet meghatározott állapotai, melyek a kimeneti stratégiákat befolyásolják.

Eredmény: Minden stratégiához tartozik egy eredmény (tervezett vagy előkalkulált).

1.1. Biztos döntés

Biztos a döntés akkor, amikor biztos lehetek az előre kalkulált eredmény nagyságában. Egyetlen tényállás van \Rightarrow a mátrix egy sorból áll. Azt az eredményt vizsgáljuk, amelyik a legjobb a többi stratégiához viszonyítva. Legritkább eset.

1.2. Bizonytalan döntés

Ebben az esetben nem tudhatjuk, hogy mely tényállapot fog bekövetkezni. A választás nagyban függ a döntést hozó szubjektivitásától.

1. Példa

4. táblázat Döntési mátrix

mFt	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5
T_1	2	1	0	9	3
T_2	2	3	7	0	3
T_3	5	5	2	0	3

Tegyük fel, hogy mind az 5 stratégia jó, a befektetés mindig ugyan annyi: 2,5 mFt.

Az S_5 biztos, de szerény jövedelmet eredményező stratégia, de ez egyben a legpesszimistább döntés is. A legoptimistább az S_4 -es.

A döntés a fenti esetben viszonylag egyszerű, a bonyodalom akkor kezdődik, mikor a mátrixnak van '-' előjelű értéke is. Pl.: legelőn történő marhatartás.

2. Példa

5. táblázat Legelőn történő marhatartás döntési mátrixa

	db. tehén	200	250	320
Termés		S_1	S_2	S_3
jó	T_1	2,0	2,5	3,4
közepes	T_2	1,0	1,2	1,6
gyenge	T_3	0,6	0,0	-1,1

Maxi-min elv

Azt a stratégiát választja, melynek a legrosszabb eredménye, a többi stratégia legrosszabb eredményeihez képest a legjobb. Pesszimista döntési eljárás.

A 5. táblázat alapján ez az S_1 stratégia. A legrosszabb eredmények a T_3 sorban találhatóak és abból az E_{31} eredmény (0,6) a legjobb.

Maxi-max elv

Azt a stratégiát választja, melynek legjobb eredményei, a többi stratégia legjobb eredményeihez képest a legjobb. Szélsőségesen optimista.

A 5. táblázat alapján ez az S_3 (E_{13} a legjobb eredmény: 3,4)

Mini-max elv

Megbánás elvnek is nevezik. A mátrixot egy „megbánási mátrix”-á alakítja. Ha jó lesz a termés és kevés az állat megbánást érez, hogy miért nem vett több állatot. Azt a stratégiát részesíti előnyben, melynek a legnagyobb elmaradó nyeresége mind közül a legkisebb.

3. Példa

A 5. táblázatot alapul véve, az alábbi megbánási mátrixot kapjuk:

6. táblázat Regret mátrix (megbánási mátrix)

	S_1	S_2	S_3
T_1	$3,4 - 2,0 = \underline{1,4}$	$3,4 - 2,5 = \underline{0,9}$	0,0
T_2	0,6	0,4	0,0
T_3	0,0	$0,6 - 0,0 = \underline{0,6}$	$0,6 - (-1,1) = \underline{1,7}$

A 6. táblázat E_{11} értékét úgy kapjuk meg, hogy a 5. táblázat E_{13} eleméből (ez a legnagyobb érték!) kivonjuk a 5. táblázat E_{11} elemét, stb.

Az így kapott mátrixban a legnagyobb elmaradó nyereségek (aláhúzással jelölve) közül a legkisebb az E_{12} , vagyis a 0,9.

1.3. Kockázatos döntések

Nagyon ritkák a biztos, illetve a bizonytalan döntések. Ha rendelkezünk valószínűségi együtt-hatókkal (p), számítani lehet a kockázatvállalást.

Várható érték elve

Az egyes stratégiákhoz tartozó értékeket összeszorozzuk a valószínűségi együtt-hatókkal és az így kapott értékeket összeadjuk.

4. Példa

7. táblázat Várható érték

	S₁	S₂	S₃
T₁	2,0	2,5	3,4
T₂	1,0	1,2	1,6
T₃	0,6	0,0	-1,1

X

p	S
0,3	S ₁ = 1,22
0,5	S ₂ = 1,35
0,2	S ₃ = 1,60

Ebben a szituációban konkrét számot kapunk: $2,0 \cdot 0,3 + 1,0 \cdot 0,5 + 0,6 \cdot 0,2 = 1,22$

Hasznossági (utilitási) elv

Kis befektetés mellett kis eséllyel, de nagy nyereséggel kecsegtet (pl.: lottó). a hasznosság mértéke több tényezőtől függ: befektetés, nyereség, kockázat.

Legvalószínűbb jövő elve

Azt a stratégiát választom, amelyik eredménye a legnagyobb valószínűséggel következik be.

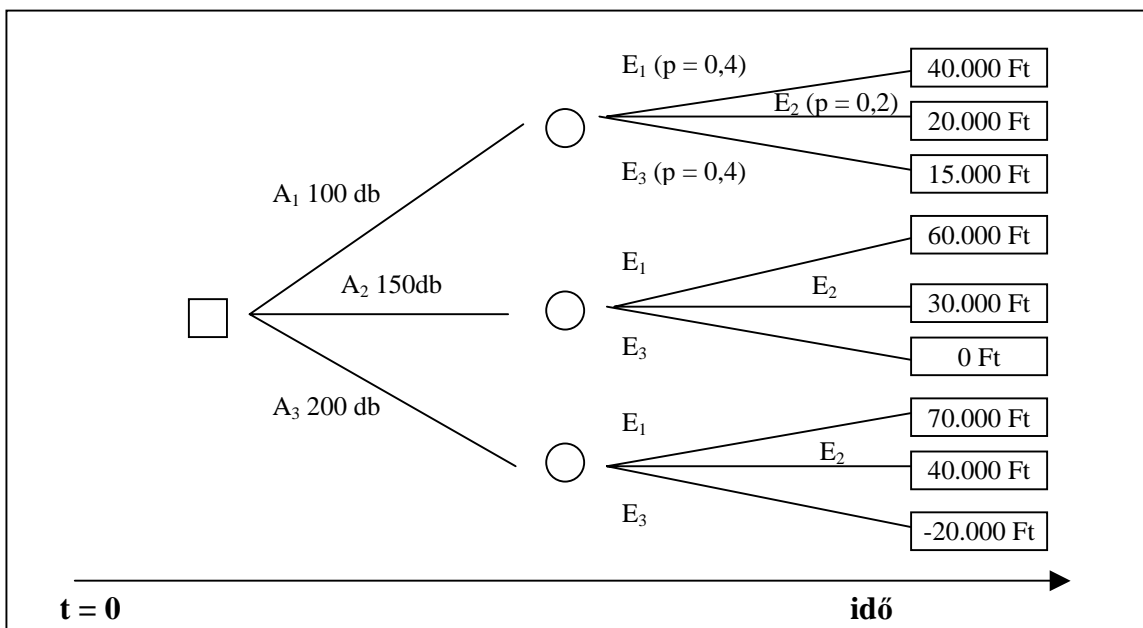
Igényszint elve

Azt a stratégiát választom, amely a legnagyobb valószínűséggel biztosítja azt a minimális jövedelmet, melyet el kívánok érni, hogy a gazdaság fennmaradjon.

Fordított tervezési eljárás: az eredményből indul el a stratégiához.

2. Döntési fa

Kockázatos döntéseknél alkalmazott eljárás. A döntési fa a cselekvési lehetőségeket és az eseményeket időbeli sorrendben, balról jobbra haladva tünteti fel. A döntési csomópontokat négyzetekkel, az események bekövetkezését körökkel jelöli. A csomópontokból kiinduló ágak (eseményvillák) jelzik az egyes döntési lehetőségeket és a természeti állapotokat. Az események bekövetkeztekének valószínűségét az eseményvillák ágaira kell írni.



15. ábra A döntési fa

D. Kockázat

Eddigi vizsgálódásaink során a befektetési döntések kimenetelét biztosnak tekintettük, holott ez csak az esetek jól körülhatárolt körében feltételezhető. A valóságban szinte az összes gazdasági döntést a bizonytalanság körülményei között kell meghozni. A továbbiakban értelmezzük a bizonytalanság és a kockázat fogalmát, számba vesszük mérési problémáit.

1. Alapfogalmak

1.1. A kockázat fogalma

A gazdasági döntések bizonytalanságán általában a lehetséges kimenetek (hozamok) változékonyságát értik, kockázaton pedig a kedvezőtlen eredmény, a veszteség bekövetkezésének lehetőségét, azaz minél nagyobb a veszteség bekövetkezésének valószínűsége, annál kockázatosabbnak tekinthető a befektetés. A továbbiakban bizonytalanság és kockázat fogalmait szinonimákként kezeljük, és a lehetséges kimenetek változékonyságát tárgyunk szempontjából értelemszerűen a befektetések hozamainak ingadozását értjük rajta.

1.2. A kockázat típusai

A kockázat minden gazdasági jellegű tevékenység szükségszerű velejárója. Típusait aszerint különböztetik meg, milyen tényező változására vezethető vissza. Beszélhetünk üzleti, finanszírozási, adó-, csőd-, befektetési, ország-, árfolyam-, kamat-, stb. kockázatokról. A pénzügyi elmélet jó néhány típus mérését már megoldotta. Közülük legfontosabb az üzleti és a finanszírozási kockázat mérése.

- **üzleti** kockázat - az árbevétel ill. a működésből származó jövedelem ingadozása, amelyet főként a gazdaság általános állapota, ill. a vállalat költségszerkezete determinál,
- **finanszírozási** kockázat - az adózás előtti jövedelem ingadozása a tőkeáttételből fakadó kamatterhek miatt

2. A kockázat mérése

Az üzleti és a finanszírozási kockázat legegyszerűbb mérőszámai a tőkeáttétel fokára vonatkozó mutatók, amelyek a költségszerkezet alapján számíthatók, és az adott üzletmenet kockázatoságát mutatják.

2.1. Működési tőkeáttétel foka (DOL - degree of operating leverage)

A működési tőkeáttétel foka azt mutatja meg, hogy az értékesítés adott szintjén hány %-kal változik a kamat és adózás előtti jövedelem (**EBIT**) az értékesített mennyiség 1%-os változásának hatására.

2.2. Finanszírozási tőkeáttétel foka (DFL - degree of financial leverage)

Finanszírozási tőkeáttétellel működik egy vállalat, ha fix költségekkel járó finanszírozási forrásokat vesz igénybe, pl. bankhitelt vesz fel, vagy kötvényt bocsát ki. Ebben az esetben az egy részvényre jutó nyereség ingadozása nagyobb mértékű, mint finanszírozási tőkeáttétel nélkül. A finanszírozási tőkeáttétel foka azt mutatja meg, hány %-kal változik az egy részvényre jutó nyereség a kamat és adózás előtti jövedelem változásának hatására. **A teljes (vagy kombinált) tőkeáttétel foka.**

A teljes (vagy kombinált) tőkeáttétel foka azt mutatja meg, hány %-kal változik az egy részvényre jutó nyereség az árbevétel változásának hatására.

3. Kockázatkezelés módszerei

3.1. A kockázat forrásai

A kockázat forrásai két nagy csoportba sorolhatók: környezeti és üzleti kockázat. A környezeti vagy természeti kockázat a természeti környezet változékonyságából adódik, mint pl. az időjárás és növénybetegségek. Az üzleti kockázat a következőket foglalja magában:

- **partner kockázat**, amennyiben az üzleti partnerek nem tudják teljesíteni vállalt kötelezettségeiket;
- **piaci vagy ár-kockázat**, ami a vásárolt vagy értékesített termék árának változékonyságából adódik;
- **termelési kockázat** a technológia változásaiból illetve a munkafolyamat hibáiból adódik;
- **emberi kockázat** az egészségügyi és az emberi célok változásából eredő kockázatokat foglalja magába, végül
- **jogi, és társadalmi kockázat** a jogi szabályozás és agrárpolitika változásai következtében merül fel.

3.2. Kockázat mérséklésének módjai

A kockázatok mérsékelhetők a beruházás tervezése, előkészítése, magvalósítása során alkalmazandó célszerű eljárásokkal, módszerekkel:

- felhasznált információk körének bővítése,
- tervezés, előkészítés alaposabb, gondosabb végzése,
- költségelőirányzatokba tartalékok beépítése,
- fix áras megvalósítási szerződések, kötbérek, garanciák alkalmazása,
- biztosítások alkalmazása,
 - önbiztosítási tartalékalap létrehozása,
 - határidős tőzsdei ügyletek,
 - termelési szerződések,
- erőteljes, sokoldalú marketing tevékenység,
- termelési szerkezet megválasztása, több lábon állás,
- termelés rugalmasságának növelése.

4. Befektetések kockázata

A jövőre vonatkozó, pl. fejlesztési, befektetési döntéseknél elengedhetetlen befektetéstől a jövőben várható jövedelem felmérése, számszerűsítése.

4.1. Kockázatmentes hozam

Az állampapírok hozama minden országban valóban biztosnak vehető, de bármely más pénzáram, amelyet az alapmodell levezetésekor biztosnak feltételeztünk, legyen szó akár a reáltőke beruházásokról, akár a különböző vállalati értékpapírokba történő befektetésekről, már nem, vagy csak korlátozottan az. Mivel az állampapírok forgalma szűk körű, és hozamuk az átmeneti állapotokból következően bizonyos anomáliákat mutat, az alábbiakban (és a gyakorlatban is) **a megfelelő futamidőhöz kapcsolódó bank-kamatlábát tekintjük kockázatmentes kamatlábnak.**

A kockázat beillesztésére vonatkozó lehetséges alternatívák a következők:

- a kockázatos pénzáramokat a kockázattal módosított diszkontrátával diszkontáljuk;
- megkeressük a kockázatos pénzáram megfelelő kockázatmentes egyenértékését, és ezt a kockázatmentes kamatlábbal diszkontáljuk;
- kalkuláljuk az ún. módosított jelenértéket.

A kockázat mérésével kapcsolatban két kulcsfogalmat kell megismerni:

- Melyik az eredmény, amelyik a legnagyobb valószínűséggel következik be, azaz milyen a döntés várható eredménye,
- Mekkora a lehetséges kimenetek szóródása, a legvalószínűbb eredménytől való várható eltérése.

5. A kockázattal szembeni magatartás típusai

A kockázattal szembeni magatartás típusait legjobban azzal lehet érzékeltetni, hogyan viszonyulnak egy ún. *Fair* játékhoz. Fair játékról akkor beszélünk, ha a játék átlagban zéró gazdasági profitot ígér: pl. ha 50-50%-os eséllyel nyerhetünk, vagy elveszíthetünk egy ugyanakkora összeget, mondjuk 100 Ft-ot. Ha akár a nyereség, akár a veszteség esélye nagyobb, a játék nem fair, hiszen átlagban pozitív, vagy negatív gazdasági profitot eredményez.

5.1. Kockázatellenes

A kockázatellenes egyén elutasítja a fair játékot, hiszen fél az esetleges veszteségtől, elfogadhat azonban egy pozitív profittal kecsegtető játékot. Minél nagyobb a kockázatellenesség mértéke, annál nagyobb várható profit szükséges ahhoz, hogy az ilyen ember legyőzze az esetleges veszteségtől való félelmét. Azonos kockázatú játékok közül a magasabb várható értékűt, azonos várható értékű játékok közül az alacsonyabb kockázatút preferálja.

5.2. Kockázatsemleges

A kockázatsemleges magatartás jellemzője, hogy az egyént nem érdekli más csak a játék várható értéke, azaz mekkora nyereséget jelent a játék átlagban. Minden további nélkül elfogad egy fair játékot, közömbös az azonos várható értékű, de különböző kockázatú játékok közötti választás tekintetében, s azonos kockázatú játékok közül a magasabb várható értékűt preferálja.

5.3. Kockázatkedvelő

A kockázatkedvelő egyént a megszerezhető magas hozam motiválja, akármilyen minimális is a valószínűsége. Minden esetben elfogad egy fair játékot, s azonos várható értékű játékok közül tehát a magasabb kockázatút, azonos kockázatú játékok közül a magasabb várható értékűt preferálja.

6. Kockázatkezelés eszközei

A kockázatkezelés eszközei részben csökkenthetik a kedvezőtlen esemény bekövetkezésének esélyeit, részben semlegesíthetik az esemény kedvezőtlen következményeit. Bármelyik megoldásról is van szó, a kockázat csökkentésének költségei vannak, a jövedelem egy részéről le kell mondani a nagyobb biztonság érdekében.

A termelők legfontosabb kockázat-csökkentési lehetősége a jó információ. Ez gazdaságon belüli, és külső információt is jelent. Gazdaságon belüli információ pl. a termőhelyi ismeretek, termelési tapasztalatok, könyvvezetés. Harcsa (1994) vizsgálatai szerint a gazdálkodók igen kis arányban élnek ez utóbbi a lehetőséggel: a milliós árbevételű gazdaságok 70%-a, de az 5 millió felettieknek is 30%-a nem végez(tet) könyvelést.

A gazdaságon kívüli információk tanfolyamok, szaklapok, folyóiratok, szakmai szervezetek, tanácsadók, TV és rádió szakmai műsorai valamint piaci információs rendszerek közvetítésével érhetik el a termelőket. Természetesen a személyes kapcsolatok szintén jelentősek lehetnek.

6.1. Kockázatkezelés termelési, értékesítési eszközei

A termékszerkezet diverzifikálása ugyan csökkenti a kockázatot, de nem teszi lehetővé a specializáció vagy méretgazdaságosság gazdasági előnyeinek kihasználását. Ez a kockázatcsökkentés ára. A termelési szerkezet rugalmasságának fenntartása sokszor korlátozott pl. kerétszetekben, elsősorban a magas eszközigény és a többéves kultúrák miatt.

Az információszerzés általános kockázatcsökkentési eszköz.

- Információszerzés: piac, katalógusok, szakfolyóirat, tv, rádió, stb.,
- Értékesítés diverzifikálása: több értékesítési partner, nem kizárólagos szerződés,
- Előszerződés, integráció: előzetes értékesítési szerződések, megállapodások, határidős ügyletek, integrációs szerződések.

A termelés rugalmatlansága esetén kiemelkedően fontos az értékesítési és pénzügyi kockázatkezelési eszközök használata. Az árutőzsde csak néhány, nem kertészeti termék esetében kínál árbiztosítási lehetőséget. A termelés diverzifikálása a termékszerkezet elaprózottságához vezethet, a kis üzemmérettel párosulva ez csökkenti a piaci lehetőségeket. Az Európai Unióban a termelői szervezetek jelentik a piaci tárgyalási pozíció növelésének, a piaci kockázat csökkenésének eszközeit. Hazánkban erre a törvényi lehetőség ugyan adott, de még csak a kezdeti lépéseknél tartunk.

6.2. Kockázatkezelés pénzügyi eszközei

- Biztosítás: termésbiztosítás, épület és berendezések biztosítása, életbiztosítás,
- Likviditás javítása: közös beruházás, tartalékképzés, külső befektetés, gazdaságon kívüli jövedelemszerzés.

A mezőgazdaság szerkezeti átalakulását követően a mezőgazdasági biztosításra fordított kiadások zuhanásszerűen visszaestek. A pénzügyi források szűkössége és az alacsony jövedelmezőség a biztosítás állami támogatása mellett is erős gátló tényező. 1999-ben a növénytermesztés mindössze 24%-ára kötöttek biztosítást, ami messze elmarad a kívánatos mértéktől.

III. Ágazati szintű tervezés

A. Növénytermesztés tervezése

1. A növénytermesztés főbb tervezési problémái

A növénytermesztési ágazatok tervezése mindig központi és sok esetben neuralgikus pontja a mezőgazdasági vállalati tervezésnek. Ennek fő okai az alábbiakban foglalhatók össze:

- az ágazatok, táblák sok esetben nagy száma miatt egy tervezési változat kidolgozása is nagymennyiségű adat kezelésével járó, időigényes munka,
- a tervezés során viszonylag sok az évről-évre változó adat (vetésszerkezet, ráfordítások félesége és ára, stb.), ennek következtében a tervezés ritkán oldható meg az előző évi terv aktualizálásával,
- az elsődlegesen ágazati szinten készített tervekben a vállalati vezetés különböző szintű és részletezettségű kigyűjtéseket, összesítéseket igényel, melyek módosítása az alaptervek változásakor - legalábbis manuális úton - szinte megoldhatatlan feladat elé állítja a tervek készítőit.

A növénytermesztés alaptevékenységi jellegéből adódóan, még ha nagyobb önállósággal rendelkező szervezeti formában valósul is meg, meghatározó szerepet foglal el a vállalati működésben, így a vállalati tervben is. Ebből adódóan a tervezés során feltétlenül szükséges a következő kapcsolódási lehetőségek figyelembevétele:

- az állattenyésztés takarmányigénye,
- az állattenyésztés trágyatermelési lehetőségei,
- a meglévő készletek, munkaerő-, gép, épület stb. kapacitások,
- az értékesítési lehetőségek,
- a beszerzési lehetőségek,
- a hitelfelvételi lehetőségek,
- a költség-jövedelem és pénzügyi (likviditási) elvárások.

A növénytermesztés mozgásterét befolyásoló említett tényezők figyelembevételével a növénytermesztési ágazatok jövedelmezőségét a következő - részben befolyásolható - tényezők határozzák meg :

- a termelt növényfajok, fajták,
- a technikai hatékonyság szintje (a ráfordítás-hozam kapcsolatok színvonala),
- a termelés volumene,
- a vásárolt erőforrások ára,
- az előállított termékek ára.

Természetesen a különböző növények jövedelmezősége, a termelés technikai módszere, a marketing stratégia nagymértékben változik a földrajzi elhelyezkedéssel és az adott gazdaság erőforrásai szerint.

A növénytermesztés tervezésekor a következő főbb döntési problémák jelentkeznek:

- a vállalaton belüli és azon kívüli lehetőségek, valamint igények figyelembevétele, illetve kielégítése mellett
 - milyen növénytermesztési ágazatokat kell, illetve célszerű kialakítani és
 - mekkora legyen ezen ágazatok mérete
 - a legnagyobb vállalati jövedelem elérése érdekében;
- az erőforrások felhasználásában az egyes ágazatok megvalósítása során
 - milyen lehetőségek kínálóznak, és ezeknek
 - milyen a vállalati eredményt befolyásoló szerepük.

Az ágazat tervezésénél az alábbiakat kell sorba venni:

- vetésterv
- növényenkénti bontásban:
 - hozamok: főtermék - melléktermék mennyiségek,
 - termelési érték,
 - anyagszükségletek:
 - vetőmagvak,
 - tápanyagigény,
 - növényvédő szerek,
 - gépi műveletek,
 - kézi műveletek,
 - bevételek, költségek, jövedelmek,
- kötelező és önkéntes területpihentetési programot.

Anyagszükségletek, anyagköltségek

A termeléshez felhasznált vásárolt és saját előállítású anyagokat kell figyelembe venni. Segítségként lehet alkalmazni az elmúlt évek anyag-felhasználási kimutatásait, amelyeket a könyvvitelből lehet kigyűjteni, ha az adott természetű növényenél nincs mennyiségi, illetve technológiai váltás, vagy nagyfokú áreltolódás. Egyes esetekben azonban mindig el kell végezni a szükséges számításokat, ha az árváltozások lényeges befolyással vannak a vásárolt anyagok értékére, vagy ha a támogatási pályázatban a feltüntetett adatokat számítással is alá kell támasztani. A számítások során először a növénytermesztési technológiák folyamán felhasznált anyagok fajlagos mennyiségeit (kg/ha, liter/ha, kg/tonna, stb.) számoljuk ki, majd azt vetítjük az összes területre, vagy termés mennyiségére, és egyben meghatározzuk ezek forintban kifejezett értékeit.

2. A növénytermesztés kalkulációs táblázatai

2.1. Vetésterv

A növénytermesztés vetésszerkezeti tervének összeállításában először az állatállomány takarmányigényét elégítjük ki, majd a fennmaradó területet osztjuk szét az árunövények között.

A vetésterv meghatározása során az alábbi kérdések eldöntése történik meg:

- melyek legyenek a természetű növények,
- mely táblákon és mekkora területen történjen e növények termesztése.

A vetésterv kialakítása az előzőekben ismertetettek kivül az alábbi (általában korlátozó) tényezők figyelembevételével történjen:

- az egyes növények önmaguk után történő termesztetősége (a vetésváltás korlátjai),
- az egyes táblák ökológiai adottságai,
- az egyes táblák termesztési eredményei,
- a keskeny- és széleslevelű növények megfelelő aránya, különös tekintettel a pillangós-növények területi arányára
- a másodtermesztés lehetőségei.

A növények termesztési aránya vagy a vetésszerkezet adja meg az egyes növények térbeli egymásmellettségét egy éven belül. Ebből a vetésváltás összeállítása révén kapjuk meg az egyes növények egymás utáni (időbeli) sorrendjét a különböző évek során ugyanazon a táblán. Valójában a vetésváltás összeállítása a biztosíték arra, hogy a vetéstervben rögzített területi arányokat a valóságban is meg lehet valósítani. Ezért elsőként a vetéstervben a vetésváltás összetételét, a szakaszok számát és területi arányait, valamint a vetésváltáson kívüli legelő+kaszáló területek nagyságát kell meghatároznunk, mindezt persze a terület állattartó és trágyaelbíró kapacitásának figyelembevételével.

Fontos, hogy a növényeknél a tervezési területen potenciálisan – reálisan - elérhető átlagos hozamokkal számoljunk. A melléktermékek fajlagos mennyiségét a főtermék/melléktermék arányszámok segítségével számítsuk ki.

2.2. Szerves és műtrágya felhasználás

A szerves- és műtrágya felhasználás tervezésének számítási alapelve az, hogy az egyes növények tápanyagigényét elsősorban szervestrágyákkal igyekszünk kielégíteni, majd a fennmaradó ún. korrigált hatóanyag igények alapján lehet a szükséges műtrágyák mennyiségét meghatározni. A számítás a következő lépésekben történhet:

- A szántóföldi termőhely és a talaj tápanyagellátottsági szintje alapján megadjuk az 1 tonna termés előállításához szükséges N-P-K hatóanyag mennyiségeket.
- A tervezett hozamok, a növények területe és a fajlagos hatóanyag szükségletek alapján számítsuk ki a összes területre vonatkozó tápanyagigényt (N-P-K bontásban).
- Adjuk meg, hogy mely növények kaphatnak szervestrágyát, majd az állatlétszám és annak trágyatermelése alapján kalkulált összes trágyamennyiséget "összük szét" a szóba jöhető növények között. Ügyeljünk arra, hogy reális szervestrágya mennyiségeket szerepeltessük, mert pl. 5 t/év/ha kijuttatása gazdaságtalan.
- A szervestrágyák tápanyagtartalma alapján számítsuk ki, hogy a felhasznált szervestrágyák mennyivel csökkentették az egyes növények tápanyagigényét. Az így kapott, ún. korrigált tápanyagigényt kell (vagy lehet) műtrágyák felhasználásával kielégíteni.
- A műtrágyák felhasználásának tervezésénél a korrigált tápanyagigény értékekből kiindulva, a felhasználható műtrágyák hatóanyagtartalma alapján számítsuk – növényenként - a szükséges műtrágyák tényleges mennyiségét.

2.3. Vetőmag felhasználás

A tervezés következő lépésében a vetőmag felhasználást határozhatjuk meg. A m²-kénti csíraszám szükséglet és a vetőmagvak minőségi paraméterei alapján meghatároztuk az 1 ha-ra és az adott növény teljes területére szükséges vetőmag mennyiségét. Itt kalkulálhatjuk a vetőmagvak fajlagos nitrogén tartalma alapján azt az összes nitrogén mennyiséget is, mely vetőmagvak formájában a gazdaság nitrogén körforgásába kívülről bekerül.

2.4. Gépi-, kézi műveletek költségei, anyagköltségek, hozamok értékesítési árai

Az egyes növények technológiáinak művelési szintű kidolgozása előtt célszerű a technológiák során felhasznált anyagok (vetőmagvak, növényvédőszer, bálazsineg, stb.), és alkalmazott (kézi, gépi) műveletek fajlagos költségét, valamint a fő és melléktermék hozamok értékesítési árait áttekinteni.

A gépi- és kézi műveleteknél a bér munkaként igénybevett szolgáltatások - jelenleg átlagosan elfogadott - költségeivel számoljunk. Ezeknek természetesen nyereségtartalma is van, tehát saját munkavégzés esetén ezek a költségek általában alacsonyabbak.

A gépi munkák költségének számításakor, amennyiben standard adatokkal kívánunk dolgozni, segítséget nyújthat az FVM Műszaki Intézetének "Mezőgazdasági gépi munkák költsége" c. évente frissített kiadványa.

2.5. Növényvédőszer használat

A növénytermesztés során a növényvédelemmel alapvetően a hozambizonytalanságot kívánjuk csökkenteni. Ezzel ökonómiai értelemben kettős hatást érünk el. Egyrészt a termelés során felhasznált többi ráfordítás (öntözés, tápanyagellátás, stb.) hatékonyságát biztosítjuk, másrészt

az eredetileg tervezett hozam – mind mennyiségi, mind minőségi – előállításával járunk hozzá a tervezett jövedelem eléréséhez.

A növényvédőszer használat csökkentésének

- negatív hatásai:
 - termékmennyiség csökkenése,
 - minőség romlása,
 - értékesíthetőség feltételeinek romlása,
 - fentiekből adódó termelési érték csökkenése.
- előnyei:
 - környezeti hatás ⇒ környezet szennyezés csökken,
 - „bio”-termék előállításával magasabb értékesítési árat érhetünk el,
 - csökkennek a költségek

3. Földhasználat tervezése

A növényfaj- és fajtastruktúra reális termésszintjeit a termőhelyi feltételekből kiindulva kell meghatározni. Erre építhető azután az állattenyésztés (állattartó-képesség), a várható termékmennyiségek és így kapacitásigények tervezése. E vizsgálati folyamat **kulcsfontjai** tehát:

- az ökológiai feltételeknek és a termelési tradícióknak megfelelő növényfajok, fajták kiválasztása;
- e növényfajok hozamának táblánkénti, határreszenkénti reális, számszerű becslése az adott termőhely agroökológiai paramétereinek alapján;
- az állattartó képesség vizsgálatával a takarmánytermő területek meghatározása;
- az alomszalmaigény és a trágyatermelés összehangolása a terület teherbíró képességével;
- a fennmaradó árunövény-termelő területek várható hozamai alapján a keletkező termékmennyiségek számszerű becslése;
- a termékfajták vizsgálata alapján a feldolgozási kapacitások és értékesítési utak megtervezése, kialakítása;
- a tervvariánsok közgazdasági vizsgálata alapján a megfelelő variáns kiválasztása.

3.1. A növényi struktúra

A növényi struktúrának a tájak, a termőhely adottságaihoz kell alkalmazkodnia. Magyarország természeti nagytájakait és agroökológiai körzeteit mutatja be az **2. melléklet**.

Környezeti és gazdasági szempontból egyaránt az tekinthető jó megoldásnak, ha a növényi struktúrát úgy állítjuk össze, hogy abban a birtok térségére jellemző, első és másodrendű, esetlegesen harmadrendű növényfajok szerepeljenek. A körzetre nem jellemző növényfajokat feltétlenül kerülni kell!

3.2. A talajok termőképességének becslése

A 6 szántóföldi termőhely talajainak (**3. melléklet**) nem mindegyike alkalmas minden növényfaj eredményes termesztésére, és az elérhető termésszintek sem azonosak. Termőhelyenként a terméstartományokat egységesen 3 részre osztottuk fel (**4. melléklet**). A tervezhető termésszintet úgy lehet megállapítani, hogy a táblának a megelőző 5 évben elért tényleges eredményét beazonosítjuk a táblázat szerinti termésszint-kategóriákba, és azok átlageredményét vesszük alapul mind a tervezéshez, mind a tápanyagellátáshoz. Az előző évek terméseredményei kifejezik az adott táblán a növénytermesztés színvonalát, a talaj termékenységét és kultúrállapotát.

Mindezek alapján tehát a talaj típusának, termőhelyi kategóriájának ismeretében jól becsülhető a **tervezési terület potenciális növényi produkciója (lásd 8. táblázat)**. Ha rendelkezünk a területről az előző évekből termésadatokkal, akkor az is megállapítható, hogy az adott termő-

hely milyen (alacsony, közepes vagy magas) termésszint-kategóriájával számolhatunk a tervezés során.

8. táblázat Tervezési terület potenciális növényi produkciója csernozjom talaj (I.) esetén

Év	Növény	Termésátlag	Termésszint	
1990	borsó	4,0 t/ha	M	(3)
1991	őszi búza	6,8 t/ha	K	(2)
1992	őszi búza	6,1 t/ha	K	(2)
1993	szemeskukorica	6,4 t/ha	A	(1)
1994	szemeskukorica	7,5 t/ha	K	(2)
1995	tervezési szint		K	(2)

4. Állattartó képesség számítása

4.1. A számítás menete meglévő birtokméret esetén

A terület állattartó-képességének közelítő meghatározása abból az empirikus adatból indul ki, hogy egy számosállat (500 kg élősúlyú állat) átlagos évi takarmányigénye 2,7 t GE (gabonaegység). Meg kell tehát határozni, hogy a tervezési területnek mekkora a gabonaegységben kifejezett *termőképessége*. Ehhez ismernünk kell a különböző növényfajok gabonaegység szorzóit. Ezek néhány kiemelt növényfaj esetén a **5. melléklet**ben találhatók.

Tervezési terület ismert termésátlagai alapján

Ha ismerjük a korábbi időszakban a tervezési területen elért termésátlagokat, akkor ezekből a GE hozam és az állattartó képesség közvetlenül is számítható. Erre mutat be példát az **9. táblázat**. Természetesen, amennyiben több táblára/területre van adatsorunk, akkor minden egyes területre külön-külön el kell végeznünk a lenti számítást.

5. Példa

9. táblázat Állattartó képesség közvetlen számítása a területi termésátlagokból (takarmánytermő terület = 100 %)

Évek	Növény	Termés t/ha	GE szorzó	GE t/ha	Sz.á. db/ha
1986	Borsó	2,6	1,2	3,12	1,16
1987	Búza	4,2	1,1	4,62	1,71
1988	Búza	4,0	1,1	4,40	1,63
1989	Kukorica	5,5	1,2	6,60	2,44
1990	Kukorica	5,4	1,2	6,48	2,40
1991	Kukorica	5,2	1,2	6,24	2,31
1992	Kukorica	5,0	1,2	6,00	2,22
1993	Silókukorica	26,5	0,3	7,95	2,94
1994	Búza	3,6	1,1	3,96	1,47
1995	Kukorica	6,1	1,2	7,32	2,71
Átlag				5,67	2,10
Minimum				3,12	1,16
Maximum				7,95	2,94

Az egy táblán az évek folyamán termelt különböző növények fajlagos hozamát (t/ha) beszozzuk adott növény GE szorzójával. Így megkapjuk a hektáronkénti GE hozamot. Ezeket elosztva 2,7-del (vagyis 1 sz.á. 1 évi takarmányigényével) megkapjuk a hektáronkénti számosállat *eltartóképességet*.

A GE hozamokat átlagolva megkapjuk a tábla **átlagos termőképességét**.

A hektáronkénti számosállat eltartóképességeket átlagolva pedig kiszámítottuk a tábla **átlagos számosállat eltartóképességét**.

Tehát a fenti példából az derül ki, hogy a terület átlagos állattartó képessége 2,1 sz.á./ha.

Ezt az értéket átváltva a kiválasztott állatfajra, majd megszorozva a területtel megkapjuk, hogy mennyi állatot képes eltartani a terület.

A tervezési terület becsült termőképessége alapján

Ha nem ismerjük a korábbi időszakban a tervezési területen elért termésátlagokat, akkor először a terület termőképességét becsüljük meg a szántóföldi termőhely kategóriába való besorolással és a termésszint minőségének becslésével. Ehhez nyújt segítséget a **4. melléklet**.

A melléklet értékei GE szorzókkal való megszorozása és átlagolása után a következő összefoglaló táblázatot (**10. táblázat**) kaptuk, amely a fő szántóföldi termőhelyeken becsült GE hozamokról ad tájékoztatást.

10. táblázat A fő szántóföldi termőhelyek becsült gabonaegység hozama (t GE/ha)

Termőhelyek	Hozamszintek		
	Alacsony	Közepes	Magas
I.	4,2 - 5,6	5,7 - 7,1	7,2 - 8,5
II.	3,2 - 4,4	4,5 - 5,8	5,9 - 7,1
III.	3,2 - 4,5	4,6 - 5,9	6,0 - 7,3
IV.	2,8 - 3,6	3,7 - 4,7	4,8 - 5,8
V.	3,1 - 4,1	4,2 - 5,2	5,3 - 6,3
VI.	2,8 - 3,7	3,8 - 4,7	4,8 - 5,7

Ezek után a terület átlagos állattartó képességét a becsült hozamintervallumokkal ugyanúgy számítjuk, mint meglévő hozam adatok alapján

4.2. Munkaerőmérés

Átlagos összetételű gazdálkodó család (2 szülő, 2 nagyszülő, 3 gyerek, 1 időszakos munkás) **munkaerőmegoszlása (fő)** a következő:

- a gazda 1,0
- a felesége 0,7
- a nagypapa 0,3
- a nagymama 0,2
- a gyerekek 0,5
- időszakos külső 0,3
- **Összesen: 3,0**

Egy ilyen család Ny-Európában 35-40 számosállatot (szarvasmarha állományt) képes ellátni. Egy ugyanilyen munkaerő-megoszlású átlagos magyar család, a gépesítettség és az infrastruktúra lényegesen alacsonyabb színvonalú és az ebből eredő kisebb hatékonyság miatt, csak mintegy 25 számosállatnak megfelelő szarvasmarha állományt képes ellátni, melynek munkaerőigénye a **11. táblázatban** jelzett megoszlásban ugyancsak 3 fő.

11. táblázat Munkaerőigény 25 db számosállat gondozásához és a hozzá tartozó takarmánytermőterület ellátásához

25 db számosállat (átl. össz. állomány)	Munkaerőigény (fő)
18 db tehén	1,94
1 db bika	0,30
3 db hízómarha	0,18
7 db növendék üsző	0,42
3 db borjú	0,16
	3,00

4.3. Birtokméret meghatározása saját takarmánybázis esetén

Kiindulva abból a korábban már említett adatból, hogy egy számosállat átlagos évi takarmányigénye 2,7 t GE, meghatározható, hogy különböző takarmányterületi arány esetén hány számos állatot képes 1 ha terület eltartani. Erre mutat be példát a 12. táblázat.

12. táblázat Csernozjom talaj (I.) állattartó képessége eltérő takarmánytermő területi arány esetén (db Sz.á./ha)

Takarmánytermő terület (%)	Hozamszintek		
	Alacsony	Közepes	Magas
80	1,24 - 1,66	1,67 - 2,10	2,11 - 2,52
70	1,09 - 1,45	1,46 - 1,84	1,85 - 2,20
60	0,93 - 1,24	1,25 - 1,58	1,59 - 1,89
50	0,78 - 1,04	1,05 - 1,32	1,33 - 1,58
40	0,62 - 0,83	0,84 - 1,05	1,06 - 1,26
30	0,47 - 0,62	0,63 - 0,79	0,80 - 0,95
20	0,31 - 0,41	0,42 - 0,52	0,53 - 0,63

Kiindulva az előzőekben bemutatott munkaerő-mérlegadatokról és abból a példából, hogy csernozjom talajon 25 számosállat nagyságú szarvasmarha állományt akarunk tartani, akkor - különböző területhasznosítási arányok esetén - a 13. táblázatban összefoglalt területigénnyel (birtokmérettel) kell számolnunk.

13. táblázat Területigény (ha) eltérő talajtermékenységi kategóriában, különböző területhasznosítási arányok esetén (25 számosállat, SZARVASMARHA esettanulmány) (Csernozjom (I.) talaj)

Területhasznosítási arányok (%)		Hozamszintek		
Szántóföldi takarmány-növény	Árunövény	Alacsony	Közepes	Magas
70	30	17,2 - 22,9	13,6 - 17,1	11,4 - 13,5
60	40	20,2 - 26,9	15,8 - 20,1	13,2 - 15,7
50	50	24,0 - 32,1	18,9 - 23,9	15,8 - 18,8
40	60	30,1 - 40,3	23,8 - 30,0	19,8 - 23,7
30	70	40,3 - 53,2	31,6 - 40,2	26,3 - 31,5

Megjegyzés: 25 db Sz.á./ha = 18 db tejelő tehén + 1 db bika + 3 db hízómarha + 10 db fiatal üsző és borjú.

50-50%-os területhasznosítási arányt véve például gyenge adottságú talajon a 25 számosállat eltartásához 24-32 ha, jó adottságú talajon pedig 16-19 ha hasznos területű birtokra van szükség. Ezen a területen előállítható a 25 számosállat mintegy 65-70 t GE/év takarmánya, valamint a mintegy 45 t szalma/év (5 kg szalma/számosállat/nap) alomszalmaigény túlnyomó része is. Ez a 16-32 ha-os birtoknagyság tehát arra az esetre vonatkozik, ha az állattenyésztést

saját takarmánybázisra alapozzuk, többé-kevésbé zárt ciklusú (biológiai) gazdálkodást folytatunk, s a terület 50%-án szántóföldi takarmányt, 50%-án pedig egyéb növényt termesztünk.

B. Állattenyésztés tervezése

A tervezés első lépéseként az állattenyésztés méretének közelítő meghatározása szükséges. A meghatározás alapja a rendelkezésre álló földterület állattartó képességének vizsgálata. Itt első lépésként a takarmánytermesztésre kijelölt terület nagyságából lehet kiindulni, és meg kell határozni a számosállat eltartó képességet, majd ezeket lebontani fajtákra és hasznosítási irányokra.

A tervezés megkezdésekor ismerni kell az *ágazattal szembeni elvárásokat*, valamint más ágazatok (növénytermesztés) igényét, amelyek a következők lehetnek:

- az elmúlt időszakban kialakult állati termék termelésére, értékesítésére létrejött gazdasági és piaci feltételek, tradíciók,
- költség-jövedelem, pénzügyi (likviditási) elvárások, az állattenyésztés viszonylag egyenletes költség felhasználása és **bevétel** biztosítása,
- értékesítési, szerződési lehetőségek,
- munkaerő-, gép-, épület-, stb. meglévő kapacitások kihasználása, természetes takarmánytermő területek (gyep, rét) kihasználása,
- növénytermesztés termékeinek (melléktermékek) felhasználása,
- beszerzési lehetőségek,
- hitelfelvételi lehetőségek,
- ágazatnak nyújtott támogatási biztonság figyelembevétele, értékelése.

Az állattenyésztési ágazat jövedelmezőségét az alábbi tényezők befolyásolják:

- termelési irányzat, tenyésztett fajták,
- technikai háttér szintje,
- termelés volumene,
- vásárolt eszközök, anyagok árszínvonala (összehasonlítva az ágazat által piacra vitt termékek árszínvonalával, „agrárrolló” nyitottsága),
- az ágazathoz juttatott támogatások mennyisége (közvetlen és pályázati),
- a termék üzemen belüli feldolgozottság foka,
- földrajzi elhelyezkedés (időjárási viszonyok).

Az ágazat tervezésénél az alábbiakat kell figyelembe venni:

- termelési terv
- állatfaj és hasznosítási bontásban:
 - hozamok: előállított főtermék, ikertermék, melléktermék mennyiségek,
 - termelési érték,
 - takarmányszükségletek,
 - egyéb anyagszükségletek:
 - állategészségügyi anyagok,
 - tisztító, fertőtlenítő szerek,
 - energia hordozók,
 - víz,
 - gépi műveletek,
 - kézi műveletek,
 - bevételek, költségek, jövedelmek,
- istálló- és hígtrágya tárolási kapacitás megléte.

1. Az állattenyésztés kalkulációs táblázatai

A környezeti szempontból kiegyensúlyozott mezőgazdasági termelőegység (birtok) működését úgy kell kialakítani és irányítani, hogy a mezőgazdasági termelési ciklusok egymásra épül-

jenek. A mezőgazdasági termelőtevékenység alapja a növénytermesztés, az állattartó tevékenység erre alapulhat. A két fő termelési ágazat jellemzőit (területhasználat, hozamértékek, épület-, és technológiai igények, feldolgozás) azok harmonikus összhangja szerint kell kialakítani.

Az állattenyésztés takarmány- és alomanyag igényének ismerete fontos adatokat ad a vetés-szerkezet kialakításához (mennyi és milyen növényt termesszünk); a keletkező szervestrágya mennyiség pedig a növényi tápanyagvisszapótlási számítások egyik alapanyaga.

A növénytermesztés jövedelmezőségi számítása során ugyanakkor nyilvánvalóvá válik, hogy pontosan mennyibe is kerül előállítani az adott takarmányt (önköltség), vagyis mennyi a takarmány bekerülési költsége az állattenyésztésbe. Könnyen belátható, hogy az általunk előállított takarmányt nem piaci áron fogjuk "megvásárolni" magunktól, hiszen a piaci ár kereskedői hasznot is tartalmaz. A gazdálkodásban az a cél, hogy a takarmányt feletetve az állati termék értékesítési árában egy nagyobb hozzáadott értéket állítsunk elő, realizáljunk.

A konkrét tervezés során tehát külön táblázatokba szedjük össze a növénytermesztés kalkulációs táblázatait, külön táblázatokban az állattenyésztés dolgait.

Az állattenyésztési természetes mutatóinak táblázatai az **6.-8. mellékletben** szerepelnek.

2. Takarmányozási terv készítése

A meglévő állatállomány éves gazdálkodási tervezése a takarmányozás összeállításával indul. A takarmányozási terv az üzemi tervre is hatással van, mivel befolyásolja a növénytermesztés vetéstervét, és meghatározó jelentőségű az állattenyésztés költségeit illetően is. Ehhez minden korcsoportban, a hasznosítási iránynak megfelelően *éves állományváltási tervet* kell elkészíteni, amelyből pontos adatok nyerhetők egy-egy hónap adott napjaira jutó létszámra, vagyis a takarmányozási napok számára. Az adatok a tapasztalati és gazdálkodási tervnek megfelelően nyerhetők szakmai számításokból, termelési tervekből, pl. mikor, s milyen létszám lesz beállítva a termelésbe. Az elhullási adatok a gazda saját feljegyzéséből, vagy szakirodalmi adatokból vehetők.

A *takarmányadagok* összeállításánál az állatállomány csoportok *nettó energia igényen* alapuló számításokból kell kiindulni, és ehhez mellérendelni a megtermelhető és megvásárolható takarmányokat. A nettó energiaigény meghatározása a szakirodalomból vehető, állatfajonként, korcsoportonként, testsúly kilogrammonként, hasznosítási irányonként, stb. Ehhez kell illeszteni a takarmányok *beltartalmi adatai* alapján a szükséges mennyiségeket. A beltartalmi adatok szakmai táblázatokból nyerhetők, de pontosabb, ha a felhasználásra kerülő adatokat *takarmányok tápanyagvizsgálata* alapján nyerjük. Az így összeállított takarmányadagok alapján kell elkészíteni a havi *Takarmányozási naplót*, amelyben rögzíteni kell a takarmány és alomszalma mennyiségeket, és értéküket.

A takarmányozási naplóban összesített takarmányféleségek mennyiségeit összevetve a növénytermesztési vetéstervben számított mennyiségekkel, meghatározhatóak a vásárlási vagy értékesítési mennyiségek.

3. A gazdaság kalkulált tápanyagmérlege

A trágyázási terv elkészítését megelőzően szükséges az üzem tápanyagkészletének felmérése, elsősorban nitrogén, foszfor és kálium esetében. Ezután készíthető el az üzemi tápanyagmérleg, amely az üzembe be- és az abból kimenő mennyiségekből adódik és amelynek alapján összeállítható a trágyázási terv is.

Amikor befejeződik a műtrágya formában történő tápanyag vásárlás, attól fogva elkezdődik a meglévő tápanyagok felhasználása és folyamatos megújítása. Ezzel együtt minimálisra kell csökkentenünk a meglévő tápanyagkészletek tárolási illetve szántóföldi veszteségeit.

A tápanyagkészletek felméréséhez az állatállomány esetében a következőket kell meghatározni (*lásd 9.-14. melléklet*):

- a gazdaságon belül keletkezett istállótrágya mennyiségét,
- az istállótrágya, csurgaléklé, hígrágya tárolási kapacitást,
- az istállótrágyák összes tápanyagtartalmát,
- az üzemben hozzáférhető bruttó tápanyagmennyiséget,
- a várható veszteségeket.

Ezek alapján áttekinthetők a gazdaság saját tápanyagforrásai. Lényeges, hogy a tárolási kapacitás akkora legyen, hogy a trágyák kiszórását megfelelő időben lehessen elvégezni.

A komposztkészítés ezt a problémát nagyrészt megoldja, mivel az összegyűlt trágya bármikor komposztba rakható. A folyékony trágyákra ez már nem feltétlenül vonatkozik.

A szarvasmarhatartó gazdaságokban - az irodalmi adatok szerint - a cirkuláló kálium mennyisége fedezi a vetésforgóban lévő növények szükségletét. A körforgásban lévő foszfor gyakran kevesebb, mint a szükséglet, de sok esetben a hiányzó mennyiség a mineralizáció és a feltáródás során pótlódik.

A nitrogén körforgása a pillangósok vetésterületének változtatásával befolyásolható. A nitrogén körforgásával függ össze a trágyakezelés és kiszórás során fellépő veszteségek megakadályozása.

A gazdaság nitrogén egyensúlyának alakulása a fenntarthatóság egyik - nemzetközileg is elfogadott - fokmérője, melyről mérlegszámításokon keresztül kaphatunk képet.

Az üzem tápanyagmérlegének kiszámítása sok adatot igényel, így:

- a gazdaságba bevitt tápanyagok összes mennyiségét: vetőmagok, vásárolt takarmányok és trágyák, illetve
- a gazdaságból kikerülő termékek tápanyag mennyiségét: értékesített növényi termékek, értékesített állati termékek összes NPK-tartalmát.

A teljes képhez hozzátartozik a veszteségek megközelítő számítása, valamint a nitrogén-megkötés mértékének becslése.

3.1. Szervestrágya termelés

A termelt szervestrágya mennyisége függ az állatfajtól, az állat korától, nemétől, takarmány és alom mennyiségétől és minőségétől, a tartástechnológiától, az istállóban tartózkodás idejétől. A takarmány és alom felhasználás alapján számított középértékben a termelt napi trágya mennyisége ($Q = \text{kg/nap}$) egyedenként az alábbi összefüggéssel számolható:

$$Q = \left(\frac{\text{takarmány szárazanyaga}}{2} + \text{alom szárazanyaga} \right) \times 4$$

Átlagszámítással a istállótrágya termelésre közelítő értéket kapunk az alábbi adatok alapján:

kijáró (legelőre) szarvasmarha	9 t/év
lekötött szarvasmarha	11-12 t/év
hízó szarvasmarha	14-16 t/év
sertés (100 kg)	1,5-2 t/év

14. táblázat Az istállótrágya hatóanyag-tartalma:

Hatóanyag %	jó	közepes	gyenge
N	0,7-1,0 (7-10 kg/t)	0,5-0,7	0,3-0,5
P ₂ O ₅	0,4-0,7 (4-7 kg/t)	0,3-0,4	0,2-0,3
K ₂ O	0,8-1,0 (8-10 kg/t)	0,5-0,8	0,3-0,5
Szerves anyag	18,0-22,0	15,0-18,0	10,0-15,0
C:N arány	15-20:1	20-25:1	25-30:1

MÉM-NAK, 1987.

10 tonna jól kezelt istállótrágyában átlagosan az alábbi hatóanyag-tartalommal lehet számolni:

30 kg N

25-30 kg P₂O₅, (átszámítva P tartalomra: 11-13 kg P)

50-60 kg K₂O (átszámítva K tartalomra: 41-50 kg K)

Az istállótrágya N-P-K tartalmának hasznosulása több éven át érvényesül, mivel a lebomlás fokozatosan megy végbe, ezt a tápanyag számításnál figyelembe kell venni.

15. táblázat 10 tonna almos istállótrágya átlagos hatóanyag-hasznosulása:

	N	P ₂ O ₅	K ₂ O
Első évben	18 kg	20 kg	40 kg
Második évben	12 kg	15 kg	20 kg
Összesen	30 kg	35 kg	60 kg

3.2. Hígtrágya termelés

Hígtrágya termelés esetén az elhelyezésére szolgáló területet hízóférőhely alapján indokolt meghatározni. Egy hízóférőhelyre átlagban 5 m³/év hígtrágya termeléssel lehet számolni.

A felhasználandó területet a trágya foszfortartalmának és a terület foszforigényének összevetésével kell meghatározni. FAO (Food and Agricultural Organization az ENSZ keretében működő nemzetközi élelmezésügyi szervezet) tanulmány szerint 100 számos állat után átlagban 50 ha terület szükséges az évi hígtrágya elhelyezéséhez.

16. táblázat A hígtrágya beltartalma kg/m³

Hatóanyag	Szarvasmarha	Sertés
Átlagos szárazanyag, %	7,5	7,5
N	4,0	5,5
P ₂ O ₅ /P	2,0/0,9	4,5/2,0
K ₂ O/K	5,0/4,1	2,5/2,1
CaO	1,9	3,2
MgO	0,6	0,9

Wetter, 1953 nyomán

Az EU nitrát direktívájának⁶ teljesülését úgy lehet ellenőrizni, hogy össze kell hasonlítani a trágya elhelyezéséhez szükséges terület és a rendelkezésre álló terület nagyságát. A kettő közötti különbség alapján meg kell állapítani, hogy a megtermelt trágya elhelyezéséhez a saját területe elegendő-e, vagy szükséges szerződést kötnie más gazdálkodókkal a trágya többlet elhelyezésére. Ez egyben iránymutatást ad ahhoz, hogy meg lehessen határozni a trágya elhelyezéséhez szükséges tárolótér szükséglet nagyságát is. **(Lásd 15. melléklet)**

Nitrogén terhelés a vizek mezőgazdasági eredetű nitrát szennyezéssel szembeni védelméről szóló kormányrendelet (49/2001 (IV.3) korm. rend.) hatálya alá tartozó területekre vonatkozik, ezen kívül csak ajánlott. A **17. táblázat**ban feltüntetett adatokból kiszámítható, hogy a trágyatároló kapacitás megfelel-e annak a követelménynek, ami tiltja különböző időszakokban a trágya kijuttatását a termőterületre:

Trágyázási tilalmi időszakok:

- Tilos a trágya kijuttatása december 1. és február 15. között.
- Gyors hatású, könnyen oldódó nitrogéntrágya, így trágyalé, hígtrágya, ammónium- és nitráttartalmú műtrágya betakarítás után nem juttatható ki szántóterületre, amennyiben oda az adott évben nem kerül újabb kultúra. Ha megfelelő talajfedettséget biztosító nö-

⁶ EU Tanács 80/68 (1979. XII. 17.) számú irányelve

vény kerül még az adott évben a területre, fenti anyagok felhasználhatóak, de a trágyázás és a vetés közötti időszaknak rövidnek kell lennie (legfeljebb 14 nap).

17. táblázat Szarvasmarha és sertés hígtrágya termelés tárolótér szükséglete (ALB-Bayern után)

Hígtrágya esetén a tárolótér szükséglet 6 hónapi tárolásra számítva m ³ tárolótér/állat	
Tejelő tehén 6000 kg-os tejtermelésre	10,0
Hízómarha	4,2
Anyakoca	1,3
Hízósertés	0,9

Ha az itatóberendezéseknek nem megfelelő a műszaki színvonala, valamint az egyéb vízparlás miatt célszerű a megadott tárolótér kapacitást 20-25%-al megnövelni.

A tárolótér szükséglet állatfajtától, korcsoporttól, tartástechnológiától függ.

1 számos állat (500 kg-os állat vagy állatcsoport) istállótrágya termelésnél 6 hónapra mintegy 3 m² alapterületű 2,5 - 3,5 m magas tárolótérrel célszerű számolni.

C. Üzemi szintű költségek

A termelési költség alakulását folyamatosan figyelemmel kell kísérni. Ezért a gazdálkodónak pontosan ismernie kellene a tevékenysége körébe tartozó árakat és a munkaműveletek költségeit, hogy döntési kihatását fel tudja mérni. (Például azt, hogy bizonyos művelet elvégzése mennyibe kerül, s az hoz-e olyan terméseredményt, mely fedezi a ráfordítás költségeit.)

Az eredményes termelés érdekében - a megfelelő szakmai ismeret mellett - döntő a takarékoság.

A gazdálkodók általában többféle növényt termelnek, illetve többféle állatot tartanak, ezért ismerniük kellene, hogy az eredmény tevékenységenként (termelési ágazonként) hogyan alakul. Ehhez egyrészt (a tevékenység elkezdése előtt, illetve évente) technológiai terveket célszerű készíteni, másrészt a tervek ellenőrzéséhez (a termelési költségek figyelemmel kísérése érdekében) a ténylegesen felmerülő költségeket a tervkészítéssel egyező rendszerben nyilván kell tartani.

Saját terv készítésekor figyelembe kell venni a konkrét növényt (illetve az állatot), ezek mennyiségét, a gazdálkodás helyét (a távolságokat), szántóföldi termelésnél a domborzatot, a talaj kötöttségét és állapotát, az elvégzendő műveleteket, amelyek befolyásolják a lehetséges gépesítési megoldásokat és az elérhető fajlagos teljesítéseket. A tervkészítést meghatározza még az épület-ellátottság (tárolók, szárítók, stb.), a rendelkezésre álló dolgozók száma és szakképzettsége, az öntözés lehetősége stb., illetve ezek eredőjeként az adott körülmények között elérhető terméseredmény. A szükséges gépek, valamint azok teljesítésének és költségének megállapításához különböző katalógusok és kiadványok adhatnak segítséget.

A technológiai tervek készítése, illetve a ráfordítások nyilvántartása során a költségeket költségnekem szerint célszerű csoportosítani.

A termelési áganként (pl. búzatermelés, szarvasmarhatartás stb.) történő technológiai tervkészítés, valamint **költség- és bevételi nyilvántartás** híján a gazdálkodó nem tud tájékozódni arról, hogy tevékenységének **mely része eredményes**, illetve melyet kell a veszteség, vagy a csekély nyereség miatt csökkenteni, felszámolni, esetleg a termelési technológiát lényegesen módosítani. **Tehát a technológiai tervezés, valamint a költségeknek és bevételeknek a tervvel azonos rendszerben történő nyilvántartása a gazdálkodók érdeke, függetlenül attól, hogy a gazdálkodás volumene kisebb vagy jelentősebb, azaz kis- vagy nagygazdaságról van-e szó.**

A nyilvántartások mellett, azok eredményeire támaszkodva különböző értékeléseket is ajánlatos készíteni. Ezek fontosabb területei a következők lehetnek:

- a munkaidő összetételének vizsgálata a fajlagos teljesítések javítása érdekében;
- az emberi munka ráfordítás vizsgálata a kézierő mérséklése céljából;
- a beruházási igény elemzése a beruházási költség csökkentése miatt;
- a műveleti költség megállapítása, a minél kedvezőbb költséggel üzemelő gép és technológia kiválasztása érdekében;
- a beruházás megtérülésének számítása, hogy a tőke felhasználása minél hatékonyabb legyen;
- a technológia során elszenvedett veszteségek vizsgálata, a betakarított termék mennyiségének növelése és az eredmény javítása céljából;
- egyéb szempontok (pl. energiafelhasználás, naponkénti erő- és munkagépszükséglet, stb.), ugyancsak a költségek csökkentése érdekében.

1. A gépüzemeltetés költsége

A termeléstechológiák költségein belül a gépüzemeltetés költsége az egyik legjelentősebb, aránya 30-70% között alakul. Az utóbbi években a gépüzemeltetés költsége jelentősen nőtt. Ennek igen sok oka van. Ezek között a fontosabbak a következők:

- a gépek ára, valamint a gépek üzemeltetéséhez szükséges anyagok (hajtó- és kenőanyagok, alkatrészek stb.) árai nagyobb mértékben nőttek, mint a mezőgazdaság által előállított termékek felvásárlási árai, agráröllő;
- a gazdálkodás eredményének mérséklődése miatt csökkent az új gépek vásárlása, nőtt az üzemeltetett gépek használati ideje, egyre nagyobb a javítási költség;
- a gazdálkodás szervezetének átrendeződése, a termelés visszaesése és egyéb okok miatt mérséklődött a gépek éves kihasználása;
- a munkafegyelem romlása, valamint a géppark állapota következményeként csökkent a gépek fajlagos kihasználása.

A költségek emelkedésének visszafogása érdekében a gépüzemeltetésre az eddigieknél több figyelmet szükséges fordítani, illetve pontosabb és megbízhatóbb (ellenőrzött) adatokkal rendszeres értékelést és elemzést kell végezni. Ismerni kellene a beszerezhető és a gazdálkodó egységben rendelkezésre álló gépek teljesítés-, fogyasztási- és költségadatait, hogy az elvégzendő munkafeladatokhoz - műszaki, technológiai és ökonómiai szempontból - mindig a legmegfelelőbb erő- és munkagépeket lehessen kiválasztani, illetve a selejtezésnél az ökonómiai szempontokat is figyelembe kellene venni.

A kereskedelemben kínált gépek mennyisége, választéka, a géptípusok száma az elmúlt években jelentősen nőtt, az alkalmazási lehetőség kiszélesedett. A gépek bonyolultabbakká váltak, nem nőtt azonban a szükséges mértékben az irányításban résztvevők és a gépkezelők szak-képzettsége, felelősségtudata, munkafegyelme és érdekeltisége

A gépüzemeltetés ökonómiai kérdéseivel rendszeresen foglalkozni kell. A gépbeszerzés, -üzemeltetés, -selejtezés során ugyanis döntéseket kell hozni, melyeknek jelentős költségkihatása van.

Fontos, hogy a gazdálkodó tisztában legyen a vonatkozó árakkal, termelési költségekkel, a gazdálkodás jövedelmezőségével stb. A gépüzemeltetés terén ismerni kell, hogy a különböző motorteljesítményű erőgépek, a különböző géptípusok stb. milyen önköltséggel dolgoznak, hogy az adott körülmények között az ökonómiailag legmegfelelőbb kiválasztható legyen.

A gazdaságossági értékelés általában többféle céllal, más-más alapadatokból készülhet:

- a gépbeszerzés-, illetve az újabb technológiák bevezetése előtt, legmegfelelőbb megoldás kiválasztása érdekében végzett összehasonlító számításokat átlagos (pl. kutatóintézetek által meghatározott, tehát nem gazdasági) adatokra alapozva célszerű végezni, a számokat a helyi körülményeknek megfelelően módosítva;
- adott gazdaságban dolgozó erő- és munkagépek adatainak elemzése a gazdasági tény-számokra épülhet, de ezek eredményeinek elbírálásához célszerű más forrásból származ-

zó adatokat is figyelembe venni. A gazdasági gépek adatainak értékelésénél - ha valamely költségneem begyűjtése akadályba ütközik - ugyancsak más gazdaságok tényezőmaival is helyettesíthetők. A gépek selejtezésekor is a gazdasági tényezők közül kell kiindulni;

- jelentősebb munkaműveletek végzése előtt célszerű kalkulációt végezni, hogy az adott feladatot melyik erő- és munkagéptípussal lehet gazdaságosabban megoldani. Ehhez az alkalmazható gépek teljesítését és költségét - lehetőleg gazdasági, ha ilyen nincs, átlagos adatok alapján kell megbecsülni, s ezekkel számolható a várható önköltség. A teljesítéseket és költségeket azonban mindig az adott körülmények között ellenőrizni kell.

A műveleti költség kidolgozásához szükséges a gépek teljesítési adata és az üzemeltetés költsége. A gépek teljesítése mérhető

- munkaidővel (műszakidő, motorüzemidő, terhelésarányos motorüzemidő stb.),
- természetes munkamennyiségekkel (hektár, tonna, kilométer stb.) és
- munkaegyenértékekkel (normálhektár, kilowattóra, tonnakilométer, kombájnhektár stb.).

A felsorolt teljesítés-egyenértékek azonban általában nem jellemzik elég pontosan a gép által végzett munkát, így a különböző gépeknél félrevezető önköltséget eredményezhetnek. Ezért a gép teljesítésének megállapítása során igen körültekintően kell eljárni.

A műveleti költséget alakító fontosabb tényezők a következők:

- a gépek kihasználása (az éves műszakórák száma, valamint az idő- és teljesítménykihasználás), a teljesítés mértékegysége, a megállapítás módja, a fajlagos teljesítés (a munkaművelet jellege, a talaj kötöttsége, domborzata, a nedvességtartalom, a tömődöttség, a fedettség stb.),
- a gépek fajlagos ára, a gépek üzemeltetési költségének számítása (költségösszetevők, azok megállapításának módja), az infláció hatása, a gép használati idejének hatása, stb.
- a gazdaság mérete, a tábla mérete, illetve az alkalmazható gép mérete.

A gépüzemeltetés költségét több olyan tényező is befolyásolja, melyek hatása konkrét számokkal nem mérhető, bár a költséget döntő mértékben meghatározhatják. Ilyenek például: az irányítók és a gépeket kezelők szakértelme, felelősségtudata, érdekeltsége; a karbantartás javítás szervezete, műszaki színvonala, az ott dolgozók szakmai hozzáértése, érdekeltsége, stb.

A fenti befolyásoló tényezők közül a fontosabbak a következők:

- a szakértelem, felelősségtudat és az érdekeltség hiányosságai miatt a gépüzemeltetés költsége jelentősen emelkedhet;
- a gépek kihasználásának mérséklődése az üzemeltetési költség számottevő növekedését eredményezheti;
- a termelt növények zöme (különösen a szántóföldön) szinte teljesen gépesíthető. A gépi munka költsége általában sokkal kedvezőbb, mint a kézzel végzett munkáé. Ezért ha a termelés során nő a kézi munka felhasználás, jelentősen nőhet a termelés költsége;
- nagyobb birtokokon több gép van, ezek közül ki lehet választani az adott munka végzésére a legkedvezőbbet, így mérsékelhető a termelés költsége;
- a nagyobb motorteljesítményű géppel végzett munka fajlagos költsége kedvezőbb, ha a gép megfelelő kihasználását biztosítani lehet;
- nagyobb táblák megmunkálása olcsóbb, mert kevesebb lesz a kieső idő és nagyobb gépeket lehet alkalmazni.

A mezőgazdasági termelés – a lehetőségeket tekintve – már évtizedek óta komplexen gépesíthető. Egy ha búza, kukorica, napraforgó stb. termeléséhez mintegy 6-7, egy ha cukorrépa, burgonya stb. termeléséhez 10-14 kézi óra szükséges. Mivel a kézi munka szinte minden szántóföldi munkánál sokkal költségesebb, mint a gépi munka, így a több kézi erő felhasználásával növeljük a termelés költségét.

A korszerű, hatékony mezőgazdasági termelés ma már túlnyomórészt gépekre, komplexen gépesített termelés technológiákra épül. A kis- és nagyüzemeknek egyaránt szükségük van az üzemmérethez, tevékenységi körükhöz, profiljukhoz illeszkedő korszerű eszközökre ahhoz, hogy hatékonyan, gazdaságosan és versenyképesen termeljenek. Ezek az előnyök csak a termelési célnak és feltételeknek legjobban megfelelő gépekkel érhetők el. A nagy mennyiségű gépkínálati piacon fontos ismerni az üzemi géppark kialakításának alapvető szempontjait annak érdekében, hogy a rendelkezésre álló anyagi eszközökből a lehető legjobb összeállítású erő és munkagép, valamint az állattenyésztési tartástechnológiába alkalmazott gépek álljanak a gazda rendelkezésére.

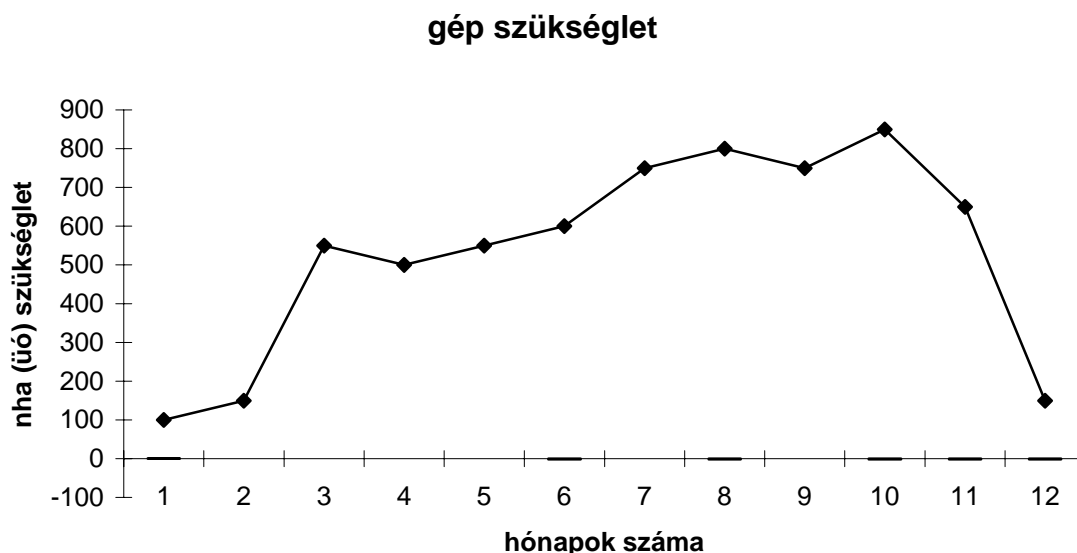
1.1. Üzemi géppark kialakításának főbb szempontjai

Az üzem nagysága, termelési profilja

Az üzem nagysága, termelési profilja és ezzel együtt az elvégzendő gépi munka volumene meghatározza a gépek számát, méretét és kapacitását. A gépek teljesítőképességének és a gazdaság kapacitás igényének összhangban kell lennie egymással. Ehhez el kell készíteni a gazdasági évre vonatkozóan legalább havi, vagy dekád bontásban a gépi kapacitás mérleget, amely számba veszi az elvégzendő munka mennyiségét, a szükséges gépi kapacitásokat és a rendelkezésre álló időt.

A számítás menete:

- meg kell tervezni a gépi munkákat pl. simítózás: 02.25-03.15-ig. 65 ha = 29.64 nha (vagy üzemóra)
- a kapott nha vagy üő szükségleteket össze kell adni
- el kell készíteni az éves gépszükségleti diagrammot a **16. ábra** alapján
- a havi vagy dekád igényekből megállapítható, hogy a meglévő erőgépparkkal elvégezhető-e a fellépő igény vagy a csúcsideknél bér munkára kell alapozni.



16. ábra Erőgépigény éves tervezése

Egyéb szempontok

- A gazdaság növénytermelési szerkezete meghatározza a gépek funkcióját. Egyes munkafolyamatok számbavételével kialakul az a gépszükséglet, amivel a feladatok elvégezhetők, vagy éppen bér munkával kell megoldani azokat. Fontos, hogy minél kevesebb géppel legyenek elvégezhetők a növénytermesztés technológiai műveletei, ezért ajánlatos a több munkaműveletre is alkalmas többcélú vagy egymást helyettesítő

tos a több munkaműveletre is alkalmas többcélú vagy egymást helyettesítő gépeket előnyben részesíteni.

- A megvalósítandó technológiai eljárások befolyásolják a géppark összeállítását. Az extenzív vagy intenzív termeléstehnológiára alapozott termelés eltérő technikai színvonalú gépparkot igényel.
- A gazdaság táji, domborzati és talaj adottságainak figyelembe vételekor főleg a lejtős területek speciális gépigényét kell szem elé helyezni. A talajadottságoknál a kötöttebb talajok nagyobb vonóerő kifejtésre alkalmas erőgépeket és erősebb szerkezetű munkagépeket igényelnek.
- A művelésre kerülő táblák nagyságához az alkalmazott gépek méretét kell szinkronba hozni. A nagyobb táblákon alkalmazott nagyobb gépek gazdaságosabban használhatók.

1.2. Erőgépek ökonómiaailag megalapozott használatának üzemméret-határai

A változó üzemi méreteknek megfelelően az erő- és munkagépválasztékot figyelembe véve (a gépbeszerzési árak és géphasználati költségek mellett) kell meghatározni a legkedvezőbb géphasználati lehetőségeket. Az alkalmazott tervezési eljárásban gazdaság munkaműveleteinek elvégzése céljából az ökonómiaailag legkedvezőbb erő- és munkagép kapcsolatokat az alábbiak figyelembevételével kell kiválasztani:

- üzemi méret,
- vetésterv,
- felhasznált erő- és munkagépek,
- erő- és munkagépek üzemeltetési költségei és beszerzési árai, teljesítményeik,
- napi műszakórák száma.

Az egyes munkaműveletek elvégzésére alkalmas optimális gépkapcsolatok kiválasztása a megfelelő technikai feltételek mellett, a teljesítmény és a műveleti költség összevetésével történik. Az adott munkaművelet elvégzésére a legkisebb műveleti költségű gépkapcsolatot kell választani. Ennek meghatározásához szükséges a gépkapcsolatok területteljesítményének és műveleti költségek pontos meghatározása.

Műveleti költség a ledolgozandó munkamennyiség függvényében két részre osztható: állandó és változó költségekre.

Állandó költségekhez sorolhatók:

- amortizációs költségek,
- a géppel és annak használatával kapcsolatos egyéb költségek (pl. biztosítási díjak, fizetendő adók, stb.).

Változó költségekhez sorolhatók:

- hajtó- és kenőanyag költségek,
- munkabér- és közterhei költségek,
- karbantartási és javítási költségek..

A tervezéshez kalkulálni kell az adott (kiválasztott) erőgép éves műszakóra-teljesítményét (vagy nha teljesítményét), amely az erőgép egy év alatt ledolgozott műszakóráinak (nha teljesítmény) számát adja. A változó költségek lineáris összefüggésben vannak s teljesített műszakórák számával. Az állandó költségek egységnyi műszakórára vetített fajlagos értéke pedig a műszakórák számának növekedésével csökkenő tendenciát mutat.

Az erőgépek fajlagos használati költségének csökkentése érdekében, a géprendszer kialakítása során arra kell törekedni, hogy az adott teljesítménykategóriát képviselő erőgép kihasználtsága, illetve műszakóra teljesítése magas legyen. Az optimális szint elérése érdekében, az egyes gépi munkákat az elérhető maximális területteljesítmény/műveleti költség aránnyal rendelkező erő- és munkagép kapcsolásokkal kell elvégezni.

18. táblázat Vetésszerkezet különböző területnagyságok esetén (ha)

Termesztett növények	50	100	300	500	1000	3000	5000
	Vetésterület (ha)						
Őszi árpa	-	5	20	25	50	150	250
Tavaszi árpa	6	10	20	25	50	150	250
Őszi búza	14	20	60	100	200	650	1000
Napraforgó	8	10	30	50	100	300	500
Kukorica	15	30	100	125	250	700	1250
Silókukorica	-	-	-	50	100	350	500
Cukorrépa	5	10	30	50	100	250	500
Olajrepe	-	10	30	50	100	250	500
Lucerna	2	5	10	25	50	200	250

Magó László tanulmánya nyomán, FVM Műszaki Intézet

A nagyobb gépekkel végzett munkák normálhektár önköltsége kisebb, illetve a nagyobb táblákon való gazdálkodás a nagyobb fajlagos teljesítmény miatt a termelés költsége kedvezőbb. Ezt mutatja az **19. táblázat**.

19. táblázat Az erő- és munkagépek üzemeltetési költségének aránya a termelés összes költségéből %.

A termelt növény	A tábla mérete (ha)					
	0,5	2,0	4,5	18,0	50,0	98,0
Búza	72,4	55,2	47,5	40,2	37,2	35,4
Kukorica	59,8	39,0	30,5	23,2	20,6	19,3
Cukorrépa	46,3	30,4	24,5	19,7	17,8	16,7
Silókukorica	61,6	49,1	43,6	38,6	36,0	34,0
Lucerna betakarítás	69,3	56,2	50,5	45,0	42,3	40,2

KSH alapján 2001.

20. táblázat Szántóföldi növénytermelés költségeinek változása a táblák méretének függvényében.

A tábla mérete (ha)	A költség aránya (%)			
	A termelés gépi költsége alapján		A termelés teljes önköltsége alapján	
	0,5 ha= 100 %	98 ha= 100 %	0,5 ha= 100 %	98 ha= 100%
0,5	100,0	547,3	100,0	246,0
2,0	46,2	248,5	63,3	154,8
4,5	33,3	176,8	53,7	130,8
18,0	24,3	127,0	46,5	113,2
50,0	21,1	109,4	43,4	105,5
98,0	19,3	100,0	41,0	100,0

KSH alapján 2001.

A nagyobb gazdaságokban, nagyobb táblákon, nagyobb gépekkel és komplexen gépesítve a termelés költsége számottevően, szélső esetben akár felére is csökkenthető.

1.3. Gépesítési ágazat (energiaszolgáltató üzem) jövedelmezőségi számításai

Amennyiben az ágazat bérmunkavégzésre szakosodott, így ezek a költségek nem más termékeknél jelentkeznek, hanem mint önálló ágazatként kell a jövedelmezőségi mutatókat is számítani.

Az FVM Műszaki Intézet által közreadott táblázatokból, vagy saját előző évi nyilvántartási adatokból ki kell gyűjteni egy összesítő táblázatba az egyes gépekre (ágazatra) kiszámított változó költségeket, termelési értékeket és egyéb adatokat ahhoz, hogy kiszámítható legyen a nha vagy üzemóra jövedelmezősége. Az **1. melléklet** nha-ra vonatkoztatott adatokkal számol, de nha teljesítményszámítás helyett üzemórában is ki lehet mutatni a gépi teljesítményeket.

A jövedelmezőségi mutatók alapján értékelhető az ágazat nha teljesítménye, és ezen keresztül az ágazat is.

2. Az épületek költsége

Az épületek üzemeltetésének ökonómiai problémái a gépeknél leírtakhoz hasonlóak. Azonosak a költségnevek is, de tartalmuk kissé módosul. Így például az anyagköltség alatt a fűtési-, szellőztetési-, karbantartási- és javítási anyagfelhasználás értendő, ha azt nem idegen szolgáltatók, vagy a gazdaság külön építészeti ágazata végzi. Meg kell jegyezni azonban, hogy épületekre külön költségszámítás csak igen ritkán készül, mert az épületek többnyire egy-egy termelési ág, vagy több termelési ágat kiszolgáló részleg keretében üzemelnek.

Az épületek költségének számítására ezért inkább csak a technológiai tervek készítése során kerül sor. Ilyen esetben a felmerülő költségeket éppen úgy kell mérlegelni, ahogyan a gépekét. Az épületek tényleges üzemeltetési költségének megfigyelésére is sor kerülhet, bár ez is csak ritkán fordul elő, főleg akkor, ha az épületet (esetleg a benne lévő berendezésekkel) valamilyen szolgáltatás végzésére használják. A költségnyilvántartás és értékelés alapelvei azonosak a gépeknél leírtakkal.

3. A bérköltség

A magyar gazdaságban a bérköltség elszámolását tekintve meglehetősen sajátos kettős helyzet van. Így a jogi személyiségű társas vállalkozásoknál a dolgozók munkabére a termelési költség része, tehát a bért az önköltség is tartalmazza, míg az egyéni vállalkozásoknál (mezőgazdasági kistermelőknél) a saját részünkre felhasznált összeg többnyire nem része a termelés költségének, viszont az alkalmazott bére és a felmerült közteher (stb.) igen.

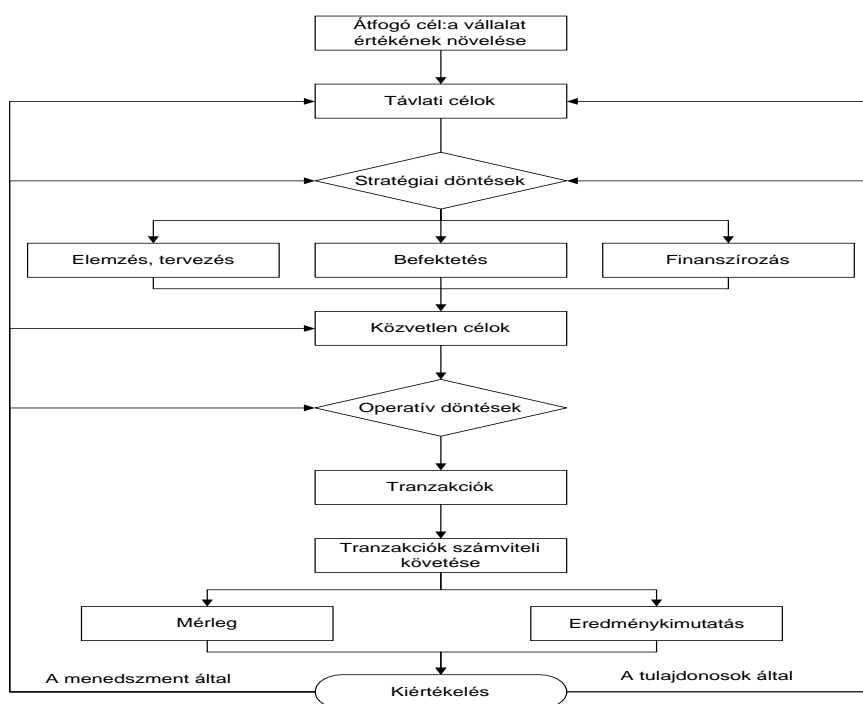
Nyilvánvaló, hogy e rendszer miatt a kétféle önköltség összehasonlítása csak módosítással lehetséges. A helyes megoldás az, ha az egyéni vállalkozók által kimutatott termelési költségek a teljes bérköltséget, s ennek közterheit is tartalmazzák. (Ezt a módszert követi az Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet is.) E javaslat természetesen csak a termék önköltségének megítélésére vonatkozik, s nem az adótörvények módosítására. Az a felfogás ugyanis, hogy az egyéni vállalkozó esetében a munkabér nem merül fel, tehát a termelés költségei között nem kell szerepeltetni, hibás, mert minden gazdálkodási tevékenység során van elvárható jövedelem, tehát a gazda- és családja munkaerejét értékelni kell.

IV. Pénzügyi tervezés

A pénzügyek a vállalati működés egészét átfogó tevékenység, hiszen a pénz, mind a ráfordítások, mind az eredmények legáltalánosabb kifejezője, mércéje.

A profitnövelés a tulajdonos számára eszköz a vállalkozás értékének növelésére, hiszen a profit a forrása a befektetéseknek, ugyanakkor a nyereséges vállalatot a piac magasabbra értékeli.

A vállalat pénzügyi funkciójának tevékenységei lényegében a stratégiai feladatok megvalósítását szolgálják. A pénzügyi döntések különböző tranzakciókban valósulnak meg.



17. ábra A vállalat pénzügyi funkciója

A. Számviteli alapfogalmak

Mielőtt a pénzügyi tervezés részletezését elkezdenénk meg kell ismerkedni néhány számviteli alapfogalommal.

A számvitel a gazdálkodó szervezetek tevékenységét, működését bemutató információs rendszer, ezért a gazdálkodóegységekről való információszerzés fontos eszköze.

1. Bevételek (B) fogalma

Bevételeket a számvitelben az értékesítéshez (realizáláshoz) kapcsolódó fogalomként használják, összetevői azt mutatják meg, hogy milyen gazdasági tevékenységből származnak. Összetevőikhez tartoznak:

- az árbevételek,
- az egyéb bevételek,
- a pénzügyi műveletek bevételei,
- a rendkívüli bevételek.

Árbevétel

Az értékesítés árbevétele mutatja meg az adott időszak (üzleti év) során értékesített készletek és szolgáltatások számlázott ellenértékének összegét (általános forgalmi adó nélkül). **Nettó árbevétel:** az üzleti év árbevétele + árkiegészítés + felár – adott engedmény.

Egyéb bevétel

Az egyéb bevételek ugyan rendszeres tevékenység során keletkeznek, de nem képezik részét az értékesítés nettó árbevételének és nem minősülnek sem pénzügyi-, sem rendkívüli bevételeknek. Ilyenek:

- káresemény, bírság, kötbér, késedelmi kamat, kártérítés címén kapott összegek,
- értékesített tárgyi eszközért, immateriális javakért kapott ellenérték, stb.

Pénzügyi műveletek bevételei

Pénzügyi műveletek bevételei olyan bevételek, amelyeket a vállalkozás általában a befektetett (más vállalkozásba) pénzügyi eszközei, értékpapírjai alapján realizál. Ide tartoznak:

- kapott osztalék, részesedés,
- kapott kamatok, kamatjellegű bevételek,
- befektetett pénzügyi eszközök árfolyamnyeresége, stb.

Rendkívüli bevétel

A rendkívüli bevételek olyan bevételek, amelyek a vállalkozás rendes üzletmenetén kívül esnek, függetlenek attól. Ilyenek:

- fejlesztési célra kapott támogatás összege,
- térítés nélkül átvett eszközök értéke,
- ajándékként kapott, és a leltárban többletként fellelt eszközök értéke.

2. Ráfordítások (R) fogalma

Ide tartoznak:

- költségek,
- egyéb ráfordítások,
- pénzügyi műveletek ráfordításai,
- rendkívüli ráfordítások.

Költségek

Költségek az adott üzleti év során felhasznált élő- és holtmunka pénzben kifejezett értéke.

Egyéb ráfordítások

- káresemény, bírság, kötbér, késedelmi kamat, kártérítés címén fizetett összeg
- értékesített tárgyi eszközök, immateriális javak
- fogyasztási adó, jövedéki adó összege, stb.

Pénzügyi műveletek ráfordításai

Olyan ráfordítások, amelyeket más vállalkozásba fektetett pénzügyi eszközei és hitelei, kölcsönei után kell megfizetni. Ilyenek:

- részesedések, értékpapírok, bankbetétek értékvesztése
- fizetendő kamatok
- befektetett pénzügyi eszközök árfolyamvesztése, stb.

Rendkívüli ráfordítás

A vállalkozás rendes üzletmenetén kívül esnek, függetlenek attól. Ilyenek:

- fejlesztésre (más cégnek) véglegesen átadott pénzeszközök,
- (más) gazdasági társaságba bevitt vagyon értéke,
- térítés nélkül átadott eszközök értéke.

3. Pénzügyi számvitel

Pénzügyi számvitel a gazdasági folyamatoknak a vállalkozás vagyonára, eredményére gyakorolt hatásának a könyvelésben rögzített információs rendszere. Ennek alapján a piac szereplői a vállalkozásról megbízható, valós összképet kapnak. Ezt a feltételt biztosítja a számviteli törvény azzal, hogy a beszámolóban az információs szolgáltatási kötelezettségre egységes, általános normákat ír elő.

A pénzügyi számvitel összetevői (részterületei)

- a beszámoló és annak valódiságát alátámasztó leltár,
- a könyvvezetés és annak valódiságát alátámasztó bizonylati rend,
- a könyvvizsgálat (a beszámoló megbízhatóságát garantáló intézmény),
- a nyilvánosságra hozatal.

4. Vezetői számvitel

A vállalkozás belső folyamatairól a pénzügyi számvitel csak részben ad tájékoztatást. A vállalkozás vezetői (menedzsment) számára nem elégséges az évi egy alkalommal adott információ. Nekik naprakész, folyamatos a termelés minden területére kiterjedő, a vállalkozás belső folyamatairól szóló részletes ismeretekre van szükségük. Ez teszi lehetővé számukra a termelésbe való beavatkozást, vagyis az erőforrások (anyag, munkaerő, stb.) ésszerű felhasználását, szükség szerinti átcsoportosítását.

A vezetői számvitel tehát a vezetői információs rendszernek az egyik fontos, nélkülözhetetlen része, amelyet még kiegészítenek az alábbi elemek:

- piaci információk (marketing elemek),
- a központi (állami) szabályozók,
- a technikai-műszaki ismeretek,
- szociológiai ismeretek,
- különböző környezeti szempontok ismerete (pl. infrastruktúra, munkaerőpiac, stb.).

A **vezetői számvitel feladata** a vállalkozás tevékenységének teljes körű megfigyelése, rögzítése, annak érdekében, hogy a döntések minél megalapozottabbak legyenek. Ennek rendszerét úgy kell kialakítani, hogy az jól illeszkedjen a pénzügyi számvitelhez, és tegye lehetővé a költségek, ráfordítások ésszerű, takarékos felhasználását, illetve a veszteségforrások feltárását.

B. Pénzügyi elemzés

Az elemzés alapjául szolgáló kimutatók a mérleg és az eredménykimutatás. Ezek átfogó, összefoglaló jellegük miatt alkalmasak a stratégiai célkitűzések megalapozására, ill. a célok megvalósításának értékelésére.

A pénzügyi kimutatók elemzése:

- Bázisszemléletű elemzés: két, egymást követő év adatait hasonlítjuk össze.
- Idősor elemzés: a vállalat hosszabb időszakon át nyújtott teljesítményét vizsgáljuk.
- Vállalatközi elemzés: a vállalatot más vállalathoz hasonlítjuk.

Pénzügyi terv készítése:

- A vállalati stratégiát részstratégiákra bontjuk le, s ezek eredőjeként előálló pénzigénnyel számolunk.

- A pénzügyi tervezés feladata, hogy meghatározza a vállalat egészének és egyes részegységeinek finanszírozási igényét, vagyis az egyes tevékenységek hatásait a likviditásra és a jövedelmezőségre.

1. Mérleg

A vagyona ható gazdasági műveletek hatását rögzítő kimutatás, amely adott időpontra vonatkozóan, pénzügyi értékben tartalmazza a vállalat eszközének összetételét és azok forrását, valamint a nyitó és záró időpontok között elért vállalati eredményt is.

Eszközök: a vállalat által birtokolt, piaci értékkel rendelkező vagyoni értékek. Olyan gazdasági erőforrások, amelyek biztosítják a vállalkozás működését, s így jövőbeni hasznát.

Források: a vállalat saját tőkéjének és külső tartozásainak összege, melyek együttesen az eszközök finanszírozását szolgálják. A forrás származhat a tulajdonosoktól ill. idegen forrásból. A tulajdonosi érdekeltség általában a rendelkezésre bocsátott jegyzett tőkéből és a visszatartott nyereségből áll.

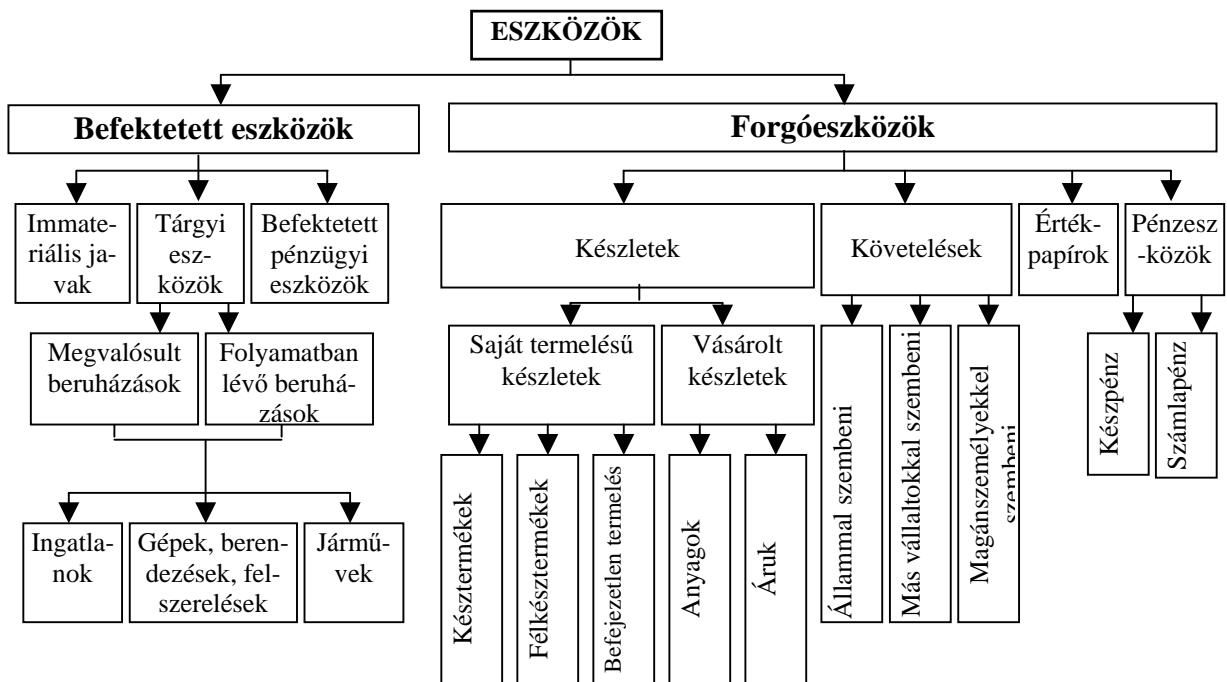
Tekintettel arra, hogy a kétféle nyilvántartás ugyanarra a vagyontárgyra vonatkozik, ezért a két nyilvántartás végösszege minden pillanatban megegyezik egymással. Ez a mérlegben az eszközök és források összegének egyezőségét jelenti, vagyis

ESZKÖZÖK = FORRÁSOK

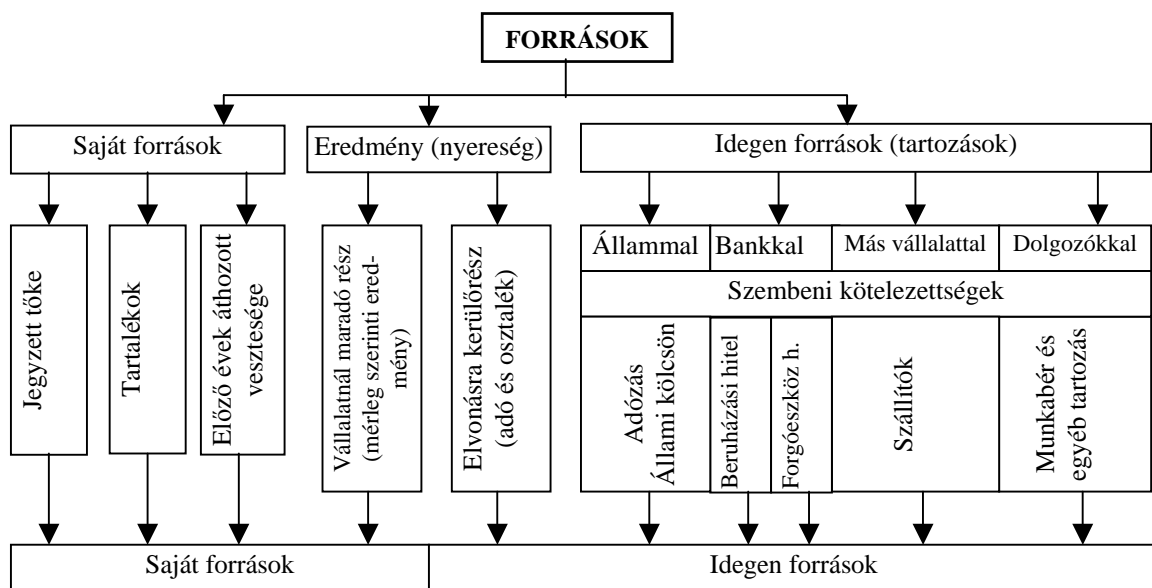


18. ábra A vállalkozás vagyonának kétféle vetülete

Mérleg a vagyontárgyakat (eszközöket és forrásokat) a Számviteli törvény (Szt.) előírásainak megfelelő **csoportosításban, kötött sorrendben** mutatja be. A bemutatás ezer forintra kerekítve történik, kivétel ha a mérleg-főösszeg meghaladja a 100 milliárd forintot, akkor az adatokat millió forintban kell megadni.



19. ábra A vállalkozás eszközeinek csoportosítása



20. ábra A források csoportosítása

Mérleg a beszámolási időszakhoz való kapcsolata alapján többféle lehet, ebből legfontosabbak a:

- **nyitó mérleg:** a vállalkozás indításakor és az üzleti év kezdetén a rendelkezésre álló vagyont mutatja,
- **záró mérleg:** a vállalkozás megszűntetésekor, és az üzleti év befejezésekor meglévő vagyontkimutatás eszköze. A folyamatosan működő vállalkozás tárgyévi zárómérlege (dec. 31.) megegyezik a következő év nyitómérlegével (január. 01.),
- **közbenső mérleg:** az üzleti év folyamán készül, célja lehet pl. az osztalékkelőleg fizetés feltételeinek vizsgálata.

A mérleg két formában a Szt. előírásának megfelelően a **mérleg „A” és „B” változatban** készíthető. Az „A” **változatú mérleg** esetén a bal oldalon az eszközöket, a jobb oldalon a forrá-

sokat kell kimutatni az **21. táblázat** alapján. A „B” változatú mérleg lépcsőzetes szerkezetben készül úgy, hogy az első blokkban az eszközöket, majd a második blokkban a forrásokat kell rögzíteni a **22. táblázat** alapján.

Tartalmi meghatározás keretében fogalmazzák meg a mérlegtételeket, végzik el csoportba, főcsoportba való besorolásukat és ezek megnevezését.

A mérleg az alábbi tagolást követi mind az „A”, mind a „B” változat esetében:

- **mérlegfőcsoport:** nagyobb vagyon és tőkeelem csoportot magába foglaló kategória. Jelölése nagybetűvel történik, „A” változatú mérlegben 7 db (A, B, C, D, E, F, G), a „B” változatú mérlegben 10 db (A, B, C, D, E, F, G, H, I, J) fordul elő.
- **mérlegcsoport:** a mérlegfőcsoport részei, több mérlegtételt tartalmazó csoportok. Jelölésére római számokat (I., II., III., stb.) használjuk.
- **mérlegtételek:** (más megfogalmazásban mérlegsorok), a mérlegcsoport részei. Jelölése arab számok szolgálnak (1., 2., 3., stb.).

21. táblázat „A” változatú, csak a mérlegfőcsoportokat tartalmazó mérleg

Eszközök		Mérleg 200.....hó.....nap	Források	
A.	Befektetett eszközök	D.	Saját tőke	
B.	Forgóeszközök	E.	Céltartalékok	
C.	Aktív időbeli elhatárolások	F.	Kötelezettségek	
		G.	Passzív időbeli elhatárolások	
Eszközök összesen		=	Források összesen	

22. táblázat „B” változatú, csak a mérlegfőcsoportokat tartalmazó mérleg

Mérleg 200.....hó.....nap	
A.	Befektetett eszközök
B.	Forgóeszközök
C.	Aktív időbeli elhatárolások
(a) Eszközök összesen	
D.	Egy éven belül esedékes kötelezettségek
E.	Passzív időbeli elhatárolások
F.	Forgóeszközök-rövidlejáratú kötelezettségek különbözete (B+C-D-E)
G.	Az eszközök összértéke az egy éven belül esedékes kötelezettségek levonása után (A ± F)
H.	Egy évnél hosszabb lejáratú kötelezettségek
I.	Céltartalékok
J.	Saját tőke
(b) Források összesen	

A számviteli törvény lehetőséget ad a mérlegtételek további tagolására. Nem kell felvenni azokat a mérlegsorokat, melyekben sem a tárgyévben, sem az azt megelőző üzleti évben nem szerepelt adat.

A mérlegről részletesebben a **16. melléklet**ben olvashatunk.

2. Eredménykimutatás

A vállalat adott időszakban elszámol bevételének és kiadásának egybevetése. A vállalat múltbeli teljesítményének értékelésére használható. E kimutatás jellemzője, hogy a jövedelmeket és a ráfordításokat adott időszakban a naturálfolyamatok elsődlegessége alapján veszi figyelembe. A teljesítményeket az elérésükért befektetett ráfordításokkal méri össze s így viszony-

lag jó értékelője a vállalat folyamatos működésének. Ugyanakkor nem veszi figyelembe a pénzáramokat.

Ennek kiegészítésére való a **cash flow**: a vállalat adott időszakon belüli tényleges pénzbevételeinek és kiadásainak egybevetése.

Számvitelben az eredmény az üzleti év bevételeinek és ráfordításainak a különbözeteiként jelenik meg, vagyis mindig egy adott időszakra vonatkozik. A bevételek és ráfordítások számbavétele egységes elvek alapján, egységes szerkezetben, kötött formai kategóriák felhasználásával történik. Ezzel érhető el, hogy minden vállalkozás áttekinthető, azonosan értelmezhető és összehasonlítható eredmény-kimutatást készít, amelyet a beszámoló részeként a cégbíróságon elhelyez. Az adatokat ezer forintban tartalmazza, százmilliárd forint felett pedig millió forintban.

Az eredménykimutatás kétszer két formában készíthető, melyből a vállalkozás számára a legmegfelelőbbet választhatja.

A Szt. előírásainak megfelelően a négyféle eredménykimutatás készülhet:

- **összköltség** eljárással, amely lehet:
 - „A” változatú, amely lépcsőzetes felépítésű,
 - „B” változatú, amely mérlegszerű (kétoldalas) felépítésű.
- **forgalmi költség** eljárással, amely lehet:
 - „A” változatú, amely lépcsőzetes felépítésű,
 - „B” változatú, amely mérlegszerű (kétoldalas) felépítésű.

Az összköltség és a forgalmi költség eljárással készülő eredménykimutatás között a **különbség** tartalmi szempontból az, hogy a vállalkozási tevékenység **eredményét** részben eltérő kategóriák felhasználásával **számítják**.

Az „A” változatú eredmény-kimutatásnál az eredménykategóriákon belül először a bevételeket, utána a ráfordításokat vesszük számba. Ezeknek a tételeknek különbségeként számítható ki az eredmény.

A „B” változatú eredmény-kimutatásnál az egyes kategóriákon belül jobboldalon a bevételeket, baloldalon pedig a ráfordításokat kell szerepeltetni. A két oldal különbségét minden eredménykategóriánál ki kell számítani. A nyereség jellegű eredménykategóriát eredménykimutatás bal oldalán, a veszteségjellegű eredménykategóriát pedig a jobb oldalon kell kimutatni.

Az eredmény-kimutatás kategóriáinak csoportosítása az alábbi tagolást követi:

- eredmény-kimutatás főcsoport: jelölése nagybetűvel történik: („A” változat esetén 7 db A-G-ig; „B” változat esetén 14 db A-N-ig található.)
- eredmény-kimutatás csoportok: jelölése római számokkal történik, a főcsoportokon átívelően folyamatosan növekedően („A” változatnál I-XII-ig, „B” változatnál I-XVII-ig).
- eredmény-kimutatás sorai: jelölése arab számokkal történik, az előző csoportokon átívelően folyamatosan növekedően („A” változatnál 1-23-ig, „B” változatnál 1-21-ig).

Az eredménykimutatás számviteli törvény szerinti részletezése a **17. mellékletben** található.

2.1. Eredménykimutatás formája, tagolása

23. táblázat „A” változatú eredménykimutatás egyszerűsített felépítése:

+ Üzemi (üzleti) tevékenység bevételei (I+II+III)
- Üzemi (üzleti) tevékenység ráfordításai (-IV-V-VI-VII)
A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye
+ Pénzügyi műveletek bevételei (VIII)
- Pénzügyi műveletek ráfordításai (IX)
B. Pénzügyi műveletek eredménye
C. Szokásos vállalkozási eredmény (±A±B)
+ Rendkívüli bevételek (X)
- Rendkívüli ráfordítások (XI)
D. Rendkívüli eredmény
E. Adózás előtti eredmény (±C±D)
- Adófizetési kötelezettség (XII)
F. Adózott eredmény
+ Eredménytartalék igénybevétele osztalékra, részesedésre
- Jávahagyott osztalék és részesedés
G. Mérleg szerinti eredmény

24. táblázat „B” változatú eredménykimutatás egyszerűsített felépítése:

Ráfordítások és nyereség jellegű tételek	Bevételek és veszteség jellegű tételek
Üzemi (üzleti) tevékenység ráfordításai (VI)	Üzemi (üzleti) tevékenység bevételei (XIV)
Üzemi (üzleti) tevékenység nyeresége (A)	Üzemi (üzleti) tevékenység vesztesége (H)
Pénzügyi műveletek ráfordításai (VII)	Pénzügyi műveletek bevételei (XV)
Pénzügyi műveletek nyeresége (B)	Pénzügyi műveletek vesztesége (I)
Szokásos vállalkozói eredmény (nyereség) (C)	Szokásos vállalkozási eredmény (veszteség) (J)
Rendkívüli ráfordítások (VIII)	Rendkívüli bevételek (XVI)
Rendkívüli eredmény (nyereség) (D)	Rendkívüli eredmény (veszteség) (K)
Adózás előtti eredmény (nyereség) (E)	Adózás előtti eredmény (veszteség) (L)
Adófizetési kötelezettség (IX)	-
Adózott eredmény (nyereség) (F)	Adózott eredmény (veszteség) (M)
Jávahagyott osztalék, részesedés (X)	Eredménytartalék igénybevétele osztalékra (XVII)
Mérleg szerinti eredmény (nyereség) (G)	Mérleg szerinti eredmény (veszteség) (N)

2.2. Az összköltség eljárással készülő eredménykimutatás

Az „A” üzemi (üzleti) tevékenység eredményének levezetése más megközelítéssel történik, mint a forgalmi költség eljárással készülő eredménykimutatás esetén. Mindkét esetben a végső eredmény azonos.

Az összköltség eljárási forma **bruttó szemléletű**, mivel a vállalkozás hozamait, teljesítményeit teljes körűen számba veszi, ugyanakkor ezekkel az összes felmerült ráfordításokat állítja szembe. A vállalkozás hozamai közül azokat is számba veszi, amelyeket a cég még nem realizált (nem értékesített). Hangsúlyt az üzleti évben felmerült összes költség bemutatására helyezi.

2.3. A forgalmi költség eljárással készülő eredmény-kimutatás

A forgalmi költség eljárással készülő eredménykimutatás **nettó szemléletű**, így a vállalkozás hozamai (bevételei) közül csak azokat veszi számba, amelyeket már realizált (értékesített). Ebben a változatban az értékesítéshez kapcsolódó költségek megfigyelésére helyeződik a hangsúly. Az értékesítés összes költsége az értékesítés közvetlen és közvetett költségeiből tevődik össze.

6. Példa

Üzleti (üzemi) tevékenység eredménye számítására

Megadott adatok:

Értékesítés nettó árbevétele	20.000 eFt
Egyéb bevételek	6.000 eFt
Egyéb ráfordítások	4.000 eFt
Éves összes felmerült költség (költségnemek)	22.000 eFt
Aktivált saját teljesítmények értéke	6.000 eFt
Értékesítés közvetlen költsége	12.000 eFt
Értékesítés közvetett költsége	4.000 eFt

Első megoldás:

Az „üzleti (üzemi) tevékenység eredménye” számítása **összköltség** eljárással:

I.	Értékesítés nettó árbevétele	20.000 eFt
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	6.000 eFt
III.	Egyéb bevételek	6.000 eFt
IV+V+VI.	Éves összes felmerült költség (költségnemek)	22.000 eFt
VII.	Egyéb ráfordítások	4.000 eFt
A. Üzleti (üzemi) tevékenység eredménye:		6.000 eFt

Második megoldás:

Az „üzleti (üzemi) tevékenység eredménye” számítása **forgalmi költség** eljárással:

I.	Értékesítés nettó árbevétele	20.000 eFt
II.	Értékesítés közvetlen költsége	2.000 eFt
III.	Értékesítés bruttó eredménye	8.000 eFt
IV.	Értékesítés közvetett költsége	4.000 eFt
V.	Egyéb bevételek	6.000 eFt
VI.	Egyéb ráfordítások	4.000 eFt
A. Üzleti (üzemi) tevékenység eredménye:		6.000 eFt

A két forma közti egyezőséget az alábbiak alapján számíthatjuk:

Forgalmi költségek (értékesítés összes költsége, II+IV.) = felmerült összes költség (IV+V+VI.) – aktivált saját teljesítmények értéke (II.).

7. Példa

Leegyszerűsített példa a fentiekre:

Vállalkozás adatai:

évi összes bevétel	150.000 eFt
évi összes ráfordítás	130.000 eFt
adóalapot növelő tételek összege	25.000 eFt
adóalapot csökkentő tételek összege	15.000 eFt
eredménytartalék igénybevétele osztalékra	400 eFt
osztalékra, részesedésre jóváhagyott összeg	5.000 eFt

Példa megoldása:

Évi összes bevétel	150.000 eFt
Évi összes ráfordítás	130.000 eFt
E. Adózáselőtti eredmény	20.000 eFt
+ adóalapot növelő tételek	25.000 eFt
- adóalapot csökkentő tételek	15.000 eFt
Pozitív társasági adóalap	30.000 eFt
XII. Társasági adó (18 %)	5.400 eFt
F. Adózott eredmény	24.600 eFt
22. Eredménytartalék igénybevétele osztalékra	400 eFt
23. Jóváhagyott osztalék	5.000 eFt
G. Mérlegszerinti eredmény	20.000 eFt

25. táblázat A mérlegszerinti eredmény sematikus levezetése:

A. Üzleti tevékenység eredménye	B. Pénzügyi műveletek eredménye	
C. Szokásos vállalkozási eredmény		D. Rendkívüli eredmény
E. Adózás előtti eredmény		
XII. Fizetett adó	F. Adózott eredmény	
	23. Jóváhagyott osztalék	G. Mérleg szerinti eredmény

3. Készpénzáramlási terv (cash flow)

A ténylegesen befolyt pénzeszközök mozgását és ennek alapján a vállalati pénzkészlet alakulását a cash flow mutatja meg. A cash flow az eredménykimutatás (részletes) tételeihez kapcsolódó tényleges pénzbevételek, és pénz kiadások különbsége.

Ez az a pénzösszeg, amely lejárat nélkül áll a vállalat rendelkezésére (ezért önfinanszírozó képességet jelző mutatónak tartják) így a befektetésekre és beruházásokra is felhasználható.

A cash flow kalkuláció célja, hogy képet kapjunk a készpénz vállalkozásba be- és kiáramlásáról. Ezt célszerű hónapokra lebontva megtervezni. **Első lépésben** listát kell készíteni azokról a készpénzbevételekről és kiadásokról, melyek várhatóan hatással lesznek a vállalkozás banki egyenlegére. **Másodszorra** ki kell dolgozni a bevételek és kiadások havi időzítését.

A cash flow célja megmagyarázni a

- hosszú távú befektetéseknél,
- tisztán pénzügyi műveleteknek és a,
- folyó gazdálkodásnak

a pénzeszközökre gyakorolt hatását. Ezen keresztül szemléltetni a gazdálkodási egységekbe beáramló és abból kiáramló pénzügyi eszközöknek a fontosabb forrásait és a felhasználás jogcímét.

A vállalat a cash flow-ból

- rendeltetés szerűen törlesztheti adósságait,
- osztalékot fizethet,
- tartalékképzést valósíthat meg

A pénzáramot az adózás utáni nyereségből számolhatjuk ki, az értékcsökkenési leírás és a forgótőke változás korrekciója segítségével.

Számviteli törvény szerinti tagolása és részletezése a **18. mellékletben** található.

4. Tőkeköltségvetés

Tőke kalkuláció: a tőke és készpénzáramlás kalkulációi szolgáltatják az alapot az előre vetített mérleg elkészítéséhez. Ez a vállalkozás vagyonának kimutatása egy adott pillanatban.

A pénzáramok számbavételének alapelvei:

- **Mindig a tényleges készpénz-mozgásokat vizsgáljuk!**

A vállalkozások éves beszámolója során készített eredmény-kimutatás számos olyan tételel tartalmaz, amelyek számviteli szempontból az adott évet terhelik, de nem jelentenek készpénzmozgást, vagy ellenkezőleg, tényleges készpénzmozgást jelentenek, de az eredményben ez nem tükröződik. Ha pl. Egy épületet vásárolnak, amelynek költsége 100 mFt, és a jelenlegi amortizációs normák szerint évente 2 %-ot lehet amortizációként elkönyvelni, a 100 mFt tényleges kifizetés helyett az adott évben 2 mFt jelenik meg amortizációs költségként, amely az épület további élettartama alatt végig elszámolható, miközben a továbbiakban nem jár vele pénzmozgás.

- **Minden releváns készpénzmozgást vegyünk figyelembe!**

A projekt megítélésekor azokat a pénzáramokat vegyük figyelembe, amelyek a döntés szempontjából relevánsak, de csak azokat. A működési (operatív) pénzáramlás - OCF - szempontjából a legfontosabb a forgótőke változásából fakadó pénzáramlás.

A befektetés rendszerint megnöveli a *forgóeszköz-szükségletet* készpénzigény, hitelre történő eladások, készletek, stb. révén, tehát a működés időtartamára forgóeszköz-befektetéssel is kell számolni, amelynek az évi változását figyelembe kell venni a pénzáramok megváltozásakor. A forgóeszköz-állomány növekedését pótlólagos készpénzkiadásként, csökkenését készpénzbevételeként kell tekinteni.

- **Felejtjük el a már kifizetett költségeket!**

A múltban már felmerült és kifizetett költségek nem változnak aszerint, hogy elfogadjuk, vagy elvetjük a projektet.

- **Ne feledkezzünk meg az alternatív hasznosítási lehetőségekről!**

A beruházási döntéseknél alapvető fontosságú az alternatív hasznosítási lehetőségekkel rendelkező vagyontárgyak értékelése. Ha a vállalat rendelkezik ilyenekkel, pl. Másra is használható épülettel, járművel, berendezéssel, készpénzkiadásként figyelembe kell venni ezek piaci értékét is! Miért? Egyrészt, ha nem lenne meg kellene vásárolni (bérelni, lízingelni, stb.), másrészt, ha nem a projektnél alkalmazzák, el lehetne adni (bérebe, lízingbe adni, stb.). **A projektnak önállóan kell megfelelnie az elfogadási kritériumoknak.** Ha a befektetés nem hoz legalább akkora hasznot, mint amennyit e vagyontárgyak alternatív hasznosítása révén kapnánk, nem szabad megvalósítani! Ha ezek beszámításával is pozitív a projekt NPV-je, csak akkor jövedelmezőnek a befektetés.

5. Költségek csoportosítása

A vállalat alapvető feladata olyan termékek előállítás és szolgáltatások nyújtása, amelyek tényleges társadalmi szükségleteket elégítenek ki. A termékek előállítás és szolgáltatások nyújtása érdekében élő- és holtmunka ráfordítások szükségesek, amelyeknek pénzben kifejezett értékét költségnek nevezzük.

Költségek csoportosítása

1. Számvitel szerint:

1.1. Költségnemek szerint:

- 1.1.1. anyag jellegű,
- 1.1.2. személyi jellegű,
- 1.1.3. értékcsökkenés,
- 1.1.4. egyéb,

1.2.Elszámolásuk alapján:

1.2.1. Közvetlen költség

a termelés érdekében elmerült közvetlen ráfordítások pénzértéke,

1.2.2. Közvetett költség

azon költségek összege, melyről a felmerülés időpontjában nem állapítható meg, mely ágazat érdekében került felhasználásra. Az általános költség bizonyos kulcs szerinti felosztás alapján terheli az egyes ágazatokat,

2. Üzemgazdasági szempontok szerint:

2.1.Munkaműveletek (folyamatok) szerint,

2.2.A termelés mértékével, a kapacitás kihasználásával való összefüggés alapján:

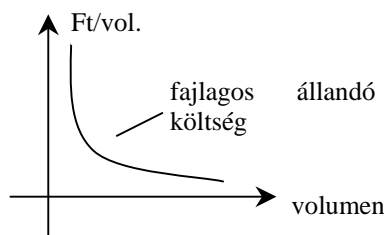
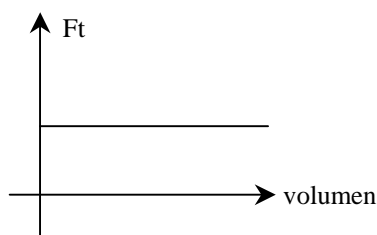
2.2.1. Állandó költség, (ÁK)

2.2.2. Változó költség. (VK)

Sokan szinonimaként használják az állandó költséget és a közvetett költséget, valamilyen a változó és közvetlen költséget, DE ezek a fogalmak nem feleltethetők meg egymásnak 100%-ban. A közvetlen költségnek is lehet állandó és változó része pl.: takarmányozás: az életfenntartó takarmány ÁK, míg a hozamnövelő tejelési pótabrak VK.

5.1. Állandó (fix) költség

Azokat a költségeket, melyek nagysága egy bizonyos mértékig független a termelés nagyságától és kapacitásától állandó költségeknek nevezzük. Ezek a költségek akkor is felmerülnek, ha nincs termelés. (pl.: amortizáció, életfenntartó takarmány szükséglet, bérek, stb.)

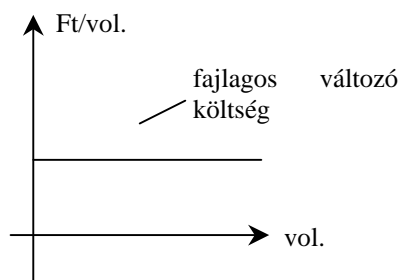
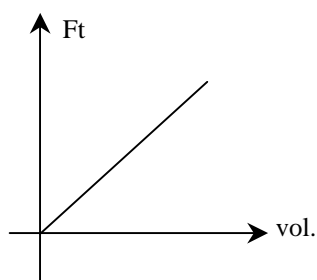


5.2. Változó költség

A termelés volumenével, kapacitásával összefüggő költségek melyek csak akkor jelentkeznek, ha van termelés. A termelési értékhez viszonyított arányuk alapján megkülönböztetünk:

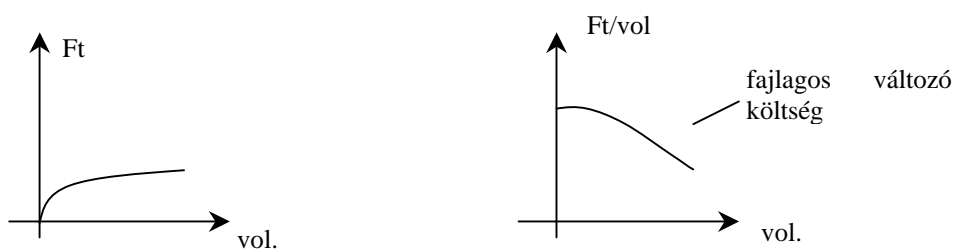
Arányosan (proporcionálisan) változó költség

A költségek növekedése a termelési értékkel egyenes arányban nő.



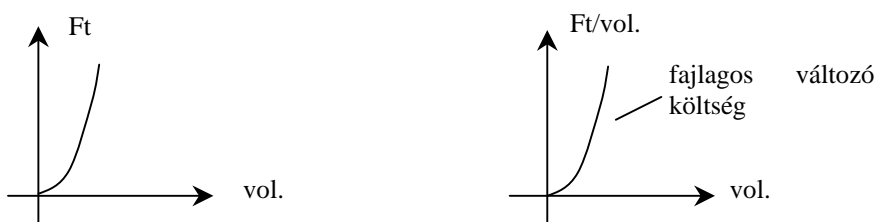
Degresszíven változó költség

A költségnövekedés kisebb, mint a termelési érték növekedése pl.: tejelési pótabrak adagolása



Progresszíven változó költség

A költségnövekedés nagyobb, mint a termelési érték növekedése pl.: műtrágya túladagolás.



Növénytermesztés költségei:

- **közvetlen változó** költségek a következők:
 - vetőmagok és szaporítóanyagok,
 - műtrágyák,
 - növényvédő szerek,
 - öntözés,
 - fűtés,
 - szárítás,
 - közvetlen marketingköltségek (osztályozás, tisztítás, csomagolás) és feldolgozási költségek,
 - közvetlen biztosítási költségek,
 - egyéb közvetlen változó költségek.
- **közvetett változó** költségekhez tartoznak:
 - saját gépek változó ráfordításai (üzem- és kenőanyagok, javítás, stb.),
 - fenntartási és egyéb segédüzemek változó költségei,
 - idegen gépi szolgáltatások díjai.

Állattenyésztés:

- **közvetlen változó** költségek a következők:
 - takarmányok költsége,
 - állománypótlás költsége,
 - állatorvosi díjak,
 - természetes és mesterséges termékenyítés költségei,
 - közvetlen marketingköltségek és feldolgozási költségek,
 - közvetlen biztosítási költségek,
 - egyéb közvetlen változó költségek.
- **közvetett változó** költségekhez tartoznak:
 - saját gépek változó ráfordításai (üzem- és kenőanyagok, javítás, stb.),
 - fenntartási és egyéb segédüzemek változó költségei,
 - idegen gépi szolgáltatások díjai.

Állandó költségek:

- földbérleti díj,
- munkabér és terhei,
- amortizáció,
- általános költségek,
- életfenntartó takarmány költsége, stb.

6. Önköltség számítás

Az önköltség számítás és tervezés a termékek tényleges ill. tervezett egységköltségének, az önköltségnek a megállapítása. Alapvető célja, hogy a vállalatvezetés számára a költségek és az önköltség alakulásáról folyamatosan, olyan rendszerezett információkat nyújtson, amelyek a gazdálkodás adott területein alkalmasak az optimális döntések meghozatalára.

Az önköltség kiszámításához az alapadatokat a könyvelésből vesszük.

Az önköltség számítás feladata, hogy adatokat szolgáltatson

- a tényleges önköltség megállapításához,
- az önköltség tervezéséhez,
- az önköltség alakulásának elemzéséhez és ellenőrzéséhez,
- az önköltség csökkentés lehetőségeinek feltárásához,
- a helyes ármegállapításhoz és,
- a gazdasági kalkulációhoz.

A **kalkuláció**: tágabb értelemben a kalkuláció gazdaságossági számítást jelent, melynek célja valamilyen tevékenység gazdaságosságának vagy jövedelmezőségének meghatározása. Szűkebb értelemben a kalkulált önköltség számítás.

A kalkuláció készítésének időpontja szerint megkülönböztetünk:

- előkalkulációt: mely a termék-előállítás megkezdése előtti előzetes önköltségszámítás
- közbeni kalkulációt: az előállítási folyamat,
- utókalkulációt: a termelési folyamat végén a tényleges önköltség megállapítása.

6.1. Egyszerű osztószámos

Akkor alkalmazzák, ha egyféle terméket állítanak elő.

Számítása: a melléktermék árbevételével csökkentett főtermék teljes költségét el kell osztani a hozammal.

A következő példákban a félkövéren szedett adatok állnak rendelkezésre, a dőlt betűvel szedetteket számítjuk.

8. Példa

	főtermék	melléktermék
hozam (t)	1.320, 0	1.000,0
ár (eFt/t)		0,5
árbevétel (eFt)		<i>1.000*0,5 = 500,0</i>
költségek (eFt)		
teljes	11.778	
közvetett	650	
közvetlen	<i>11.778-650 = 11.128</i>	
önköltség (Ft/t)		
teljes	<i>8.544</i>	
közvetlen	<i>8.052</i>	

teljes önköltség: $(11.778 - 500)/1.320 = \mathbf{8.544 \text{ Ft/t}}$

közvetlen önköltség: $(11.128 - 500)/1.320 = \mathbf{8.052 \text{ Ft/t}}$

6.2. Egyenértékszám

Akkor alkalmazzák, ha termesztés-, termelés technológiai szempontból rokon terméket állítanak elő. A termékek csupán méretben vagy minőségben térnek el egymástól. A termékek közül számítási egységül **vezérterméket** választunk. A kiválasztásnál alapvető szempont lehet a legnagyobb termelési érték vagy volumen. Ezután ki kell számítani az egyes termékek **egyenértékszámát**. A vezértermék kiválasztása és az egyenértékszámok kiszámítása után az egyes termékekből előállított mennyiségeket az egyenértékszámok segítségével **vezértermékben kifejezett termelési mennyiségre** számítjuk át.

9. Példa

főtermék	hozam	gyapjúegyenérték 1 egységre (kg)⁷	gyapjúegyenérték a teljes mennyiségre (kg)	költség összesen (eFt)	teljes önköltség
gyapjú	1.200 kg	1,0	<i>1.200</i>		<i>232 Ft/kg</i>
tej	8.000 l	0,1	<i>800</i>		<i>23,2 Ft/l</i>
bárány	4.160 kg	0,4	<i>1.664</i>		<i>92,8 Ft/kg</i>
hozam összesen			<i>3.664</i>	950	
melléktermék	hozam	ár		árbevétel	
trágya	200 t	500 Ft/t		<i>100 eFt</i>	

vezértermék: gyapjú.

gyapjúegyenérték mennyiség: $\text{hozam} * \text{gyapjúegyenérték egység} = 4160 * 0,4 = \mathbf{1.664 \text{ bárány}}$

egyenértékszám: $(\text{összes költség} - \text{melléktermék árbevétele}) / \text{összes hozam} = (950 - 100) / 3.664 = \mathbf{232 \text{ Ft/kg gyapjúegyenérték}}$

Önköltség = egyenértékszám * gyapjúegyenérték $\Rightarrow 232 * 0,1 = \mathbf{23,2 \text{ Ft/l}}$ tej

$\Rightarrow 232 * 0,4 = \mathbf{92,8 \text{ Ft/kg}}$ bárány

⁷ tapasztalati úton meghatározott érték.

6.3. Arányszámos

A főtermékek árbevételből való részesedésének arányában osztjuk fel a költségeket. Ezután már úgy járunk el, mint az egyszerű osztószámú önköltségszámítás esetében

10. Példa

termék	hozam	ár	árbevétel (eFt)	közvetlen költség	arányszám %	közvetlen önköltség
tej	552.300 l	22,5 Ft/l	12.426,8		92,3	20,7 Ft/l
borjú	8,6 t	120 Ft/kg	1.032,0		7,7	111,0 Ft/kg
főtermék összesen			13.486,8	12.506	100,0	
melléktermék (trágya)	200 t	500 Ft/t	100,0			

arányszám: tej $12.426,8 : 13.486,8 = x : 100 \Rightarrow x = 92,3\%$ borjú $100 - 92,3 = 7,7\%$

közvetlen önköltség: (összes közvetlen költség – melléktermék bevétele)*arányszám/hozam

$$\text{tej} = (12.506 - 100) * 0,923 / 552.300 = 20,7 \text{ Ft/l}$$

$$\text{borjú} = (12.506 - 100) * 0,077 / 8600 = 111,0 \text{ Ft/kg}$$

6.4. Kiemelő (pótlékoló)

A felmerült költségeknek csak egy részéről állapítható meg közvetlenül, hogy mely terméket milyen mértékben terhelik, jelentős része a költségeknek csak közvetve számolható el. A költségfelosztás alapjául szolgáló jellemző, a *vetítési alap*, kiválasztása a kalkuláció első lépése. A következő lépés a közvetett költségek felosztási arányának a pótlék- vagy *rezsikulcsnak* a meghatározása. Ezután a pótlékkulcs segítségével végezzük a közvetett költségek *költségviselőkre* történő szétosztását.

11. Példa

megnevezés	búza	rozs	összesen
terület (ha)	440,0	110,0	550,0
hozam (t)	1.980,0	352,0	
melléktermék (Ft)	184,8	64,7	249,5
közvetett költség (eFt)	$12 * 440 = 5.280$	$12 * 110 = 1.320,0$	6.600,0
közvetlen költség (eFt)	10.033,6	1.174,6	
közvetlen önköltség (Ft/t)	7.641,0	6.903,0	

A vetítési alap: ha

Rezsikulcs: $\text{közvetett költség} / \text{összes terület} = 6.600 / 550 = 12 \text{ eFt/ha}$

Önköltség: $(\text{közvetett} + \text{közvetlen költség} - \text{melléktermék bevétele}) / \text{hozam}$

$$\text{búza: } (5.280 + 10.033,6 - 184,8) / 1.980 = 7.641 \text{ Ft/t}$$

$$\text{rozs: } (1.320 + 1.174,6 - 64,7) / 352 = 6.903 \text{ Ft/t}$$

7. Függvényelemzés

A gazdasági tevékenységek ráfordítás-hozam viszonyait kifejező termelési függvények a tervezésben is felhasználhatók. A függvényelemzés analitikus módszerével szélsőértékek határozhatók meg, tehát lehetőség van a függetlenváltozók valamilyen kritérium szerinti értékelésére és kiválasztására. A függvényelemzésre különösen a mezőgazdasági termelés területén van szükség, ahol a természeti és biológiai törvényszerűségek miatt a függő és független változók között gyakran nem lineáris az összefüggés.

A lentebb bemutatott példából kiolvasható az alábbi adatok:

- hozam maximuma,
- jövedelem maximuma,
- önköltség minimuma,
- jövedelemráta maximuma,
- fedezeti pontok értéke.

12. Példa

Búza hozamának változása műtrágyázás hatására.

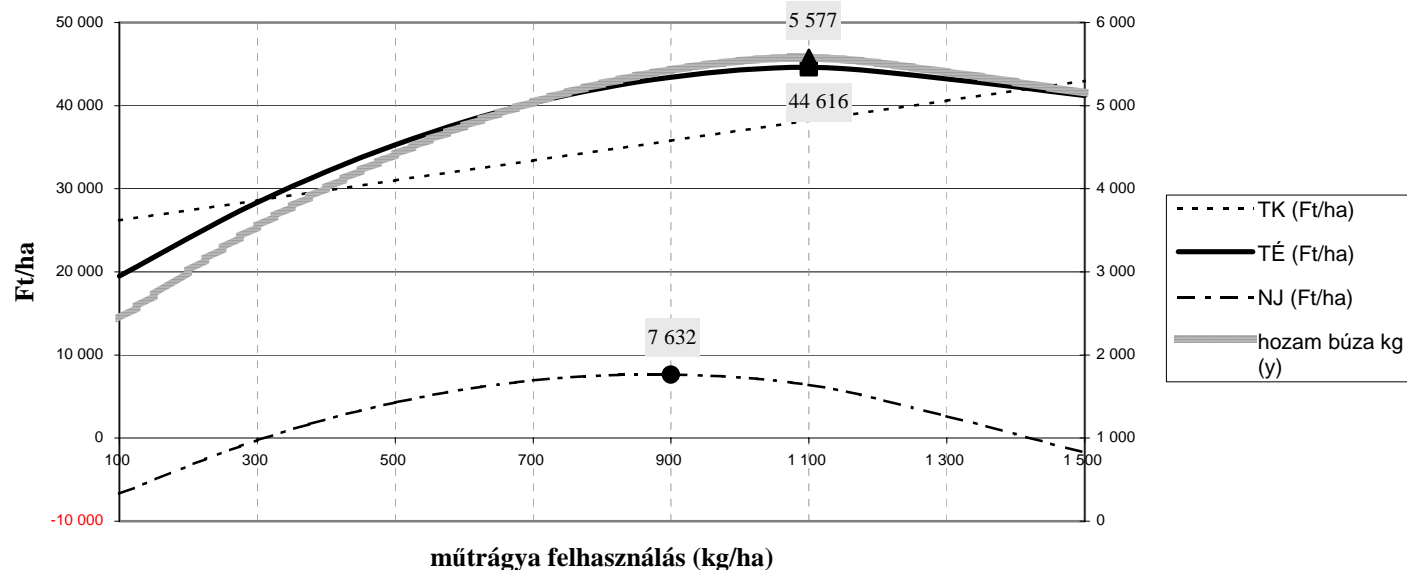
A függvényekről leolvasható értékek:

Hozam maximuma: a hozam és a TÉ függvény legmagasabb pontja 5.577 kg/ha, 44.616 Ft/ha

Jövedelem maximuma: ahol 1 egységnyi pótlólagos ráfordítás 1 egységnyi plusz termelési értéknövekedést eredményez. $\Delta y / \Delta x$ * egy egységnyi ráfordítás összege = hozam egységnyi ára = jövedelem függvény maximuma 7.632 Ft/ha (pontosan: $dy/dx * 8 = 12 \Rightarrow \Delta y / \Delta x = 1,5$, tehát 900 és 1100 kg műtrágya adag között).

Fedezeti pontok értéke: TÉ függvény = TK függvény (300 és 1450 kg/ha műtrágya felhasználás mellett) E két pont között nyereséges a termelés.

Egy egységnyi pótlólagos ráfordítás hatása a termelési érték növekedésére.

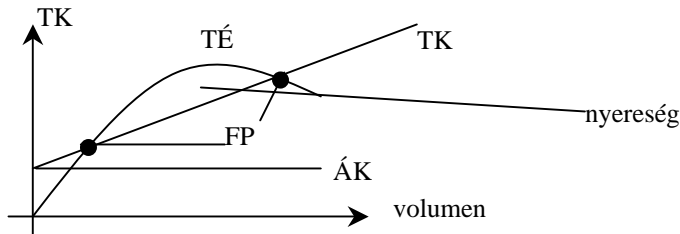


21. ábra Egy egységnyi pótlólagos ráfordítás hatása a termelési érték növekedésére.

műtrágya kg/ha (x)	hozam búza kg (y)	VK műtrágya ára (Ft/ha)	ÁK (Ft/ha)	TK (Ft/ha)	TÉ (Ft/ha) (8 Ft/kg ár)	NJ (Ft/ha)	Jövedelemráta (%)	TK/TÉ (Ft/Ft)	Önköltség (Ft/kg)	$\Delta x/\Delta y$ (kg/kg)	$\Delta x/\Delta y$ (Ft/Ft)	FH (Ft/ha)
100	2 437	1 200	25 000	26 200	19 496	-6 704		0,74	10,75			18 296
300	3 545	3 600	25 000	28 600	28 360	-240		0,99	8,07	5,54	3,69	24 760
500	4 413	6 000	25 000	31 000	35 304	4 304	13,9		7,02	4,34	2,89	29 304
700	5 041	8 400	25 000	33 400	40 328	6 928	20,7		6,63	3,14	2,09	31 928
900	5 429	10 800	25 000	35 800	43 432	7 632	21,3		6,59	1,94	1,29	32 632
1 100	5 577	13 200	25 000	38 200	44 616	6 416	16,8		6,85	0,74	0,49	31 416
1 300	5 405	15 600	25 000	40 600	43 240	2 640	6,5		7,51	-0,86	-0,57	27 640
1 500	5 153	18 000	25 000	43 000	41 224	-1 776		0,96	8,34	-1,26	-0,84	23 224

8. Fedezeti pont-elemzés

Nem keverendő össze a fedezeti hozzájárulással! A fedezeti pont (**FP**) megmutatja, hogy mekkora értékesítési volumen (**TÉ**) szükséges a termelési költség (**TK**) fedezésére. A fedezeti pontok közötti értékesítés nyereséges lesz. A fedezeti pontok száma a termelési érték függvény alakjától függ.



22. ábra Fedezeti pontok meghatározása

9. Fedezeti hozzájárulás

A tervezés során felmerülő kérdés általánosságban az, hogy milyen előnnyel járna a kiinduló helyzethez képest, ha a vállalkozás működésében valamilyen változtatást hajtánánk végre (esetleg egy új vállalkozást indítanánk). Ahhoz, hogy ezeknek a tervezett változtatásoknak a célszerűségét megítélhessük, elegendő ha a termelési költségeknek és a termelési értéknek csupán azokat az elemeit vesszük vizsgálat alá, amelyek a szándékolt változtatás hatására maguk is megváltoznak.

Ha például az üzemvezető egy cukorrépa-betakarítógép cseréjét mérlegeli, akkor elegendő a különböző géptípusok költségeit összehasonlítani és nem kell foglalkoznia a napraforgó termelés költségeivel. Egy új vállalkozás indítása előtt viszont valamennyi költség változónak minősül.

Ez az eljárás mód lényegesen leegyszerűsíti a döntéselőkészítést, mivel nem kell törődnünk az adott döntés által nem érintett termelési érték- és költség tényezőkkel, sőt mint látni fogjuk bizonyos esetekben csak így hozhatunk helyes döntéseket.

A tervezés során azt a döntési alternatívát (cselekvési lehetőséget) kell optimálisnak tekinteni, amely a legnagyobb fedezeti hozzájárulást adja.

A **fedezeti hozzájárulás (FH)**, mint elnevezés onnan származik, hogy a fedezeti hozzájárulás összegének kell **fedeznie az állandó költségeket**, valamint hozzá kell járulnia az üzemi szinten elvárt nyereség előállításához.

Az Európai Unióban, az ágazati kalkuláció legáltalánosabb és egyben mérőszámok szintjén meghatározott formája a fedezeti hányad rendszer. Ez magába foglalja minden egyes ágazatra vonatkozóan a megtermelt érték (**TÉ**) és a változó költségek (**VK**) meghatározását.

Kiszámítási módjai:

- $TÉ - VK = FH$
- $NJ + ÁK = FH$

TÉ	FH	NJ
		ÁK
	VK	VK

23. ábra Összefüggések a termelési érték, a nyereség és a fedezeti hozzájárulás között

Az második képlet értelmében a nyereséget úgy kapjuk meg, hogy a fedezeti hozzájárulásból levonjuk az állandó költséget. Mivel pedig az állandó költség értelemszerűen egy konstans érték, a nyereség annál nagyobb lesz, minél nagyobb a fedezeti hozzájárulás. Ebből következik, hogy a fedezeti hozzájárulás maximalizálása egyúttal a nyereség maximumát is biztosítja. DE vigyázzunk, a FH önmagában az állandó költség ismerete nélkül téves következtetésekhez vezethet:

eset	NJ	ÁK	FH
A	1	2	3
B	-0,5	4	3,5

A fedezeti hozzájárulást kiszámíthatjuk az üzem egészére, vagy annak bizonyos részterületeire (ágazatok, ágazati szakaszok, technológiai műveletek) is. Ha a tervezés során az üzem által termelt valamennyi termék mennyiségét változóknak (változtathatóknak) tekintjük, akkor az üzem összes fedezeti hozzájárulását kell kiszámítanunk. Amennyiben viszont csak egy termék mennyiségének változtatása jön szóba, akkor ennek az adott terméknek (ágazatnak) a fedezeti hozzájárulását határozzuk meg.

9.1. A fedezeti hozzájárulás alkalmazásának előnyei

A fedezeti hozzájárulás képes kifejezni az alternatív cselekvési lehetőségek egymáshoz viszonyított eredményességét, alkalmazása összhangban van a gazdálkodás alapvető céljával (jövedelemmaximalizálás).

Nyereségesség alapján való döntés

A fedezeti hozzájárulás alkalmazása helyes döntésre vezet akkor is, amikor a tevékenységek nyereségét alapul véve hibás következtetésre jutnánk.

13. Példa

Egy üzem három terméket (A, B, C) állít elő, amelyek révén - az állandó költségek felosztása után - az alábbi termékenkénti nyereség képződik (1.000 Ft-ban):

	A	B	C	Össz.
Termelési érték	2.000	5.100	3.700	10.800
Összes költség	1.980	4.290	3.890	10.160
<i>ebből: változó költség</i>	<i>1.500</i>	<i>4.150</i>	<i>2.650</i>	<i>8.300</i>
<i>állandó költség</i>	<i>480</i>	<i>140</i>	<i>1.240</i>	<i>1.860</i>
Nyereség	20	810	-190	640

Az összes költség termékekre történő felosztása azt sugallja, hogy szüntessük meg a "vesztéges" C termék előállítását. Ekkor kiesne az itt produkált termelés, viszont a termékekre eső költségek közül - feltételezve, hogy a C termék előállítását szolgáló erőforrásokat sem újraértékesíteni, sem más módon hasznosítani nem tudnánk - csak a változó költségeket lehetne megtakarítani. Az állandó költségeket a megmaradó másik két terméknek kellene viselnie. A következmény az alábbi lenne:

	A	B	C	Össz.
Termelési érték	2.000	5.100	.	7.100
Összes költség	2.400	5.110	.	7.510
<i>ebből: változó költség</i>	<i>1.500</i>	<i>4.150</i>	<i>.</i>	<i>5.650</i>
<i>állandó költség</i>	<i>900</i>	<i>960</i>	<i>.</i>	<i>1.860</i>
Nyereség	-400	-10	.	-410

A termékenkénti fedezeti hozzájárulás ezzel szemben helyesen tükrözi vissza, hogy az egyes termékek miként járulnak hozzá a vállalkozás eredményességéhez:

	A	B	C	Össz.
Termelési érték	2.000	5.100	3.700	10.800
Változó költség	1.500	4.150	2.650	8.300
Fedezeti hozzájárulás	500	950	1050	2500
Nyereség	-	-	-	640

Hasonló példákat lehetne konstruálni annak szemléltetésére is, hogy a termékek nyereségének vizsgálata alapján nem lehet helyes döntéseket hozni az alábbi problémák felmerülése esetén sem:

- Érdemes-e növelni a termelést az üzem meglévő kapacitásainak jobb kihasználásával, feltéve, hogy az értékesítési lehetőség - bár az elérhető ár nem túl kedvező - biztosított? Kihasztnátlan termelőkapacitások mellett nem szabad az állandó költségeket figyelembe venni. *Ha a többlet-termelés árbevétele nagyobb a változó költségeknél* (vagy másképpen mondva: az elérhető értékesítési egységár nagyobb mint a termékegységre jutó változó költség), *akkor a változó költségek fölötti árbevétel fedezetet nyújt az állandó költségek egy bizonyos részére*, s növeli a vállalkozás nyereségét.
- Érdemes-e egy bizonyos, az üzemen belül továbbfeldolgozásra kerülő terméket előállítani (amennyiben erre a kapacitásaink megvannak), vagy célszerűbb azt külső forrásból beszerezni?

A kérdésre nem adható jó válasz akkor, ha a termékelőállítás összköltségét állítjuk szembe a beszerzési árral. Ha a saját termelés egységnyi termékre jutó változó költsége kisebb, mint a beszerzési ár, akkor célszerűbb az üzemen belüli előállítást választani.

Versenyképesség összehasonlítása

Az ágazatok versenyképességének vizsgálatával eldönthető, hogy a vállalkozás által folytatott tevékenységek közül, melyek méretét érdemes növelni mások rovására. Ha a kapacitások teljesen kihasználtak, akkor azon termék előállításának a bővítése a legkifizetődőbb, amelyik a legszűkösebb keresztmetszetet jelentő erőforrás (pl. termőföld, munkaerő) egységére a legnagyobb fedezeti hozzájárulást biztosítja.

14. Példa

	A	B	C	Össz.
Fedezeti hozzájárulás (1.000 Ft)	500,0	950,0	1.050,0	2.500,0
Munkaidő szükséglet (100 m.ó.)	12,5	28,5	36,0	-
Egységnyi munkaidőre jutó fedezeti hozzájárulás	$500/12,5=40$	$950/28,5=33$	$1.050/36,0=29$	-
A bővítés sorrendje	1.	2.	3.	-

A példák talán azt is érzékeltetik, hogy a leírt módon meghozott döntések csak rövid távon, az adott helyzet fennállásáig (például addig, amíg a meglévő eszközök el nem használódnak és nem merül fel a pótlásuk kérdése) érvényesek. Hosszabb távon nyilván nem lehet lemondani az összköltséget fedező árról, ha a vállalkozás meg akarja őrizni életképességét. (Az is mérlegelendő, hogy ha elfogadjuk termékeinkért az alacsonyabb értékesítési árat, akkor a későbbiekben esetleg nehéz lesz újra a teljes költséget fedező árat elérni.)

A fedezeti hozzájárulás fogalmának helyes értelmezése azonban "automatikusan" megoldja a problémát, hiszen ha például új állóeszközöket kell beszerezni, akkor ezek amortizációja, kamatigénye stb. - vagyis mindazon költségek, amelyek meglévő eszközöknél állandónak minő-

sülnek - már változó költségnek számítanak, s csak akkor célszerű a beruházás megvalósítása mellett döntenünk, ha az árbevétel ezek megtérülését is biztosítja.

9.2. A fedezeti hozzájárulás összetevőinek számítása

A fedezeti hozzájárulás definíciójából következik, hogy annak számításakor termelési érték- és költségteteleket kell meghatározni, többnyire a közeli jövőre vonatkozóan. A számítás során a termelési értéket és a változó költségeket **egy termelési periódusra** kell meghatározni, függetlenül a naptári évtől. A termelési periódus a vizsgált termelési folyamat időtartamára terjed ki, beleértve abba azt a "holtidőt" is, amely két egymást követő periódus között éghajlati, állategészségügyi vagy technológiai okokból eltelik. A növénytermesztésben a termelési periódus hossza többnyire egy év. A csirkehízalás során ez 7-8 hét, a sertéshízalásnál 5-6 hónap, a marhahízalásnál 15-18 hónap lehet. A termelési értéket és a költségeket erre az időszakra vonatkozóan kell megadni, de a fedezeti hozzájárulást célszerű egy évre vonatkoztatva is kiszámítani.

A több évig termelésben tartott tenyészállatok (tehén, tenyészkoça) esetében a használati idő egy átlagos évére (másképpen kifejezve: az éves átlaglétszámra) vonatkoztatott hozamok és költségek figyelembe vételével kell a fedezeti hozzájárulást kiszámítani.

A termelés alapegysége, amire a számítások épülnek, a növénytermesztésben 1 ha, az állattenyésztésben 1 darab (kisebb testű állatfajknál esetleg 100 vagy 1000 darab) állat.

Mivel a termelési érték és a változó költség természetes mennyiségek és a hozzájuk tartozó árak szorzataként adódik, kiszámításukhoz kétféle problémát kell megoldani:

- a termelési periódus alatt előállított változó hozam- és ráfordításmennyiségek meghatározását, valamint
- a megfelelő termék- és ráfordításárak meghatározását.

A **mennyiségeket** illetően a hozamoldalon a reálisan elérhető hozamokat kell alapul venni. Tekintve, hogy a **növénytermesztési hozamok** évről-évre erősen ingadozhatnak, célszerű az 5 éves átlagértékekkel számolni. Az **állattenyésztésben** a kisebb mértékű a hozamingadozás, ezért ott elég 2-3 év átlagával számolni. A tervezhető hozamok meghatározásánál támaszkodhatunk a saját üzemi feljegyzéseinkre (ha foglalkoztunk már eddig is a vizsgált termék előállításával), a környező, hasonló adottságú üzemek eredményeire, vagy a statisztikákra, amelyek területi bontásban is közlik a hozamalakulás idősorait. Törekedni kell a viszonylag pontos becslésre, mert a tervezett termelési érték viszonylag kis becslési hibája is már jelentős eltérést okozhat a fedezeti hozzájárulásban, vagyis például, ha a tervezett termelési érték 10%-kal eltér a reálistól, akkor az a fedezeti hozzájárulás 10%-nál jóval nagyobb eltérést okozhatja (annál nagyobb az eltérés, minél nagyobb a változó költségek aránya az árbevételből).

A természetes hozamok között egyaránt számolnunk kell a **fő-, a társ- és a melléktermékekkel** is. A több cikluson keresztül hasznosított állatcsoportok esetében az 1 átlaglétszámra jutó hozamokat kell számításba venni. Például: 1 darab éves átlagtehénre jutó tejtermelés 5000 liter, borjú: 0,9 db, selejt tehén: 0,25 db (a tehén négy éves átlagos használati idejét feltételezve). Itt említjük meg, hogy hasonlóan járunk el a ráfordításokat illetően is: az 1 db átlagtehénre jutó vemhesülő igény 0,25 db.

Nagyobb nehézségeket okozhat a ráfordítás-felhasználás (tehát a megcélzott hozam előállításához szükséges **műtrágya, növényvédőszer, élő- és gépi munka, takarmány** stb.) tervezése, mert itt statisztikai adatokra már alig támaszkodhatunk, és az üzemi nyilvántartások is hiányosak). Leginkább szakkönyvekre, kutatóintézeti kiadványokra, vagy egyéb tervezési segédletekre támaszkodhatunk. A jól működő üzemi számvitel jelentős segítséget nyújthat (legalábbis a meglevő ágazatokra vonatkozóan) a ráfordítási igények meghatározásában is. Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni, hogy múltbeli adatokat - amelyeket a számvitel rendelkezésre bocsát - csak körültekintően lehet közvetlenül felhasználni a tervezésben, amely a számviteltől eltérően a jövőre irányul.

Az **aktuális termék- és ráfordításárak** az értékesített termékek és a vásárolt ráfordítások esetében viszonylag könnyen hozzáférhetőek.

Kissé nehéz feladatnak bizonyulhat összegyűjteni bizonyos külső szolgáltatások árát, amelyeknél egyébként esetenként nem is lehet a mennyiséget és az árat elkülönítetten megadni (állatorvosi költségek, biztosítási díjak stb.). Az igazi nehézséget azonban a jövőben elérhető áruk becslése jelenti. Ehhez a szakmai prognózisokat, a tőzsdei jegyzéseket és az agrárrendtartás keretében kialakított árakat használhatjuk fel.

A lekötött forgóeszközérték utáni kamatigény kiszámításánál a forgóeszközérték után csak a tényleges lekötés időszakára kell kamatot felszámítani. Ha például a N-műtrágyát az őszi búza fejtrágyázásához februárban vesszük meg és a bűzát augusztusban adjuk el, akkor a megfelelő összeg után féléves kamatot kell felszámítani.

Külön kell említést tenni azokról az üzemen belül előállított termékek értékeléséről, amelyek más tevékenységek ráfordításaiként jelennek meg, s amelyeknek nincs kialakult piaci ára, mivel nem forgalomképesek. Ilyenek lehetnek a tömegtakarmányok, a szalma, a leveles cukorrépafej, vagy például a borsó kedvező elővetemény hatása.

A fedezeti hozzájárulás számításakor törekedni kell a nem piacképes teljesítmények értékének meghatározására és számításba venni azt az előállító ágazat termelési értékének részeként (vagy költségmegtérülésként), illetve a felhasználó ágazat változó költségei között. Ha erre nem lenne mód, akkor mennyiségi egységben külön szerepeltetni kell ezen termékek előállítását, vagy az irántuk támasztott igényt.

10. Költség- és nyereségfedezeti számítás, az ÁKNF-struktúra

A költség- és nyereségfedezeti számítás 3 fő területe különböztethető meg:

- Gazdasági egységek nyereség képző képességét determináló tényezők meghatározása,
- Új szemléletű gazdaságossági számítások,
- Termékek ún. „fedezetbonítása” (nyereséghezó képességük meghatározása), az optimális nyereségtömeget biztosító termelési volumen és összetétel.

Mindhárom terület alapszámításai közösek. A fenti célkitűzések realizálása rendszerszemléletű megoldás keresését teszi szükségessé. A rendszerbe való beavatkozások hatásait ugyanis a vállalat, mint rendszer egészére vonatkoztatva vizsgálja.

A rendszerbe való beavatkozások költség- és nyereség hatásainak megállapításához szükséges ismerni az alapvető költségreagálásokat. A költségreagálások jellemzésére a költségváltozási tényező (δ) szolgál, amely, a költségváltozás (ΔK) és a volumenváltozás (ΔQ) számszerűsíthető viszonya: $\delta = \Delta K / \Delta Q$

A vállalati nyereség azon változása, ami a beruházásból ered 4 komponens változása eredőjeként is számítható. A 4 komponens:

- termék-, ill. szolgáltatás-volumenének változása,
- egységárak, díjak változása,
- fajlagos változó költségek változása,
- fix költségek változása.

A hatások ezen csoportosítása szerint a termékösszetétel változása volumen-változásként, a termék-minőség változások pedig árváltozásként jutnak kifejezésre. A nyereség az alábbi séma szerint állapítható meg:

Árbevétel változása
- Változó költségek összegének változása
= Fedezeti összeg változása
- Fix költségek változása
= **Nyereség változása**

Az ÁKNF stratégia meghatározza a beavatkozások nyereségreagálásának mértékét és egyben megteremti azok kvalifikálásának lehetőségét is. Ismeretében tehát meghatározható az egyes vállalati szervezeti egységek nyereség kitermelő képessége.

C. Pénzügyi helyzettel kapcsolatos gyakoribb mutatók

$$1. \text{ likviditási mutató} = \frac{\text{likvid eszközök (forgóeszköz)}}{\text{likvid források (rövid lejáratú kötelezettségek)}}$$

A likviditási mutató a cég fizetőképességét mutatja. A lényeg az, hogy legalább annyi forgóeszközzel rendelkezzen a vállalat, mint amennyi az egy éven belül esedékes fizetési kötelezettsége. Legyen a mutató 1-nél nagyobb, a világbank által elfogadott érték 1,8 vagy afölött.

$$2. \text{ gyorsított mutató} = \frac{\text{forgóeszközök} - \text{készletek}}{\text{rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

„Gyors” likviditási mutató a nehezen mobilizálható, pénzzé tehető összetevők is, mint pl. a készletek, amelyek nem képesek a tartozások kiegyenlítésére is figyelembe veszi.

Világbank által elfogadott érték: 1

$$3. \text{ saját tőke részaránya mutató} = \frac{\text{saját tőke}}{\text{források összesen}}$$

Általános szabály: a saját tőke legalább annyi legyen, mint az idegen tőke.

$$4. \text{ eladósodottsági mutató} = \frac{\text{kötelezettségek}}{\text{saját tőke}}$$

1 alatti mutató jónak tekinthető

$$5. \text{ eszközarányos megtérülés} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Összes eszköz}}$$

Eszközarányos megtérülés megmutatja, hogy a vállalat mekkora adósságot képes elviselni. Jelzi, hogy a vállalat mennyire eredményesen használja a rendelkezésére álló eszközállományt.

$$6. \text{ sajátvagyon-arányos megtérülés} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Saját vagyon}}$$

Sajátvagyon-arányos megtérülés: Különösen a részvényesek számára fontos, mivel a befektetett tőkék működési hatékonyságát jelzi %-os formában

$$7. \text{ költséghányad (\%)} = \frac{\text{költségnem} \times 100}{\text{termelési érték}}$$

A költséghányad az egyes költségnemek termelési értékhez viszonyított aránya.

$$8. \text{ költségszint (\%)} = \frac{\text{termelési költség} \times 100}{\text{termelési érték}}$$

$$9. \text{ jövedelemráta (\%)} = \frac{\text{nettó jövedelem} \times 100}{\text{termelési költség}}$$

Megmutatja, hogy 100 Ft termelési költségre hány Ft tiszta jövedelem jut.

$$10. \text{ eszközhatékonysági mutató (\%)} = \frac{\text{nettó jövedelem} \times 100}{\text{tárgyi eszköz} + \text{forgóeszköz értéke}}$$

$$11. \text{ befektetett tőke hozama (\%)} = \frac{\text{adózás és kamatfizetés előtti nettó nyereség} \times 100}{\text{tárgyi eszköz} + \text{forgóeszköz értéke}}$$

Természetesen ennél jóval több mutatót van, mi csak a leggyakrabban használtakat mutatuk be. Hitelkérelem részeként ennél jóval több mutatóra kérdez rá a bank.

D. Maradványérték

A dinamikus értékelési módszerek esetében elvileg figyelembe kell(ene) venni a beruházással létrehozott tartós használatú eszközöknek (építmények, gépek, berendezések) az időhorizont végén várható értékét. Ennek az elvi indoka, hogy a beruházás hozamait egy meghatározott időszakban vesszük számításba. A beruházásnak azonban az is „eredménye”, hogy ezen időszak végén még rendelkezésre állnak bizonyos eszközök, melyeket további termelő, szolgáltató tevékenységekhez lehet felhasználni. Ezek akkori értékét nevezzük maradványértéknek.

A maradványérték figyelembevételének kétféle módja van:

- a beruházási költséget csökkentjük vele (azonos időpontra átszámítva),
- a hozamok összegét növeljük ezzel az értékkel (azonos időpontra átszámítva).

A gyakorlatban azonban nagyon nehéz és csak nagy hibahatárral lehetne ezt az értéket 10-15 évnyi távolságra megbecsülni. Nagy időtávoknál a maradványértéknek csekély lehet a súlya ezért a gyakorlatban elhanyagolható.

Maradványérték a számviteli törvény megfogalmazásában: a rendeltetésszerű használatbavétel, az üzembehelyezés időpontjában – a rendelkezésre álló információk alapján, a hasznos élettartam függvényében – az eszköz meghatározott, a hasznos élettartam végén várhatóan realizálható értéke. Nulla lehet a maradványérték, ha annak értéke valószínűsíthetően nem jelentős.

V. Beruházások

A vállalatok különféle reál eszközökbe fektetik pénzüket, ezt a befektetést *beruházásnak* hívjuk. A reáleszközök lehetnek anyagi eszközök (mint például gépek, berendezések) vagy immateriális eszközök (mint például a szabadalmak). A beruházási vagy tőkeköltésvetési döntés célja olyan reáleszközöket találni, amelyek bekerülési költségeinél többet érnek.

A számviteli törvény szerint:

- **Beruházás:** a tárgyi eszköz beszerzése, létesítése, saját vállalkozásban történő előállítás, a beszerzett tárgyi eszköz üzembe helyezése, rendeltetésszerű használatba vétele érdekében az üzembehelyezésig, a rendeltetésszerű használatbavételig végzett tevékenység (szállítás, vámkezelés, közvetítés, alapozás, üzembe helyezés, továbbá mindaz a tevékenység, amely a tárgyi eszköz beszerzéséhez hozzákapcsolható, ideértve a tervezést, az előkészítést, a lebonyolítást, a hitelígénybevételt, a biztosítást is); beruházás a meglévő tárgyi eszköz bővítését, rendeltetésének megváltoztatását, átalakítását, élettartamának, teljesítőképességének közvetlen növelését eredményező tevékenység is, az előbbieken felsorolt, e tevékenységhez hozzákapcsolható egyéb tevékenységekkel együtt;
- **Felújítás:** az elhasználódott tárgyi eszköz eredeti állaga (kapacitása, pontossága) helyreállítását szolgáló, időszakonként visszatérő olyan tevékenység, amely mindenképpen azzal jár, hogy az adott eszköz élettartama megnövekszik, eredeti műszaki állapota, teljesítőképessége megközelítően vagy teljesen visszaáll, az előállított termékek minősége vagy az adott eszköz használata jelentősen javul és így a felújítás pótlólagos ráfordításából a jövőben gazdasági előnyök származnak; felújítás a korszerűsítés is, ha az a korszerű technika alkalmazásával a tárgyi eszköz egyes részeinek az eredetitől eltérő megoldásával vagy kicserélésével a tárgyi eszköz üzembiztonságát, teljesítőképességét, használhatóságát vagy gazdaságosságát növeli; a tárgyi eszközt akkor kell felújítani, amikor a folyamatosan, rendszeresen elvégzett karbantartás mellett a tárgyi eszköz oly mértékben elhasználódott (szerkezeti elemei előregedtek), amely elhasználódottság már a rendeltetésszerű használatot veszélyezteti; nem felújítás az elmaradt és felhalmozódó karbantartás egyidőben való elvégzése, függetlenül a költségek nagyságától;
- **Karbantartás:** a használatban lévő tárgyi eszköz folyamatos, zavartalan, biztonságos üzemeltetését szolgáló javítási, karbantartási tevékenység, ide értve a tervszerű megelőző karbantartást, a hosszabb időszakonként, de rendszeresen visszatérő nagyjavítást, és mindazon javítási, karbantartási tevékenységet, amelyet a rendeltetésszerű használat érdekében el kell végezni, amely a folyamatos elhasználódás rendszeres helyreállítását eredményezi;

Mivel a befektetési lehetőségek többsége hosszú távú, a pénzügyek egyik legalapvetőbb kérdése annak tisztázása, mi a viszony egy mai és egy holnapi (idei, ill. jövő évben esedékes) Ft (\$, DM, stb.) értéke között. Érdemes-e megvalósítani pl. a tervezett projektet? Vajon össze lehet-e adni minden további nélkül a különböző időpontban keletkező jövedelmeket? Egyenlő értékű-e a különböző időpontokban megkapott ugyanakkora összeg? A kérdés tehát az, milyen módon tulajdonítsunk jelentőséget az időnek?

A bemutatott számolási példákban az alábbi egyszerűsítésekkel élünk:

- a pénzmozgások az adott periódus (év, hónap, stb.) utolsó napján történik,
- az inflációtól (deflációtól) eltekintünk, azaz változatlan vásárlóerejű pénzben kifejezett értékekről fogunk beszélni,
- a befektetésekből eredő pénzáramokat biztosnak, kockázat-mentesnek tekintjük.

Ha a pénzáramlást biztosnak tekintjük, és az infláció/defláció hatását is kiküszöböltük, a jelenbeli pénz akkor is értékesebb, mint a jövőbeni pénz, mert az egyén a ma megkapott pénzt most különböző módon befektetheti, és ezzel a jövőben hozamra tehet szert.

Helyes döntés csak akkor hozható, ha összevetjük az alternatívákat, és a legjobbat választjuk ki közülük. Egy piacgazdaságban tehát mindenképpen megfontolandó, ***van-e a befektetésnek jobb alternatívája?*** Mekkora hozamról mondunk le, amikor a pénzünket más alternatívákkal szemben egy bizonyos vagyontárgyba fektetjük, azaz ***mekkora*** a befektetés ***alternatívaköltsége*** (opportunity cost-ja)?

Az állampapírok hozama minden országban valóban biztosnak vehető, és a megfelelő futamidejű állampapírok hozamát tekintik ***kockázatmentes hozamnak***, amelyet maga az állam garantál.

A kockázatos aktívák hozama a kockázatmentes hozam felett ún. kockázati prémiumot is tartalmaz.

A hozam összetevői:

- Kockázatmentes hozam,
- Kockázati prémium.

A pénz időértéke a kockázatmentes befektetési alternatíva hozama. Ekkora kockázatmentes jövedelemről mondunk le, amikor a pénzünket egy bizonyos vagyontárgyba fektetjük, ahelyett, hogy a kockázatmentes alternatívát választanánk.

A. Megvalósíthatósági tanulmányok fajtái, szerepe, tartalma

A döntéselőkészítés tipikus műveletei:

- Információk gyűjtése és feldolgozása,
- Konceptiók, nagyvonalú gazdasági és műszaki elgondolások kialakítása,
- Részletek kidolgozása, számítások végzése,
- Egyeztetések, megvitatások,
- Előzetes állásfoglalások a döntést hozó vállalati szervekről, vezetőktől,
- Dokumentumok kidolgozása, előterjesztése.

A nagyobb beruházások előtt készített sokoldalú, mélyreható döntéselőkészítő elemzés szokásos elnevezése: ***megvalósíthatósági tanulmány***.

Gyakran célszerű előzetes megvalósíthatósági tanulmányt is készíteni, melynek felépítése lehet:

- A termék leírása,
- A piac leírása,
- Technológia, technológiai változatok körvonalazása,
- A fontosabb termelési tényezők hozzáférhetősége,
- Költségek becslése, beruházási és termelési költségek,
- Az elérhető nyereségre vonatkozó becslések

A végleges megvalósíthatósági tanulmányban is foglalkozni kell az előbb említett kérdésekkel, de mélyrehatóbban, részletesebben. A megvalósíthatósági tanulmány fő részei:

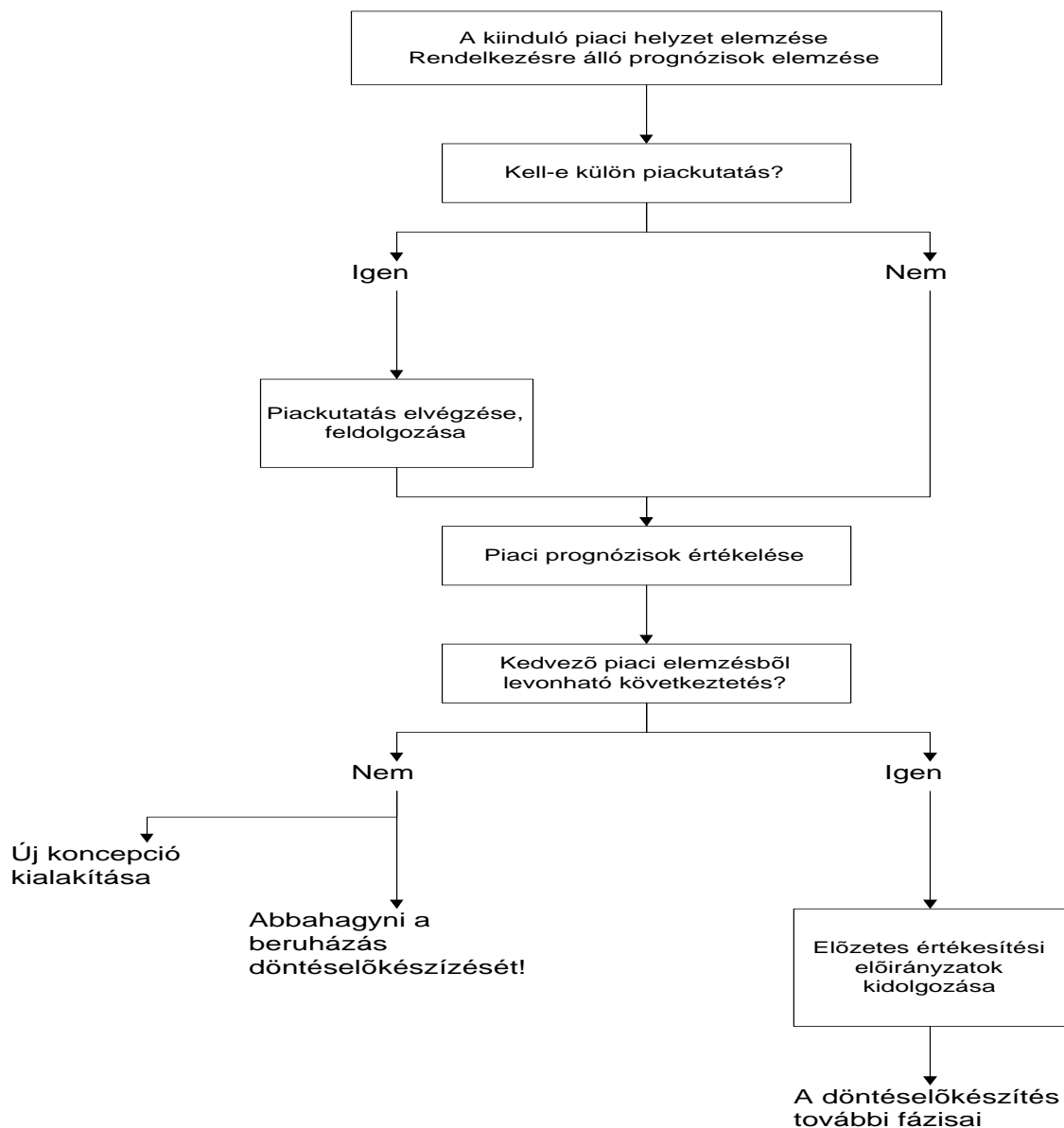
- Piaci elemzés,
- A termelési, kapacitáslétesítési, műszaki-, és költség vonatkozások elemzése,
- Pénzügyi, jövedelmezőségi, gazdaságossági elemzés.

Az olyan beruházások esetében, amelyeknek jelentős a nemzetgazdasági kihatása és nagyobb összegű állami támogatást igényelnek, a megvalósítási tanulmányt társadalmi hatékonysági elemzéssel célszerű kiegészíteni. A megvalósíthatósági tanulmány befejező, összegző fejezete lehet, vagy pedig önálló dokumentum a beruházási javaslat.

B. Döntéselőkészítés

Új termelőkapacitás létesítését célzó beruházás döntéselőkészítésének, tervezésének fő munkafázisai:

1. A piaci tanulmány



24. ábra Piaci kérdések vizsgálata, kidolgozása, piaci elemzések.

A piaci tanulmány keretében termékcsopontonként vizsgálandó kérdések:

A megcélzott potenciális piac felmérése, múltbeli trendek elemzése és jelenlegi helyzetkép:

- a piac helyzete, piaci struktúra,
- a várható változások, a piac jövőbeli képe,
- a beruházás révén kibocsátandó saját termékek, szolgáltatások piaci kilátásai.

Mindezek alapján készíthető el a piaci részesedés prognosztizálása, az értékesítési előirányzat esetleg több változatban.

2. Értékesítési előirányzat

A termelési, kapacitáslétesítési feladatok meghatározása, műszaki és költségtervek kialakítása. E munkafázisban az értékesítési előirányzatból kiindulva vezethető le a beruházási feladat, a létrehozandó reáltőke javak mennyisége.

A tervezett termelésbővítéshez a kapacitások létesítése többféleképpen is történhet. Az új üzem létesítése a meglévők mellé

- kapacitásbővítő rekonstrukció vagy
- teljesen új üzem, gyár létesítése, új telephelyen.

A kidolgozott változatok, megoldási módok összehasonlítása sokféle szempont mérlegelésével történik:

- gazdasági szempontok, elemzések,
- üzemeltetési hatások,
- egyéb hatások.

C. Döntés

Függetlenül a vizsgálat konkrét tárgyától, a gazdaságossági értékeléseknek, sokféle szempontból, számos fajtája különböztethető meg:

- Elemzés célja, jellege szerint:
 - **abszolút értékelés:** egy dolognak, vagy tevékenységek az önmagában való megítélése: gazdaságos-e vagy sem?
 - **relatív, összehasonlító értékelés:**
 - **időbeli összehasonlítás:** ugyanazt a gazdasági jelenséget azonos mutatóval két vagy több időszakra jellemezzük \Rightarrow a mutatók változásából következtethetünk a gazdaságosság időbeli alakulására.
 - **térbeli összehasonlítás:** azonos tevékenységek különböző helyek közötti összevetése (vállalatközi, nemzetközi összehasonlítás).
 - **döntési, cselekvési változatok rangsorolása:** többféle lehetséges akció, többféle dolog közül melyik gazdaságosabb, gazdaságtalanabb, mi a gazdaságossági sorrendjük.
- Az értékelés időbeli elhelyezkedése szerint:
 - **döntés előtti:** az előzetes értékelés leggyakoribb esete. döntést megalapozó értékelés
 - **utólagos értékelés:** a tényleges hozamot, ráfordításokat és az ezek alapján megállapítható gazdaságossági jellemzőket összevetjük az előzetesen tervezett, számított adatokkal.
 - **közbenső ellenőrzés:** gazdaságosság-javítási lehetőségek feltárását, a gazdaságosság romlásának és annak okainak felismerését szolgálhatja.
- Időpreferancia figyelembevételével:
 - **statikus eljárások:** az időhorizont rövid, általában egy év, nem számol az időpreferenciával.
 - **dinamikus eljárások:** hosszabb időszakra kiható döntések esetén használatos eljárás. Számol az idővel, mint tényezővel.

1. Dinamikus beruházási mutatók

1.1. Jövőérték (FV)

A tőke jövőbeni értékét az idő és a kamatláb segítségével állapítjuk meg, vagyis kamatos kamatot számolunk. (A befektetéseknél a jelenérték-számítás a használatosabb.)

$$FV = C_0(1+r)^t$$

C_0 = induló tőke nagysága, r = kamatláb, t = évek száma

15. Példa

5.000 eFt mennyit ér 2 év múlva 12%-os éves kamatozás mellett:

$$PV = 5.000 \cdot (1+0,12)^2 = 6.272 \text{ eFt}$$

1.2. Jelenérték (PV) (diszkontálás)

Egy jövőbeni pénzösszeg mai pénzben kifejezve. A jelenértéket úgy számoljuk ki, hogy a jövőben várt bevételeket a hasonló alternatív befektetés által ígért hozammal vagy megtérülési rátával diszkontáljuk. Ezt a rátát *használdozatnak* vagy a *tőke alternatív költségének* nevezük. Használdozatnak azért hívjuk, mert az állampapír vagy banki kamat hozamát áldozzuk fel azzal, hogy az adott projektbe nem pedig állampapírba fektettük be a pénzünket.

$$PV = C_t \cdot 1/(1+r)^t = C_t \cdot d$$

C_t = a t-edik évben esedékes összeg,
az $1/(1+r)^t$ értéket *diszkont faktornak* (d) nevezük.

16. Példa

A 2 év múlva esedékes 5.000 eFt mennyit ér ma 10%-os kamatláb mellett:

$$PV = 5.000 / (1+0,1)^2 = 4.132 \text{ eFt}$$

1.3. Nettó jelenérték (NPV)

A pénzáramlás idődimenzióval rendelkező pénzmennyiségek sorozat. Pénzáramlásról csak akkor beszélhetünk, ha – akár egyszerűsítő feltételezésekkel is, de – feltüntetjük és jelentőséget tulajdonítunk a pénzmozgás időpontjának.

A nettó jelenértéket úgy kapjuk meg, hogy a jelenértékből levonjuk a szükséges ráfordítások értékét: $NPV = \text{diszkontált nyereség} - \text{diszkontált ráfordítás}$.

$$NPV = C_0 + C_t / (1+r)^t$$

17. Példa

250 ha-on gazdálkodunk. Ha a gépünket kiadjuk bér munkába, ugyancsak ekkora területre, akkor az abból keletkező bevétel: 2.950 eFt (a bérlet díja: 11,8 eFt/ha). A kamatláb = 10%, a gép ára: 8.740 eFt volt. Arra vagyunk kíváncsiak, hogy bér munka vállalásával megtérül-e 5 év alatt a beruházásunk.

26. táblázat Jelenérték számítás

Év (t)	0	1	2	3	4	Összesen
Beruházás (eFt) (C_0)	-8.740,00					-8.740,00
Költség (eFt)		76,00	154,00	266,00	329,00	825,00
Bevétel (eFt)		2.950,00	2.950,00	2.950,00	2.950,00	11.800,00
Pénzáramlás (C_t)		2.874,00	2.796,00	2.684,00	2.621,00	

Diszkont faktor (10%) (d)	1	0,909	0,826	0,751	0,683	
Diszkontált pénzforgalom (PV)	-8.740,00	2612,47	2309,50	2015,68	1790,14	NPV -12,21

Az NPV értéke negatív, tehát a beruházásunk nem térül meg 5 év alatt.

18. Példa

Alapadatok:

ÁK: 1.530 eFt/ha, VK: 5.450 Ft/ha, bérleti díj: 11,8 eFt/ha, r: 26%

új gép ára: 8740 eFt, használati idő: 10 év, használt (5 éves) gép ára: 4.450eFt, használati ideje: még 5 év. Fenntartási költség új gép esetén évi: 76 eFt az első évben. (a többi értéket korábbi tapasztalatok alapján kikalkulált százalékokkal számoljuk).

Mindkét gépet 10-10 évig szeretnénk használni, ez azt jelenti, hogy használt gép vétele esetén a 6.év elején újabb gépet kell venni.

1.) Saját gépet vegyünk vagy béreljük? Mekkora az a földterület, ami fölött már nem éri meg bérelni a gépet?

27. táblázat Bérleti díj költsége különböző méretű művelt területek esetén

ha	1	100	130	150	200	241	250
ÁK (eFt)	1.530,00	1.530,00	1.530,00	1.530,00	1.530,00	1.530,00	1.530,00
VK (eFt)	5,45	545,00	708,50	817,50	1.090,00	1.313,45	1.362,50
TK (eFt)	1.535,45	2.075,00	2.238,50	2.347,50	2.620,00	2.843,45	2.892,50
Bérleti díj (eFt)	11,80	1.180,00	1.534,00	1.770,00	2.360,00	2.843,80	2.950,00

A táblázatból kiolvasható, hogy **241 ha** az a területméret, ami fölött már nem éri meg bérelni a gépet.

2.) Új vagy használt gépet vegyünk?

(A fenntartási %-ot a korábbi évek tapasztalatai alapján határozzuk meg.)

28. táblázat Új és régi gép fenntartási költsége

év	Fenntartási költség			
	% (tapasztalati úton)	új gép (eFt)	használt gép (eFt)	különbség (eFt)
1	100	76	431	355
2	203	154	469	315
3	350	266	507	241
4	433	329	557	228
5	540	410	608	198
6	567	431	431	
7	617	469	469	
8	667	507	507	
9	733	557	557	
10	800	608	608	
összesen		3.807	5.144	1.337

Ne feledjük, a használt gép csak a mi gazdaságunkban 1 éves! (5 évesen vettük)

Az eltérésként kapott költségtöbbleteket át kell számolni jelenértékre, ezt különböző kamatlábak mellett tesszük meg.

29. táblázat Használt és új gép üzemeltetési költség különbözetének jelenértékre való számítása különböző kamatlábak mellett

év	költség-többlet	kamatok (%)							
		0,0	0,7	5,0	6,9	10,0	20,0	26,0	30,0
1	355	355	353	338	332	323	296	282	273
2	315	315	311	286	276	260	219	198	186
3	241	241	236	208	197	181	139	120	110
4	228	228	222	188	175	156	110	90	80
5	198	198	191	155	142	123	80	62	53
összesen	1.337	1.337	1.312	1.175	1.121	1.043	844	753	702

30. táblázat Használt gép helyett új gép vásárlása esetén az elérhető megtakarítások különböző kamatlábak mellett

kamatláb %	használt gép (eFt)	új gép (eFt)	megtakarítás a vásárláskor (eFt)	üzemeltetési többlet-költség jelenértéke (eFt)	tényleges megtakarítás (eFt)
0,000	8.900	8.740	160	1.337	1.497
0,735	8.740	8.740	0	1.312	1.312
5,000	7.936	8.740	-803	1.175	372
7,025	7.619	8.740	-1.121	1.121	0
10,000	7.213	8.740	-1.527	1.043	-484
20,000	6.238	8.740	-2.502	844	-1.658
26,000	5.851	8.740	-2.889	753	-2.136
30,000	5.648	8.740	-3.091	702	-2.389

Használt gép árát az alábbiak alapján számoljuk = $4450 + 4450 / (1 + \text{kamatláb})^5$

Vegyük észre, hogy a kivastagított rész a diszkontálás képlete, vagyis a pénz jelenértéke (PV). Az új gépet 10 évig tudom használni, a régit csak 5 évig. Ahhoz hogy az adatok összevethetők legyenek, feltételezzük, hogy 5 év után újabb használt gépet kell vennem, így a használt gép bekerülési költsége $2 * 4.450$ eFt. A második gép árát azonban nem az első évben kell felhasználnom, hanem csak a 6. évben. Tehát ki kell számolnom az 5 év múlva esedékes vásárlás ma mennyit ér ($4450 / (1 + \text{kamatláb})^5$) és hozzá kell adnom a most esedékes vásárlási árat (**4450**). A fenti táblázat második oszlopa ezeket az értékeket tartalmazza különböző kamatlábak mellett.

A táblázatból leolvasható, hogy 7%-os kamatláb felett már nem éri meg – a megadott feltételek mellett – új gépet vásárolni.

1.4. Belső megtérülési kamatláb (IRR)

A befektetés kalkulált éves átlag-hozama a befektetés belső megtérülési rátája (IRR - internal rate of return). Értéke egyenlő azzal a kamatlábbal, amely mellett a befektetés nettó jelenértéke nulla.

A beruházást érdemes megvalósítani, ha az $IRR >$ piaci kamatláb.

Hátránya: Számítása nehéz, általában csak iterációval történhet. Egymást kölcsönösen kizáró projektek esetén önmagában nem használható rangsorolásra. Nem alkalmas továbbá különböző nagyságrendű vagy időben különböző szerkezetű pénzáramlásokkal rendelkező beruházások rangsorolására sem.

1.5. Jövedelmezőségi index (PI)

A jövedelmezőségi index a projekt jövőbeni pénzáramának jelenértékét viszonyítja a befektetés induló értékéhez. (*profitability index - PI*)

A jövedelmezőségi index számításának általános formulája:

$$PI = PV/C_0 = 1 + NPV/C_0$$

A jövedelmezőségi index a befektetések megtérülési mutatója: a jövőbeni pénzáramok jelenértékéből hányszor térül meg a befektetés

A jövedelmezőségi index-módszer alapszabálya: **Elfogadjuk azokat a projekteket, amelyeknél a jövedelmezőségi index értéke legalább 1!**

A jövedelmezőségi index értéke akkor egyenlő eggyel, ha egy tipikus pénzáramlású projekt értékelésekor az alkalmazott diszkontráta egyenlő a belső megtérülési rátával. Ennél az érték-nél a nettó jelenérték egyenlő nullával.

1.6. Korrigált beruházási költség

A beruházások értékelésekor figyelembe veszi az időt, mint tényezőt. Az az összeg, amivel elindítjuk a beruházást nem termel jövedelmet. Ez az elmaradó jövedelem.

19. Példa

31. táblázat Két beruházási változat összevetése

Év	beruházási költség (mFt)		elmaradó jövedelem (%) (évi 10%-kal számolva)		korrekció összege (mFt)		korrigált beruházási költség (mFt)	
	A	B	A	B	A	B	A	B
1	3	3	40	20	1,2	0,6	4,2	3,6
2	3	3	30	10	0,9	0,3	3,9	3,3
3	3	10,5	20		0,6		3,6	10,5
4	2		10		0,2		2,2	0
5	4						4	0
összesen	15	16,5			2,9	0,9	17,9	17,4

korrekció összege = beruházási költség*elmaradó jövedelem (pl.: 3*40% = 1,2)

korrigált beruházás összege = beruházás költsége + korrekció összege (pl.: 3+1,2 = 4,2)

A beruházások korrigált értéke: A: 17,9 mFt, B: 17,4 mFt, tehát a „B” beruházás, bár többbe kerül, de hamarabb befejeződik, így előbb kezd el jövedelmet termelni, ezért ennek a megvalósítása javasolt, mert ennek kisebb a korrigált beruházási értéke.

20. Példa

2 beruházásunk van, melyek várható élettartama egységesen 5-5 év. Az elmaradó jövedelem értékét egységesen 10-10%-ban határozzuk meg, míg a piaci kamatlábat 15%-nak vesszük.

32. táblázat Korrigált beruházási költség és NPV számítás

Év	beruházási költség (mFt)		elmaradó jövedelem (%) ¹		korrekció összege (mFt)		korrigált beruházási költség (mFt)		bevétel		diszkontált jövedelem (eFt) ²		NPV	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
1	20	20	10	20	2	6	22	26	20	20	20,00	20,00		
2	40	20		10		4	40	24	25	20	21,74	17,39		
3		40						40	25	30	18,90	22,68		
4									35	30	23,01	19,73		
5									20	50	11,44	28,59		
összesen	60	80			2	10	62	90	125	150	95,09	108,39	33,09	18,39

¹ évi 10%-ot figyelembe véve

² évi 15%-os kamattal

A táblázatból megállapítható, hogy **A** esetben a beruházás 2 év alatt befejeződik és az NPV-je magasabb, mint a 3 év alatt befejeződő **B** beruházásé. Ez két okból adódik, egyrészt kevesebbe kerül a beruházás, másrészt a 3. évben már termel bevételt.

2. Statikus beruházási mutatók

2.1. Megtérülési idő

Sok kritika éri a megtérülési időt: rövid távra orientál, a megtérülés utáni hatásokat nem veszi figyelembe, a hozamok időbeli elhelyezkedését nem veszi figyelembe, kedvezőtlennek mutatja a nagyobb technikai fejlesztéseket.

Előnye: egyszerűen, gyorsan számítható

Hátránya: egyenlő súllyal veszi figyelembe a megtérülési időtartamon belüli jövedelmeket, valamint eltekint a megtérülési időpont utáni bevételektől.

A megtérülési időt nagyon sokféleképpen lehet számítani.

Formai, technikai változatai:

A vállalatok gyakran elvárják, hogy induló befektetésük meghatározott időn belül megtérüljön. A megtérülési időt úgy kapjuk meg, hogy megnézzük hány év (t_m) alatt éri el az összes várható nettó jövedelem (NJ) az eredeti befektetés összegét (C_0).

- Megtérülés konstans mennyiségekből: $t_m = C_0/NJ$
- Időpreferencia figyelembevételével: a befektető gondolkodhat úgy is, hogy nemcsak a befektetett pénz megtérülését várja el, hanem annak kamatait is. Tehát megtérülés csak akkor következik be, amikor az éves NJ-ek kamatos kamatolt értékeiből megtérül a kamatokkal növelt befektetési érték. A kamatláb mértéke jelentősen befolyásolja a megtérülés idejét.
- Megtérülés változó mennyiségekből: ha az éves NJ adatai évenként változnak, akkor a megtérülési idő azon legkevesebb évek száma, amelyek alatt az NJ-ek halmozott értéke nagyobb vagy egyenlő a halmozott befektetés értékével.

$$\sum_{i=1}^{t_m} NJ \geq C_0$$

21. Példa

90 mFt-os beruházás várható évi nettó jövedelme 10 mFt.

Megtérülési ideje: $90/10 = 9$ év konstans mennyiségek esetén

Tartalmi változatai:

- Kinek a szempontjából tekintjük a megtérülést?
 - a beruházás a vállalat számára való megtérülés,
 - nemzetgazdasági szemléletű,
 - államháztartás szempontjából való megtérülés (ha állami pénzből is finanszírozzák),
 - külső pénztulajdonosok szempontjából (kölcsonzók, befektetők).
- Mi térüljön meg? Legtermészetesebb, hogy a teljes befektetés, de ha figyelembe vesszük, hogy kinek a szempontjából? Külön-külön értelmezhető:
 - teljes befektetés megtérülése,
 - beruházó saját pénzének megtérülése,
 - központosított forrásból származó pénz megtérülése,
 - külső pénztulajdonosok által befektetett pénz megtérülése,
 - állóeszközbe illetve forgóeszközökbe fektetett pénz megtérülése.
- A megtérülés forrása a beruházásnál: a beruházásból adódó bevétel – üzemeltetési kiadások. E pénz egy része amortizációként, más része nyereségként jelenik meg. Külön értelmezhető tehát:

- a megtérülés az értékcsökkenési leíráson keresztül megtérülési idő = a leírási idővel ezt az állami és vállalati előírás szabályozza,
- megtérülés nyereségből,
- megtérülés a bevételek és kiadások különbözetéből(= nyereség + amortizáció),
- megtérülés teljes nyereségből,
- nyereségadó után a vállalatnál maradó nyereségből,
- nyereségnek a vállalati vagyon növelésére megmaradt részéből.
- Népgazdasági szemléletű vizsgálat esetén forrás lehet: az amortizáció, a társadalmi tiszta jövedelem és ezek együttes összege.
- Az államháztartás számára megtérülésnek fogható fel minden olyan bevételi többlet, amely a finanszírozott beruházásnak tulajdonítható pl. nyereségadó növekedés.

Vállalati pénzügyi szemléletű megtérülési idő számítások:

A megtérülés forrása: a beruházás évi hozama = nyereség+ értékcsökkenési leírás

A számítás azt mutatja meg, hogy a befektetett pénz mennyi idő alatt térül meg a folyó, évenkénti pénzforgalmi egyenlegekből, az évi bevétel-kiadás különbözetekből. Ha a nyereséget megadóztatják, akkor az időt mint kiadást le kell vonni a megtérülési forrásból. Ez nem annyira gazdaságossági mind inkább pénzügyi likviditási jellemző. Arra ad választ, hogy a beruházástól független változásokat figyelmen kívül hagyva a vállalat mikor kerül ismét abba a pénzügyi, likviditási helyzetbe, amelybe a beruházás előtt volt. Ha a vásárlóerő szempontjából az inflációt is figyelembe vesszük, akkor a megtérülő pénzösszegeket az inflációs rátával csökkenteni kell.

A pénzügyi megtakarítás idő a beruházás kockázata szempontjából ad fontos információt, ugyanis a pénzügyi megtérülés évét követően a bizonytalanság már kisebb. A vállalat pénzügyi egyensúlyának fenntartásához a megtérülést követően elegendő, ha a bevételek fedezik a folyó kiadásokat. Ha a beruházást részben kölcsönből finanszírozzák, akkor a beruházó saját pénzének megtérülése számításakor az évi hozamokat csökkenteni kell az évi törlesztéssel és hozamokkal.

Nyereségből számított megtérülési idő:

A folyó költségek közé az értékcsökkenési leírást is beszámítjuk, a megtérülési időt így az évenkénti nyereség alapján statikus eljárással számoljuk.

Többletberuházás megtérülési ideje:

Azt mutatja meg, hogy a nagyobb befektetési igényű változat többletköltség-e hány év alatt térül meg az évenkénti folyó költségmegtakarításokból. A gazdaságosság kritériuma az, hogy a megtérülési idő kisebb legyen, mint a kalkulatív kamatláb reciproka.

A megtérülési idő és a beruházás élettartama:

A megtérülési időnek rövidebbnek kell lennie mint a beruházás élettartama. Ez csak a pénzügyi megtérülési időre vonatkozatható: ha a számított megtérülési idő 10 év, de a beruházás élettartama 8 év, akkor a vállalat nem kerülhet vissza a beruházás előtti helyzetbe. A nyereségből való megtérülési időnél ez a követelmény nem érvényesül, mert a költségként elszámolt amortizáció biztosítja a befektetett pénz egyszerű újratermelését. Feltéve az élettartam egyenlő a minimális leírási idővel.

2.2. Beruházás-hatékonysági koefficiens

A megtérülési idő reciproka. Azt mutatja meg, hogy 100 Ft beruházási költségre mennyi tiszta jövedelem jut

22. Példa

A korábbi példa alapján: $(10/90) \cdot 100 = 11$ Ft

2.3. Megtérülési forgó

A beruházás a várható élettartama alatt hányszor térül meg.

23. Példa

A fenti beruházás várható élettartama 20 év, így a megtérülési forgó: $20/9 = 2,2$

3. Beruházások értékelése

3.1. Különböző nagyságrendű, egymást kölcsönösen kizáró projektek

Ha nincs a döntésnek tőkekorlátja, azaz a projektek egyidejűleg megvalósíthatóak, a befektetéseket az NPV, az IRR, vagy az IP módszer alapján egyaránt lehet rangsorolni, és az elfogadásról dönteni.

Ha a projektek különböző nagyságrendűek, vagy megvalósításuk egymást kölcsönösen kizárja, azaz a projektek egyidejűleg - pl. tőkekorlátok miatt - nem megvalósíthatóak azokat rangsorolni kell.

Különböző nagyságrendű, ill. egymást kölcsönösen kizáró projektek rangsorolásakor az NPV, az IRR, ill. a PI módszerek alkalmazása eltérő sorrendet eredményez (ugyanakkor az IRR és PI szabályok alkalmazása egymással megegyező).

Melyik módszer adja a helyes megoldást?

Mivel az NPV abszolút számként, pénzmennyiségként mutatja a vagyongyarapodás jelenértékét, nem mindegy, hogy ezt *mekkora tőkelekötéssel* érhetjük el, vagyis a befektetés induló összegére vetítve melyik alternatíva bizonyul a legjobbnak! A projekteket a tőke-jövedelmezőség alapján rangsoroló belső megtérülési ráta módszer alkalmazása azonban számos - részben technikai, részben tartalmi nehézséggel jár.

Nehézségek a belső megtérülési ráta - módszer alkalmazásánál

- Ha két periódusnál hosszabb időtartamú befektetésnél szeretnénk a módszert alkalmazni, csak különböző iterációs módszerek állnak rendelkezésünkre.
- Ha a befektetések pénzáramlása nem tipikus,
 - Néhány esetben a belső megtérülési ráta *nem számítható*, mert az egyenletnek nincs gyöke,
 - Néhány esetben *több belső megtérülési ráta számítható!* Ha a projekt megvalósítása folyamán a pénzáramok előjele váltakozik, az egyenletnek több gyöke van, annyi belső megtérülési rátát kapunk tehát, ahányszor a pénzáram előjelet vált.
 - Néhány esetben a belső megtérülési ráta *ellenkező előjellel alkalmazható!* Ha a bevétel az időszak elején, a kiadások pedig később jelentkeznek (pl. hitelfelvétel esetén), a projekt elfogadása akkor kívánatos, ha az IRR *kisebb*, mint az alternatív források költsége.
- A kamatlábak szerkezete
A valóságban rövid- és hosszú távú kamatlábak léteznek, amelyek egymástól eltérőek. Kettőnél több elemű pénzáramlás esetén az IRR maga egy kalkulált átlag-kamatláb, ezért nem lehet összehasonlítani egyetlen létező kamatlábbal sem.
- Újra-befektetési feltevés
Kettőnél több elemű pénzáramlás esetén a befektetés tényleges hozama csak akkor egyezik meg a kalkulált hozammal, ha a közbenső bevételeket ugyanekkora hozamra fektetik be! Minél nagyobb az eltérés az IRR számított értéke és a lehetséges alternatív

vák hozama között, annál kisebb a valószínűsége, hogy a kalkulált hozam megfelelően tükrözi a várható tényleges hozamot!

Mindezek alapján az IRR-módszer csak bizonyos esetekben egyenértékű alternatívája az NPV-módszernek, míg a nettó jelenérték minden esetben könnyen kiszámítható, ezért általánosan ajánlható eljárás. Hogyan járjunk el tehát a különböző nagyságrendű, egymást kizáró projektek esetében?

Elképzelhető, hogy jobban járunk, ha a nagyobb költségvetésű projekt elfogadása helyett a kisebbet választjuk, és a maradék pénzből - jobb híján - a kockázatmentes befektetést valósítjuk meg (feltéve, hogy a kisebb költségvetésű projekt nem megismételhető). Ezért meg kell vizsgálni, hogy érdemes-e pótlólagos tőkelekötéssel a nagyobb költségvetésű projektet megvalósítani!

3.2. *Eltérő időbeni lefutású pénzáramok esetén*

Ha a pénzáramok *időbeli lefutása* eltérő, tehát az egyik projekt esetében az időszak elején, a másiknál az időszak végén jelentkeznek a nagyobb értékek, akkor az első projekt belső megtérülési rátája nagyobb lesz, mint a másodiké. Ebben az esetben körültekintően kell eljárunk az IRR szabály alkalmazásakor.

Annak a projektnek nettó jelenértéke, amelyiknél kisebb a belső megtérülési ráta, a kamatláb növekedésével gyorsabban csökken. *Meg kell keresnünk azt a kamatlábat, amely mellett a két befektetés nettó jelenértéke egymással megegyezik.* Ezt a pótlólagos (növekményi, különbségi) pénzáramok segítségével számolhatjuk ki.

A pótlólagos pénzáramok értékelése

A pótlólagos pénzáramokat úgy kaphatjuk, ha a nagyobb projekt pénzáramlásából rendre kivonjuk a kisebb projekt megfelelő adatait.

Ha az érvényes diszkontráta eltér a különbségi pénzáramokból számított értéktől, akkor azt a projektet kell elfogadni, amelynek nettó jelenértéke az érvényes diszkontráta mellett nagyobb, akkor is, ha az adott projekt belső megtérülési rátája kisebb.

24. Példa

Tekintsük az alábbi projekteket! Melyiket érdemes elfogadni, ha a tőke alternatíva-költsége 10 %?

Projekt/Időszak (év)	Pénzáramlás (mFt)		
	0	1	2
A	-100	50	80
B	-500	400	200

Számítsuk ki a projektek nettó jelenértékét, és belső megtérülési rátáját és a jövedelmezőségi indexet!

Projekt	NPV	IRR	PI
A	11,57	17,87	1,116
B	28,93	14,83	1,058

Az NPV-módszer szerint a B, az IRR- és PI-módszerek szerint az A projektet kellene elfogadnunk.

Írjuk fel most a pótlólagos pénzáramlást és számítsuk ki valamennyi mutatót!

Projekt/Időszak	Pénzáramlás (mFt)		
	0	1	2

B - A	- 400	350	120
--------------	-------	-----	-----

Projekt	NPV	IRR	PI
B - A	17,36	13,85	1,043

Mindhárom módszer szerint megvalósítható a nagyobb projekt.

Az így számított IRR a megtérülés közömbösségi rátája. Ennél a kamatlábnál mindkét projekt jelenértéke ugyanakkora. Mivel az érvényes alternatíva-költség kisebb, mint a közömbösségi megtérülési ráta, ezen érték mellett a B projekt nettó jelenértéke nagyobb, azt kell választanunk!

A pótlólagos pénzáramok elemzésekor, ha körültekintően alkalmazzuk őket, mindhárom módszer alkalmazható. Van azonban olyan eset, amikor csak az NPV módszer ajánlható.

D. A beruházási folyamat szakaszai

Négy fő szakaszt különböztetünk meg, melyek között átfedések lehetnek:

1. Komplex előkészítés

- döntések, döntési folyamatok,
- a megvalósítás előkészítése,
 - területtel, telephellyel kapcsolatos feladatok,
 - hatósági engedélyek beszerzése,
 - műszaki kiviteli tervek készíttetése,
 - építési, gépészeti, technológiai kivitelezés előkészítése,
 - pénzügyi előkészítés,
 - szervezési előkészítés.

2. Megvalósítás

Alapvetően műszaki műveletek összerendezett sokaságából áll, amelyhez pénzügyi, ellenőrzési, stb. feladatok kapcsolódnak. A megvalósítás főbb műszaki munkaféleségei:

- építészeti munkák,
- gépészeti munkák,
- esetenként egyéb speciális, az alapvető üzemi létesítményektől lényegesen eltérő (de azokhoz kapcsolódó), végső soron ugyancsak építészeti, gépészeti munkák.

Az üzembe helyezés előtt műszaki próbákat végeznek:

- a gépek, berendezések egyedi kipróbálása,
- próbaüzemeltetés.

A megvalósítási szakasz műszaki munkáihoz kapcsolódnak egyéb, gazdasági, pénzügyi, adminisztratív feladatok, szervezési, vezetési teendők:

- a kivitelezők munkájának ellenőrzése,
- kivitelezők közötti koordináció,
- nyilvántartások, jelentések, stb.

3. Üzembe helyezés

Egyszerűbb esetekben a használható, üzemeltethető állapotba hozás a megvalósítás utolsó mozzanata. Összetettebb beruházások esetében (több, technológiailag összefüggő gép, berendezés) ez bonyolultabb művelet.

4. Üzembe helyezés utáni teendők

- az elmaradt, vagy hiányosan elvégzett munkák pótlása,
- a szerződések lezárása, végelszámolások,
- garanciák érvényesítése,
- belső és külső beszámolások,
- utólagos gazdasági értékelés végzése,
- egyéb, a beruházáshoz kapcsolódó feladatok:
 - piaci előkészítés,
 - termelési tényezők előkészítése,
 - vállalaton belüli járulékos beruházások,
 - kapcsolódó beruházások.

VI. Hitelfelvétel

A vállalati, üzleti hitelek a finanszírozandó aktívák szerint lehetnek rövid lejáratú forgóeszköz hitelek és hosszú lejáratú projekt hitelek.

- A **forgóeszköz hitelek** célja a termelés ciklikusságából eredő változó forgóeszköz-igény kielégítéséhez finanszírozást biztosítani. Ennek keretében a bank az egész vállalati tevékenységet finanszírozza, tehát a hiteldöntést megelőzően az egész vállalat pénzügyi helyzetét alaposan fel kell mérni.
- A **projekt hitel** lényege, hogy egy adott beruházást hitelez meg a bank, tehát annak pénzügyi életképességét, kockázatát kell megvizsgálni a hiteldöntést megelőzően. A legfontosabb kérdés, hogy a beruházási projekt képes-e a befektetett tőkét kamataival együtt visszahozni.

A kereskedelmi bankok az ügyfelek hitelképességét az alábbi pontokat vizsgálva mérik fel:

- gazdasági környezet,
- a vállalat pénzügyi helyzete,
- a hitelfedezet,
- a vállalatvezetőség.

A. A gazdasági környezet vizsgálata

A hitelnyújtás alapvetően jósláson alapul, ezért a vállalatok működésének életterét szükséges vizsgálni a vállalat reális jövőképeinek a felvázolásához.

- A gazdasági környezet az a közeg, amelyben minden vállalat működik, így a különböző makrogazdasági tendenciák, változások befolyásolják a vállalat jövőbeni teljesítményét. Olyan markáns hatásokra kell itt gondolni, mint a gazdaság állapotának változása (fellendülés, stagnálás vagy recesszió), politikai tényezők (gazdaságpolitika, háború esélye), az infláció és a kamatlábak várható alakulása, a költségvetési, illetve a fizetési mérleg helyzete.
- Az iparág (ágazat), mint a vállalat szűkebb környezetének vizsgálata szintén fontos, mivel az iparág helyzete és az iparág bármelyik vállalatának szekere össze van kötve. Az iparág vizsgálata kiterjed az iparág egészének piaci elemzésére, a versenytársak értékelésére, az ágazat kilátásaira. A szigorú költséggazdálkodás önmagában nem vezet eredményre. Ha nincs megfelelő árbevétel akkor a költségcsökkentés a veszteséget ugyan csökkenti, de soha nem hoz nyereséget. El kell tudni adni a termékeket, lehetőleg az időben növekvő eladásokat produkálva.

B. A vállalat pénzügyi helyzetének vizsgálata

A vállalatok pénzügyi helyzetének vizsgálata az az alap, amely a hiteldöntést alapvetően befolyásolja. E vizsgálatot a bankok legtöbbször az elmúlt három de legalább egy pénzügyi kimutatásait (mérleg, eredmény-kimutatás) bekérve szokták elvégezni. A bankok jellemzően azoknak adnak hitelt, akinek már nincs szüksége rá, és attól megtagadják, akinek az „élete,” függ a hiteltől.

Jelentős probléma az induló, így nagy kockázatú vállalkozások finanszírozása. A kockázati tőkenyújtás a jelentős rizikó miatt a banki kihelyezését töredékét képviseli. További probléma, hogy az induló vállalkozások hosszabblejáratú finanszírozást igényelnek, amihez a jelenlegi magyar tőkepiac nem biztosít forrásokat.

1. A hitelképesség vizsgálata

Minden bank különböző pénzügyi mutatókat használva maga alakítja ki a saját ügyfélminősítő rendszerét, amelyet általában üzleti titokként kezel. Az ügyfélminősítés a vállalati kockázat felmérését célozza és ezzel az ügyfél hitelképességét kívánják meghatározni.

A minősítéshez általában használt (korábban már bemutatott) mutatók:

- Likviditási mutató
- „Gyors” likviditási mutató
- Eszközarányos megtérülés
- Sajátvagyon-arányos megtérülés

C. Hitel fedezet

A hitelezésben a fedezeti elv érvényesül, tehát hitelt általában csak fedezetre adnak. A hitelfedezet az az érték, amelyet pénzzé téve a hitel visszafizetéséhez szükséges pénz megszerezhető. A megkövetelt fedezet mértéke és minősége attól függ, mennyire ítélik kockázatosnak a cég tevékenységét a hitelezők.

A hitel fedezeteként használt bankári biztosítékok:

- személyi biztosítékok
 - kezesség
 - bankgarancia
- tárgyi biztosítékok
 - óvadék
 - zálogjog
 - jelzálogjog
 - kézizálogjog
 - zálogjog jogokon

Egy jövőre vonatkozó reális, jó üzleti terv és jó fedezet ellenében lehetséges a bankok meggyőzése a hitelnyújtás érdekében. A megkövetelt fedezet mértéke és minősége attól függ, mennyire ítélik kockázatosnak a cég tevékenységét a hitelezők.

A kereskedelmi bankok megbízható, pénzügyileg stabil régi ügyfeleknek bizonyos összeg erejéig biztosítanak ún. nyílt hitelkeretet, melynek nincs semmilyen kikötött fedezete. A fedezet nélküli hitelt **nyílt vagy bianco hitelnek** nevezzük. Tipikus fedezet nélküli hitel a tartozást megtestesítő értékpapír vásárlása.

A hitel fedezet lehet **közvetett** (a forgóeszközre ingatlan fedezet) és lehet **közvetlen** (forgóeszköz hitel fedezete maga a forgóeszköz). Közvetett fedezet kikötésére akkor kerül sor, ha bizonytalan a visszafizetés.

1. Személyi biztosítékok

A kezességet és a bankgaranciát ún. személyi biztosítékoknak (fedezeteknek) tekintjük. Az elnevezés arra utal, hogy valamely személy (vállalat, bank) vállal felelősséget, az adós mellett annak tartozása visszafizetéséért. Ha a hiteladós nem fizet, akkor a kezes tartozik helyette fizetni.

1.1. Kezesség

- Közönséges kezesség: vállalója abban az esetben felel, ha a hiteladósan jogi úton nem lehet behajtani a követelést.
- Kézifizető kezes: fizetési kötelezettsége feltétlenül és azonnal fellép a hiteladós nemfizetése esetén.

Az utóbbit fogadják el leginkább a bankok, mert azonnal megkapják pénzüket a kezestől. A kezes és az adós később jogi úton rendezhetik egymás között a kérdést.

1.2. Bankgarancia

A bankgaranciát bankok vállalják ügyfeleikért, ezzel lehetővé téve számukra, hogy egy másik banktól hitelt kapjanak. Ez irányú kötelezettségét a bank, bankgarancia szerződésben vállalja, meghatározva a pontos feltételeket, amelyek fennállása esetén a garancia lehívható. A bankgarancia az egyik legjobb fedezet, amit csak kérni lehet.

A bankgarancia természetesen pénzbe kerül, általában az adósság összegére vetítve évi 2-6 %.

2. Tárgyi biztosítékok:

2.1. Óvadék

Dologi (tárgyi) jellegű biztosíték, amelynek tárgyául csak értékpapír, pénz vagy takarékbetét-könyv szolgálhat. Az óvadék (kaució) létrejöttéhez szükséges az óvadék tárgyának a bank részére történő átadása.

A legfontosabb óvadék fajták:

- készpénz,
- megfelelő fizetőképességű bank által kiállított, hitelezési jogviszonyt megtestesítő értékpapír (pl. letéti jegy),
- állampapír (kincstárjegy, államkötvény),
- lekötött deviza-, vagy forintbetét, amely csak a bank engedélyével szabadítható fel,
- tőzsdén jegyzett vállalati kötvény vagy részvény, stb.

Az óvadék nagy előnye a zálogjoggal szemben, hogy a kötelezett nem teljesítése esetén követelését az óvadék összegből vagy értékpapírból közvetlenül kielégítheti.

2.2. Zálog

Kézizáloghitel

Fedezete valamilyen ingó dolog, pl.: kézizáloghitel a forgóeszköz vásárlására adott hitel, ha a fedezet maga a vásárolt forgóeszköz vagy fedezet lehet a banknak átadott értékpapír (állampapír, tőzsdén jegyzett részvény stb.) Az értékpapírletétellel fedezett kézizáloghitelt lombardhitelnek hívjuk.

Jelzáloghitel

Fedezete természetesen ingatlan (épület, telek). A bank jelzálogjoga az adott ingatlan felett a telekkönyvi bejegyzéssel jön létre. A bankok általában a jelzáloggal együtt kérni szokták a földhivatalnál az elidegenítési és terhelési tilalom bejegyzését is. Ebben az esetben az adott ingatlan eladása vagy egyéb kötelezettségekkel való terhelése csak a jelzálogot birtokló bank beleegyezésével kérhető.

A vállalati követelések fedezeteként történő felhasználása a követelések bankra történő átruházásával történik.

Abban az esetben ha a követelés nem ölt értékpapír formát, tehát úgynevezett számlaköveteléssel rendelkezünk, úgy ezt a típusú követelést árbevétel engedményezéssel ruházhatjuk a bankra. Enyhébb biztosítéknak számít az árbevételre érvényes zálogjog. Ebben az esetben a banknak joga van az elszámolási számlákra befolyó árbevételt hiteltörlesztésre felhasználni, tehát leemelni a számláról.

VII. Üzleti terv

A. Az üzleti terv tartalma és felépítése

Az üzleti terv a vállalkozás saját és/vagy más hasonló vállalkozás közelmúltbeli és jelenlegi működésének tényadatai alapján, valamint az ismert és várható gazdasági folyamatok ismeretében a jövőbeni működésének előrejelzése, becslése.

A mezőgazdasági vállalkozás fő célja a lehetőség szerinti legnagyobb jövedelem elérése, és így a hosszú távú fennmaradás biztosítása. A cél megvalósításához számba kell vennie helyzetét, adottságait (erőforrásait), ötleteket gyűjteni a továbblépéshez. A kiválasztott termék piaci értékesítési lehetőségeinek számbavétele után, a megvalósítás erőforrásigényének vizsgálata alapján eldönthető, hogy a vállalkozás számára elégségesek-e a saját erőforrásai, illetve szüksége van-e, és ha igen, mekkora külső forrásra (hiteke, pályázatható támogatásra stb.).

Az üzleti tervben modellezett működés eredményességéből megbecsülhető, hogy az elképzelt fejlesztés jövedelmező-e, megtérül-e. Így az üzleti terv megalapoz egyrészről egy helyes gazdasági döntést, másrészt a külső forrást nyújtókat pedig meggyőzi a kölcsönadott pénz visszatérülésének biztonságáról.

Az üzleti terv mindezek mellett mélyebb elemzésekre, következtetésekre levonására is lehetőséget nyújt. A vállalkozó saját munkájának elősegítésére is célszerű, hogy készítsen üzleti tervet, az aktuális céljainak megfelelő mélységben.

B. Mire jó az üzleti terv?

A vállalkozás életében *az üzleti terv készítése egy lehetséges tervezési módszer*, amely keretet ad a vállalkozás megfelelő, rövid és hosszabb távú stratégiájának kialakításához.

Az üzleti terv *céljai szerint* készülhet:

- egy-egy ötlet megvalósíthatóságának vizsgálatára;
- tulajdonostársak vagy lehetséges tulajdonostársak (befektetők) meggyőzésére;
- hitelezők meggyőzésére, ha külső pénzforráshoz kívánunk jutni;
- vagy a partnerek tájékoztatására.

Az eltérő céloknak megfelelően az üzleti tervvel szemben támasztott részletezettségi, hangsúlyozási követelmények mások és mások.

Cél	Fontosabb, hangsúlyozottabb részek:	Ki lesz a felhasználó? Kit célozzunk meg?
a vállalkozás tevékenységi köreinek kialakítása, módosítása	marketing terv, termelési illetve technológiai terv eredmény és jövedelmezőség	jelenlegi vezetés és üzlettársak
idegen forrás elérése (forgóeszköz- és fejlesztési hitelek, támogatások)	teljes üzleti terv, hitelkérelmi pályázat	hitelezők, pénzintézetek támogatást folyósítók
a vállalkozás üzletfeleinek partnereinek tájékoztatása	marketing terv, termelési illetve technológiai terv	vevők, szállítók
tevékenység változtatás tőke emeléssel (idegen forrás)	marketing terv, eredmény terv, pénzügyi terv, szervezeti terv, minden, ami meggyőző erejű	új, potenciális üzlettársak, tőkebefektetők

Az üzleti terv készítése egyszerre jelenti a kezdeti megvalósíthatósági tanulmányt, az eredmények dokumentálását és a hitelpályázatok formai követelményeinek kielégítését. Meg kell je-

gyezni, hogy a piaci műveleteket egy már működő vállalkozás esetén is folyamatosan nyomon kell követni, a piaci változásokra válaszlépéseket kell tenni.

Az üzleti tervnek tartalmaznia kell:

- a vállalkozás jellemzését;
- a termékek, szolgáltatások körülhatárolását;
- ezek előállításához szükséges termelési folyamat jellemzését (gépek, berendezések, alapanyagok);
- kereskedelmi (marketing) terv elkészítését;
- kockázatbecslést és
- a pénzügyi terv elkészítését.

C. Miből áll az üzleti terv?

Az üzleti terv az alábbi fontosabb részekből áll, a céljának megfelelő részletességgel:

Üzleti terv rész (fejezet)	Mit tartalmaz?
Összefoglaló	Ismerteti a vállalkozást, a tevékenységi köröket, a célokat, a finanszírozás formáját.
Termelési vagy más-ként technológiai terv	Ismerteti a termék előállítási folyamatot: a gépigényt, az alap- és egyéb anyagigényt, a lehetséges szállítók körét, valamint a költségek várható alakulását.
Kereskedelmi (marketing) terv; helyzet elemzés	Ismerteti az elképzeléseket a termék vagy szolgáltatás forgalmazására, az árképzésre, a reklámra, a vállalkozás jövedelmezőségre.
Pénzügyi terv	Mindent, ami megmutatja a jövedelmezőséget, az árbevételt, költségeket.
Szervezeti terv	Ismerteti a vállalkozás szervezeti felépítését, szakember igényét és ellátottságát.
Mellékletek	Ide csatolhatók azok a dokumentumok, szerződések, szándék nyilatkozatok, amelyekkel a tervben foglaltak alátámaszthatók.

D. Az üzleti terv (banki hitelkérelmi pályázat) lehetséges formájú tartalmi kivonata

- **Összefoglalás:**
 - a vállalkozási ötlet — egyediség / erős pontok,
 - a piac jellemzői — piaci szegmensek és csatornák,
 - a piac felvevő képességére vonatkozó becslések,
 - pénzügyi előrejelzések,
 - a szükséges induló tőke,
 - kibocsátott részvények,
 - külső források,
- **Tartalomjegyzék,**
- **A vállalkozás leírása:**
 - a vállalkozás neve és címe,
 - a tagok nevei és címei,
 - milyen tevékenységet folytat a vállalkozás,
 - alapvető információk a termékről / szolgáltatásról,
 - a megcélzott piacok,
 - a vevők haszna,
 - versenyelőny,
 - a vállalkozás rövid története (ha van),
 - növekedési tervek,
- **Piaci / Ágazati elemzés:**
 - A vállalkozás környezetét befolyásoló tényezők:
 - gazdaságirányítás / jogi szabályozás,
 - gazdasági körülmények és trendek,
 - technológiai trendek,
 - szociális tényezők / változások,
 - Az ágazati jellemzők bemutatása és jövőbeli kilátások:
 - mely ágazatban tevékenykedik a vállalat?
 - a piac mérete,
 - a piaci szegmensek típusai,
 - az ágazatra jellemző marketing gyakorlat,
 - fontosabb trendek,
 - A versenytársak elemzése:
 - piaci struktúra,
 - becsült piaci részesedés,
 - a versenytársak reakciói,
 - A célpiac típusa:
 - vásárlási magatartás,
 - végső felhasználók / az elosztási rendszer tagjai,
 - piacfelmérés,
- Értékesítési előrejelzés / becslés,
- **Marketing stratégia:**
 - marketing célok (nyereség, egységek, piaci részesedés),
 - termék / szolgáltatás,
 - árképzés,
 - elosztási csatorna,
 - értékesítési ösztönzés,
- **Szervezet és management:**
 - a vállalkozás jogi szervezeti formája,
 - a részvényesek megnevezése,
 - a vállalatvezetés,
 - igazgatótanács,
 - a tagok felelőssége és kötelezettségei,
 - alkalmazottak toborzása, továbbképzése, bérezése,
- **Termelési terv:**
 - földrajzi elhelyezkedés,
 - telephely, gépek, berendezések,
 - gyártási folyamat,
 - gépek elrendezése,
 - kapacitás,
 - szállítók, eladók jellemzése,
 - termelésirányítás,
- **Pénzügyi elemzés:**
 - termelési prognózis,
 - tőke összetétel,
 - tőke szükséglet,
 - potenciális pénzügyi források,
 - előzetes pénzforgalmi kimutatás, eredménykimutatás, mérleg 2 évre,
 - fedezeti pont elemzés,
 - adózás,
 - biztosítás,
 - juttatások,
- **Következtetések:**
 - mi a biztosítéka annak, hogy a vállalat sikeres lesz?
- **Mellékletek:**
 - hitelesítés,
 - piacfelmérés adatai,
 - versenytársak prospektusai,
 - beszállítók árlistái,
 - grafikonok, ábrák,
- **Egyéb kiegészítő dokumentumok.**

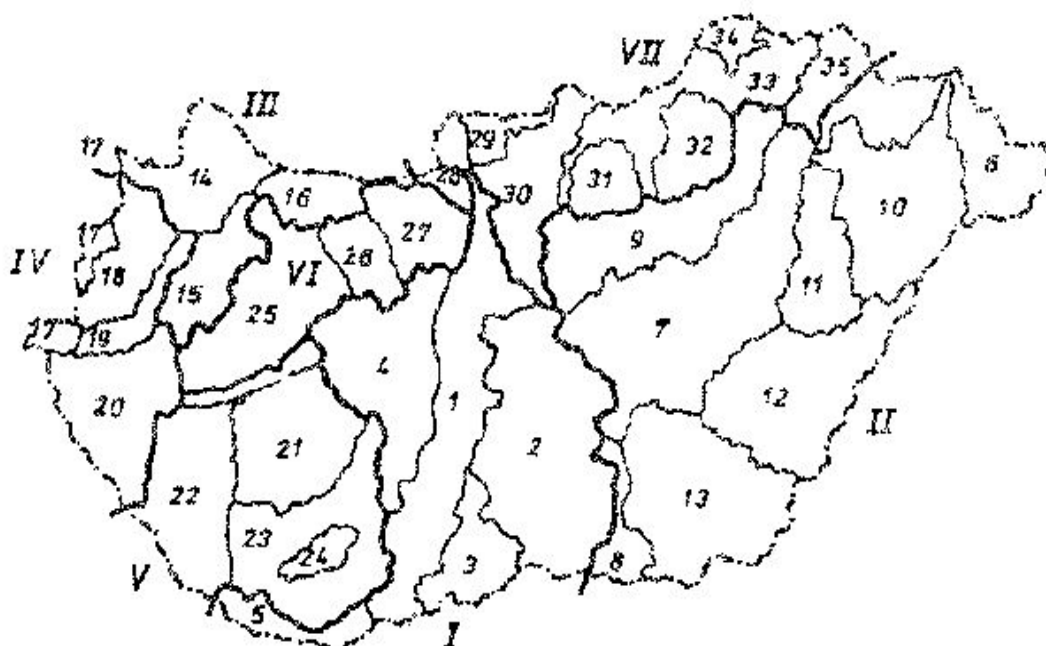
VIII. Mellékletek

1. melléklet A gépi munkák jövedelmezőségi mutatói

Gépesítési ágazat (energiaszolgáltató üzem)			
	Megnevezés	M.E.	A számítás módja
1.	Üzemanyag költségek	Ft/traktorüzem	Az ágazatban felhasznált üzem és hajtóanyagok költsége.
2.	Alkatrész + javítási költségek	Ft/traktorüzem	Az ágazatban felhasznált alkatrészek és javítási költségek.
3.	Munkabér + közterhe	Ft/traktorüzem	Az ágazatban kifizetett munkabér költségek és azok közterhe.
4.	Összes közvetlen költség	Ft/traktorüzem	A üzemanyag-, alkatrész-, javítási és munkabér költségek az ágazatban. (1. + 2.+ 3.)
5.	Általános költség	Ft/traktorüzem	Az összes közvetlen költségéből az ágazatra megjelölt százaléka.
6.	Teljes költség	Ft/traktorüzem	Az összes közvetlen költség és az általános költség összege. (4. + 5.)
7.	Termelési érték	Ft/traktorüzem	Az ágazat által előállított hozamok értékének összege.
8.	Fedezeti hozzájárulás	Ft/traktorüzem	Termelési érték – összes közvetlen költség. (7. – 4.)
9.	Nettó jövedelem	Ft/traktorüzem	Termelési érték – teljes költség. (7. – 6.)
10.	Hozam	nha/ traktor-üzem	A termelési tervben meghatározott hozam.
11.	Közvetlen önköltség	Ft/nha	Összes közvetlen költség / hozam (4./10.).
12.	Teljes önköltség	Ft/nha	Teljes költség / hozam (6./10.).
13.	1 nha-ra jutó termelési érték	Ft/nha	Ágazati termelési érték / hozam (7./10.).
14.	1 nha-ra jutó fedezeti hozzájárulás	Ft/nha	Ágazati fedezeti hozzájárulás/hozam (8./10.).
15.	1 nha-ra jutó nettó jövedelem	Ft/nha	Ágazati nettó jövedelem/hozam (9./10.).
16.	Fedezeti pont	nha/ traktor-üzem	Ágazati teljes költség/nha-onkénti termelési érték (6./13.).
17.	Költség szint (K _{sz})	%	Azt fejezi ki, hogy a nha-onkénti termelési értéknek hány százalékát teszi ki a nha-onkénti teljes önköltség. $K_{sz} = \frac{\text{teljes önköltség} \times 100}{\text{termelési érték}}$ <p style="text-align: right;">(12. x 100/13.)</p>
18.	Jövedelmezőségi ráta (J _r)	%	Azt fejezi ki, hogy a nha-onkénti termelési értéknek hány százalékát teszi ki az ágazati nettó jövedelem. $J_r = \frac{\text{nettó jövedelem} \times 100}{\text{termelési érték}}$ <p style="text-align: right;">(9. x 100/13.).</p>

2. melléklet Magyarország természeti nagytájai és agroökológiai körzetei

(Láng et al., 1983)



I. Dunai Alföld

1. Duna menti síkság
2. Duna-Tisza közti hátság
3. Bácskai hátság
4. Mezőföld
5. Dráva menti síkság

II. Tiszai Alföld

6. Felső-Tiszavidék
7. Közép-Tiszavidék
8. Alsó-Tiszavidék
9. Észak-alföldi hordalékkúp-síkság
10. Nyírség
11. Hajdúság
12. Berettyú-Körös vidék
13. Körös-Maros köze

III. Kisalföld

14. Győri medence
15. Marcal medence
16. Komárom-Esztergomi síkság

IV. Nyugat-magyarországi peremvidék

17. Alpokalja
18. Sopron-Vasi síkság
19. Kemeneshát
20. Zalai dombság

V. Dunántúli-dombvidék

21. Külső-Somogy
22. Belső-Somogy
23. Tolna-Baranyai dombság
24. Mecsek és Mórágylirög

VI. Dunántúli középhegység

25. Bakonyvidék
26. Vértes és Velencei hegység és vidéke
27. Dunazug-hegyvidék

VII. Észak-magyarországi középhegység

28. Duna-kanyar hegyvidéke
29. Nógrádi-medence
30. Cserhátvidék
31. Mátravidék
32. Bükkvidék
33. Heves-Borsodi medencék és dombságok
34. Észak-Borsodi hegyvidék
35. Tokaj-Zempléni hegyvidék

3. melléklet Talajaink szántóföldi termőhely-kategóriákba (csoportokba) sorolhatók, melyek a következők (Antal, 1987):

A termőhely száma	A szántóföldi termőhely neve
I.	Csernozjom talajok
II.	Barna erdőtalajok
III.	Kötött réti és glejes erdőtalajok
IV.	Homok- és laza talajok
V.	Szikes talajok
VI.	Sekély rétegű vagy erősen lejtős, erodált talajok

I. sz. szántóföldi termőhely (csernozjom)

- csernozjom barna erdőtalajok,
- erdőmaradványos csernozjomok,
- kilúgozott csernozjomok,
- mészlepedékes csernozjomok,
- csernozjom réti talajok,
- réti csernozjomok,
- teraszcsernozjomok,
- humuszkarbonát-talajok.

II. sz. szántóföldi termőhely (középkötött barna erdőtalajok)

- agyagbemosódásos barna erdőtalajok,
- savanyú barna erdőtalajok,
- Ramann-féle barna erdőtalajok,
- karbonát maradványos barna erdőtalajok,
- lejtőhordalék-talajok.

III. sz. szántóföldi termőhely (réti talajok)

- réti talajok,
- öntés réti talajok,
- szolonyeces réti talajok,
- lápos réti talajok, homokos réti talajok,
- pszeudoglejes barna erdőtalajok.

Altípusok:

- réti öntéstalajok,
- nyers öntéstalajok,
- szolonyeces és szoloncsákos réti talajok.

IV. sz. szántóföldi termőhely (laza talajok)

- futóhomok talajok (0,3 % humusz felett),
- humuszos homoktalajok,
- kovárványos barna erdőtalajok,
- rozsdabarna erdőtalajok,
- nyers öntéstalajok (homok),
- humuszos öntéstalajok (homok).

V. sz. szántóföldi termőhely (szikések)

- réti szolonyectalajok,
- másodlagosan elszikesedett talajok,
- sztyepesedő réti szolonyectalajok,
- szoloncsákos réti talajok,
- lecsapolt, telkesített rétláptalajok (sós).

Altípusok:

- erősen szolonyeces réti talajok.

VI. sz. szántóföldi termőhely (sekély termőrétegű, erodált, lejtős talajok).

- Az ebbe a csoportba tartozó talajok alapvető jellemzője a sekély termőrétegség, melynek okai különbözőek lehetnek. Ilyenek: nagymértékű erodáltság lejtős területeken (erdő- vagy csernozjom talajok), köves vagy kavicsrétegen kialakult, 50 cm-nél vékonyabb talajréteg, függetlenül a lejtési viszonyoktól.

4. melléklet Termésszinthatárok néhány jellegzetes növényfajnál a fő szántóföldi termőhelyek szerint (t/ha)

Sz. f. termőhely	Termésszint	Növényfajok								
		Őszi búza	Szemes kukorica	Borsó	Szója	Lucerna	Vöröshere	Silókukorica	Cukorrépa	Napraforgó
I.	alacsony	4,0-5,5	5,1-6,5	2,0-2,8	1,5-2,2	6,1-8,0	-	25,1-32,0	30,0-42,0	2,0-2,8
	közepes	5,6-7,0	6,6-8,0	2,9-3,7	2,3-3,0	8,1-10,0	-	32,1-40,0	43,0-55,0	2,9-3,7
	magas	7,1-8,5	8,1-9,5	3,8-4,6	3,1-3,8	10,1-12,0	-	40,1-47,0	56,0-68,0	3,8-4,6
II.	alacsony	3,5-5,0	4,1-5,5	1,6-2,3	1,2-1,8	5,0-6,5	4,1-5,5	20,0-27,0	25,0-37,0	1,8-2,5
	közepes	5,1-6,5	5,6-7,0	2,4-3,1	1,9-2,5	6,6-8,1	5,6-7,0	28,0-35,0	38,0-50,0	2,6-3,3
	magas	6,6-8,0	7,1-8,5	3,2-3,9	2,6-3,2	8,2-9,7	7,1-8,5	36,0-43,0	51,0-63,0	3,4-4,1
III.	alacsony	3,0-4,5	3,6-5,0	1,5-2,2	1,2-1,8	5,1-7,0	-	20,0-26,0	25,0-37,0	1,5-2,2
	közepes	4,6-6,0	5,1-6,5	2,3-3,0	1,9-2,5	7,1-9,0	-	27,0-33,0	38,0-50,0	2,3-3,0
	magas	6,1-7,5	6,6-8,0	3,1-3,8	2,6-3,2	9,1-11,0	-	34,0-40,0	51,0-63,0	3,1-3,8
IV.	alacsony	2,1-3,0	2,6-3,5	1,0-1,7	-	4,1-5,5	-	15,0-19,0	-	1,5-2,2
	közepes	3,1-4,0	3,6-4,5	1,8-2,5	-	5,6-7,0	-	20,0-24,0	-	2,3-3,0
	magas	4,1-5,0	4,6-5,5	2,6-3,3	-	7,1-8,5	-	25,0-29,0	-	3,1-3,8
V.	alacsony	3,1-4,0	2,1-3,0	-	-	4,1-5,5	-	15,0-19,0	-	1,4-1,9
	közepes	4,1-5,0	3,1-4,0	-	-	5,6-7,0	-	20,0-24,0	-	2,0-2,5
	magas	5,1-6,0	4,1-5,0	-	-	7,1-8,5	-	25,0-29,0	-	2,6-3,1
VI.	alacsony	2,6-3,5	2,6-3,5	-	-	4,1-5,0	2,6-4,0	15,0-19,0	-	1,4-1,9
	közepes	3,6-4,5	3,6-4,5	-	-	5,1-6,0	4,1-5,5	20,0-24,0	-	2,0-2,5
	magas	4,6-5,5	4,6-5,5	-	-	6,1-7,0	5,6-7,0	25,0-29,0	-	2,6-3,1

5. melléklet Gabonaegység-szorzők

Növényfaj	Szorzószám
Szemes kukorica	1,2
Száraz borsó	1,2
Száraz bab	1,2
Lóbab	1,2
Szója	1,2
Bükköny	1,2
Őszi búza	1,1
Őszi árpa	1,1
Tavaszi árpa	1,1
Rozs	1,0
Zab	1,0
Lucerna	0,5
Vöröshere	0,5
Gyepszéna	0,4
Silócirok	0,3
Silókukorica	0,2
Takarmányrépa	0,2

Számosállat konvertálás

- 1 számosállat évi átlagos takarmányigénye 2,7 t GE/év, 2,3 t k.é./év
- 1 számosállat:
 - 1,25 db szarvasmarha
 - 1,25 db ló
 - 8,77 db sertés
 - 14,29 db juh
 - 50,00 db toulousei (Fr) májlúd
 - 71,42 db szürke landeszi (Fr) májlúd
 - 83,33 db alföldi magyar májlúd
 - 100,00 db dunántúli magyar májlúd

6. melléklet Szarvasmarhatartás naturális mutatói

33. táblázat Tejhasznosítású szarvasmarha állomány összetétele:

Állatcsoportok	Induló létszám %	Elhullás %	Kényszervágás %
Tehén	42-47	0-1	1-4
Borjú	14-16	1-4	2-6
Üsző 1 éves korig	8-12	0-1	0-1
Üsző 1-2 éves	8-12	0-1	1-2
Vemhes üsző	4-5	0-1	0-1
Hízóüsző	4-6	0-1	1-3
Hízóbika	9-13	0-2	1-5
Selejt tehén	1-2	0-1	0-1

34. táblázat Húshasznosítású szarvasmarha állomány összetétele

Állatcsoportok	Induló létszám %	Elhullás %	Kényszervágás %
Tehén	48-52	0-1	1-4
Szopós borjú	0	1-4	2-5
Üsző 8-19 hónapig	10-13	0-1	1-2
Vemhes üsző	10-13	0-1	0-1
Hízóüsző	3-5	0-1	1-3
Hízóbika (vegyes korú)	21-25	0-2	1-5
Selejt tehén	0	0-1	0-1

35. táblázat Az állatcsoportok technológiai alapinformációi

Borjú:	
Születési tömeg:	35 - 40 kg/db
Föcstej itatás:	3 - 10 napig
Tejpojlószer itatás:	60 - 100 napig
Választás:	3 - 6 hónap (90 - 180 nap)
Napi tömeggyarapodás:	0,8 - 1 kg/db
Választási tömeg:	120 - 200 kg/db
Növedék üsző, tenyészüsző, vemhesüsző:	
Beállítási kor:	3 - 6 hónap
Beállítási tömeg:	120 - 180 kg/db
Napi tömeggyarapodás:	0,5 - 0,8 kg/db
Tenyészerettség (vemhesítés) - korán érő fajták:	15 - 18 hónap
Vemhesítéskori tömeg: - korán érő fajtáknál:	350 - 380 kg/db
Vemhességi idő	285 nap
Élőtömeg 1 éves korban (szűz üsző):	300 - 340 kg/db
Élőtömeg 2 éves korban (vemhes üsző):	450 - 500 kg/db
Tehén:	
Beállítási kor (leelléskor)	24 - 27 hónap
A tehén tömege:	500 - 550 kg/db
Tenyésztésben tartás:	4 - 5 év

Selejtezési százalék:	20 - 25 %/év
Szaporulati arány:	70 - 100 %
Hízóüsző:	
Beállítási kor:	12 - 15 hónap
Beállítási tömeg:	250 - 300 kg/db
Napi tömeggyarapodás:	0,6 - 1 kg/db
Értékesítési tömeg:	430 - 480 kg/db
Értékesítési kor:	20 - 22 hónap
Hízóbika:	
Beállítási kor:	3 hónap
Beállítási tömeg:	140 - 200 kg/db
Napi tömeggyarapodás:	0,8 - 1,2 kg/db
Értékesítési tömeg:	450 - 600 kg/db
Értékesítési kor:	19 - 21 hónap
Selejt tehén:	
Beállítási kor:	4 - 5 év
Beállítási tömeg:	450 - 500 kg/db
Napi tömeggyarapodás:	0,7 - 1 kg/db
Hízalási idő:	1 - 2 hónap
Értékesítési tömeg:	500 - 550 kg/db

7. melléklet Sertéstartás természetes mutatói

36. táblázat A sertésállomány összetétele:

Állatcsoportok	Induló létszám %	Elhullás %	Kényszervágás %
Koca	8,0 - 8,5	0 - 1	1 - 2
Kan	0,3 - 0,4	0 - 1	0 - 1
Malac	26 - 29	5 - 15	0
Kocasüldő	3,0 - 3,4	2 - 3	3 - 4
Hízósertés	58 - 62	2 - 3	3 - 5

37. táblázat Az állatcsoportok technológiai alapinformációi

Malac:	
Születési tömeg:	1,2 - 1,5 kg/db
Szoptatás:	(4) 28 - 30 (70) napig
Malac utónevelés:	30 - 60 napig
Választás:	60 - 90 nap
Napi tömeggyarapodás:	0,3 - 0,35 kg/db
Választási tömeg:	20 - 30 kg/db
Malacelhullás	10%
Kocasüldő:	
Beállítási kor:	60 - 90 nap
Beállítási tömeg:	20 - 30 kg/db
Napi tömeggyarapodás:	0,3 - 0,4 kg/db
Tenyészérettség:	7 - 12 hónap
Vemhesítéskori tömeg:	80 - 100 kg
Vemhességi idő:	114 - 116 nap
Süldő elhullás:	7%
Tenyézkoca:	
Beállítási kor (fialáskor):	11 - 16 hónap
Anyakoca tömege:	150 - 250 kg/db
Tenyésztesben tartás:	2 - 3 év (4 - 5 fialás)
Selejtezési százalék:	30 - 40 %
kocaforgó:	2 - 2,2
Fialási átlag:	9 - 10 malac/fialás (20 - 24 malac/év/db)
Hízósertés:	
Beállítási kor:	60 - 90 nap
Beállítási tömeg:	20 - 30 kg/db
Napi tömeggyarapodás:	0,5 - 0,55 kg/db
Értékesítési tömeg:	90 - 115 kg/db
Értékesítési kor:	200 - 210 nap
Selejtezési százalék:	3%
Tenyézkocan:	
Beállítási (vásárlási) kor:	10 - 12 hónap
Tenyézkocan tömege:	220 - 300 kg/db
Tenyésztesben tartás:	3 - 4 év
Selejtezési százalék:	25 - 30 %

8. melléklet Juhtartás természetes mutatói

38. táblázat A juhállomány összetétele:

Állatcsoportok	Évi egyszeri elletés	Sűrített elletés	Elhullás %	Kényszervágás %
	Induló létszám %			
Tenyészkos	0,5 - 1	0,5 - 1	1 - 2	1 - 2
Anyajuh	49 - 55	56 - 62	1 - 2	2 - 3
Szopós bárány	28 - 35	11 - 12	5 - 10	0
Növendék juh 1 éves korig	15 - 16	17 - 18	1 - 2	2 - 3
Jerke 1 évtől leellésig	0	0	1 - 2	3 - 4
Selejt anya	0	8 - 15	1 - 2	2 - 3

39. táblázat Az állatcsoportok technológiai alapinformációi

Szopós bárány:	
Születési tömeg:	2 - 3 kg/db
Szoptatás:	50 - 65 nap
Napi tömeggyarapodás:	0,15 - 0,2 kg/db
Választás:	1,5 - 2 hónap
Választási tömeg továbbtartásra:	13 - 15 kg/db
Növendék jerke, tenyészerke:	
Beállítási kor:	1,5 - 2 hónap
Beállítási tömeg:	13 - 15 kg/db
Napi tömeggyarapodás:	0,09 - 0,11 kg/db
Tenyészerettség:	8 - 12 hónap
Vemhesítéskori tömeg:	35 - 40 kg/db
Vemhességi idő:	150 nap
Anyajuh:	
Testtömeg:	40 - 50 kg/db
Beállítási kor (leelléskor):	13 - 17 hónap
Tenyésztésben tartás:	4 - 5 év
Selejtezési százalék:	20 - 25 %
Szaporulati arány:	
- évi egyszeri ellésnél	100 - 120 %
- sűrített elletésnél	145 - 150 %
Tejesbárány:	
Szoptatás:	6 - 8 hetes korig + báránytáp ad libitum
Értékesítési tömeg:	10 - 13 kg/db (jerke), 13 - 16 kg/db (kos)
Választott bárány:	
Értékesítési tömeg:	16 - 20, illetve 20 - 24 kg/db mindkét ivarban
Expressz pecsenyebárány:	
Beállítási kor:	1,5 - 2 hónap
Beállítási tömeg:	13 - 15 kg/db
Napi tömeggyarapodás:	0,24 - 0,26 kg/db
Értékesítési tömeg:	
- jerkénél	24 - 27 kg/db 30 - 35 kg/db
- kosoknál	27 - 30 kg/db 30 - 35 kg/db

Értékesítési kor:	100 - 120 nap
Növendék hizójuh:	
Beállítási kor:	1,5 - 2 hónap
Beállítási tömeg:	13 - 15 kg/db
Legeltetés:	7 - 9 hónapos korig
Hízalás:	9 - 12 hónapos korig
Napi tömeggyarapodás:	0,10 - 0,20 kg/db
Értékesítési tömeg:	35 - 40 kg/db
Tenyészkos:	
Beállítási kor:	1,5 év
Tenyészkos tömege:	70 - 80 kg/db
Tenyésztésben tartás:	3 - 4 év
Selejtezés:	25 - 30 %

9. melléklet Az 1 év alatt termelt istállótrágya mennyisége

ISTÁLLÓTRÁGYA

Termelt istállótrágya mennyiség tonna per állat vagy férőhely és 12 hónap
 ISTÁLLÓZOTT NAPOK SZÁMA A GAZDASÁGBAN:

ÁLLATFAJ	Állatok SZÁMA	Istállótrágya*) tonna per 12 hónap és férőhely			
		szilárd t.	összes t.	húglyé t.	összes hígtrágya a t.
Fejőstehén	_____ 11	_____ 9	_____ 21	_____	
Teny.üsző, 1 év feletti	_____ 3	_____ 4	_____ 7,5	_____	
Teny.növendék, 1 év alatt	_____ 1,5	_____ 2	_____ 3,5	_____	
Húsmarha, 1 év felett	_____ 2,5	_____ 3	_____ 7	_____	
Húsmarha, 1 év alatt	_____ 1,5	_____ 1,5	_____ 3,5	_____	
Szarvasmarha összesen:					
Teny.koca kismalacaival	_____ 2	_____ 4	_____ 5,5	_____	
Teny.koca, szalmán	_____ 1,2	_____	_____	_____	
Hízósertés (2,5 rot/f.hely)	_____ 0,6	_____ 1	_____ 1,6	_____	
Sertés összesen:					
Tojóttyúk, 1000 db	_____ 42	_____	_____ 130	_____	
Csibe, 1000 db	_____ 13	_____	_____	_____	
Vágócsirke, 1000 db	_____ 6	_____	_____	_____	
Pulyka, 1000 db	_____ 4	_____	_____	_____	
Baromfi összesen:					
Ló	_____ 7	_____	_____	_____	

Az istállózott időszak összege (minden állatfajra külön kiszámolandó)

Szilárd trágya:	ton/év x	$\frac{\dots \text{ist.nap} / \text{év}}{365} =$	ton.
Húglyé:	ton/év x	$\frac{\dots \text{ist.nap} / \text{év}}{365} =$	ton.
Hígtrágya:	ton/év x	$\frac{\dots \text{ist.nap} / \text{év}}{365} =$	ton.

*) Az alommal, takamánymaradékkal, ivóvíztúlfolyással, mosó és tisztító- valamint csapadékvízzel együtt. Forrás: Steineck, S. Stallgödsel, 1989

10. melléklet Az 1 év alatt termelt istállótrágya tápanyagtartalma

ISTÁLLÓTRÁGYA

N, P és K termelés, kg/állat vagy férőhely friss trágyában és húgylében, 12 hónap alatt
 ISTÁLLÓZOTT NAPOK SZÁMA A GAZDASÁGBAN:

ÁLLATFAJ	állatok SZÁMA	Kilogramm per 12 hónap és összes					
		N	össze s	P	összes K	össze s	
Fejőstehén termelés, kg/év							
5.000	75			13		85	
6.000	85			14		87,5	
7.000	95			15		90	
9.000	115			18		110	
Teny.üsző, 1 év felett	38			6,2		45	
T.borjú, 1 év alatt	30			2,8		30	
Húsmarha, 1 év felett	33			4		33	
Teny.koca, kismalacaival	26			9,6		8	
Hízósértés, 2,5 rot/év	9			2		2,6	
Tojóttyúk	0,6			0,2		0,2	
Vágócsirke	0,2			0,1		0,1	
Pulyka (3,5 rot/év)	0,6			0,2		0,2	
Ló	55			9		45	
Juh	10			1,7		7	
Kecske	15			2		10	
ÖSSZESEN 12 hónap alatt (kg)		N:	<input type="text"/>	P:	<input type="text"/>	K:	<input type="text"/>

Az istállózott időszak összege (kg)

$$N: \text{..... kg N/év} \times \frac{\text{.... ist.nap / év}}{365} = \text{..... kg N}$$

$$P: \text{..... kg P/év} \times \frac{\text{.... ist.nap / év}}{365} = \text{..... kg P}$$

$$K: \text{..... kg K/év} \times \frac{\text{.... ist.nap / év}}{365} = \text{..... kg K}$$

Forrás: Institutionen för markvetenskap, Försöksavdelningen för växtnäringslära, 1989.

11.melléklet Vásárolt trágyák

TÁPANYAGMÉRLEG

VÁSÁROLT TRÁGYÁK (átlagév)

Termék	Mennyiség (kg)	% N	%P	%K	
			kg N	kg P	kg K
ISTÁLLÓTRÁGYÁK (ha vásárolt)					
Mélyalom (szvm)	_____	0,60	_____ 0,10	_____ 0,50	_____
Kevert tr. (szvm)	_____	0,45	_____ 0,10	_____ 0,40	_____
Szilárd tr. (szvm)	_____	0,35	_____ 0,12	_____ 0,30	_____
Szilárd tr. (sert)	_____	0,40	_____ 0,12	_____ 0,25	_____
Húglyé (szvm)	_____	0,30	_____ 0,00	_____ 0,65	_____
Hígtrágya (szvm)	_____	0,30	_____ 0,08	_____ 0,35	_____
Hígtrágya (sert)	_____	0,40	_____ 0,12	_____ 0,25	_____
Hígtrágya (tyúk)	_____	0,90	_____ 0,40	_____ 0,50	_____
Szenázs csurgalék	_____	0,15	_____ 0,04	_____ 0,37	_____
ÖSSZESEN: ISTÁLLÓTRÁGYA:		N	_____ P	_____ K	_____
MŰTRÁGYÁK					
kálium-klorid	_____		_____	_____	_____
ammónium-nitrát	_____		_____	_____	_____
Ammónium-szulfát	_____		_____	_____	_____
stb...	_____		_____	_____	_____
ÖSSZESEN MŰTRÁGYA:		N	_____ P	_____ K	_____

12. melléklet Vásárolt termékek

TÁPANYAGMÉRLEG

VÁSÁROLT NÖVÉNYI TERMÉKEK (átlagév)

Termék	Mennyiség (kg)	% N	%P	%K	kg N	kg P	kg K
<i>Vetőmag & Abraktakarmány (stb.)</i>							
Árpa	1,80	0,35	0,50
Zab	1,90	0,37	0,50
Őszibúza		1,90	0,37	0,50			
Rozs		1,80	0,35	0,50			
Tak. borsó		3,50	0,36	1,00			
Repce		3,50	0,60	0,80			
Burgonya		0,35	0,05	0,50			
Kukorica		1,70	0,32	0,50			
<i>Tömegtakarmányok</i>							
Pillangós széna	2,40	0,30	2,20
Réti széna	2,00	0,30	2,00
Kukorica szilázs (30 % sza.)		0,90	0,22	2,00			
Gyepszenázs (25 % sza.)		2,0	0,30	2,00			
Répaszelet (16 % sza.)		0,30	0,04	0,50			
Gabonaszalma		0,70	0,10	1,00			
<i>Egyéb takarmányok</i>							
Tejpor	4,8	0,6	1,50
Melasz	1,63	0,02	3,50
Malomipari hull.		1,52	0,25	1,00			
.....							
.....							
.....							

Összesen: Takarmány & Vetőmag: N: P: K: (kg)

13. melléklet Eladott termékek

TÁPANYAGMÉRLEG

ELADOTT TERMÉKEK (átlagév)

Termék	Mennyiség (kg)	% N	kg N	%P	kg P	%K	kg K
<i>Állati termékek</i>							
Tej (4 %)	0,53	0,10	0,16
Tojás	1,89	0,20	0,16
Szarvasmarha élősúly		3,00		0,80		0,30	
Sertés élősúly		3,00		0,50		0,30	
Juh élősúly		3,00		0,80		0,30	
Baromfi élősúly		2,70		0,60		0,29	
.....							
.....							
<i>Növényi termékek</i>							
<i>Gabonafélék</i>							
Borsó/Lóbab	3,50	0,36	1,00
Árpa	1,80	0,35	0,50
Zab		1,90		0,37		0,50	
Őszibúza		1,90		0,37		0,50	
Rozs		1,80		0,35		0,50	
Repce		3,50		0,60		0,80	
Kukorica		1,70		0,32		0,50	
<i>Gyökénövények</i>							
Burgonya	0,35	0,05	0,50
Sárgarépa	0,18	0,04	0,34
Cukorrépa		0,20		0,04		0,20	
<i>Tömegetakarmánynövények</i>							
Pillangós széna	2,40	0,30	2,20
Réti széna	2,00	0,30	2,00
Gabonaszalma		0,70		0,10		1,00	
Kukoricaszilázs		0,90		0,22		2,00	

Összesen: Eladás: N: P: K: (kg)

14. melléklet A légkörbe távozó ammónium-nitrogén számított vesztesége

A LÉGKÖRBE TÁVOZÓ AMMÓNIUM-NITROGÉN SZÁMÍTOTT VESZTESÉGE

a szilárd trágya és húgylé eredeti teljes N-tartalmának %-ában

Állatfaj	Trágya	Ammóniaveszteség, az összes N %-ában			
		Istállóban	Tárolási	Kiszórási	Összes
Hízósertés	hígtrágya	6 - 13	2 - 9	3 - 34	11 - 56
	szilárd tr.	6 - 12	17 - 22	2 - 17	25 - 51
Fejőstehén	hígtrágya	3 - 7	2 - 10	3 - 30	7 - 47
	szilárd tr.	3 - 6	18 - 23	2 - 18	23 - 47
Tojóttyúk	hígtrágya	2 - 3	2 - 10	2 - 26	6 - 39
	szilárd tr.	5 - 10	9	2 - 24	16 - 43

Forrás: Databok för driftsplanering, SLU 1989.

LÉGKÖRI N MEGKÖTÉS SZÁMÍTOTT ÉRTÉKE

- 1. éves herefüves gyepek: 200 kg/ha és év
- 2. éves herefüves gyepek: 100 kg/ha és év
- 3. éves herefüves gyepek: 50 kg/ha és év

Borsós, bükkönyös tak. keverék (abrak): 20 kg/ha és év

Kimosódás és gázformában történő veszteségek a talajból:

10 - 20 kg N / ha és év (NH₄ és NH₃ formában)

Forrás: A. Granstedt ea.

A táblázatok többségének forrása: Mezei M. (1995): A mezőgazdasági üzem átállítása a biogazdálkodásra. Válogatott fejezetek az ÖKORING tanácsadó anyaga alapján, Ökológiai Mezőgazdasági Alapítvány

15. melléklet Irányelvek – tájékoztató adatok – a szántóföldi nitrogén (N) terhelés kiszámításához

Állatfaj		Éves istállótrágya termelés kg/év/db	Termelt hígtrágya fajlagos N tartalma g/kg	Állatsűrűség 1 ha szántóterületre (170 kg N terhelést számítva) db/ha
Szarvasmarha	Tehén	15000	4-5	2
	Hízómarha			2
Sertés	Anyakoca Hízósertés	1500-2000	5,5-6	20-23
Tyúk	Tojó mélyalom	43	16	200-250
	ketrecben		11-13,5	300-350
	b. csirke mélyalom		21	670
	ketrecben	12 (6 turnus/év)	15	940
Kacsa	Kifejlett pecsenyekacsa	105 48 (4-5 turnus/év)	10-11 17	160-165 200-220
	Lúd	Kifejlett pecsenye	145 60 (4-5 turnus/év)	136 175-185
Pulyka	Kakas	300 (2 turnus/év)	15	35-40
	Tojó	170 (3 turnus/év)		60-70
	Kakas	640		18
	Tojó	235		65

Forrás: Schmidt J. (1995): Gazdasági állatok takarmányozása, Mezőgazda Kiadó

Körösne Dr. Molnár Andrea 2003. KÁTKI Gödöllő

Bogenfürst F. 2003. Kaposvári Egyetem

B. Kissné Kelemen Gertrúd NYUME Mosonmagyaróvár, 2003.

16. melléklet A mérleg tagolása, tételeinek tartalma

A mérleg tagolása, tételeinek tartalma⁸

22. §

- (1) A mérleg tagolását az 1. számú melléklet tartalmazza, „A”, illetve „B” változatban. A vállalkozó az „A”, illetve „B” változat közül választhat. Amennyiben azonban a vállalkozó az egymást követő üzleti évben nem azonos változat szerint készíti a mérleget, biztosítani kell, hogy a tárgyév adataival az előző üzleti év adatai összehasonlíthatók legyenek. Egyik változatról a másikra való áttérést a kiegészítő mellékletben indokolni kell.
- (2) Az 1. számú mellékletben megadott mérleg tételeinek további tagolása megengedett. Új tételek is felvehetők, ha azok jogszabály szerinti tartalmát az előírt séma szerinti tételek egyikének e törvény szerinti elnevezése, tartalma sem fedí le. Ez esetben az új tétel tartalmát, az elkülönítés indokait a kiegészítő mellékletben be kell mutatni.
- (3) Az 1. számú mellékletben megadott mérleg arab számmal jelzett tételei egy-egy római számmal jelzett esz-
köz-, illetve forráscsoporton belül összevonhatók, ha
 - a) azok összegükben a megbízható és valós összkép szempontjából nem jelentősek,
 - b) azok összevonása elősegíti a világosság elvének érvényesülését,
 - c) az összevont tételek részletezését és az összevonás indokát a kiegészítő melléklet tartalmazza.
- (4) A (3) bekezdés szerinti összevonás nem érintheti a kapcsolt vállalkozásokkal összefüggő tételeket.
- (5) Nem kell a mérlegben feltüntetni azon arab számmal jelzett tételeket, amelyeknél sem az előző üzleti évről, sem a tárgyévről vonatkozóan adat nem szerepel.

23. §

- (1) A mérlegben eszközként kell kimutatni a vállalkozó rendelkezésére, használatára bocsátott, a vállalkozó működését szolgáló befektetett eszközöket és forgóeszközöket – a bérbevett eszközök kivételével –, függetlenül attól, hogy azok tulajdonjoga csak törvényben, szerződésben rögzített feltételek teljesítése után kerül át a vállalkozóhoz, továbbá az aktív időbeli elhatárolásokat.
- (2) A vagyonkezelőnél a mérlegben eszközként kell kimutatni a kezelésbe vett, a kincstári vagyon részét képező eszközöket is. Ezen eszközöket a kiegészítő mellékletben – legalább mérlegkételemek szerinti megbontásban – külön be kell mutatni.
- (3) Az eszközök között kell kimutatni a pénzügyi lízing keretében átvett eszközöket, továbbá a bérbevett (a használatra átvett) eszközökön végzett beruházások, felújítások, valamint a koncessziós szerződés alapján beszerzett, megvalósított eszközök értékét is.
- (4) Az eszközöket rendeltetésük, használatuk alapján kell a befektetett eszközök vagy a forgóeszközök közé sorolni.
- (5) Amennyiben az eszközök használata, rendeltetése a (4) bekezdés szerinti besorolást követően megváltozik, mert az eszköz a tevékenységet, a működést tartósan már nem szolgálja vagy fordítva, akkor azok besorolását meg kell változtatni; a befektetett eszközt át kell sorolni a forgóeszközök közé vagy fordítva.

24. §

- (1) Befektetett eszközként olyan eszközt szabad kimutatni, amelynek az a rendeltetése, hogy a tevékenységet, a működést tartósan, legalább egy éven túl szolgálja.
- (2) A befektetett eszközök közé az immateriális javakat, a tárgyi eszközöket, a befektetett pénzügyi eszközöket kell besorolni.

25. §

- (1) Az immateriális javak között a mérlegben a nem anyagi eszközöket (a vagyoni értékű jogokat az ingatlanhoz kapcsolódó vagyoni értékű jogok kivételével, a szellemi terméket, az üzleti vagy cégértéket), továbbá az immateriális javakra adott előlegeket, valamint az immateriális javak értékhelyesbítését kell kimutatni.
- (2) Az immateriális javak között kimutatható az alapítás-átszervezés aktivált értéke és a kísérleti fejlesztés aktivált értéke is.
- (3) Alapítás-átszervezés aktivált értékeként a vállalkozási tevékenység indításával, megkezdésével, jelentős bővítésével, átalakításával, átszervezésével kapcsolatos – beruházásnak, felújításnak nem minősülő – a külső vállalkozók által számlázott, valamint a saját tevékenység során felmerült olyan – az 51. § szerinti – közvetlen önköltségbe tartozó költségeket lehet kimutatni, amelyek az alapítás-átszervezés befejezését követően a tevékenység során a bevételekben várhatóan megtérülnek. Ide tartoznak a minőségbiztosítási rendszer bevezetésével kapcsolatos tevékenység költségei is.
- (4) A kísérleti fejlesztés aktivált értékeként a jövőben hasznosítható, a kísérleti fejlesztés eredményének jövőbeni hasznosításakor az árbevételben megtérülő, a kísérleti fejlesztés eredménye érdekében felmerült olyan számlázott összeget és a saját tevékenység során felmerült – az 51. § szerinti – közvetlen önköltségbe tartozó költségeket lehet figyelembe venni, amelyek aktiválható termékekben – szellemi termék, tárgyi eszköz, készlet – nem vehetők számításba, mivel a létrehozott termék piaci – várható piaci – árát meghaladják. A kísérleti fej-

⁸ 2000. évi C. törvény módosításokkal egységes szerkezetbe foglalt szövege a számvitelről megfogalmazásában

lesztés állományba vett aktivált értéke nem haladhatja meg azt az összeget, ami várhatóan megtérül a kapcsolódó jövőbeni gazdasági haszonból a további fejlesztési költségek, a várható termelési költségek, illetve a termék értékesítése során közvetlenül felmerülő értékesítési költségek levonása után.

- (5) A kísérleti fejlesztés aktivált értékeként lehet kimutatni a megkezdett, de az üzleti év mérlegfordulónapjáig be nem fejezett kísérleti fejlesztés – a jövőben várhatóan megtérülő – közvetlen költségeit is. Ez esetben a kísérleti fejlesztés aktivált értéke nemcsak a kísérleti fejlesztés többletköltségeit foglalja magában, hanem azon termékek közvetlen költségeit is, amelyeket csak később, a kísérleti fejlesztés befejezésekor lehet a készletek, a tárgyi eszközök, a szellemi termékek között állományba venni a kísérleti fejlesztés aktivált értékének csökkentésével. Az alap- és alkalmazott kutatás költségei, valamint a kísérleti fejlesztés közvetett és általános költségei nem aktiválhatók.
- (6) Az immateriális javak között vagyoni értékű jogként azokat a megszerzett jogokat kell kimutatni, amelyek nem kapcsolódnak ingatlanhoz, nem tartoznak a szellemi termékek közé. Ilyenek különösen: a bérleti jog, a használati jog, a koncessziós jog, a játékjog, továbbá a márkanév, a licencek, valamint az ingatlanhoz nem kapcsolódó egyéb jogok.
- (7) Szellemi termékek közé sorolandók: a találmány, az iparjogvédelemben részesülő javak közül a szabadalom és az ipari minta, a szerzői jogvédelemben részesülő szoftver termékek, az egyéb szellemi alkotások, a jogvédelemben nem részesülő, de titkossága révén monopolizált javak közül a know-how és gyártási eljárás, a védjegy, függetlenül attól, hogy azt vásárolták vagy a vállalkozó állította elő, illetve használatba vették-e azokat vagy sem.
- (8) Üzleti vagy cégértékként kell kimutatni cégvásárlás esetén a jövőbeni gazdasági haszon reményében teljesített – a 3. § (5) bekezdés 1. pontjában meghatározott – többletkifizetés összegét, átalakulás esetén az ilyen címen megállapított értéket.
- (9) Az immateriális javakra adott előlegként kell kimutatni az ilyen címen a szállítóknak átutalt – a levonható előzetesen felszámított általános forgalmi adót nem tartalmazó – összeget.
- (10) Az immateriális javak értékhelyesbítésekként csak a vagyoni értékű jogok, továbbá a szellemi termékek – könyv szerinti értéket meghaladó – piaci értéke és könyv szerinti értéke (a bekerülési értéknek a terv szerinti értékcsökkenés elszámolt összegével csökkentett értéke) közötti különbözet mutatható ki.

26. §

- (1) A tárgyi eszközök között a mérlegben azokat a rendeltetésszerűen használatba vett, üzembe helyezett anyagi eszközöket (földterület, telek, telkesítés, erdő, ültetvény, épület, egyéb építmény, műszaki berendezés, gép, jármű, üzemi és üzleti felszerelés, egyéb berendezés, ingatlanokhoz kapcsolódó vagyoni értékű jogok), tényészállatokat kell kimutatni, amelyek tartósan – közvetlenül vagy közvetett módon – szolgálják a vállalkozó tevékenységét, továbbá az ezen eszközök beszerzésére (a beruházásokra) adott előlegeket és a beruházásokat, valamint a tárgyi eszközök értékhelyesbítését.
- (2) Az ingatlanok között kell kimutatni a rendeltetésszerűen használatba vett földterületet és minden olyan anyagi eszközt, amelyet a földdel tartós kapcsolatban létesítettek. Az ingatlanok közé sorolandó: a földterület, a telek, a telkesítés, az épület, az épületrész, az egyéb építmény, az üzemkörön kívüli ingatlan, illetve ezek tulajdoni hányada, továbbá az ingatlanokhoz kapcsolódó vagyoni értékű jogok, függetlenül attól, hogy azokat vásárolták vagy a vállalkozó állította elő, illetve azok saját tulajdonú vagy bérelt ingatlanon valósultak meg. Az ingatlanok között kell kimutatni a bérbe vett ingatlanokon végzett és aktivált beruházást, felújítást is.
- (3) Az ingatlanokhoz kapcsolódó vagyoni értékű jogok különösen: a földhasználat, a haszonélvezet és használat, a bérleti jog, a szolgalmi jog, az ingatlanok rendeltetésszerű használatának előfeltételét jelentő – jogszabályban nevesített – hozzájárulások (víz- és csatornahasználati hozzájárulás, villamosfejlesztési hozzájárulás, gázelosztó vezetékre vonatkozó hálózatfejlesztési hozzájárulás) megfizetése alapján szerzett használati jog, valamint az ingatlanhoz kapcsolódó egyéb jogok.
- (4) A műszaki berendezések, gépek, járművek között kell kimutatni a rendeltetésszerűen használatba vett, üzembe helyezett, a vállalkozó tevékenységét közvetlenül szolgáló erőgépeket, erőművi berendezéseket, egyéb gépeket, berendezéseket, műszereket és szerszámokat, szállítóeszközöket, hírközlő berendezéseket, számítástechnikai eszközöket, a tevékenységi profilt meghatározó vasúti, közúti, vízi- és légitársasági eszközöket, valamint az itt felsorolt, bérbevett eszközökön végzett és aktivált beruházást, felújítást.
- (5) Az egyéb berendezések, felszerelések, járművek közé tartoznak azok a rendeltetésszerűen használatba vett, üzembe helyezett, a műszaki berendezések, gépek, járművek közé nem tartozó gépek, berendezések, felszerelések, járművek, amelyek a vállalkozó tevékenységét közvetetten szolgálják. Ilyenek különösen: az egyéb üzemi (üzleti) gépek, berendezések, felszerelések, járművek, az irodai, igazgatási berendezések, felszerelések, az üzemkörön kívüli berendezések, felszerelések, járművek, valamint az itt felsorolt, bérbevett eszközökön végzett és aktivált beruházás, felújítás.
- (6) Tenyészállatok között kell kimutatni azokat az állatokat, amelyek a tenyésztés, a tartás során leválasztható terméket (szaporulatot, más leválasztható állati terméket) termelnek, és a tartási költségek ezen termékek értékesítése, vagy az egyéb (igateljesítmény, őrzési feladat, lovagoltatás) hasznosítás biztosítja a tartási költségek megtérülését, függetlenül attól, hogy azok meddig szolgálják a vállalkozási tevékenységet.
- (7) A beruházások, felújítások között kell kimutatni a rendeltetésszerűen használatba nem vett, üzembe nem helyezett, a (2)-(6) bekezdésben nevesített eszközök bekerülési értékét, továbbá a már használatba vett tárgyi

eszközökön végzett bővítéssel, rendeltetésváltással, átalakítással, élettartam-növeléssel, felújítással összefüggő munkák – még nem aktivált – bekerülési értékét.

- (8) Beruházásokra adott előlegként kell kimutatni a beruházási szállítónak, importbeszerzésnél az importálást végző vállalkozónak, az ingatlanokhoz kapcsolódó vagyoni értékű jog eladójának ilyen címen átutalt – a levonható előzetesen felszámított általános forgalmi adót nem tartalmazó – összeget.
- (9) A tárgyi eszközök értékhelyesbítésekként csak a (2)-(6) bekezdésben nevesített eszközök – könyv szerinti értéket meghaladó – piaci értéke és könyv szerinti értéke (a bekerülési értéknek a terv szerinti értékcsökkenés elszámolt összegével csökkentett értéke) közötti különbséget mutatható ki.

27. §

- (1) A befektetett pénzügyi eszközök között a mérlegben azokat az eszközöket (részeseadás, értékpapír, adott kölcsön) kell kimutatni, amelyeket a vállalkozó azzal a céllal fektetett be más vállalkozónál, adott át más vállalkozónak, hogy ott tartós jövedelemre (osztalékra, illetve kamatra) tegyen szert, vagy befolyásolási, irányítási, ellenőrzési lehetőséget érjen el. A befektetett pénzügyi eszközök értékhelyesbítését szintén a befektetett pénzügyi eszközök között kell a mérlegben kimutatni.
- (2) Tartós részeseadás kapcsolt vállalkozásban mérlegtételként a 3. § (2) bekezdésének 7. pontja szerinti vállalkozásban lévő tulajdoni részeseadást jelentő, tartósan befolyásolási, irányítási, ellenőrzési lehetőséget biztosító befektetéseket (részvényeket, üzletrészeket, vagyoni betéteket) kell kimutatni.
- (3) Tartósan adott kölcsön kapcsolt vállalkozásban mérlegtétel azokat a pénzkölcsönöket (ideértve a pénzügyi lízing miatti, a részletre, a halasztott fizetéssel történt értékesítés miatti követeléseket is), tartós bankbetéteket tartalmazza, amelyeknél – a 3. § (2) bekezdésének 7. pontja szerinti adóssal kötött szerződés szerint – a pénzfórmában kifejezett fizetési igények teljesítése, a betét megszüntetése a tárgyévét követő üzleti évben még nem esedékes.
- (4) Egyéb tartós részeseadás mérlegtétel minden olyan tulajdoni részeseadást jelentő befektetést tartalmaz, amely nem tartozik a (2) bekezdés körébe, de tartósan szolgálja a vállalkozó érdekeit.
- (5) Tartósan adott kölcsön egyéb részeseadási viszonyban álló vállalkozásban mérlegtétel tartalmazza az egyéb részeseadási viszonyban lévő adóssal szembeni, a (3) bekezdés szerinti pénzkölcsönt és tartós bankbetétet.
- (6) Egyéb tartósan adott kölcsönként kell kimutatni a – nem részeseadási viszonyban lévő adóssal szembeni – (3) bekezdés szerinti pénzkölcsönt és tartós bankbetétet.
- (7) Tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapírként azokat a befektetési céllal szerzett értékpapírokat kell kimutatni, amelyek lejáratá, beváltása a tárgyévét követő üzleti évben még nem esedékes, és a vállalkozó azokat a tárgyévét követő üzleti évben nem szándékozik értékesíteni.
- (8) Befektetett pénzügyi eszközök értékhelyesbítésekként a részeseadások – bekerülési értéket meghaladó – piaci értéke és bekerülési értéke közötti különbséget mutatható ki.

28. §

- (1) A forgóeszközök csoportjába a mérlegben a készleteket, a vállalkozó tevékenységét nem tartósan szolgáló követeléseket, hitelviszonyt megtestesítő értékpapírokat, tulajdoni részeseadást jelentő befektetéseket, pénzeszközöket kell besorolni.
- (2) A készletek a vállalkozó tevékenységét közvetlenül vagy közvetve szolgáló olyan eszközök,
 - a) amelyeket a rendszeres (szokásos) üzleti tevékenység keretében értékesítési céllal szereztek be, és azok a beszerzés és az értékesítés között változatlan állapotban maradnak (árúk, göngyölegek, közvetített szolgáltatások), bár értékük változhat,
 - b) amelyek az értékesítést megelőzően a termelés, a feldolgozás valamely fázisában vannak (befejezetlen termelés, félkész termékek) vagy már feldolgozott, elkészült állapotban értékesítésre várnak (késztermékek),
 - c) amelyeket az értékesítendő termékek előállítására vagy a szolgáltatások nyújtása során fognak felhasználni (anyagok).
- (3) A készletek között kell kimutatni továbbá
 - a) használatba vételükig azokat az anyagi eszközöket (szerszám, műszer, berendezés, felszerelés, munkaruha, egyenruha, védőruha), amelyek a vállalkozó tevékenységét legfeljebb egy évig szolgálják;
 - b) a növedék-, a hízó- és az egyéb állatokat, amelyek a termelés (a tartás) költségei eredményeként növekednek, gyarapszik tömegük (súlyuk), függetlenül attól, hogy a vállalkozási tevékenységet mennyi ideig szolgálják;
 - c) azokat az eszközöket, amelyeket a befektetett eszközök közül – a 23. § (5) bekezdése szerint – átsoroltak.
- (4) A készletekre adott előlegként az anyag-, az áruszállítónak, a közvetített szolgáltatást nyújtónak, importbeszerzésnél az importálást végző vállalkozónak ilyen címen átutalt – a levonható előzetesen felszámított általános forgalmi adót nem tartalmazó – összeget kell kimutatni.

29. §

- (1) Követelések azok a különféle szállítási, vállalkozási, szolgáltatási és egyéb szerződésekből jogszerűen eredő, pénzügyi értékben kifejezett fizetési igények, amelyek a vállalkozó által már teljesített, a másik fél által elfogadott, elismert termékértékesítéshez, szolgáltatás teljesítéséhez, hitelviszonyt megtestesítő értékpapír, tulajdoni részeseadást jelentő befektetés értékesítéséhez, kölcsönnyújtáshoz, előlegfizetéshez (ideértve az osztalékfelvételeket is) kapcsolódnak, ide értve a (6) bekezdés szerinti egyéb követeléseket, továbbá a vásárolt követeléseket, a térítés nélkül és egyéb címen átvett követeléseket is.

- (2) Követelések áruszállításból és szolgáltatásból (vevők) között kell kimutatni minden olyan, a vállalkozó által teljesített – a vevő által elismert – termékértékesítésből, szolgáltatásnyújtásból származó követelést, amely nem tartozik a (3)-(4) bekezdés szerinti követelések és a 27. § (3), (5)-(6) bekezdésében nevesített pénzkölcsönök közé.
- (3) Követelések kapcsolt vállalkozással szemben mérlegtétel azokat az (1) bekezdés szerinti követeléseket tartalmazza, amelyeknél az adós a 3. § (2) bekezdésének 7. pontja szerinti kapcsolt vállalkozás, és a követelés nem tartozik a 27. § (3), (5)-(6) bekezdése szerinti pénzkölcsönök közé.
- (4) Követelések egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben mérlegtétel azokat az (1) bekezdés szerinti követeléseket tartalmazza, amelyeknél a követelés egyéb részesedési viszonyban lévő adóssal szemben áll fenn, és a követelés nem tartozik a 27. § (3), (5)-(6) bekezdése szerinti pénzkölcsönök közé.
- (5) Váltókövetelések között csak a nem részesedési viszonyban lévő adóssal szembeni váltóköveteléseket szabad kimutatni.
- (6) Egyéb követelésként kell kimutatni a munkavállalói tartozást, a visszatérítendő adót, az igényelt, de még nem teljesített támogatást, a rövid lejáratra kölcsönadott pénzeszközt.
- (7) Egyéb követelésként kell kimutatni valódi penziós és óvadéki repóügylet esetén a határidős viszonteladási kötelezettség mellett vásárolt eszköz kifizetett vételárát, illetve a határidős visszavásárlási kötelezettség mellett eladott eszköz kifizetett visszavásárlási árát, az értékpapír kölcsönügylet során a kölcsönbeadott értékpapír kölcsönszerződés szerinti értékében fennálló követelést, továbbá a határidős és opciós ügyletek esetén a fizetett letétek, pénzügyi biztosítékok, árkülönbözetek összegét, amíg az ügylet le nem zárul.
- (8) Egyéb követelés mérlegtételként kell kimutatni továbbá a nem részesedési viszonyban lévő adóssal szembeni (1) bekezdés szerinti követeléseket – a (2) és az (5) bekezdésben foglaltak kivételével –, a tartósan adott kölcsönből a mérlegfordulónapot követő egy éven belül esedékes részleteket, a peresített követelésekből azt az összeget, amelynek pénzügyi rendezése az üzleti év mérlegfordulónapja és a mérlegkészítés időpontja között megtörtént.
- (9) A követelések között kell a mérlegben önálló tételként kimutatni származékos ügyletek pozitív értékelési különbözete címén a pénzügyi instrumentumok 59/A-59/F. §-ok szerinti valós értéken történő értékelése esetén a le nem zárt kereskedési, illetve fedezeti célú származékos ügyletek pozitív valós értékét (jövőben várható – nyereségjellegű – eredményét).

30. §

- (1) A forgóeszközök között értékpapírként a forgatási célból, átmeneti, nem tartós befektetésként vásárolt, hitelviszonyt megtestesítő értékpapírokat, illetve tulajdoni részesedést jelentő befektetéseket kell kimutatni.
- (2) Részesedés kapcsolt vállalkozásban mérlegtételként a 3. § (2) bekezdés 7. pontja szerinti vállalkozásban lévő tulajdoni részesedést jelentő, forgatási célból, általában árfolyamnyereség elérése érdekében vásárolt befektetéseket (részvényeket, üzletrészeket, vagyoni betéteket) kell kimutatni.
- (3) Egyéb részesedés minden olyan tulajdoni részesedést jelentő, forgatási célból vásárolt befektetés, amely nem tartozik a (2) bekezdés szerinti részesedések közé.
- (4) Saját részvények, saját üzletrészek a vállalkozó által visszavásárolt tulajdoni részesedést jelentő saját befektetések. A visszavásárolt tulajdoni részesedést jelentő saját befektetések között kell kimutatni a vállalkozó által ellenérték (visszaváltási érték) fejében megszerzett visszaváltható részvényeket is a megszerzéstől az alapítók kötelező leszállításának cégbírósági bejegyzéséig.
- (5) A forgatási célú hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok között azokat az értékpapírokat kell kimutatni, amelyeket forgatási célból, kamatbevétel, illetve árfolyamnyereség elérése érdekében szereztek be, továbbá azokat, amelyek a tárgyévet követő üzleti évben lejárnak.

31. §

A pénzeszközök a készpénzt, az elektronikus pénzeszközöket és a csekkeket, továbbá a bankbetéteket foglalják magukban.

32. §

- (1) Aktív időbeli elhatárolásként – elkülönítetten – kell a mérlegben kimutatni az üzleti év mérlegének fordulónapja előtt felmerült, elszámolt olyan összegeket, amelyek költségként, ráfordításként (ide értve a halasztott ráfordításokat is) csak a mérleg fordulónapját követő időszakra számolhatók el, valamint az olyan járó árbevétel, kamat- és egyéb bevételeket, amelyek csak a mérleg fordulónapja után esedékesek, de a mérleggel lezárt időszakra számolandók el, továbbá a 68. § (1) bekezdése szerinti különbözetből az eredményt csökkentő tételként még el nem számolt összeget.
- (2) Aktív időbeli elhatárolásként kell a mérlegben kimutatni a (kamatbevételekkel szemben elszámolt) névérték alatt kibocsátott, a névérték alatt vásárolt diszkont – hitelviszonyt megtestesítő, befektetett vagy forgóeszközként kimutatott – értékpapírok névértéke és kibocsátási értéke (vételára) közötti különbözet adott üzleti évre, időarányosan járó összegét mindaddig, amíg ezen értékpapírokat nem értékesítik, nem váltják be, a könyvekből nem vezetik ki.
- (3) Aktív időbeli elhatárolásként lehet a mérlegben kimutatni – a vállalkozó számviteli politikában rögzített döntése szerint – a befektetett pénzügyi eszközök közé sorolt, névérték alatt beszerzett – hitelviszonyt megtestesítő, a valós értéken történő értékelés alá nem vont – kamatozó értékpapír névértéke és beszerzési értéke közötti – nyereségjellegű – különbözetből a beszerzéstől az üzleti év mérlegfordulónapjáig terjedő időszakra időarányosan jutó (a pénzügyi műveletek egyéb bevételeivel szemben elszámolt) összeget. Az elhatárolást

ezen értékpapír értékesítésekor, beváltásakor, továbbá a könyvekből – egyéb jogcímen – történő kivezetése esetén kell megszüntetni, valamint akkor és olyan összegben, ha és amilyen összegben az időbelileg elhatárolt különbözet realizálása bizonytalan.

- (4) Amennyiben a forgóeszközök között kimutatott hitelviszonyt megtestesítő értékpapír, tulajdoni részesedést jelentő befektetés megszerzéséhez kapcsolódóan fizetett (elszámolt), a szerzési értékben a 61. § (2) bekezdése szerint figyelembe nem vett bizományi díj, vásárolt vételi opció díja jelentős összegű és az az értékpapír beváltásakor, az értékpapír, a befektetés értékesítésekor várhatóan megtérül, annak összegét időbelileg el lehet határolni.

33. §

- (1) Az aktív időbeli elhatárolások között halasztott ráfordításként kell kimutatni az ellentételezés nélküli tartozásátvállalás során – a tartozásátvállalás beszámolási időszakában – a véglegesen átvállalt és pénzügyileg nem rendezett kötelezettség rendkívüli ráfordításként elszámolt szerződés (megállapodás) szerinti összegét. Az elhatárolást az átvállalt kötelezettségnek a szerződés (megállapodás) szerinti pénzügyi rendezésekor, a teljesítésnek megfelelően kell a rendkívüli ráfordításokkal szemben megszüntetni.
- (2) Az aktív időbeli elhatárolások között halasztott ráfordításként elszámolható a devizaszámlán meglévő devizakészlettel nem fedezett, külföldi pénzügyi eszközre szóló – beruházáshoz (a beruházással megvalósuló tárgyi eszközökhöz), vagyoni értékű joghoz kapcsolódó – hiteltartozások, devizakötvény-kibocsátásból származó – beruházáshoz (a beruházással megvalósuló tárgyi eszközökhöz), vagyoni értékű joghoz kapcsolódó – tartozások esetén a tárgyévben, a mérlegfordulónapi értékelésből adódóan – a 60. § (2) bekezdésében foglaltakból következően – keletkezett és a pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai között elszámolt – árfolyamnyereséggel nem ellentételezett – árfolyamvesztés teljes összegét a pénzügyi műveletek egyéb ráfordításainak a csökkentésével (nem realizált árfolyamvesztés). A hiteltartozások, devizakötvény-kibocsátásból származó tartozások törlesztésekor – az előző időszakokban elhatárolt halmozott összegből – a törlesztő részletre jutó – halasztott ráfordításként kimutatott – nem realizált veszteséget meg kell szüntetni, a pénzügyi műveletek egyéb ráfordításainak a növelésével (realizált árfolyamvesztés).
- (3) A (2) bekezdés szerint halasztott ráfordításként kimutatott árfolyamvesztést – a pénzügyi műveletek egyéb ráfordításakénti elszámolással – meg kell szüntetni, ha a külföldi pénzügyi eszközre szóló hiteltartozást, a devizakötvény-kibocsátásból származó tartozást teljes összegében visszafizették, illetve a devizahittel, a devizakötvény-kibocsátással finanszírozott tárgyi eszközt, vagyoni értékű jogot értékesítettek, vagy más jogcímen az állományból kivezetették.

34. §

A mérlegben forrásként a saját tőkét, a céltartalékokat, a kötelezettségeket és a passzív időbeli elhatárolásokat kell szerepeltetni.

35. §

- (1) Saját tőkeként a mérlegben csak olyan tőkerészt szabad kimutatni, amelyet a tulajdonos (a tag) bocsátott a vállalkozó rendelkezésére, vagy amelyet a tulajdonos (a tag) a 36. §-ban foglaltakon túlmenően az adózott eredményből hagyott a vállalkozónál. A saját tőke részeként kell kimutatni az 58. § szerinti piaci értékelésből származó értékhelyesbítéssel azonos összegű értékelési tartalékot is.
- (2) A saját tőke a – jegyzett, de még be nem fizetett tőkével csökkentett – jegyzett tőkéből, a tőketartalékból, az eredménytartalékból, a lekötött tartalékból, az értékelési tartalékból és a tárgyév mérleg szerinti eredményből tevődik össze.
- (3) Jegyzett tőke részvénytársaságnál, korlátolt felelősségű társaságnál, egyéb vállalkozónál (ha e tekintetben cégbírósi bejegyzési kötelezettség terheli) a cégbírósi bejegyzett tőke a létesítő okiratban meghatározott összegben.
- (4) A (3) bekezdés szerinti vállalkozónál az alaptőke, a törzstőke, az alapítói vagyon, a vagyoni betét felemelése, illetve leszállítása miatti jegyzett tőke-változást a cégjegyzékbe való bejegyzés alapján, a bejegyzés időpontjával kell a könyvviteli nyilvántartásokban rögzíteni.
- (5) A (3) bekezdés hatálya alá nem tartozó vállalkozónál jegyzett tőke a létesítő okiratban meghatározott, a tulajdonosok (a tagok) által tartósan rendelkezésre bocsátott – ténylegesen átadott – tőke.
- (6) A külföldi székhelyű vállalkozás magyarországi fióktelepénél jegyzett tőkeként kell kimutatni – nem pénzbeli (vagyoni) hozzájárulás esetén az 50. § (7) bekezdése szerinti értékben – a működéshez, a tartozások kiegyenlítéséhez szükséges, a külföldi székhelyű vállalkozás által biztosított – tartósan és ilyen címen a fióktelep szabad rendelkezésére bocsátott – vagyont (ideértve törvényben meghatározott dotációs tőkét is).
- (7) Jegyzett tőkén (alaptőkén, törzstőkén) felüli vagyoni fedezet alatt – eltérő rendelkezés hiányában – a jegyzett tőkével, a lekötött tartalékkal, továbbá az értékelési tartalékkal csökkentett saját tőke összegét kell érteni.
- (8) Jegyzett, de még be nem fizetett tőkeként kell kimutatni alapításkor, illetve a jegyzett tőke emelésekor a (3) bekezdés szerint a cégbírósi bejegyzett tőkének a tulajdonosok (a tagok) által még be nem fizetett, nem pénzbeli hozzájárulás esetén a társaság rendelkezésére még nem bocsátott összegét, ha a bejegyzés utáni befizetést, rendelkezésre bocsátást jogszabályi felhatalmazás alapján a létesítő okirat, illetve annak módosítása megengedi.
- (9) Amennyiben jogszabály a jegyzett tőke feltételes leszállítását lehetővé teszi a jegyzett tőke egyidejű felemelésével, a tőkeleszállítás, illetve a tőkeemelés cégjegyzékbe való bejegyzése időpontjával könyvelni kell – a

létesítő okirat módosításának megfelelően – mind a jegyzett tőke leszállítását, mind a jegyzett tőke felemelését.

36. §

- (1) A tőketartalék növekedéseként kell kimutatni:
 - a) részvénytársaságnál a részvények kibocsátáskori, ide értve a tőkeemeléskori (jegyzési) ellenértéke és névértéke közötti különbözetet,
 - b) az a) ponton kívüli egyéb vállalkozónál a tulajdonosok (a tagok) által az alapításkor, illetve a tőkeemeléskor tőketartalékként (a jegyzési érték és a névérték különbözeteként) véglegesen átadott eszközök, pénzeszközök értékét,
 - c) a jegyzett tőke leszállítását a tőketartalékkal szemben,
 - d) a szövetkezeti üzletrész-bevonás miatt képzett fel nem osztható vagyon összegét,
 - e) a tőketartalékból lekötött tartalék visszavezetett összegét a lekötés feloldása alapján,
 - f) a pénzmozgással, illetve az eszkozmozgással egyidejűleg a jogszabály alapján tőketartalékba helyezett pénzeszközöket, átvett eszközök értékét.
- (2) A tőketartalék csökkenéseként kell kimutatni:
 - a) a jegyzett tőke emelését a szabad tőketartalékból,
 - b) a veszteség miatti negatív eredménytartalék ellentételezésére felhasznált összeget,
 - c) a tőkekivonással megvalósított jegyzett tőke leszállításához kapcsolódó – a jegyzett tőke leszállításával arányos – tőketartalék-kivonás összegét,
 - d) a tőketartalék lekötött tartalékba átvett összegét,
 - e) a pénzmozgással, illetve az eszkozmozgással egyidejűleg a jogszabály alapján tőketartalékkal szemben átadott pénzeszközök, eszközök értékét.
- (3) A 35. § (3) bekezdése szerinti vállalkozónál a tőketartalék (1) bekezdés a)-c) pontja szerinti növekedésének, a (2) bekezdés a) és c) pontja szerinti csökkenésének bizonylata a létesítő okirat, annak módosítása, illetve a közgyűlési, az alapítói, a taggyűlési határozat, könyvviteli elszámolása a tőkeemelésről, a tőkeleszállításáról szóló létesítő okiratnak, illetve módosításának a cégjegyzékbe történt bejegyzése időpontjával történik,
 - a) az (1) bekezdés a)-b) pontja szerinti tőketartalék-növelésnél, ha az eszköz átvétele a cégbejegyzést megelőzően megtörtént;
 - b) az (1) bekezdés c) pontja szerinti tőketartalék-növelésnél;
 - c) a (2) bekezdés a) és c) pontja szerinti tőketartalék-csökkenésnél; illetve a cégbejegyzést követően, a pénzeszköz átvételekor az (1) bekezdés a)-b) pontja szerinti tőketartalék-növelésnél, ha a pénzeszközök átvétele a cégbejegyzés időpontjáig nem történt meg.
- (4) A 35. § (5) bekezdése szerinti vállalkozónál a tőketartalék (1) bekezdés b)-c) pontja szerinti növekedésének, a (2) bekezdés a) és c) pontja szerinti csökkenésének bizonylata a létesítő okirat, annak módosítása, illetve a taggyűlési határozat, könyvviteli elszámolása az (1) bekezdés b) pontja esetén az eszközök átvételével egyidejűleg, az (1) bekezdés c) pontja, továbbá a (2) bekezdés a) és c) pontja esetén az erről szóló taggyűlési határozatban megjelölt időponttal (legkorábban a határozat keltének időpontjával) történik.
- (5) A (2) bekezdés szerinti összegekkel a tőketartalék csak akkor csökkenthető, ha emiatt a tőketartalék nem lesz negatív.

37. §

- (1) Az eredménytartalék növekedéseként kell kimutatni:
 - a) az előző üzleti év mérleg szerinti eredményét (nyereségét), ideértve az ellenőrzés előző üzleti év(ek) mérleg szerinti eredményét növelő módosítását (nyereségét) is,
 - b) a jegyzett tőke leszállítását az eredménytartalékkal szemben,
 - c) a veszteség miatti negatív eredménytartalék ellentételezésére felhasznált tőketartalékokat,
 - d) a gazdasági társaság tulajdonosánál (tagjánál) a veszteség pótlásához nem szükséges - korábban ilyen címen adott - pótbefizetés visszakapott összegét a pénzmozgással egyidejűleg,
 - e) az eredménytartalékból lekötött tartalék visszavezetett összegét a lekötés feloldása alapján,
 - f) a pénzmozgással, illetve az eszkozmozgással egyidejűleg a jogszabály alapján eredménytartalékba helyezett pénzeszközöket, átvett eszközök értékét.
- (2) Az eredménytartalék csökkenéseként kell kimutatni:
 - a) az előző üzleti év mérleg szerinti eredményét (veszteségét), ide értve az ellenőrzés előző év(ek) mérleg szerinti eredményét csökkentő módosítását (veszteségét) is,
 - b) a jegyzett tőke emelését a rendelkezésre álló szabad eredménytartalékból,
 - c) az eredménytartalék lekötött tartalékba átvett összegét,
 - d) az üzleti év végén a tárgyévi adózott eredmény kiegészítéseként osztalékra, részesedésre, kamatozó részvény kamatára, továbbá az eredménytartalékokat terhelő adóra igénybevevett összeget,
 - e) a gazdasági társaság tulajdonosánál (tagjánál) a gazdasági társaság veszteségének fedezetére teljesített - törvényi előíráson alapuló - pótbefizetés összegét a pénzmozgással egyidejűleg,
 - f) a tőkekivonással megvalósított jegyzett tőke leszállításához kapcsolódó – a jegyzett tőke leszállításával arányos – eredménytartalék-kivonás összegét,
 - g) a pénzmozgással, illetve az eszkozmozgással egyidejűleg a jogszabály alapján eredménytartalékkal szemben átadott pénzeszközök, eszközök értékét.

- (3) A 35. § (3) bekezdése szerinti vállalkozónál az eredménytartalék (1) bekezdés b) pontja szerinti növekedésnek, a (2) bekezdés b) és f) pontja szerinti csökkenésének bizonylata a létesítő okirat, annak módosítása, illetve a közgyűlési, az alapítói, a taggyűlési határozat, könyvviteli elszámolását a tőkeemelésről, a tőkeleszállításról szóló létesítő okiratnak, illetve módosításának a cégjegyzékbe történt bejegyzése időpontjával kell végrehajtani.
- (4) A 35. § (5) bekezdése szerinti vállalkozónál az eredménytartalék (1) bekezdés b) pontja szerinti növekedésnek, a (2) bekezdés b) és f) pontja szerinti csökkenésének bizonylata a létesítő okirat, annak módosítása, illetve a taggyűlési határozat, könyvviteli elszámolása a taggyűlési határozatban megjelölt időponttal (legkorábban a határozat keltének időpontjával) történik.
- (5) Az ellenőrzés során a mérlegkészítés időpontjáig megállapított – az előző üzleti év(ek)re vonatkozó – jelentős összegű hibák elkülönítetten kimutatott eredményre gyakorolt hatásának összegét (mérleg szerinti eredményét) az eredménytartalékot növelő-csökkentő tételként a hiba megállapításának üzleti évében kell elszámolni.
- (6) Az adózott eredmény kiegészítéséhez a szabad eredménytartalék csak akkor vehető igénybe, ha az igénybevétel után a lekötött tartalékkal, továbbá az értékelési tartalékkal csökkentett saját tőke összege meghaladja a jegyzett tőke összegét.

38. §

- (1) A lekötött tartalék a tőketartalékból, illetve az eredménytartalékból lekötött összegeket és a kapott pótbefizetés összegét foglalja magában.
- (2) A tőketartalékból kell lekötöni és a lekötött tartalékba átvezetni:
 - a) ⁹[36]
 - b) szövetkezetnél a fel nem osztható vagyon értékét,
 - c) a más jogszabály szerint vagy a vállalkozó saját elhatározása alapján lekötött – kötelezettségek fedezetét jelentő – tartalékot,
 - d) a 36. § (1) bekezdésének f) pontja alapján tőketartalékba helyezett összeg azon részét, amelyet a jogszabályban, szerződésben, megállapodásban rögzített feltételek nem teljesítése esetén részben vagy egészen vissza kell fizetni.
- (3) Az eredménytartalékból kell lekötöni és a lekötött tartalékba átvezetni:
 - a) a visszavásárolt saját részvények, saját üzletrészek, továbbá a visszaváltható részvények visszavásárlási (megszerzési) értékét,
 - b) átalakulás esetén a jogutódnál a vagyon felértékelése miatt még fizetendő társasági adónak megfelelő összeget,
 - c) az alapítás-átstruktúrázás aktivált értékéből, továbbá a kísérleti fejlesztés aktivált értékéből még le nem írt összeget,
 - d) a 33. § (2) bekezdése szerinti nem realizált árfolyamvesztés és a 41. § (4) bekezdése szerinti céltartalék különbözetének összegét,
 - e) a (2) bekezdés szerinti lekötendő tőketartalékot, ha arra a tőketartalék nem nyújt fedezetet,
 - f) a gazdasági társaság tulajdonosánál (tagjánál) a veszteség fedezetére – az arra illetékes testület által megszavazott, de még nem teljesített – fizetendő pótbefizetés összegét,
 - g) más jogszabály szerint vagy a vállalkozó saját elhatározása alapján lekötött – kötelezettségek fedezetét jelentő vagy saját céljait szolgáló – tartalékot.
- (4) Lekötött tartalékként kell kimutatni a gazdasági társaságnál a veszteségek fedezetére kapott pótbefizetés összegét, a pótbefizetés visszafizetéséig, elszámolása a pénzmozgással egyidejűleg történik.
- (5) A (3) bekezdés szerinti lekötést az eredménytartalékkal szemben el kell számolni akkor is, ha a lekötött tartalék növekedése miatt az eredménytartaléknak negatív egyenlege lesz, vagy negatív egyenlege nő.
- (6) A lekötött tartalék feloldását – a (4) bekezdés szerinti pótbefizetés kivételével – a tőketartalékkal, illetve az eredménytartalékkal szemben kell elszámolni, annak függvényében, hogy a feloldott tartalék a tőketartalékból, illetve az eredménytartalékból került lekötésre.
- (7) Amennyiben jogszabály rendelkezése alapján a részvénytársaság alaptőkéjét a lekötött tartalék javára – az alaptőke terhére képzett tartalékként – szállították le, akkor a tőkeleszállítás cégjegyzékbe történt bejegyzése időpontjával a tőkeleszállítás összegét a lekötött tartalékba kell átvezetni. Az így átvezetett összeget a lekötött tartalékon belül elkülönítetten kell kimutatni.
- (8) A (7) bekezdés szerint elkülönített lekötött tartalékot csak a jogszabályban meghatározott módon lehet megszüntetni: veszteségredezésre – az erről szóló döntés időpontjával – az eredménytartalék negatív összegét csökkentő tételként, illetve alaptőke-emelésre – a tőkeemelés cégjegyzékbe történt bejegyzése időpontjával – a jegyzett tőkét növelő tételként.

39. §

- (1) Értékelési tartalékként, és azon belül elkülönítetten kell kimutatni
 - a) az 58. § szerinti piaci értékelés alapján meghatározott értékhelyesbítés összegét az értékhelyesbítés értékelési tartalékként, továbbá

⁹[36]

Hatályon kívül helyezte: a 2001. évi LXXIV. törvény 173. §-ának (3) bekezdése.

- b) az 59/A-59/F. §-ok szerinti valós érteken történő értékelés alapján a saját tőkével szemben elszámolt értékelési különbözetet a valós értékelés értékelési tartalékaiként.
- Az értékhelyesbítés értékelési tartaléka és az értékhelyesbítés, valamint a valós értékelés értékelési tartaléka és az értékelési különbözet kizárólag egymással szemben és azonos összegben változhat. Az értékelési tartalék terhére a saját tőke más elemeit nem lehet kiegészíteni, annak terhére kötelezettség nem teljesíthető.
- (2) A mérleg szerinti eredmény az osztalékra, részesedésre, a kamatozó részvények kamatára igénybe vett eredménytartalékkal növelt, a jóváhagyott osztalékkal, részesedéssel, a kamatozó részvények kamatával csökkentett tárgyévi adózott eredmény, egyezően az eredménykimutatásban ilyen címen kimutatott összeggel.
- (3) A tárgyévi adózott eredmény, illetve a szabad eredménytartalékkal kiegészített tárgyévi adózott eredmény akkor fizethető ki osztalékként, részesedésként, a kamatozó részvény tulajdonosának kamatként, ha a lekötött tartalékkal, továbbá az értékelési tartalékkal csökkentett saját tőke összege az osztalék, a részesedés, a kamatozó részvény kamatának figyelembevétele (kifizetése) után sem csökken a jegyzett tőke összege alá.
- (4) Osztalékelőlegként – a más jogszabályban előírt egyéb feltételek mellett – csak akkor fizethető ki a 21. § szerinti közbenső mérlegben kimutatott adózott eredmény, illetve a szabad eredménytartalékkal kiegészített közbenső mérlegben kimutatott adózott eredmény, ha a lekötött tartalékkal, továbbá az értékelési tartalékkal csökkentett – a közbenső mérlegben kimutatott – saját tőke összege az osztalékelőleg megállapított összegének figyelembevételével sem csökken a jegyzett tőke összege alá.
- (5) A saját részvény, a saját üzletrész, továbbá a visszaváltható részvény visszavásárlásának (megszerzésének) – a más jogszabályban előírtakon túlmenően – az is feltétele, hogy azok visszavásárlására (megszerzésére)
- a) a legutolsó beszámolóval lezárt üzleti év mérlegében kimutatott, osztalékként, részesedésként, kamatozó részvény kamataként figyelembe nem vett tárgyévi adózott eredmény (tárgyévi mérleg szerinti eredmény), illetve a szabad eredménytartalékkal kiegészített, osztalékként, részesedésként, kamatozó részvény kamataként figyelembe nem vett tárgyévi adózott eredmény (tárgyévi mérleg szerinti eredmény), vagy
- b) a 21. § szerinti közbenső mérlegben kimutatott – osztalékelőlegként figyelembe nem vett – adózott eredmény, illetve a szabad eredménytartalékkal kiegészített közbenső mérlegben kimutatott – osztalékelőlegként figyelembe nem vett – adózott eredmény fedezetet nyújtson úgy, hogy a lekötött tartalékkal, az értékelési tartalékkal, továbbá a visszavásárlás (a megszerzés) értékével csökkentett saját tőke összege nem csökken a jegyzett tőke összege alá.

40. §

- (1) A jegyzett tőkének a jegyzett tőkén felüli saját tőke terhére történő emelésére akkor és oly mértékben kerülhet sor, ha
- a) a legutolsó beszámolóval lezárt üzleti év mérlegében, illetve
- b) a 21. § szerinti közbenső mérlegben kimutatott – osztalékként, részesedésként, kamatozó részvény kamataként, illetve osztalékelőlegként figyelembe nem vett – adózott eredmény (mérleg szerinti eredmény), szabad tőketartalék, szabad eredménytartalék arra fedezetet nyújt és a tőkeemelés követően a jegyzett tőke összege nem haladja meg a lekötött tartalékkal, továbbá az értékelési tartalékkal csökkentett saját tőke összegét.
- (2) A jegyzett tőkén felüli saját tőke terhére történik a jegyzett tőke emelése – az (1) bekezdésben rögzített feltételek mellett – akkor is, ha ingyenes vagy kedvezményes dolgozói részvényt, illetve dolgozói üzletrészt bocsátanak ki.
- (3) Ha a legutolsó beszámolóval lezárt üzleti év mérlege, illetve a – 21. § szerinti – közbenső mérleg a külön jogszabályban meghatározott időtartamon belül több kifizetés, ügylet alátámasztására is szolgál, a feltételek vizsgálata során azokat együttesen (egybe számítva) kell figyelembe venni.
- (4) Átváltoztatható kötvény részvénné történő átalakítása során a jegyzett tőke (alaptőke) emelését a kötvényki-bocsátás miatti kötelezettség terhére kell végrehajtani az alapító okirat, az alapszabály előírásainak (módosításának) megfelelően, a cégjegyzékbe történt bejegyzés időpontjával.

41. §

- (1) Az adózás előtti eredmény terhére céltartalékot kell képezni – a szükséges mértékben – azokra a múltbeli, illetve a folyamatban lévő ügyletekből, szerződésekből származó, harmadik felekkel szembeni fizetési kötelezettségekre [ide értve különösen a jogszabályban meghatározott garanciális kötelezettséget, a függő kötelezettséget, a biztos (jövőbeni) kötelezettséget, a korengedményes nyugdíj, a végkielégítés miatti fizetési kötelezettséget, a környezetvédelmi kötelezettséget], amelyek – a mérlegkészítés időpontjáig rendelkezésre álló információk szerint – várhatóan vagy bizonyosan felmerülnek, de összegük vagy esedékességük időpontja a mérleg készítésekor még bizonytalan, és azokra a vállalkozó a szükséges fedezetet más módon nem biztosította.
- (2) Az adózás előtti eredmény terhére – a valós eredmény megállapítása érdekében a szükséges mértékben – céltartalék képezhető az olyan várható, jelentős és időszakonként ismétlődő jövőbeni költségekre (különösen a fenntartási, az átszervezési költségekre, a környezetvédelemmel kapcsolatos költségekre), amelyek – a mérlegkészítés időpontjáig rendelkezésre álló információk szerint – feltételezhetően vagy bizonyosan felmerülnek, de összegük vagy felmerülésük időpontja a mérlegkészítéskor még bizonytalan és nem sorolhatók a passzív időbeli elhatárolások közé.
- (3) A (2) bekezdés szerinti céltartalék a szokásos üzleti tevékenység rendszeresen és folyamatosan felmerülő költségeire nem képezhető.

- (4) Ha a vállalkozó a devizaszámlán meglévő devizakészlettel nem fedezett, külföldi pénzürtékre szóló – beruházáshoz (beruházással megvalósuló tárgyi eszközökhöz), vagyoni értékű joghoz kapcsolódó – hitel tartozások, továbbá devizakötvény kibocsátásából származó – beruházáshoz (beruházással megvalósuló tárgyi eszközökhöz), vagyoni értékű joghoz kapcsolódó – tartozások nem realizált árfolyamvesztését a 33. § (2) bekezdése szerint halasztott ráfordításként mutatta ki, az üzleti év végén az így elhatárolt halmozott összegnek a hitel felvételtől eltelt időtartam és a hitel figyelembe vehető futamideje arányában számított hányadának megfelelő összegű céltartalékot kell kimutatnia. Amennyiben az előző üzleti év végéig ilyen címen képzett céltartalék ennél kevesebb, illetve több, a különbözettel a tárgyévben kell a céltartalékot növelni az egyéb ráfordításokkal szemben, illetve csökkenteni az egyéb bevételekkel szemben. A számításnál figyelembe vett futamidő nem lehet hosszabb, mint a hitel futamideje, illetve mint a hitellel finanszírozott tárgyi eszköz, vagyoni értékű jog várható – amortizációnál figyelembe vett – élettartama, ha a hitel futamideje hosszabb.
- (5) Ha a halasztott ráfordításként kimutatott árfolyamvesztést a 33. § (3) bekezdése szerint meg kell szüntetni, akkor a (4) bekezdés szerint képzett céltartalék is megszüntetendő.
- (6) Az 5-6. § szerint kormányrendelettel szabályozott gazdálkodói körben a kormányrendelet – a sajátosságok figyelembe vételével – az (1)-(5) bekezdésben foglaltaktól eltérően is szabályozhatja a céltartalék képzését és annak felhasználását, illetve további céltartalék, egyéb tartalék képzését írhatja elő.
- (7) Külön törvény, illetve kormányrendelet további egyéb céltartalék-képzési kötelezettséget, illetve lehetőséget is előírhat. Ez esetben a céltartalék képzésének és felhasználásának elszámolása során a külön törvényben, illetve kormányrendeletben meghatározottak szerint kell eljárni.
- (8) A képzett céltartalék, illetve annak felhasználása összegét a kiegészítő mellékletben jogcímek szerinti részletezésben be kell mutatni. Ha az egyes jogcímek szerint képzett céltartalék összege az előző évi összegtől lényegesen eltér, akkor azt a kiegészítő mellékletben indokolni kell.

42. §

- (1) Kötelezettségek azok a szállítási, vállalkozási, szolgáltatási és egyéb szerződésekből eredő, pénzürtékben kifejezett elismert tartozások, amelyek a szállító, a vállalkozó, a szolgáltató, a hitelező, a kölcsönt nyújtó által már teljesített, a vállalkozó által elfogadott, elismert szállításhoz, szolgáltatáshoz, pénzürtékhöz, valamint a kincstári vagyon részét képező eszközök kezelésbe vételéhez kapcsolódnak. A kötelezettségek hátrasorolt, hosszú és rövid lejáratúak.
- (2) Hosszú lejáratú kötelezettség – a hitelezővel kötött szerződés szerint – az egy üzleti évnél hosszabb lejáratra kapott kölcsön (ideértve a kötvénykibocsátást is) és hitel, a mérleg fordulónapját követő egy üzleti éven belül esedékes törlesztések levonásával, továbbá az egyéb hosszú lejáratú kötelezettség.
- (3) Rövid lejáratú kötelezettség az egy üzleti évet meg nem haladó lejáratra kapott kölcsön, hitel, ideértve a hosszú lejáratú kötelezettségekből a mérleg fordulónapját követő egy üzleti éven belül esedékes törlesztéseket is (ez utóbbiak összegét a kiegészítő mellékletben részletezni kell). A rövid lejáratú kötelezettségek közé tartozik általában a vevőtől kapott előleg, az áruszállításból és szolgáltatás teljesítésből származó kötelezettség, a váltótartozás, a fizetendő osztalék, részesedés, kamatozó részvény utáni kamat, valamint az egyéb rövid lejáratú kötelezettség.
- (4) Hátrasorolt kötelezettségként kell kimutatni minden olyan kapott kölcsönt, amelyet ténylegesen a vállalkozó rendelkezésére bocsátottak, és a vonatkozó szerződés tartalmazza a kölcsönt nyújtó fél egyetértését arra vonatkozóan, hogy az általa nyújtott kölcsön bevonható a vállalkozó adóssága rendezésébe, valamint a kölcsönt nyújtó követelése a törlesztések sorrendjében a tulajdonosok előtti legutolsó helyen áll, azt a vállalkozó elszámolása vagy csődje esetén csak a többi hitelező kielégítése után kell kiegyenlíteni, a kölcsön visszafizetési határideje vagy meghatározatlan, vagy a jövőbeni eseményektől függ, de eredeti futamideje öt évet meghaladó lejáratú, a kölcsön törlesztése az eredeti lejárat vagy a szerződésben kikötött felmondási idő előtt nem lehetséges.
- (5) Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségként kell kimutatni a lízingbevevőnél a pénzügyi lízingbe vett, beruházásként elszámolt eszköz lízingbeadó (helyette az eladó) által számlázott ellenértékének megfelelő kötelezettséget, valamint a kincstári vagyon részét képező eszközök kezelésbe vételéhez kapcsolódó kötelezettséget.
- (6) A hosszú lejáratra kapott kölcsönöktől elkülönítetten kell kimutatni a részvénné átváltoztatható kötvények miatti, továbbá a vállalkozó által kibocsátott egyéb kötvények miatti kötelezettségeket, ha azok nem tartoznak a (7)-(8) bekezdésben foglaltak közé.
- (7) Tartós kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben mérlegtétel azokat az (1) bekezdés szerinti kötelezettségeket tartalmazza, amelyeknél – a 3. § (2) bekezdése 7. pontja szerinti hitelezővel kötött szerződés szerint – a pénzürtékben kifejezett fizetési kötelezettségek lejáratát az egy évet meghaladja, ide értve az átváltoztatható kötvények miatti, továbbá az egyéb kötvénykibocsátásból származó kötelezettségeket is, ha azok pénzügyi rendezése a tárgyévet követő évben még nem esedékes.
- (8) Tartós kötelezettségek egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben mérlegtétel tartalmaz minden olyan egyéb részesedési viszonyban lévő hitelezővel szembeni, egy évnél hosszabb lejáratú kötelezettséget, amely nem tartozik a (7) bekezdés hatálya alá, ha pénzügyi rendezése a tárgyévet követő évben még nem esedékes.

43. §

- (1) Egyéb rövid lejáratú kötelezettségeként kell kimutatni különösen a munkavállalókkal, a költségvetéssel, az önkormányzatokkal kapcsolatos elszámolásokat, továbbá a jogerős határozattal előírt kötelezettségeket is.
- (2) A rövid lejáratú kötelezettségek között kell kimutatni valódi penziós és óvadéki repóügylet esetén a határidős visszavásárlási kötelezettség mellett eladott eszköz befolyt eladási árát, illetve a határidős viszonteladási kötelezettség mellett vásárolt eszköz befolyt viszonteladási árát, az értékpapír kölcsönügylet során kölcsönbevett értékpapír kölcsönszerződés szerinti értékében fennálló kötelezettséget, továbbá a határidős és opciós ügyletek esetén a kapott letétek, árkülönbözetek összegét, amíg az ügylet le nem zárul.
- (3) A külföldi székhelyű vállalkozás magyarországi fióktelepe az egyéb rövid lejáratú követelések, illetve az egyéb rövid lejáratú kötelezettségek között köteles kimutatni a külföldi székhelyű vállalkozással vagy annak más fióktelepével szembeni követeléseit, illetve kötelezettségeit, ideértve azokat a tételeket is, amikor a fióktelep vevői, megrendelői az ellenértéket közvetlenül a külföldi székhelyű vállalkozásnak, vagy más fióktelepének fizetik meg, illetve a fióktelep olyan kötelezettségét, amelyet a külföldi székhelyű vállalkozás, vagy annak más fióktelepe közvetlenül egyenlít ki. A devizajogszabályok előírásai figyelembe vételével pénzügyileg nem rendezendő követeléseket és kötelezettségeket év végén egymással szemben össze kell vezetni és a forintban mutatkozó különbözetet a pénzügyi műveletek egyéb bevételeként, illetve a pénzügyi műveletek egyéb ráfordításaként kell elszámolni.
- (4) A kötelezettségek között kell a mérlegben önálló tételként kimutatni származékos ügyletek negatív értékelési különbözete címén a pénzügyi instrumentumok 59/A-59/F. §-ok szerinti valós értéken történő értékelése esetén a le nem zárt kereskedési, illetve fedezeti célú származékos ügyletek negatív valós értékét (jövőben várható – veszteségjellegű – eredményét).

44. §

- (1) Passzív időbeli elhatárolásként kell elkülönítetten kimutatni
 - a) a mérleg fordulónapja előtt befolyt, elszámolt bevételt, amely a mérleg fordulónapja utáni időszak árbevételét, bevételét képezi,
 - b) a mérleg fordulónapja előtti időszakot terhelő költséget, ráfordítást, amely csak a mérleg fordulónapja utáni időszakban merül fel, kerül számlázásra,
 - c) mérleg fordulónapja és elkészítésének időpontja között a vállalkozóval szemben érvényesített, benyújtott, ismertté vált, a mérleggel lezárt üzleti évhez kapcsolódó kártérítési igényt, késedelmi kamatot, kártérítést, bírósági költséget,
 - d) a mérleggel lezárt üzleti évhez kapcsolódó, a jóváhagyásra jogosult testület által megállapított, kötelezettségeként ki nem mutatott prémiumot, jutalmat, azok járulékát.
- (2) Passzív időbeli elhatárolásként kell kimutatni a költségek (a ráfordítások) ellentételezésére – visszafizetési kötelezettség nélkül – kapott, pénzügyileg rendezett, egyéb bevételként elszámolt támogatás összegéből az üzleti évben költséggel, ráfordítással nem ellentételezett összeget. Az elhatárolást a költségek, ráfordítások tényleges felmerülésekor, illetve a támogatási szerződésben, megállapodásban foglaltak teljesülésekor kell megszüntetni.
- (3) Passzív időbeli elhatárolásként lehet a mérlegben kimutatni – a vállalkozó számviteli politikájában rögzített döntése szerint – a befektetett pénzügyi eszközök közé sorolt, névérték felett beszerzett – hitelviszonyt megtestesítő, a valós értéken történő értékelés alá nem vont – kamatozó értékpapír névértéke és beszerzési értéke közötti – veszteségjellegű – különbözetből a beszerzéstől az üzleti év mérlegfordulónapjáig terjedő időszakra időarányosan jutó – elszámolt értékvesztéssel csökkentett – (a pénzügyi műveletek egyéb ráfordításaival szemben elszámolt) összeget. Az elhatárolást ezen értékpapír értékesítésekor, beváltásakor, továbbá a könyvekből – egyéb jogcímen – történő kivezetése esetén, valamint akkor kell megszüntetni, ha az 54. § (4)-(7) bekezdése szerint olyan összegű értékvesztést kell elszámolni, amelynek hatására az értékpapír könyv szerinti értéke a névérték alá csökken.
- (4) A (3) bekezdés és a 32. § (3) bekezdése szerinti választási lehetőség tekintetében a vállalkozónak azonosan kell eljárnia.

45. §

- (1) A passzív időbeli elhatárolások között halasztott bevételként kell kimutatni a rendkívüli bevételként elszámolt
 - a) fejlesztési célra – visszafizetési kötelezettség nélkül – kapott, pénzügyileg rendezett támogatás és a véglegesen átvett pénzeszköz összegét,
 - b) elengedett, valamint a harmadik személy által átvállalt kötelezettség összegét, amennyiben az a kötelezettség terhére beszerzett eszközökhöz kapcsolódik (legfeljebb a kapcsolódó eszközök nyilvántartás szerinti értékében),
 - c) térítés nélkül (visszaadási kötelezettség nélkül) átvett eszközök átadónál kimutatott nyilvántartási (legfeljebb forgalmi, piaci) értékét, továbbá az ajándékként, a hagyatékként kapott, a többletként fellelt eszközök piaci értékét.
- (2) A támogatásonként, a véglegesen átvett pénzeszközönként, a térítés nélkül átvett eszközönként kimutatott halasztott bevételt a fejlesztés során megvalósított eszköz, az elengedett, valamint a harmadik személy által átvállalt kötelezettséghez kapcsolódó eszköz, illetve a térítés nélkül átvett eszköz (ideértve az ajándékként, a hagyatékként kapott, a többletként fellelt eszközöket is) 47-51. § szerint meghatározott bekerülési értékének,

illetve bekerülési értéke arányos részének költségkénti, illetve ráfordításkénti elszámolásakor kell a rendkívüli bevételekkel szemben megszüntetni.

- (3) Halasztott bevételként kell kimutatni cégvásárlás, illetve átalakulás esetén a 3. § (5) bekezdésének 2. pontja szerint különböztként meghatározott negatív üzleti vagy cégértéket.
- (4) A negatív üzleti vagy cégértékként kimutatott halasztott bevételt a cégvásárlást, az átalakulást követő 5 év vagy ennél hosszabb idő alatt lehet az egyéb bevételekkel szemben megszüntetni, függetlenül attól, hogy a negatív üzleti vagy cégérték nagyságára ható eszközök, illetve kötelezettségek értéke miként alakult. Amennyiben a vállalkozó a negatív üzleti vagy cégértéket 5 évnél hosszabb idő alatt írja le, azt a kiegészítő mellékletben indokolnia kell.

1. számú melléklet a 2000. évi C. törvényhez

**A mérleg előírt tagolása
„A” változat**

ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK)	FORRÁSOK (PASSZÍVÁK)
A. Befektetett eszközök	D. Saját tőke
I. Immateriális javak	I. Jegyzett tőke
1. Alapítás-átszervezés aktivált értéke	Ebből: visszavásárolt tulajdoni részesedés névértéken
2. Kísérleti fejlesztés aktivált értéke	II. Jegyzett, de még be nem fizetett tőke (-)
3. Vagyoni értékű jogok	III. Tőketartalék
4. Szellemi termékek	IV. Eredménytartalék
5. Üzleti vagy cégérték	V. Lekötött tartalék
6. Immateriális javakra adott előlegek	VI. Értékelési tartalék
7. Immateriális javak értékhelyesbítése	1. Érték helyesbítés értékelési tartaléka
II. Tárgyi eszközök	2. ¹⁷² Valós értékelés értékelési tartaléka
1. Ingatlanok és a kapcsolódó vagyoni értékű jogok	VII. Mérleg szerinti eredmény
2. Műszaki berendezések, gépek, járművek	E. Céltartalékok
3. Egyéb berendezések, felszerelések, járművek	1. Céltartalék a várható kötelezettségekre
4. Tenyészállatok	2. Céltartalék a jövőbeni költségekre
5. Beruházások, felújítások	3. Egyéb céltartalék
6. Beruházásokra adott előlegek	F. Kötelezettségek
7. Tárgyi eszközök érték helyesbítése	I. Hátrasorolt kötelezettségek
III. Befektetett pénzügyi eszközök	1. Hátrasorolt kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben
1. Tartós részesedés kapcsolt vállalkozásban	2. Hátrasorolt kötelezettségek egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben
2. Tartósan adott kölcsön kapcsolt vállalkozásban	3. Hátrasorolt kötelezettségek egyéb gazdálkodóval szemben
3. Egyéb tartós részesedés	II. Hosszú lejáratú kötelezettségek
4. Tartósan adott kölcsön egyéb részesedési viszonyban álló vállalkozásban	1. Hosszú lejáratra kapott kölcsönök
5. Egyéb tartósan adott kölcsön	2. Átváltoztatható kötvények
6. Tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapír	3. Tartozások kötvénykibocsátásból
7. Befektetett pénzügyi eszközök érték helyesbítése	4. Beruházási és fejlesztési hitelek
8. Befektetett pénzügyi eszközök értékelési különbözete	5. Egyéb hosszú lejáratú hitelek
B. Forgóeszközök	6. Tartós kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben
I. Készletek	7. Tartós kötelezettségek egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben
1. Anyagok	8. Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek
2. Befejezetlen termelés és félkész termékek	III. Rövid lejáratú kötelezettségek
3. Növendék-, hízó- és egyéb állatok	1. Rövid lejáratú kölcsönök
4. Késztermékek	- ebből: az átváltoztatható kötvények
5. Áruk	2. Rövid lejáratú hitelek
6. Készletekre adott előlegek	3. Vevőktől kapott előlegek
II. Követelések	
1. Követelések áruszállításból és szolgáltatásból (vevők)	

2. Követelések kapcsolt vállalkozással szemben	4. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból (szállítók)
3. Követelések egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben	5. Váltótartozások
4. Váltókövetelések	6. Rövid lejáratú kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben
5. Egyéb követelések	7. Rövid lejáratú kötelezettségek egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben
6. Követelések értékelési különbözete	8. Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek
7. Származékos ügyletek pozitív értékelési különbözete	9. Kötelezettségek értékelési különbözete
III. Értékpapírok	10. Származékos ügyletek negatív értékelési különbözete
1. Részesedés kapcsolt vállalkozásban	G. Passzív időbeli elhatárolások
2. Egyéb részesedés	1. Bevételek passzív időbeli elhatárolása
3. Saját részvények, saját üzletrészek	2. Költségek, ráfordítások passzív időbeli elhatárolása
4. Forgatási célú hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok	3. Halasztott bevételek
5. Értékpapírok értékelési különbözete	
IV. Pénzeszközök	
1. Pénztár, csekkek	
2. Bankbetétek	
C. Aktív időbeli elhatárolások	
1. Bevételek aktív időbeli elhatárolása	
2. Költségek, ráfordítások aktív időbeli elhatárolása	
3. Halasztott ráfordítások	
ESZKÖZÖK ÖSSZESEN	FORRÁSOK ÖSSZESEN

**A mérleg előírt tagolása
„B” változat**

A. Befektetett eszközök
I. Immateriális javak
1. Alapítás-átszervezés aktivált értéke
2. Kísérleti fejlesztés aktivált értéke
3. Vagyoni értékű jogok
4. Szellemi termékek
5. Üzleti vagy cégérték
6. Immateriális javakra adott előlegek
7. Immateriális javak értékhelyesbítése
II. Tárgyi eszközök
1. Ingatlanok és a kapcsolódó vagyoni értékű jogok
2. Műszaki berendezések, gépek, járművek
3. Egyéb berendezések, felszerelések, járművek
4. Tenyészállatok
5. Beruházások, felújítások
6. Beruházásokra adott előlegek
7. Tárgyi eszközök értékhelyesbítése
III. Befektetett pénzügyi eszközök
1. Tartós részesedés kapcsolt vállalkozásban
2. Tartósan adott kölcsön kapcsolt vállalkozásban
3. Egyéb tartós részesedés
4. Tartósan adott kölcsön egyéb részesedési viszonyban álló vállalkozásban
5. Egyéb tartósan adott kölcsön
6. Tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapír
7. Befektetett pénzügyi eszközök értékhelyesbítése
8. Befektetett pénzügyi eszközök értékelési különbözete
B. Forgóeszközök
I. Készletek
1. Anyagok

2.	Befejezetlen termelés és félkész termékek
3.	Növendék-, hízó- és egyéb állatok
4.	Késztermékek
5.	Áruk
6.	Készletekre adott előlegek
II. Követelések	
1.	Követelések áruszállításból és szolgáltatásból (vevők)
2.	Követelések kapcsolt vállalkozással szemben
3.	Követelések egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben
4.	Váltókövetelések
5.	Egyéb követelések
6.	Követelések értékelési különbözete
7. ¹⁷⁵	Származékos ügyletek pozitív értékelési különbözete
III.Értékpapírok	
1.	Részesedés kapcsolt vállalkozásban
2.	Egyéb részesedés
3.	Saját részvények, saját üzletrészek
4.	Forgatási célú hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok
5.	Értékpapírok értékelési különbözete
IV.Pénzeszközök	
1.	Pénztár, csekkek
2.	Bankbetétek
C. Aktív időbeli elhatárolások	
1.	Bevételek aktív időbeli elhatárolása
2.	Költségek, ráfordítások aktív időbeli elhatárolása
3.	Halasztott ráfordítások
D. Egy éven belül esedékes kötelezettségek	
1.	Rövid lejáratú kölcsönök
	- ebből: az átváltoztatható kötvények
2.	Rövid lejáratú hitelek
3.	Vevőktől kapott előlegek
4.	Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból (szállítók)
5.	Váltótartozások
6.	Rövid lejáratú kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben
7.	Rövid lejáratú kötelezettségek egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben
8.	Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek
9.	Kötelezettségek értékelési különbözete
10.	Származékos ügyletek negatív értékelési különbözete
E. Passzív időbeli elhatárolások	
1.	Bevételek passzív időbeli elhatárolása
2.	Költségek, ráfordítások passzív időbeli elhatárolása
3.	Halasztott bevételek
F. Forgóeszközök – rövid lejáratú kötelezettségek különbözete (B+C-D-E)	
G. Az eszközök összértéke az egy éven belül esedékes kötelezettségek levonása után (A ± F)	
H. Egy évnél hosszabb lejáratú kötelezettségek	
I. Hosszú lejáratú kötelezettségek	
1.	Hosszú lejáratra kapott kölcsönök
2.	Átváltoztatható kötvények
3.	Tartozások kötvénykibocsátásból
4.	Beruházási és fejlesztési hitelek
5.	Egyéb hosszú lejáratú hitelek
6.	Tartós kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben
7.	Tartós kötelezettségek egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben
8.	Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek
II. Hátrasorolt kötelezettségek	
1.	Hátrasorolt kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben
2.	Hátrasorolt kötelezettségek egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben
3.	Hátrasorolt kötelezettségek egyéb gazdálkodóval szemben
I. Céltartalékok	
1.	Céltartalék a várható kötelezettségekre

2. Céltartalék a jövőbeni költségekre
3. Egyéb céltartalék
J. Saját tőke
I. Jegyzett tőke
Ebből: visszavásárolt tulajdoni részesedés névértéken
II. Jegyzett, de még be nem fizetett tőke (-)
III. Tőketartalék
IV. Eredménytartalék
V. Lekötött tartalék
VI. Értékelési tartalék
1. Értékhelyesbítés értékelési tartaléka
2. Valós értékelés értékelési tartaléka
VII. Mérleg szerinti eredmény

4. számú melléklet a 2000. évi C. törvényhez

Az egyszerűsített mérleg előírt tagolása

ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK):	FORRÁSOK (PASSZÍVÁK):
A. Befektetett eszközök	C. Saját tőke
I. Immateriális javak	I. Jegyzett tőke
II. Tárgyi eszközök	II. Tőketartalék
III. Befektetett pénzügyi eszközök	III. Eredménytartalék
B. Forgóeszközök	IV. Lekötött tartalék
I. Készletek	V. Egyszerűsített mérleg szerinti eredmény
II. Követelések	D. Tartalék
ebből: pénzkidásból származó követelések	E. Céltartalékok
pénzmozgáshoz nem kapcsolódó követelések	F. Kötelezettségek
III. Értékpapírok	I. Hosszú lejáratú kötelezettségek
IV. Pénzeszközök	II. Rövid lejáratú kötelezettségek
	ebből: pénzbevételből származó kötelezettségek
	pénzmozgáshoz nem kapcsolódó kötelezettségek

17. melléklet Az eredménykimutatás tartalma, tagolása

Az eredménykimutatás tartalma, tagolása¹⁰

70. §

- (1) Az eredménykimutatás a vállalkozó tárgyévi mérleg szerinti, a vállalkozónál maradó adózott eredményének levezetését – az ellenőrzés megállapításai alapján az előző üzleti év(ek) mérleg szerinti eredményét módosító jelentős összegű hibák eredményre gyakorolt hatását elkülönítetten – tartalmazza, az eredmény keletkezésére, módosítására ható főbb tényezőket, a mérleg szerinti eredmény összetevőit, kialakulását mutatja be.
- (2) Az üzleti év mérleg szerinti eredményét az üzemi (üzleti) tevékenység eredménye, a pénzügyi műveletek eredménye (a kettő együtt a szokásos vállalkozási eredmény) és a rendkívüli eredmény együttes összegéből (adózás előtti eredmény) az adófizetési kötelezettség levonásával (összevontan adózott eredmény), az osztalékra, részesedésre, a kamatozó részvények kamatára igénybe vett eredménytartalékkal növelt, a jóváhagyott osztalékkal, részesedéssel, a kamatozó részvények kamatával csökkentett összegben kell meghatározni.

71. §

- (1) Az üzemi (üzleti) tevékenység eredménye – a vállalkozó döntésétől függően – kétféle módon állapítható meg:
 - a) az üzleti évben elszámolt értékesítés nettó árbevételének, az eszközök között állományba vett saját teljesítmények értékének, az egyéb bevételeknek, valamint az üzleti évben elszámolt anyagjellegű ráfordítások, személyi jellegű ráfordítások, értékcsökkenési leírás és egyéb ráfordítások együttes összegének különbözeteként (összköltség eljárással);
 - b) az üzleti évben elszámolt értékesítés nettó árbevételének és az értékesítés közvetlen költségei, az értékesítés közvetett költségei különbözetének, valamint az egyéb bevételek és az egyéb ráfordítások különbözetének összevont értékeként (forgalmi költség eljárással).
- (2) Az üzemi (üzleti) tevékenységre vonatkozó eredménymegállapítás (1) bekezdés szerinti két módjának lehet „A” és „B” változata. Ennek megfelelően négyféle eredménykimutatás készíthető, amelyek tagolását a 2. és 3. számú melléklet tartalmazza. A vállalkozó a 2., illetve a 3. számú melléklet közül, illetve ezeken belül az „A”, illetve „B” változat közül választhat. Amennyiben azonban a vállalkozó az egyik üzleti évben összköltség eljárással, a másik évben forgalmi költség eljárással (illetve ezeken belül az „A” vagy „B” változat szerint), illetve fordítva készíti az eredménykimutatást, biztosítani kell, hogy a tárgyév adataival az előző üzleti év adatai összehasonlíthatók legyenek. Egyik eljárásról (változatról) a másikra való áttéréstől a kiegészítő mellékletben tájékoztatást kell adni és az áttérést indokolni kell.
- (3) Az ellenőrzés által megállapított nem jelentős összegű hibák eredményre gyakorolt hatását az eredménykimutatás megfelelő tárgyévi adatai tartalmazzák.
- (4) Az eredménykimutatás 2. és 3. számú mellékletben megadott tételeinek további tagolása megengedett, amennyiben az egyes tételek további részletezése az eredmény valós értéke kialakulásának megismeréséhez, alátámasztásához ez szükséges. Új tételek is felvehetők, ha azok jogszabály szerinti tartalmát az előírt séma szerinti tételek egyikének e törvény szerinti elnevezése, tartalma sem fedi le.
- (5) A 2. és 3. számú mellékletben megadott eredménykimutatás arab számmal jelzett tételei egy-egy római számmal jelzett bevétel-, illetve ráfordításcsoporton belül összevonhatók, ha
 - a) azok összegükben a megbízható és valós összkép szempontjából nem jelentősek,
 - b) azok összevonása elősegíti a világosság elvének érvényesülését,
 - c) az összevont tételek és az összevonás indoka a kiegészítő mellékletben bemutatásra kerül.
- (6) Az (5) bekezdés szerinti összevonás nem érintheti a kapcsolatos vállalkozásokkal összefüggő tételeket.
- (7) Nem kell az eredménykimutatásban feltüntetni azon arab számmal jelzett tételt, amelynek sem az előző üzleti évre, sem a tárgyévre vonatkozóan adat nem szerepel.

Az eredménykimutatás tételeinek tartalma

72. §

- (1) Az értékesítés nettó árbevételeként kell kimutatni a szerződés szerinti teljesítés időszakában az üzleti évben értékesített vásárolt és saját termelésű készletek, valamint a teljesített szolgáltatások árkiegészítéssel és felárral növelt, engedményekkel csökkentett – általános forgalmi adót nem tartalmazó – ellenértékét.
- (2) A teljesítés időszakában (üzleti évben) elszámolt értékesítés nettó árbevétele magában foglalja
 - a) a vevőnek a szerződésben meghatározott feltételek szerinti teljesítés alapján kiállított, elküldött, a vevő által elismert, elfogadott számlában rögzített vagy a készpénzben kapott – általános forgalmi adót nem tartalmazó – ellenértékkel egyező árbevétel,
 - b) a külföldi székhelyű vállalkozás magyarországi fióktelepe által a külföldi székhelyű vállalkozásnak, a külföldi székhelyű vállalkozás más fióktelepének teljesített termékértékesítés és szolgáltatásnyújtás számlázott ellenértékét az egymás közötti megállapodásban, szerződésben meghatározott feltételek teljesítésekor

¹⁰ 2000. évi C. törvény módosításokkal egységes szerkezetbe foglalt szövege a számvitelről megfogalmazásában

a külföldi székhelyű vállalkozás, illetve annak más fióktelepe által elismert – általános forgalmi adót nem tartalmazó – összegben,

- c) az árbevételbe beszámító árkiegészítést az adóhatósággal történő elszámolás alapján.
- (3) Az értékesítés nettó árbevétele magában foglalja a pénzügyi lízing keretében a lízingbevevőnek átadott termék, továbbá a részletfizetéssel, a halasztott fizetéssel történő eladáskor az eladott termék számlázott – általános forgalmi adót nem tartalmazó – ellenértékét, eladási árát, a termék átadásakor, függetlenül a részletek megfizetésétől, a tulajdonjog megszerzésétől, illetve annak időpontjától.
- (4) Az értékesítés nettó árbevételeként kell elszámolni:
- a) a kötelezettségek teljesítésére, a csereszerződés keretében átadott vásárolt és saját termelésű készletek – általános forgalmi adót nem tartalmazó – számlázott, megállapodás, csereszerződés szerinti értékét az átadás-átvétel időpontjában;
 - b) az értékesített göngyöleg betétdíjas áron számlázott – általános forgalmi adót nem tartalmazó – értékét;
 - c) a gazdasági társaságnál a jegyzett tőkének tőkekiegészítéssel történő leszállításakor a bevont részvények, üzletrészek, vagyoni betétek ellenében átadott vásárolt és saját termelésű készletek – általános forgalmi adót nem tartalmazó – számlázott, a létesítő okiratban, annak módosításában, illetve az arra jogosult testület határozatában rögzített értékének összegét.

73. §

- (1) Az értékesítés nettó árbevétele nem tartalmazhatja az értékesítésről kiállított számlában – a konkrét vásárolt és saját termelésű készlethez, szolgáltatásnyújtáshoz kapcsolódóan – adott engedmény összegét.
- (2) Az értékesítés nettó árbevételét csökkentő tételként kell elszámolni:
- a) a vásárolt és saját termelésű készlet értékesítéséhez, a szolgáltatásnyújtáshoz kapcsolódóan utólag adott engedmény helyesbítő számlában rögzített – általános forgalmi adót nem tartalmazó – értékét (a helyesbítés a teljesítés időpontjára vonatkozik);
 - b) a vásárolt és saját termelésű készlet értékesítéséhez, a szolgáltatásnyújtáshoz kapcsolódóan – a teljesítés időpontjában már fennálló, megismerhető, a szerződés szerinti feltételektől való eltérések vagy a teljesítést követően végrehajtott szerződésmódosítások miatt – utólag adott engedmény, továbbá a visszáru helyesbítő számlában rögzített – általános forgalmi adót nem tartalmazó – értékét (a helyesbítés a teljesítés időpontjára vonatkozik);
 - c) a – teljesítés időpontjában a vevő által szerződés szerinti teljesítésként elfogadott – vásárolt és saját termelésű készlet értékesítéséhez, szolgáltatásnyújtáshoz kapcsolódóan – a szavatossági jogok (igények) érvényesítése során – utólag adott engedmény helyesbítő számlában rögzített – általános forgalmi adót nem tartalmazó – értékét (a helyesbítés a szavatossági igény megismerésének időpontjára vonatkozik);
 - d) az értékesített és később visszavett, a két időpont között használt – a 72. § (3) bekezdése szerinti – termék visszavételkori piaci értékét, legfeljebb eredeti eladási árát, a helyesbítő számlában rögzített, a szerződés szerinti feltételek teljesülésének későbbi meghíúsulása miatt az eredeti ellenértéknek részben vagy teljesen visszatérített – általános forgalmi adót nem tartalmazó – értékét;
 - e) az értékesített és később visszavett betétdíjas göngyöleg visszavételkori – általános forgalmi adót nem tartalmazó – értékét.
- (3) Az értékesítés nettó árbevételét növelő tételként kell elszámolni a vásárolt és saját termelésű készlet értékesítéséhez, a szolgáltatásnyújtáshoz kapcsolódóan utólag felszámított felár, az eladási árat növelő korrekciók helyesbítő számlában rögzített – általános forgalmi adót nem tartalmazó – értékét (a helyesbítés a teljesítés időpontjára vonatkozik).

74. §

- (1) Belföldi értékesítés árbevételeként kell elszámolni a belföldön értékesített vásárolt és saját termelésű készlet, valamint a belföldön teljesített szolgáltatás 75. § szerint meghatározott értékét, függetlenül attól, hogy azt forintban, devizában, valutában vagy importbeszerzéssel egyenlítik ki. A belföldi értékesítés árbevétele elszámolása szempontjából belföld a Magyar Köztársaság területe. Belföldi értékesítés árbevételeként kell elszámolni a vám szabad- és a tranzitterületen lévő vállalkozónak történő közvetlen értékesítés értékét, továbbá a vám szabad- és a tranzitterületen lévő vállalkozónál a belföldön lévő vállalkozónak, más vám szabad- és tranzitterületen lévő vállalkozónak történő közvetlen értékesítés értékét.
- (2) Exportértékesítés árbevételeként kell elszámolni a vásárolt és saját termelésű készlet – külföldi vevőnek – külkereskedelmi áruforgalomban külföldre, illetve külföldön történő értékesítésének, továbbá a – külföldi igénybe vevőnek – külföldön végzett szolgáltatás-nyújtásnak a 75. § szerint meghatározott értékét, függetlenül attól, hogy azt devizában, valutában, importbeszerzéssel vagy forintban egyenlítik ki. Az exportértékesítés árbevétele elszámolása szempontjából külföldi vevőnek, külföldi szolgáltatást igénybe vevőnek minősül az, ha a külföldi gazdasági tevékenységének székhelye, illetve állandó telephelye, ezek hiányában lakóhelye, szokásos tartózkodási helye a Magyar Köztársaság államhatárán kívüli területen van.
- (3) Az exportértékesítés árbevételét csökkenti a magyar határállomás és a külföldi rendeltetési hely közötti útszakaszra jutó – devizában, valutában vagy forintban számlázott, illetve fizetett – szállítási és rakodási-raktározási költség a számlázott, fizetett forintösszegben, a valutának, illetve a devizának a teljesítés napjára vonatkozó – a 60. § (4)-(6) bekezdése szerinti – devizaárfolyamon átszámított forintértékén.

75. §

- (1) Az értékesítés 72. § (2) bekezdésének a) pontja szerinti árbevételének ellenértéke kiegyenlíthető számlajóváírással forintban vagy devizában, készpénzben forintban vagy jogszabályi előírás alapján valutában, az értékesítés devizában meghatározott ellenértékével azonos értékű importáruval, importszolgáltatással.
- (2) Ha az ellenérték kiegyenlítése a 72. § (2) bekezdésének a) pontja szerinti számla alapján forintban történik, akkor a számla szerinti – általános forgalmi adót nem tartalmazó – forintértéket kell árbevételként elszámolni.
- (3) Az ellenértéknek forintban (készpénzben) történő kiegyenlítésekor a kapott forintértéknek az általános forgalmi adóval csökkentett összegét kell árbevételként figyelembe venni.
- (4) Ha az ellenérték kiegyenlítése a 72. § (2) bekezdésének a) pontja szerinti számla alapján devizában történik, akkor a számla szerinti – általános forgalmi adót nem tartalmazó – deviza (7) bekezdés szerint átszámított forintértékét kell árbevételként elszámolni.
- (5) Az ellenértéknek valutában (készpénzben) történő kiegyenlítésekor a kapott valuta (7) bekezdés szerint átszámított – általános forgalmi adót nem tartalmazó – forintértékét kell árbevételként figyelembe venni.
- (6) Ha az exportértékesítés devizában meghatározott ellenértékét azonos devizaértékű importáruval, illetve importszolgáltatással egyenlíti ki, az importbeszerzés, illetve az exportárbevétel forintértékét az importbeszerzés, illetve az exportértékesítés, az exportszolgáltatás szerződés szerinti devizaértékének az első teljesítés napjára vonatkozó – a 60. § (4)-(6) bekezdése szerinti – devizaárfolyamon átszámított forintértékén kell meghatározni. Így az importbeszerzés értéke és az exportértékesítés árbevétele forintértékben is azonos lesz.
- (7) A 72. § (2) bekezdése a) pontjának megfelelő számla szerinti devizát, az ellenértékként kapott valutát a szerződés szerinti teljesítés napjára vonatkozó – a 60. § (4)-(6) bekezdése szerinti – devizaárfolyamon kell forintra átszámítani.

76. §

- (1) Aktivált saját teljesítmények értékeként a saját előállítású eszközöknek az üzleti évben aktivált (az eszközök között állományba vett) értéke és a saját termelésű készletek állományváltozása együttes (összevont) összegét kell kimutatni.
- (2) Saját előállítású eszközök aktivált értékeként kell kimutatni a saját vállalkozásban végzett és az eszközök között állományba vett saját teljesítmények [tárgyi eszközök, immateriális javak, a 48. § (1), (3) bekezdése szerinti, az eszközök értékét növelő munkák], továbbá a tenyészállattá átminősített növendékállatok, valamint a törvény előírásai szerint az egyéb ráfordítások, illetve a rendkívüli ráfordítások között elszámolandó saját előállítású eszközök és saját teljesítmények – 51. § szerint meghatározott – közvetlen önköltségen számított értékét (ide értve a saját termelésű készletek értékvesztését is).
- (3) A saját termelésű készletek – 66. § (1) bekezdése szerint meghatározott értéke – üzleti év végi záróállományának és az üzleti év eleji nyitóállományának különbözetét kell állományváltozásként figyelembe venni.

77. §

- (1) Egyéb bevételek az olyan, az értékesítés nettó árbevételének részét nem képező bevételek, amelyek a rendszeres tevékenység (üzletmenet) során keletkeznek, és nem minősülnek sem a pénzügyi műveletek bevételeinek, sem rendkívüli bevételnek.
- (2) Az egyéb bevételek között kell elszámolni:
 - a) a káreseményekkel kapcsolatosan kapott bevételeket,
 - b) a kapott bírságok, kötbérek, fekbérek, késedelmi kamatok, kártérítések összegét,
 - c) a behajthatatlannak minősített – és az előző üzleti év(ek)ben hitelezési veszteségként leírt – követelésekre kapott összeget,
 - d) a költségek (a ráfordítások) ellentételezésére – visszafizetési kötelezettség nélkül – belföldi vagy külföldi gazdálkodótól, illetve természetes személytől, valamint államközi szerződés vagy egyéb szerződés alapján külföldi szervezettől kapott támogatás, juttatás összegét,
 - e) a termékpálya-szabályozáshoz kapcsolódó, terméktanácsok által fizetett termékpálya-szabályozás összegét,
 - f) a szerződésen alapuló – konkrét termékhez, anyaghoz, áruhoz, szolgáltatásnyújtáshoz közvetve kapcsolódó, nem számlázott – utólag kapott engedmény szerződés szerinti összegét, amennyiben az a tárgyévhez vagy a tárgyévet megelőző üzleti év(ek)hez kapcsolódik és azt a mérlegkészítés időpontjáig pénzügyileg rendezték.
- (3) Az egyéb bevételek között kell kimutatni:
 - a) a 41. § (1)-(2) és (4) bekezdése szerint képzett céltartalék összegének felhasználását (csökkenését, megszűnését);
 - b) a költségek (a ráfordítások) ellentételezésére – visszafizetési kötelezettség nélkül – az adóhatóságtól megkapott, illetve az üzleti évhez kapcsolódóan a mérlegkészítés időpontjáig igényelt támogatás, juttatás összegét;
 - c) [11/76](#)

[11/76](#) Hatályon kívül helyezte: a 2002. évi XLII. törvény 323. §-ának (4) bekezdése.

- d) az eredeti követelést engedményezőnél (eladónál) az átruházott (engedményezett) követelésnek az engedményes által elismert értékét a követelés átruházásakor;
 - e) az immateriális jószág, a tárgyi eszköz közvetlen értékesítéséből származó bevételt az értékesítéskor;
 - f) a biztosító által fizetett, illetve a mérlegkészítés időpontjáig elfogadott, visszaigazolt – tárgyévi, illetve a tárgyévet megelőző üzleti évi káreseményhez kapcsolódó – összeget.
- (4) Egyéb bevételként kell elszámolni a 45. § (3) bekezdése szerint halasztott bevételként elhatárolt negatív üzleti vagy cégértékből az üzleti évben a 45. § (4) bekezdése szerint leírt összeget.
- (5) Egyéb bevételként kell elkülönítetten kimutatni az értékvesztések visszaírt összegeit [ide értve az immateriális javak, a tárgyi eszközök 53. § szerint elszámolt terven felüli értékcsökkenésének visszaírt összegét, továbbá a követelések 55. § (3) bekezdése, a készletek 56. § (4) bekezdése szerint visszaírt értékvesztésének összegét], valamint a kereskedelmi áruk nyereségjellegű leltárértékelési különbözetének összegét.

78. §

- (1) Az anyagjellegű ráfordítások között kell kimutatni a vásárolt és felhasznált anyagok értékét, az igénybe vett (vásárolt) szolgáltatások – le nem vonható általános forgalmi adót is magában foglaló – értékét, az egyéb szolgáltatások értékét, az eladott áruk beszerzési értékét és az eladott (közvetített) szolgáltatások értékét.
- (2) Anyagköltségként az üzleti évben felhasznált vásárolt anyagok bekerülési (értékvesztéssel csökkentett, az értékvesztés visszaírt összegével növelt bekerülési) értékét, továbbá a vásárolt növendék-, hízó- és egyéb állatok bekerülési értékét kell kimutatni. A termelés, a tevékenység, a szolgáltatás során keletkezett hulladékok, haszonanyagok értékével, az anyagok bekerülési értékében figyelembe vett vámteher, jövedéki adó visszatérített összegével az anyagköltséget csökkenteni kell.
- (3) Az igénybe vett szolgáltatások értékeként az üzleti évben igénybe vett anyagjellegű és nem anyagjellegű szolgáltatások bekerülési értékét a – le nem vonható általános forgalmi adót is magában foglaló – számlázott, fizetett, szerződésben meghatározott összegben kell elszámolni.
- (4) Az egyéb szolgáltatások értékeként az üzleti évben felmerült, az eszközök bekerülési értékében el nem számolt (figyelembe nem vehető) illetéket, jogszabályon alapuló hatósági igazgatási, szolgáltatási díjat, egyéb hatósági igazgatási, szolgáltatási eljárási díjat, bankköltséget (a kamat kivételével), biztosítási díjat, továbbá a saját előállítású termékeknek a saját kiskereskedelmi egységbe történő kiszállításakor, illetve (saját) üzemben történő felhasználásakor megfizetett adót, járulékot, termékdíjat a számlázott, a fizetett, a szerződésben meghatározott (számított), a bevallott összegben kell kimutatni.
- (5) Az eladott áruk beszerzési értéke az üzleti évben – általában – változatlan formában eladott anyagok, áruk bekerülési (értékvesztéssel csökkentett, az értékvesztés visszaírt összegével növelt bekerülési) értékét foglalja magában. Az eladott áruk beszerzési értékét növelő tételként kell kimutatni az értékesített betétdíjas göngyölegek bekerülési értékét, majd az eladott áruk beszerzési értékét csökkenteni kell a visszavett betétdíjas göngyölegek bekerülési értékével.
- (6) Az eladott (közvetített) szolgáltatások értékeként a vásárolt és változatlan formában értékesített szolgáltatások bekerülési értékét kell elszámolni az értékesítéskor.
- (7) A külföldi székhelyű vállalkozás magyarországi fióktelepe a külföldi székhelyű vállalkozástól, vagy annak más fióktelepétől igénybevett szolgáltatásokat (ideértve az irányítás átterhelt költségeit, ráfordításait is) a számlázott értéken – jellegének megfelelően – a (3)-(4), illetve a (6) bekezdés szerinti szolgáltatásként kötelel az anyagjellegű ráfordítások között kimutatni.

79. §

- (1) Személyi jellegű ráfordítások az alkalmazottaknak munkabérlékeként, a szövetkezet tagjainak munkadíjként elszámolt összeg, a természetes személy tulajdonos (tag) személyes közreműködése ellenértékéül kivett összeg, továbbá a személyi jellegű egyéb kifizetések, valamint a bérjárulékok.
- (2) Bérköltség minden olyan – az üzleti évhez kapcsolódó – kifizetés, amely a munkavállalókat, az alkalmazottakat, a tagokat megillető, az érvényes rendelkezések szerint bérlékeként vagy munkadíjként elszámolandó járandóság, ide értve a természetes személy tulajdonos (tag) személyes közreműködése ellenértékéül kivett összeget is, az alkalmazásban állók és a munkavégzésre irányuló további jogviszonyban állók részére az üzleti évre bérlékeként számszerűsített, elszámolt összeg (ide értve az üzleti év után elszámolt, jóváhagyott prémiumokat, jutalmakat, valamint a 13. és a további havi fizetést is), amely elemeiben megfelel a statisztikai elszámolások szerinti keresetnek, függetlenül attól, hogy az ilyen címen kifizetett összegek után kell-e személyi jövedelemadót fizetni vagy sem, illetve alapját képezi-e vagy sem a társadalombiztosítási járulékoknak.
- (3) A személyi jellegű egyéb kifizetések közé tartoznak a természetes személyek részére nem bérlékeként és nem vállalkozási díjként kifizetett, elszámolt összegek, beleértve ezen összegek le nem vonható általános forgalmi adóját, továbbá az ezen összegek után a vállalkozó által fizetendő (fizetett) személyi jövedelemadó összegét is.
- (4) Bérjárulékok a nyugdíjbiztosítási és egészségbiztosítási járulékok, az egészségügyi hozzájárulás, a munkaadói járulékok, a szakképzési hozzájárulás, továbbá minden olyan adó módjára fizetendő összeg, amelyet a személyi jellegű ráfordítások vagy a foglalkoztatottak száma alapján állapítanak meg, függetlenül azok elnevezésétől.

80. §

- (1) Értékcsökkenési leírásként kell kimutatni:

- a) az immateriális javaknak, a tárgyi eszközöknek az 52. § (1)-(4) bekezdése szerint tervezett (meghatározott), az 53. § (3) bekezdése szerint módosított értékcsökkenése összegét,
 - b) a (2) bekezdés szerint a használatba vételkor elszámolt összeget.
- (2) Az 50 ezer forint egyedi beszerzési, előállítási érték alatti vagyoni értékű jogok, szellemi termékek, tárgyi eszközök bekerülési értéke – a vállalkozó döntésétől függően – a használatba vételkor értékcsökkenési leírásaként egyösszegben elszámolható.

81. §

- (1) Egyéb ráfordítások az olyan, az értékesítés nettó árbevételéhez közvetlenül vagy közvetetten nem kapcsolódó kifizetések és más veszteség jellegű tételek, amelyek a rendszeres tevékenység (üzletmenet) során merülnek fel, és nem minősülnek sem a pénzügyi műveletek ráfordításainak, sem rendkívüli ráfordításnak.
- (2) Az egyéb ráfordítások között kell elszámolni:
- a) az üzleti év mérlegfordulónapja előtt bekövetkezett, a mérlegkészítés időpontjáig ismertté vált káreseményekkel kapcsolatos – a le nem vonható általános forgalmi adót is magában foglaló – kifizetéseket, elszámolt, fizetendő összegeket;
 - b) a fizetett, illetve a mérlegkészítés időpontjáig ismertté vált, elszámolt, fizetendő, a mérlegfordulónap előtti időszakhoz kapcsolódó bírságok, kötbérek, fekbérek, késedelmi kamatok, kártérítések összegét;
 - c) a költségek (a ráfordítások) ellentételezésére – visszafizetési kötelezettség nélkül – belföldi vagy külföldi gazdálkodónak, illetve természetes személynek – az üzleti évhez kapcsolódóan – adott támogatás, juttatás összegét;
 - d) a termékpálya-szabályozáshoz kapcsolódó, terméktanácsok javára teljesített – az üzleti évhez kapcsolódó – befizetések összegét;
 - e) a költségvetéssel, az elkülönített állami pénzalapokkal, a helyi önkormányzatokkal elszámolt – a bekerülési érték részét nem képező, illetve a költségek között el nem számolható – adók, illetékek, hozzájárulások tárgyévire bevallott, fizetendő összegét;
 - f) a külföldön, külföldi telephelyen fizetett, fizetendő nyereségadó összegét;
 - g) a szerződésen alapuló – konkrét termékhez, anyaghoz, áruhoz, szolgáltatásnyújtáshoz közvetve kapcsolódó, nem számlázott – utólag adott engedmény szerződés szerinti, a mérlegkészítés időpontjáig pénzügyileg rendezett összegét.
- (3) Az egyéb ráfordítások között kell kimutatni:
- a) a 41. § (1)-(2) és (4) bekezdése szerint az üzleti évben képzett céltartalék összegét, a képzett céltartalékot növelő összeget;
 - b) a behajthatatlan követelésnek az üzleti évben leírt összegét;
 - c) az immateriális jószág, a tárgyi eszköz közvetlen értékesítésekor azok könyv szerinti értékét;
 - d) [12/781](#)
 - e) a hiányzó, illetve a tárgyévben megsemmisült, az állományból kivezetett vásárolt és saját termelésű készlet könyv szerinti értékét;
 - f) az eredeti követelést engedményezőnél (eladónál) az átruházott (engedményezett) követelésnek a könyv szerinti értékét a követelés átruházásakor.
- (4) Az egyéb ráfordítások között elkülönítetten kell kimutatni:
- a) az értékvesztés összegét, ide értve az immateriális javak, a tárgyi eszközök 53. § (1)-(2) bekezdése szerint elszámolt terven felüli értékcsökkenésének összegét, a követelések 55. § (1)-(2) bekezdése, a készletek 56. § (1)-(3) bekezdés szerint elszámolt értékvesztésének összegét;
 - b) a kereskedelmi áruk veszteségjellegű leltárértékelési különbözetének összegét;
 - c) a termeléshez, a tevékenységhez, a szolgáltatáshoz, az értékesítéshez kapcsolódó – a saját termelésű készlet költségei között el nem számolt – adók és adójellegű tételek összegét.

82. §

- (1) Az értékesítés közvetlen költségei között kell kimutatni az értékesített saját termelésű készletek és teljesített szolgáltatások közvetlen önköltségét, az eladott áruk beszerzési értékét, az eladott (közvetített) szolgáltatások értékét.
- (2) Az értékesítés elszámolt közvetlen önköltsége magában foglalja az értékesített saját termelésű készletek, a teljesített saját szolgáltatások – 51. § szerint meghatározott – közvetlen önköltségét a 66. § (1) bekezdésében foglaltak szerint meghatározott értéken.
- (3) Az értékesítés közvetett költségei között az értékesítés és forgalmazás költségét, az igazgatási költségeket és az egyéb általános költségeket kell szerepeltetni.
- (4) Az értékesítési, forgalmazási költségek között az értékesítéssel kapcsolatos külön költségeket (csomagolási, szállítási költségek, bizományi díjak), a késztermékek, az értékesítésre váró áruk raktározási költségeit, az értékesítő részlegek és irodák költségeit, a reklám, a propaganda és a piackutatás költségeit kell kimutatni, függetlenül attól, hogy az az értékesítéshez közvetlenül hozzárendelhető-e vagy sem. Az értékesítéshez közvetlenül hozzákapcsolható költségeket, továbbá a kereskedelmi tevékenység közvetlenül elszámolható költségeit indokolt elkülönítetten kimutatni.

[12/781](#)

Hatályon kívül helyezte: a 2001. évi LXXIV. törvény 173. §-ának (3) bekezdése.

- (5) Az igazgatási költségek között kell kimutatni az igazgatás személyi és anyagjellegű, valamint egyéb költségeit.
- (6) Az egyéb általános költségek között kell kimutatni a működés egyéb közvetett költségeit.

83. §

- (1) A pénzügyi műveletek eredménye a pénzügyi műveletek bevételeinek és ráfordításainak különbözete.
- (2) A pénzügyi műveletek bevételei közé tartoznak: a kapott (járó) osztalék és részesedés, a részesedések értékesítésének árfolyamnyeresége, a befektetett pénzügyi eszközök kamatai, árfolyamnyeresége, az egyéb kapott (járó) kamatok és kamatjellegű bevételek, a pénzügyi műveletek egyéb bevételei.
- (3) A pénzügyi műveletek ráfordításai közé tartoznak: a befektetett pénzügyi eszközök árfolyamvesztesége, a fizetendő kamatok és kamatjellegű ráfordítások, a pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai, a részesedések, az értékpapírok, a bankbetétek értékvesztése.

84. §

- (1) Kapott (járó) osztalék és részesedés a tulajdoni részesedést jelentő befektetés után kapott, az adózott eredményből járó összeg (ide értve a kamatozó részvények után kapott, illetve járó kamatot is), amennyiben az a mérlegkészítés időpontjáig ismertté vált.
- (2) Részesedések értékesítésének árfolyamnyereségeként kell kimutatni a befektetett pénzügyi eszközök között lévő tulajdoni részesedést jelentő befektetés értékesítésekor az értékesített befektetés eladási ára és könyv szerinti értéke közötti – nyereségjellegű – különbözetet.
- (3) Befektetett pénzügyi eszközök kamatai, árfolyamnyeresége között kell kimutatni:
- a befektetett pénzügyi eszközök között kimutatott adott kölcsön (ideértve a bankbetétet is), hitelviszonyt megtestesítő kamatozó értékpapír után kapott (esedékes, járó) kamat összegét, továbbá a befektetett pénzügyi eszközök között kimutatott hitelviszonyt megtestesítő kamatozó értékpapír értékesítésekor az eladási árban lévő kamat összegét;
 - a befektetési jegyek nettó eszközértéke és névértéke közötti különbözet összegében kapott hozam összegét, függetlenül attól, hogy az kamatból, osztalékból vagy árfolyamnyereségből származik, továbbá a befektetési alapnak történő eladáskor, beváltáskor a nettó eszközérték és a könyv szerinti érték különbözetében realizált hozamot [forgatási célú befektetés esetén ezt a tételt az egyéb kapott (járó) kamatok és kamatjellegű bevételek között kell figyelembe venni];
 - a pénzügyi lízing esetén a lízingdíjban lévő kapott (járó) kamat összegét;
 - a tartós befektetést jelentő diszkont értékpapír vételára és névértéke közötti különbözetből a tárgyévre időarányosan jutó összeget;
 - a befektetett pénzügyi eszközök között kimutatott és eladott, beváltott hitelviszonyt megtestesítő értékpapír – kamatozó értékpapírnál az eladási árban lévő kamattal, diszkont értékpapírnál a d) pont szerint elszámolt kamattal csökkentett – eladási ára, illetve névértéke és könyv szerinti értéke közötti – nyereségjellegű – különbözetet az értékesítéskor, illetve a beváltáskor.
- (4) A befektetett pénzügyi eszközök kamatait csökkentő tételként kell kimutatni a (3) bekezdés a) pontja szerinti kamatozó értékpapír vételárában lévő kamat (beszerzéskor elszámolt) összegét.
- (5) Egyéb kapott (járó) kamatok és kamatjellegű bevételek között kell kimutatni:
- a forgóeszközök között kimutatott hitelviszonyt megtestesítő kamatozó értékpapír után kapott (esedékes, járó) kamat összegét, továbbá ezen értékpapír értékesítésekor az eladási árban lévő kamat összegét;
 - a forgóeszközök között kimutatott kölcsön, váltókövetelés, pénzeszközök után kapott (esedékes, járó) kamat összegét;
 - a forgóeszközök között kimutatott diszkont értékpapírok vételára és névértéke közötti különbözetből a tárgyévre időarányosan jutó összeget;
 - a pénzügyi intézménnyel kötött valódi penziós ügylet esetén az azonnali eladási ár és a határidős visszavásárlási ár (kötési ár) különbözetét;
 - a valódi penziós ügyletek és az óvadéki repóügyletek esetén a határidős viszonteladási kötelezettség mellett vásárolt eszköz követelésként kimutatott vételára és kötelezettségként kimutatott viszonteladási ára közötti különbözet összegében, valamint a kölcsönbe adott értékpapír után járó kölcsönzési díj összegében elszámolt kamatbevételt;
 - kamatjellegű bevételeként a kamatfedezeti ügyletek (határidős, opciós, swap és azonnali ügyletek) teljes nyereségét, ha az ügylet az üzleti év mérlegfordulónapjáig lezárult, továbbá a mérleg fordulónapjáig még le nem zárt ügyletek (kivéve az opciós ügyleteket) időarányos nyereségét, legfeljebb a fedezett alapügylet időarányos veszteségének összegéig;
 - az 59/A-59/F. §-ok szerinti valós értéken történő értékelés alkalmazása esetén, kamatjellegű bevételt csökkentő tételként a kamatfedezeti ügyletek veszteségét, ha az ügylet az üzleti év mérlegfordulónapjáig lezárult, legfeljebb a fedezett alapügylet nyereségének összegéig, továbbá a mérleg fordulónapjáig még le nem zárt ügyletek várható veszteségét a kamatfedezeti célú piaci érték (valós érték) fedezeti ügyletek esetében az 59/E. § (5) bekezdése szerint meghatározott összegben, illetve a kamatfedezeti célú cash-flow fedezeti ügyletnek minősülő kamat-swap ügyletek esetében a változó kamatláb és a fix kamatláb névleges tőkeösszegre vetített, az adott elszámolási időszakra jutó, a mérleg fordulónapjáig időarányosan számított összegének különbözetében, függetlenül attól, hogy azt hitelintézet, más gazdálkodó vagy magánszemély fizeti.

- (6) Az egyéb kapott (járó) kamatok és kamatjellegű bevételek csökkentő tételeként kell kimutatni az (5) bekezdés a) pontja szerinti kamatozó értékpapír vételárában lévő kamat (beszerzéskor elszámolt) összegét.
- (7) A pénzügyi műveletek egyéb bevételei között kell kimutatni:
- a) a forgóeszközök között kimutatott tulajdoni részesedést jelentő befektetések (ide értve a saját részvényt, a saját üzletrészt is) értékesítésekor az értékesített befektetés eladási ára és könyv szerinti értéke közötti – nyereségjellegű – különbözetet (árfolyamnyereséget);
 - b) a forgóeszközök között kimutatott hitelviszonyt megtestesítő értékpapír – a kamatozó értékpapírnál az eladási árban lévő kamattal, diszkont értékpapírnál az (5) bekezdés c) pontja szerint elszámolt kamattal csökkentett – eladási ára és könyv szerinti értéke közötti – nyereségjellegű – különbözetet (árfolyamnyereséget) az értékesítéskor;
 - c) a forgóeszközök között kimutatott hitelviszonyt megtestesítő kamatozó értékpapír beváltásakor a névérték és a könyv szerinti érték közötti – nyereségjellegű – különbözetet (árfolyamnyereséget);
 - d) a diszkont értékpapír beváltásakor a (3) bekezdés d), illetve az (5) bekezdés c) pontja szerint kamatbevételeként elszámolt összeggel csökkentett névérték és a vételár közötti – nyereségjellegű – különbözetet;
 - e) a hitelviszonyt megtestesítő értékpapír évente történő tőketörlesztése esetén a törlesztő rész, valamint a könyv szerinti értéknek a törlesztő rész és a törlesztő részt is magában foglaló hátralévő törlesztő részek arányában meghatározott összege közötti – nyereségjellegű – különbözetet;
 - f) a deviza- és valutakészletek forintra átváltásával kapcsolatos árfolyamnyereséget, valamint a külföldi pénzügyi eszközök értékeléséhez, befektetett pénzügyi eszközökhöz, értékpapírhoz és kötelezettséghez kapcsolódó, az üzleti évben pénzügyileg realizált árfolyamnyereséget;
 - g) a valutakészlet, a deviza, a külföldi pénzügyi eszközök értékeléséhez, befektetett pénzügyi eszköz, értékpapír és kötelezettség mérlegfordulónapi értékelésekor – a 60. § (3) bekezdése szerint – összevontan elszámolt árfolyamnyereséget;
 - h) a névérték alatt vásárolt, hitelviszonyt megtestesítő kamatozó értékpapír bekerülési értéke és névértéke közötti – nyereségjellegű – különbözetből az időbelileg elhatárolt összeget;
 - i) a névérték alatt vásárolt, hitelviszonyt megtestesítő kamatozó értékpapír bekerülési értéke és névértéke közötti – nyereségjellegű – különbözet korábban időbelileg elhatárolt összegének megszüntetését;
 - j) a nem fedezeti célú elszámolási határidős, opciós ügyletek és swap ügyletek határidős része esetén, az ügylet zárása (lejárat, ellenügylet kötése, lejárat előtti megszüntetése) időpontjában érvényes piaci árfolyam és kötési (határidős) árfolyam közötti – nyereségjellegű – különbözet teljes összegét, ha az ügylet zárása a mérleg fordulónapjáig megtörtént, illetve a pénzügyileg is realizált nyereségjellegű különbözetnek a tárgyévre időarányosan jutó összegét, amennyiben az ügylet zárása a mérleg fordulónapja és a mérlegkészítés időpontja között megtörtént;
 - k) a nem kamatfedezeti célú, egyéb fedezeti ügyletek (határidős, opciós, swap és azonnali ügyletek) nyereségének teljes összegét, ha az ügylet zárása a mérleg fordulónapjáig megtörtént, illetve a nyereség tárgyévre jutó időarányos összegét, legfeljebb a fedezett alapügylet időarányos vesztesége összegéig, ha az ügylet (kivéve az opciós ügyletet) a mérleg fordulónapjáig nem zárult le;
 - l) a kiírt opcióért kapott opciós díjat;
 - m) a vásárolt követelés könyv szerinti értékét meghaladó összegben befolyt pénzbevétel összegét;
 - n) a vásárolt követelés értékesítésekor az eladási ár és a könyv szerinti érték közötti – nyereségjellegű – különbözetet;
 - o) a szerződésben meghatározott fizetési határidőn (esedékességen) belül történt pénzügyi rendezés esetén kapott – legfeljebb a késedelmi kamattal arányos, nem számlázott – engedmény összegét;
 - p) közös üzemeltetés esetén a közös költségeknek a közös üzemeltetésben résztvevőkre áttérített összegét, illetve a közös üzemeltetésből származó nyereség – tárgyévvel kapcsolatosan – átvett összegét;
 - r) egyesülésnél a működés költségeinek – tárgyévvel kapcsolatosan – az egyesülés tagjaira áttérített összegét;
 - s) az 59/A-59/F. §-ok szerinti valós értéken történő értékelés alkalmazása során, a kereskedési célú származékos ügyletek esetén, az ügylet zárása (lejárat, ellenügylet kötése, lejárat előtti megszüntetése) időpontjában érvényes piaci árfolyam és kötési (határidős) árfolyam közötti – nyereségjellegű – különbözet teljes összegét, ha az ügylet zárása a mérleg fordulónapjáig megtörtént, valamint a mérleg fordulónapján érvényes piaci árfolyam és a kötési (határidős) árfolyam közötti – nyereségjellegű – különbözet összegét, ha az ügylet a mérleg fordulónapjáig nem zárult le, ideértve a 85. § (2) bekezdésének f) pontja és (3) bekezdésének t) pontja szerinti fedezeti ügyletnek az alapügylet veszteségét meghaladó összegét is;
 - t) az 59/A-59/F. §-ok szerinti valós értéken történő értékelés alkalmazása során bevételt csökkentő tételként a nem kamatfedezeti célú fedezeti ügyletek veszteségének összegét, ha az ügylet zárása a mérleg fordulónapjáig megtörtént, illetve a nem kamatfedezeti célú piaci érték (valós érték) fedezeti ügyletek várható veszteségének összegét, a mérlegfordulónapi piaci ár, árfolyam és a kötési (határidős) árfolyam közötti – veszteségjellegű – különbözet összegében, ha az ügylet a mérleg fordulónapjáig nem zárult le, legfeljebb a fedezett alapügylet tárgyévben elszámolt nyereségének összegében;
 - u) az 59/A-59/F. §-ok szerinti valós értéken értékelt kereskedési célú, mérlegben szereplő pénzügyi eszközök pozitív értékelési különbözetét.”

- (8) A külföldi pénzürtékre szóló részesedésnél, hitelviszonyt megtestesítő értékpapírnál a (2) bekezdés, a (3) bekezdés a)-b) és e) pontja, a (7) bekezdés a)-d) pontja szerinti árfolyamnyereséget a deviza árfolyamváltozása hatásának kiszűrésével kell meghatározni.

85. §

- (1) Befektetett pénzügyi eszközök árfolyamveszteségeként kell kimutatni:
- a befektetett pénzügyi eszközök között kimutatott és eladott, beváltott hitelviszonyt megtestesítő értékpapír – kamatozó értékpapírnál az eladási árban lévő kamattal, diszkont értékpapírnál a 84. § (3) bekezdésének d) pontja szerint elszámolt kamattal csökkentett – eladási ára, illetve névértéke és könyv szerinti értéke közötti – veszteségjellegű – különbözetet az értékesítéskor, illetve a beváltáskor;
 - a befektetett pénzügyi eszközök között kimutatott tulajdoni részesedést jelentő befektetés értékesítésekor az értékesített befektetés eladási ára és könyv szerinti értéke közötti – veszteségjellegű – különbözetet.
- (2) Fizetendő kamatok és kamatjellegű ráfordítások között kell kimutatni, függetlenül attól, hogy azt hitelintézet, más gazdálkodó vagy magánszemély részére kell fizetni:
- a hosszú, illetve a rövid lejáratú kötelezettségek között nyilvántartott kölcsönök, hitelek, kötvénykibocsátásból és más hitelviszonyt megtestesítő értékpapír kibocsátásból fennálló tartozások, váltó tartozások után fizetett, fizetendő (esedékes) kamat összegét az eszközök bekerülési értékében elszámolt, figyelembe vett kamat kivételével;
 - a hátrasorolt kötelezettségek (az alárendelt kölcsöntőke) után fizetett, fizetendő (esedékes) kamat összegét;
 - befektetési jegyeknél a befektetési alaphoz történő eladáskor, beváltáskor a nettó eszközérték és a könyv szerinti érték különbözetében realizált veszteséget;
 - [13\[85\]](#) a valódi penziós ügyletek és az óvadéki repóügyletek esetén a határidős visszavásárlási kötelezettség mellett eladott eszköz kötelezettségként kimutatott eladási ára és követelésként kimutatott visszavásárlási ára közötti különbözet összegében, valamint a kölcsönbe vett értékpapír után fizetendő kölcsönzési díj összegében elszámolt kamatráfordítást,
 - [14\[86\]](#) kamatfedezeti ügyletek (határidős, opciós, swap és azonnali ügyletek) teljes veszteségét, ha az ügylet a mérleg fordulónapjáig lezárult, továbbá a mérleg fordulónapjáig még le nem zárt ügyletek (kivéve az opciós ügyleteket) időarányos veszteségét, legfeljebb a fedezett alapügylet időarányos nyereségének összegéig.
 - [15\[87\]](#) az 59/A-59/F. §-ok szerinti valós értéken történő értékelés alkalmazása esetén, kamatjellegű ráfordítást csökkentő tételként a kamatfedezeti ügyletek nyereségét, ha az ügylet az üzleti év mérleg fordulónapjáig lezárult, legfeljebb a fedezett alapügylet veszteségének összegéig, továbbá a mérleg fordulónapjáig még le nem zárt ügyletek nyereségét a kamatfedezeti célú piaci érték (valós érték) fedezeti ügyletek esetében az 59/E. § (5) bekezdése szerint meghatározott összegben, illetve a kamatfedezeti célú cash-flow fedezeti ügyletnek minősülő kamat-swap ügyletek esetében a változó kamatláb és a fix kamatláb névleges tőkeösszegre vetített, az adott elszámolási időszakra jutó, a mérleg fordulónapjáig időarányosan számított összegének különbözetében.
- (3) A pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai között kell kimutatni:
- a forgóeszközök között kimutatott tulajdoni részesedést jelentő befektetések (ide értve a saját részvényt, a saját üzletrészt is) értékesítésekor az értékesített befektetés eladási ára és könyv szerinti értéke közötti – veszteségjellegű – különbözetet (árfolyamveszteséget);
 - a forgóeszközök között kimutatott hitelviszonyt megtestesítő értékpapír – kamatozó értékpapírnál az eladási árban lévő kamattal, diszkont értékpapírnál a 84. § (5) bekezdésének c) pontja szerint elszámolt kamattal csökkentett – eladási ára és könyv szerinti értéke közötti – veszteségjellegű – különbözetet (árfolyamveszteséget) az értékesítéskor;
 - a forgóeszközök között kimutatott hitelviszonyt megtestesítő kamatozó értékpapír beváltásakor a névérték és a könyv szerinti érték közötti – veszteségjellegű – különbözetet (árfolyamveszteséget);
 - a diszkont értékpapír beváltásakor a 84. § (3) bekezdésének d), illetve a 84. § (5) bekezdésének c) pontja szerint kamatbevételként elszámolt összeggel csökkentett névérték és a vételár közötti – veszteségjellegű – különbözetet;
 - a hitelviszonyt megtestesítő értékpapír évente történő tőketörlesztése esetén a törlesztő rész, valamint a könyv szerinti értéknek a törlesztő rész és a törlesztő részt is magában foglaló hátralévő törlesztő részek arányában meghatározott összege közötti – veszteségjellegű – különbözetet;
 - a deviza- és valutakészletek forintra átváltásával kapcsolatos árfolyamveszteséget, valamint a külföldi pénzürtékre szóló követeléshez, befektetett pénzügyi eszközökhöz, értékpapírhoz és kötelezettséghez kapcsolódó, az üzleti évben pénzügyileg realizált árfolyamveszteséget;

[13\[85\]](#) Módosította: a 2003. évi LXXXV. törvény 23. §-ának (1) bekezdése.

[14\[86\]](#) Módosította: a 2001. évi LXXIV. törvény 173. §-ának (2) bekezdése.

[15\[87\]](#) Beiktatta: a 2003. évi LXXXV. törvény 23 §-ának (2) bekezdése.

- g) a valutakészlet, a deviza, a külföldi pénzürtékre szóló követelés, a befektetett pénzügyi eszköz, értékpapír és kötelezettség mérlegfordulónapi értékelésekor – a 60. § (3) bekezdése szerint – összevontan elszámolt árfolyamveszteséget;
 - h) a névérték felett vásárolt, hitelviszonyt megtestesítő kamatozó értékpapír bekerülési értéke és névértéke közötti – veszteségjellegű – különbözetből az időbelileg elhatárolt összeget;
 - i) a névérték felett vásárolt, hitelviszonyt megtestesítő kamatozó értékpapír bekerülési értéke és névértéke közötti - veszteségjellegű – különbözet időbelileg elhatárolt összegének megszüntetését;
 - j) a nem fedezeti célú elszámolási határidős, opciós ügyletek és swap ügyletek határidős része esetén, az ügylet zárása (lejárat, ellenügylet kötése, lejárat előtti megszüntetése) időpontjában érvényes piaci árfolyam és kötési (határidős) árfolyam közötti – veszteségjellegű – különbözet teljes összegét, ha az ügylet zárása a mérleg fordulónapjáig megtörtént, továbbá a pénzügyileg is realizált veszteségjellegű különbözetének a tárgyévire időarányosan jutó összegét, ha az ügylet zárása a mérleg fordulónapja és a mérlegkészítés időpontja között megtörtént, valamint a veszteségjellegű különbözet pénzügyileg nem realizált várható összegét, ha az ügylet zárása a mérlegkészítés időpontjáig nem történt meg;
 - k) a nem kamatfedezeti célú, egyéb fedezeti ügyletek (határidős, opciós, swap és azonnali ügyletek) veszteségének teljes összegét, ha az ügylet zárása a mérleg fordulónapjáig megtörtént, illetve a veszteség tárgyévire jutó időarányos összegét, legfeljebb a fedezett alapügylet időarányos nyereségének összegéig, ha az ügylet (kivéve az opciós ügyletet) a mérleg fordulónapjáig nem zárult le;
 - l) a vásárolt eladási opcióért fizetett opciós díjat, a lejáratkor le nem hívott vételi opcióért fizetett opciós díjat, és a forgatási célú értékpapír beszerzéséhez kapcsolódóan felmerült, lehívott vételi opció opciós díját, ha ez utóbbit a vállalkozó a 61. § (2) bekezdése szerint a beszerzési értékben nem veszi figyelembe;
 - m) a behajthatatlannak minősített vásárolt követelés leírt összegét, továbbá a vásárolt követelés könyv szerinti értékének azon részét, amelyre a befolyt pénzbevétel nem nyújt fedezetet;
 - n) a vásárolt követelés értékesítésekor az eladási ár és a könyv szerinti érték közötti – veszteségjellegű – különbözetet;
 - o) a szerződésben meghatározott fizetési határidőn (esedékességen) belül történt pénzügyi rendezés esetén adott – legfeljebb a késedelmi kamattal arányos, nem számlázott – engedmény összegét;
 - p) közös üzemeltetés esetén a közös üzemeltetésben résztvevők által – a tárgyévvel kapcsolatosan – megtérített, megtérítendő közös költségek összegét, illetve a közös üzemeltetésből származó nyereség – tárgyévvel kapcsolatosan – átadott összegét;
 - r) egyesülés tagjainál az egyesülés működési költségeinek – a tárgyévvel kapcsolatosan – megtérített összegét;
 - s) az 59/A-59/F. §-ok szerinti valós értéken történő értékelés alkalmazása során, a kereskedési célú származékos ügyletek esetén, az ügylet zárása (lejárat, ellenügylet kötése, lejárat előtti megszüntetése) időpontjában érvényes piaci árfolyam és kötési (határidős) árfolyam közötti – veszteségjellegű – különbözet teljes összegét, ha az ügylet zárása a mérleg fordulónapjáig megtörtént, valamint a mérleg fordulónapján érvényes piaci árfolyam és a kötési (határidős) árfolyam közötti veszteségjellegű különbözet pénzügyileg nem realizált várható összegét, ha az ügylet a mérleg fordulónapjáig nem zárult le, ideértve a 84. § (5) bekezdés g) pontja és a (7) bekezdés t) pontja szerinti fedezeti ügyletnek az alapügylet nyereségét meghaladó összegét is;
 - t) az 59/A-59/F. §-ok szerinti valós értéken történő értékelés alkalmazása során ráfordítást csökkentő tételként a nem kamatfedezeti célú fedezeti ügyletek nyereségének összegét, ha az ügylet zárása a mérleg fordulónapjáig megtörtént, illetve a nem kamatfedezeti célú piaci érték (valós érték) fedezeti ügyletek várható nyereségének összegét a mérlegfordulónapi piaci ár, árfolyam és a kötési (határidős) árfolyam közötti – nyereségjellegű – különbözet összegében, ha az ügylet a mérleg fordulónapjáig nem zárult le, legfeljebb a fedezett alapügylet tárgyévben elszámolt veszteségének összegében;
 - u) az 59/A-59/F. §-ok szerinti valós értéken értékelt kereskedési célú, mérlegben szereplő pénzügyi eszközök negatív értékelési különbözetét.
- (4) A külföldi pénzürtékre szóló részesedésnél, hitelviszonyt megtestesítő értékpapírnál az (1) bekezdés, a (2) bekezdés a) pontja, a (3) bekezdés a)-d) pontja szerinti árfolyamveszteséget a deviza árfolyamváltozása hatásának kiszűrésével kell meghatározni.
- (5) A pénzügyi műveletek egyéb bevételeinek a 84. § (7) bekezdése szerinti tételei a pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai (3) bekezdés szerinti tételeivel nem vonhatók össze, azokat bruttó módon kell kimutatni, kivéve a mérlegfordulónapi értékeléskor elszámolt árfolyamkülönbözetet, amelyet összevontan kell kimutatni.
- (6) Részesedések, értékpapírok, bankbetétek értékvesztéseként kell kimutatni a tulajdoni részesedést jelentő befektetések, a hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok, a tartós bankbetétek elszámolt értékvesztését, csökkentve azt a korábban leírt értékvesztések visszafirt összegével.

86. §

- (1) A rendkívüli eredmény a rendkívüli bevételek és a rendkívüli ráfordítások különbözete.
- (2) A rendkívüli bevételek és a rendkívüli ráfordítások függetlenek a vállalkozási tevékenységtől, a vállalkozó rendes üzletmenetén kívül esnek, a szokásos vállalkozási tevékenységgel nem állnak közvetlen kapcsolatban.
- (3) A rendkívüli bevételek között kell kimutatni:

- a) a tulajdonosnál (a tagnál) a gazdasági társaságba bevitt vagyontárgyak létesítő okiratban, annak módosításában meghatározott értékét;
 - b) a gazdasági társaság tulajdonosánál (tagjánál) a gazdasági társaság jogutód nélküli megszűnése esetén (a felszámolás, a végelszámolás befejezésekor), az erről szóló határozat jogerőre emelkedésekor a megszűnt részesedés (részvények, üzletrészek, vagyoni betétek) ellenében kapott eszközök vagyonfelosztási javaslat szerinti értékének és az átvett kötelezettségek megállapodás szerinti értékének különbözetét, amennyiben a kapott eszközök értéke a több;
 - c) az átalakult gazdasági társaság tulajdonosánál (tagjánál) – a gazdasági társaság átalakulása esetén – az átalakulással létrejött gazdasági társaságban szerzett részesedés bekerülési értékeként a megszűnt részesedésre jutó – a jogelőd gazdasági társaság végleges vagyonmérlege szerinti – saját tőke összegét;
 - d) a külső tulajdonosnál (agnál) – a gazdasági társaság beolvadása esetén – az átvevő (beolvastó) gazdasági társaságban szerzett részesedés bekerülési értékeként a megszűnt részesedésre jutó – a jogelőd gazdasági társaság végleges vagyonmérlege szerinti – saját tőke összegét;
 - e) a gazdasági társaság tulajdonosánál (tagjánál) a gazdasági társaság jegyzett tőkéjének leszállításakor, ha a tőkeleszállítás tőkekivonás útján valósul meg, a bevont részesedés (részvény, üzletrész, vagyoni betét) névértékének fejében átvett (járó) eszközök értékét;
 - f) a visszavásárolt saját részvény, saját üzletrész, a visszaváltható részvény bevonása esetén, azok névértékét;
 - g) *a jegyzett tőkén felüli vagyon fedezete mellett – törvényi előírás alapján – kibocsátott részvények ellenében elengedett – a részvénytársaságnak nyújtott hitel miatt fennálló – kötelezettség összegét;*
 - h) a tartozásátvállalás során harmadik személy által – ellentételezés nélkül – átvállalt kötelezettség szerződés (megállapodás) szerinti összegét, továbbá a hitelező által elengedett, valamint az elévült kötelezettség összegét, ha ahhoz beszerzett eszköz nem kapcsolódik.
- (4) A rendkívüli bevételek között kell elszámolni, de halasztott bevételként időbelileg el kell határolni:
- a) az elengedett kötelezettség összegét akkor, ha az beszerzett eszközhöz kapcsolódik;
 - b) a fejlesztési célra – visszafizetési kötelezettség nélkül – kapott, pénzügyileg rendezett támogatás és a véglegesen átvett pénzeszközök összegét;
 - c) a térítés nélkül átvett eszközök átadónál kimutatott nyilvántartási (legfeljebb forgalmi, piaci) értékét, továbbá az ajándékként, a hagyatékként kapott, a többletként fellelt eszközök piaci értékét;
 - d) a tartozásátvállalás során harmadik személy által – ellentételezés nélkül – átvállalt kötelezettség szerződés (megállapodás) szerinti összegét, ha az beszerzett eszközhöz kapcsolódik.
- (5) Rendkívüli bevételként kell kimutatni a (4) bekezdés szerint halasztott bevételként elszámolt, időbelileg elhatárolt összegből a 45. § (2) bekezdése szerint a kapcsolódó költségek, ráfordítások ellentételezésére megszüntetett összeget.
- (6) A rendkívüli ráfordítások között kell kimutatni:
- a) a tulajdonosnál (a tagnál) az alapításkor, a jegyzett tőke emelésekor a gazdasági társaságba bevitt vagyontárgyak nyilvántartás szerinti értékét;
 - b) a visszavásárolt saját részvény, saját üzletrész, a visszaváltható részvény bevonása esetén, azok visszavásárlási (nyilvántartás szerinti) értékét;
 - c) a tulajdonosnál (a tagnál) a gazdasági társaság jogutód nélküli megszűnése esetén (a felszámolás, a végelszámolás befejezésekor) – az erről szóló határozat jogerőre emelkedésekor – a jogelőd gazdasági társaságban lévő megszűnt részesedésének (részvényeinek, üzletrészeinek, vagyoni betéteinek) nyilvántartás szerinti (könyv szerinti) értékét, valamint a megszűnés miatt – a megszűnt részesedés (részvények, üzletrészek, vagyoni betétek) ellenében – kapott eszközök vagyonfelosztási javaslat szerinti értékének és az átvett kötelezettségek megállapodás szerinti értékének különbözetét, amennyiben a kapott eszközök értéke a kevesebb;
 - d) az átalakult gazdasági társaság tulajdonosánál (tagjánál) – a gazdasági társaság átalakulása esetén – az átalakult gazdasági társaságban lévő megszűnt részesedésének (részvényeinek, üzletrészeinek, vagyoni betéteinek) nyilvántartás szerinti (könyv szerinti) értékét;
 - e) a külső tulajdonosnál (agnál) – a gazdasági társaság beolvadása esetén – a jogelőd gazdasági társaságban lévő megszűnt részesedésének (részvényeinek, üzletrészeinek, vagyoni betéteinek) nyilvántartás szerinti (könyv szerinti) értékét;
 - f) a tulajdonosnál (a tagnál) a gazdasági társaság jegyzett tőkéjének leszállításakor, ha a tőkeleszállítás tőkekivonás útján valósul meg, a bevont részesedések (részvények, üzletrészek, vagyoni betétek) nyilvántartás szerinti (könyv szerinti) értékét.
- (7) A rendkívüli ráfordítások között kell elszámolni:
- a) a térítés nélkül átadott eszközök nyilvántartás szerinti értékét, a térítés nélkül nyújtott szolgáltatások bekerülési értékét, a felszámított, az átvevő által meg nem térített általános forgalmi adóval növelt összegben, valamint – a behajthatatlannak nem minősülő – elengedett követelés könyv szerinti értékét;
 - b) a tartozásátvállalás során – ellentételezés nélkül – átvállalt kötelezettség szerződés (megállapodás) szerinti összegét – a 33. § (1) bekezdésének figyelembe vételével – a tartozást átvállalónál;
 - c) a fejlesztési célra – visszafizetési kötelezettség nélkül – átadott, pénzügyileg rendezett támogatás és a véglegesen átadott pénzeszközök összegét.

(8) A (3)-(4) bekezdés szerinti rendkívüli bevételeket, a (6)-(7) bekezdés szerinti rendkívüli ráfordításokat a felsorolt jogcímek szerint a kiegészítő mellékletben részletezni kell, amennyiben azok eredményre gyakorolt hatása jelentős.

87. §

- (1) Az adózás előtti eredmény a szokásos vállalkozási eredmény és a rendkívüli eredmény összevont összege.
- (2) Az adófizetési kötelezettség összegét az adóbevallás alapján kell kimutatni.
- (3) Az adózott eredmény az adózás előtti eredmény és az adófizetési kötelezettség különbözetével egyezik meg.
- (4) A mérleg szerinti eredmény a szabad eredménytartalékból osztalékra, részesedésre, a kamatozó részvény utáni kamatra – az (5) bekezdés szerint – igénybe vett összeggel módosított adózott eredmény és a jóváhagyott osztalék, részesedés, kamatozó részvény utáni kamat különbözete.
- (5) Amennyiben a tárgyévi adózott eredmény nem nyújt fedezetet a jóváhagyott osztalékra, részesedésre, kamatozó részvény utáni kamatra és a szabad eredménytartalék erre igénybe vehető, akkor a szabad eredménytartalékból igénybe vett összeget is be kell állítani az eredménykimutatásba. Ez esetben a mérleg szerinti eredmény nulla vagy a tárgyévi negatív adózott eredmény összegével megegyező összegű lesz.

2-3. számú melléklet a 2000. évi C. törvényhez

„A” változatú eredménykimutatás előírt tagolása összköltséges és forgalmi költséges eljárással

Összköltséges	Forgalmi költséges
01. Belföldi értékesítés nettó árbevétele 02. Exportértékesítés nettó árbevétele I. Értékesítés nettó árbevétele (01+02) 03. Saját termelésű készletek állományváltozása 04. Saját előállítású eszközök aktivált értéke II. Aktivált saját teljesítmények értéke (+03+04) III. Egyéb bevételek Ebből: visszaírt értékvesztés 05. Anyagköltség 06. Igénybe vett szolgáltatások értéke 07. Egyéb szolgáltatások értéke 08. Eladott áruk beszerzési értéke (ELÁBÉ) 09. Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke IV. Anyagjellegű ráfordítások (05+06+07+08+09) 10. Bérköltség 11. Személyi jellegű egyéb kifizetések 12. Bérjárulékok V. Személyi jellegű ráfordítások (10+11+12) VI. Értékcsökkenési leírás VII. Egyéb ráfordítások Ebből: értékvesztés	01. Belföldi értékesítés nettó árbevétele 02. Exportértékesítés nettó árbevétele I. Értékesítés nettó árbevétele (01+02) 03. Értékesítés elszámolt közvetlen önköltsége 04. Eladott áruk beszerzési értéke (ELÁBÉ) 05. Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke II. Értékesítés közvetlen költségei (03+04+05) III. Értékesítés bruttó eredménye (I-II) 06. Értékesítési, forgalmazási költségek 07. Igazgatási költségek 08. Egyéb általános költségek IV. Értékesítés közvetett költségei (06+07+08) V. Egyéb bevételek Ebből: visszaírt értékvesztés VI. Egyéb ráfordítások Ebből: értékvesztés
A. ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE (I+II+III-IV-V-VI-VII)	A. ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE (+III-IV+V-VI)
13. Kapott (járó) osztalék és részesedés Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott 14. Részesedések értékesítésének árfolyamnyeresége Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott 15. Befektetett pénzügyi eszközök kamatai, árfolyamnyeresége Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott 16. Egyéb kapott (járó) kamatok és kamatjellegű bevételek Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott 17. Pénzügyi műveletek egyéb bevételei VIII. Pénzügyi műveletek bevételei (13+14+15+16+17) 18. Befektetett pénzügyi eszközök árfolyamvesztése Ebből: kapcsolt vállalkozásnak adott 19. Fizetendő kamatok és kamatjellegű ráfordítások Ebből: kapcsolt vállalkozásnak adott 20. Részesedések, értékpapírok, bankbetétek értékvesztése 21. Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai (18+19+20+21)	
B. PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE (VIII-IX)	
C. SZOKÁSOS VÁLLALKOZÁSI EREDMÉNY (+A+B)	

X. Rendkívüli bevételek
XI. Rendkívüli ráfordítások
D. RENDKÍVÜLI EREDMÉNY (X-XI)
E. ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY (+C+D)
XII. Adófizetési kötelezettség
F. ADÓZOTT EREDMÉNY (+E-XII)
22. Eredménytartalék igénybevétele osztalékra, részesedésre
23. Jóváhagyott osztalék, részesedés
G. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY (+F+22-23)

„B” változatú eredménykimutatás előírt tagolása összköltséges és forgalmi költséges eljárással

Összköltséges	Forgalmi költséges
Ráfordítások	Ráfordítások
I. Saját termelésű készletek állományának csökkenése	01. Értékesítés elszámolt közvetlen önköltsége
01. Anyagköltség	02. Eladott áruk beszerzési értéke (ELÁBÉ)
02. Igénybe vett szolgáltatások értéke	03. Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke
03. Egyéb szolgáltatások értéke	I. Értékesítés közvetlen költségei (01+02+03)
04. Eladott áruk beszerzési értéke (ELÁBÉ)	04. Értékesítési, forgalmazási költségek
05. Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	05. Igazgatási költségek
II. Anyagjellegű ráfordítások (01+02+03+04+05)	06. Egyéb általános költségek
06. Bérköltség	II. Értékesítés közvetett költségei (04+05+06)
07. Személyi jellegű egyéb kifizetések	III. Egyéb ráfordítások
08. Bérjárulékok	Ebből: értékvesztés
III. Személyi jellegű ráfordítások (06+07+08)	IV. Üzemi (üzleti) tevékenység ráfordításai (I+II+III)
IV. Értékcsökkenési leírás	
V. Egyéb ráfordítások	
Ebből: értékvesztés	
VI. Üzemi (üzleti) tevékenység ráfordításai (I+II+III+IV+V)	
A. ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG NYERESÉGE (VI<XIV)	A. ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG NYERESÉGE (IV<XI)
09. Befektetett pénzügyi eszközök árfolyamvesztése	
Ebből: kapcsolt vállalkozásnak adott	
10. Fizetendő kamatok és kamatjellegű ráfordítások	
Ebből: kapcsolt vállalkozásnak adott	
11. Részesedések, értékpapírok, bankbetétek értékvesztése	
12. Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai	
VII. Pénzügyi műveletek ráfordításai (09+10+11+12)	
B. PÉNZÜGYI MŰVELETEK NYERESÉGE (VII<XV)	
C. SZOKÁSOS VÁLLALKOZÁSI EREDMÉNY (NYERESÉG) [(A+B)>(H+I)]	
VIII. Rendkívüli ráfordítások	
D. RENDKÍVÜLI EREDMÉNY (NYERESÉG) (VIII<XVI)	
E ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY (NYERESÉG) [(C+D)>(J+K)]	
IX. Adófizetési kötelezettség	
F. ADÓZOTT EREDMÉNY (NYERESÉG) [(E-IX)>0]	
X. Jóváhagyott osztalék, részesedés	
G. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY (NYERESÉG)	
Összesen (VI+VII+VIII+IX+X+G)	

Bevételek	Bevételek
13. Belföldi értékesítés nettó árbevétele 14. Exportértékesítés nettó árbevétele XI. Értékesítés nettó árbevétele (13+14) 15. Saját termelésű készletek állománynövekedése 16. Saját előállítású eszközök aktivált értéke XII. Aktivált saját teljesítmények értéke (15+16) XIII. Egyéb bevételek Ebből: visszaírt értékvesztés XIV. Üzemi (üzleti) tevékenység bevételei (XI+XII+XIII)	11. Belföldi értékesítés nettó árbevétele 12. Exportértékesítés nettó árbevétele IX. Értékesítés nettó árbevétele (11+12) X. Egyéb bevételek Ebből: visszaírt értékvesztés XI. Üzemi (üzleti) tevékenység bevételei (IX+X)
H. ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG VESZTESÉGE (VI>XIV)	H. ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG VESZTESÉGE (IV>XI)
17. Kapott (járó) osztalék és részesedés Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott 18. Részesedések értékesítésének árfolyamnyeresége Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott 19. Befektetett pénzügyi eszközök kamatai, árfolyamnyeresége Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott 20. Egyéb kapott (járó) kamatok és kamatjellegű bevételek Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott 21. Pénzügyi műveletek egyéb bevételei	
XV. Pénzügyi műveletek bevételei (17+18+19+20+21)	
I. PÉNZÜGYI MŰVELETEK VESZTESÉGE (VII>XV)	
J. SZOKÁSOS VÁLLALKOZÁSI EREDMÉNY (VESZTESÉG) [(A+B)<(H+I)]	
XVI. Rendkívüli bevételek	
K. RENDKÍVÜLI EREDMÉNY (VESZTESÉG) (VIII>XVI)	
L. ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY (VESZTESÉG) [(C+D)<(J+K)]	
M. ADÓZOTT EREDMÉNY (VESZTESÉG) [(E-IX)<0] vagy [(L+IX)>0] [(C+D)<(J+K)]	
XVII. Eredménytartalék igénybevétele osztalékra, részesedésre	
N. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY (VESZTESÉG)	
Összesen (XIV+XV+XVI+VII+N)	

18. melléklet Cash flow-kimutatás

7. számú melléklet a 2000. évi C. törvényhez

Cash flow-kimutatás A cash flow-kimutatás tagolása

I. Szokásos tevékenységből származó pénzeszköz-változás (Működési cash flow, 1-13. sorok)

1. Adózás előtti eredmény \pm
2. Elszámolt amortizáció +
3. Elszámolt értékvesztés és visszairás \pm
4. Céltartalék képzés és felhasználás különbözete \pm
5. Befektetett eszközök értékesítésének eredménye \pm
6. Szállítói kötelezettség változása \pm
7. Egyéb rövid lejáratú kötelezettség változása \pm
8. Passzív időbeli elhatárolások változása \pm
9. Vevőkövetelés változása \pm
10. Forgóeszközök (vevőkövetelés és pénzeszköz nélkül) változása \pm
11. Aktív időbeli elhatárolások változása \pm
12. Fizetett, fizetendő adó (nyereség után) -
13. Fizetett, fizetendő osztalék, részesedés -

II. Befektetési tevékenységből származó pénzeszköz-változás

(Befektetési cash flow, 14-16. sorok)

14. Befektetett eszközök beszerzése -
15. Befektetett eszközök eladása +
16. Kapott osztalék, részesedés +

III. Pénzügyi műveletekből származó pénzeszköz-változás

(Finanszírozási cash flow, 17-27. sorok)

17. Részvénykibocsátás, tőkebevonás bevétele +
18. Kötvény, hitelviszonyt megtestesítő értékpapír kibocsátásának bevétele +
19. Hitel és kölcsön felvétele +
20. Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek törlesztése, megszüntetése, beváltása +
21. Véglegesen kapott pénzeszköz +
22. Részvénybevonás, tőke kivonás (tőke szállítás) -
23. Kötvény és hitelviszonyt megtestesítő értékpapír visszafizetése -
24. Hitel és kölcsön törlesztése, visszafizetése -
25. Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek -
26. Véglegesen átadott pénzeszköz -
27. Alapítókkal szembeni, illetve egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek változása \pm

IV. Pénzeszközök változása (+I+II+III. sorok) \pm

A. A cash flow-kimutatás sorainak tartalma

A cash flow-kimutatásban a vállalkozó – választásának függvényében – a tervezett és a tényadatokat, illetve az előző év és a tárgyév adatait köteles feltüntetni.

A cash flow-kimutatás elkészítéséhez nem elegendők a mérleg és az eredménykimutatás adatai. Elkészítésénél abból kell kiindulni, hogy a cash flow-kimutatás fő sorai az elnevezéseknek megfelelő pénzeszköz-változásokat tartalmazzák. Ehhez olyan korrekciós tételeket kell alkalmazni, amelyek segítségével – a levezetés alapján mutatkozó – halmozódások kiszűrésre kerülnek.

Ha valamely tétel a befektetési cash flow-ba tartozik (mint a kapott osztalék, a tárgyi eszközök eladásának bevétele), akkor azt a tételt a működési cash flow nem tartalmazhatja, az eredmény hatását ki kell szűrni. A véglegesen kapott pénzeszköz a finanszírozási cash flow-ba tartozik, és így annak időbelileg elhatárolt összegét a működési cash flow passzív időbeli elhatárolások változása nem tartalmazhatja.

Korrekciós tételek, amelyeket figyelembe kell venni (a felsorolás nem teljes körű):

1. Az „1. Adózás előtti eredmény” sorban a tulajdoni részesedések után kapott osztalékkal, részesedéssel az adózás előtti eredményt csökkenteni kell.
2. A „3. Elszámolt értékvesztés” sorban az adott időszakban elszámolt értékvesztéseket, terven felüli értékcsökkenési leírásokat pozitív előjellel, azok visszairását negatív előjellel kell figyelembe venni.
3. A „4. Céltartalék képzés és felhasználás különbözete” soron az adott időszaki céltartalék képzés többletét pozitív előjellel, a céltartalék felhasználás többletét negatív előjellel kell figyelembe venni.
4. Az „5. Befektetett eszközök értékesítésének eredménye” sorban a befektetett eszközök eladási ára (kamatozó értékpapír esetén a felhalmozott kamattal csökkentett eladási ára) és könyv szerinti értéke közötti nyereséget negatív előjellel, a veszteséget pedig pozitív előjellel kell figyelembe venni.

5. A „7. Egyéb rövid lejáratú kötelezettség változása” sorban a vevőktől kapott előlegek, a váltótartozások és az egyéb rövid lejáratú kötelezettségek állomány növekedését pozitív előjellel, állomány csökkenését negatív előjellel kell figyelembe venni.
6. Az egyéb sorokon kimutatott eszköz állományváltozásokat (a befektetési cash flow-val, a finanszírozási cash flow-val kapcsolatos tételek kivételével) növekedés esetén negatív előjellel, csökkenés esetén pozitív előjellel kell figyelembe venni, a forrás állományváltozásokat (a befektetési cash flow-val, a finanszírozási cash flow-val kapcsolatos tételek kivételével) pedig növekedés esetén pozitív előjellel, csökkenés esetén negatív előjellel kell beállítani.
7. A „13. Fizetett (fizetendő) osztalék, részesedés” sorban az adott időszak után fizetett (fizetendő, a mérlegképzítés időpontjáig ismertté vált) osztalék, részesedés és a kamatozó részvények után fizetett (fizetendő) kamat összegét kell kimutatni.
8. A „14. Befektetett eszközök beszerzése” sorban az adott időszakban beszerzett befektetett eszközök pénzügyileg rendezett beszerzési értékét kell kimutatni.
9. A „15. Befektetett eszközök eladása” sorban az adott időszakban eladott befektetett eszközök eladási árának pénzügyileg is rendezett értékét kell kimutatni, a kamatozó értékpapírok esetében az eladási árban lévő – felhalmozott – kamattal csökkentett összegben. Itt kell továbbá kimutatni a befektetett eszközök közé tartozó, hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok beváltása miatt kapott, ténylegesen befolyt névérték összegét.
10. A „17. Részvénykibocsátás, tőkebevonás bevétele” soron az adott időszakban jegyzett tőke emelésből ténylegesen befolyt pénzüsszeget kell kimutatni.
11. A „18. Kötvény és hitelviszonyt megtestesítő értékpapír kibocsátásának bevétele” soron az adott időszakban rövid és hosszú lejáratú kötvények és más hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok kibocsátásából származó, befolyt pénzüsszeget kell kimutatni.
12. A „19. Hitel és kölcsön felvétele” soron az adott időszakban felvett hitelből és igénybevett kölcsönből befolyt pénzüsszeget kell kimutatni.
13. A „20. Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök, elhelyezett bankbetétek törlesztése, megszüntetése, beváltása” soron a hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök, illetve elhelyezett bankbetétek adott időszakban való törlesztéséből, illetve beváltásából, megszüntetéséből befolyt pénzüsszeget kell kimutatni.
14. A „21. Véglegesen kapott pénzeszközök” soron az adott időszakban jogszabály alapján, a tőke-, illetve eredménytartalék javára véglegesen vagy az eredmény javára fejlesztési célból kapott (befolyt) pénzüsszeget kell kimutatni.
15. A „22. Részvénybevonás, tőke kivonás (tőkeleszállítás)” soron az adott időszakban jegyzett tőke leszállítás miatt a tulajdonosok részére kifizetett pénzüsszeget kell kimutatni, valamint a bevont saját részvény, üzlet-rész névértékét.
16. A „23. Kötvény és hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok visszafizetése” soron a kibocsátott kötvények és más hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok adott időszakban beváltott, törlesztett összegét kell kimutatni.
17. A „24. Hitel és kölcsön törlesztése, visszafizetése” soron az igénybevett hitel, kölcsön adott időszakban törlesztett összegét kell kimutatni.
18. A „25. Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök, elhelyezett bankbetétek” soron az adott időszakban hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök, elhelyezett bankbetétek összegét kell kimutatni.
19. A „26. Véglegesen átadott pénzeszközök” soron az adott időszakban, jogszabály alapján, a tőke-, illetve eredménytartalék vagy az eredmény terhére véglegesen átadott pénzeszközöket kell kimutatni.

IX. Felhasznált irodalom

2000. évi C. törvény a számvitelről

Bálint A., Sidlovits D., Szép K. - **Kockázat és kockázatkezelés a kertészetben**

Kertgazdaság Online –www.kertgazdasag.hu

Brealey, Myers – **Modern vállalati pénzügyek**

Panem, Budapest, 1999

Chikán Attila – **Vállalatigazdaságtan**

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó – AULA, 1992

Czabán János dr. – **Költségtan, költség- és nyereségszámítások**

Miskolci Egyetemi Kiadó, 1998

Czabán János dr., Vargha Jenő dr. és tsai – **Fejezetek a vállalatgazdaságtan témaköréből - Beruházások gazdaságossági értékelése**

Miskolci Egyetemi Kiadó, 1998

Czabán János dr., Vargha Jenő dr. és tsai – **Fejezetek a vállalatgazdaságtan témaköréből – Tartós tőkejavak a vállalati gazdálkodásban**

Miskolci Egyetemi Kiadó, 1998

Hanyecz Lajos dr. – **Controlling az agrárium vállalatainak gyakorlatában**

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Agrár-, Környezet- és Regionális-gazdaságtan Tanszék

Horváth József – **Üzleti tervezés**

Agrárszaktanácsadási Szolgálat, 2004

Kalmárné dr. Hollósi E., Dr. Gályász J., Juhász F. – **Oktatási segédlet - Kibővített előadás-vázlatok**

Agrárszaktanácsadási Szolgálat, 2003

Kapronczai I. dr., Dr. Kovács G., Kertész R., Pátkai J.né dr., Fácányi Zs., Dr. Gokler L., Dr. Jadú J., Kocza M., Nagy I., Dr. Reischl G., Dr. Szűcs M., Dr. Takács I., Dr. Takácsné dr. György K., Váradi I., Dr. Vinczeffly Zs.né. - **Mezőgazdasági beruházási döntések előkészítése - kézikönyv gazdálkodók számára**

Készült: a Beruházási Előkészítési és Elősegítési PHARE-program keretében az Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet, valamint az FM Műszaki Intézet közreműködésével. Bp. - Gödöllő, 1997

Kemény Gábor dr. – **Tervezés a mezőgazdaságban**

Controlling Portál - www.controllingportal.hu

Molnár József – **Közgazdaságtan**

Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest, 1993

Szabó Imre László dr. – **Egy növénytermesztési controlling modell**

VE Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar, Gyakorlati, Szervezési és Vezetési Tanszék

Székely Csaba dr., Somogyi Sándor dr. – **Vállalatigazdaságtan III. – Mezőgazdasági vállalkozások irányítása**

Egyetemi jegyzet, Gödöllő, 1996.

Takácsné dr. György Katalin – **A mezőgazdasági növényvédelem gazdálkodási stratégiái és azok értékelése**

SZIE GTK Üzemtani Tanszék

Véry Zoltán – **Mezőgazdasági üzemek korszerű irányítása**

Controlling Portál - www.controllingportal.hu

Vígh László dr. – **Pénzügytan jegyzet**

BME, Közgazdaságtudományi Kar