



**DEBRECENI  
EGYETEM**

**GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR  
TANULMÁNYI OSZTÁLY**

H-4002 Debrecen, Pf.: 400

Tel.: 52/508-444, honlap: [www.econ.unideb.hu](http://www.econ.unideb.hu)

---

**VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS**

**MESTERSZAKSZAK**

**/LEVELEZŐ TAGOZAT/**

**TEMATIKA**

**2019/2020.**

*Megjegyzés: Az oktatók a változtatás jogát fenntartják a tematikák vonatkozásában!*

|                                                                                                                                                                                                                                   |           |                               |                                                                   |           |                          |       |  |             |                |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------|-------|--|-------------|----------------|----------------|
| A tantárgy neve:                                                                                                                                                                                                                  | magyarul: | Haladó stratégiai menedzsment |                                                                   |           |                          |       |  | Kódja:      | GT_MVAL025-17  |                |
|                                                                                                                                                                                                                                   | angolul:  | Advance Strategic Management  |                                                                   |           |                          |       |  |             |                |                |
| 2019/2020/2                                                                                                                                                                                                                       |           |                               |                                                                   |           |                          |       |  |             |                |                |
| Felelős oktatási egység:                                                                                                                                                                                                          |           |                               | DE GTK Gazdálkodástudományi Intézet, Vállalatgazdaságtani Tanszék |           |                          |       |  |             |                |                |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                                                                                                                                                                       |           |                               | -                                                                 |           |                          |       |  |             | Kódja:         | -              |
| Típus                                                                                                                                                                                                                             |           | Heti óraszámok                |                                                                   |           |                          |       |  | Követelmény | Kredit         | Oktatás nyelve |
|                                                                                                                                                                                                                                   |           | Előadás                       |                                                                   | Gyakorlat |                          | Labor |  |             |                |                |
| Nappali                                                                                                                                                                                                                           |           | Heti                          |                                                                   | Heti      |                          | Heti  |  | V           | 5              | magyar         |
| Levelező                                                                                                                                                                                                                          | X         |                               | 10                                                                |           | 10                       |       |  |             |                |                |
| Tantárgyfelelős oktató                                                                                                                                                                                                            |           |                               | neve:                                                             |           | Prof. Dr. Nábrádi András |       |  | beosztása:  | egyetemi tanár |                |
| A kurzus célja az, hogy a hallgatók                                                                                                                                                                                               |           |                               |                                                                   |           |                          |       |  |             |                |                |
| 1. A tantárgy célkitűzése, hogy a tananyagot abszolváló hallgatók tisztában legyenek a stratégiai menedzsment fő területeivel, a vállalati stratégiai tervezés módszerével, azt készség szinten tudják alkalmazni, megvalósítani. |           |                               |                                                                   |           |                          |       |  |             |                |                |

## Tanulás eredmények, kompetenciák: a hallgató

### Tudás:

A hallgató olyan alapvető ismeretekre tesz szert, amelyek révén eligazodik a vállalati stratégia módszertanában, azokat megértve tudja a speciális eljárásokat a legmodernebb megközelítéseket elsajátítani. A kurzus előadásai három fő tématerület köré fókuszálódnak: 1. A stratégiai tervezés folyamata, speciális eljárásai, A stratégia bevezetése, a szervezés, a vezetés és a csapatépítés területei. 3. A stratégia bevezetésének és folyamatának ellenőrzése. A tantárgy révén a hallgató megismeri a stratégiai tervezés legújabb kutatási irányait, területeit, eredményeit is.

### Képesség:

**Legyen tisztában** a vállalati küldetés és jövőkép fontosságával, az üzleti környezet és a vállalati belső értékelésnek, valamint a versenytársak elemzésének módszerivel.

**Tudja elhelyezni** az elemzések alapján a vállalati stratégiai irányokat, a defenzív, az offenzív és az intenzív területekre a vállalaton belül.

**Értse** a módszerek alkalmazási korlátait és lehetőségeit, azok előnyeit és hátrányait.

**Legyen képes** ismereteit felhasználni az üzleti környezet elemzésére, a stratégiai irányok meghatározására, a lehetséges stratégiák megválasztására a stratégia bevezetésének és ellenőrzésének kérdésköreire.

**Tudja alkalmazni a gyakorlatban**, a tantárgy tanulásakor megszerzett ismereteket.

### Attitűd:

A tantárgy elősegíti, hogy a hallgató, megfelelő gazdálkodástudományi tudás, továbbá korszerű stratégiai szemlélet birtokában a végzés után az új szakmai információkat, kutatási eredményeket megfelelően értelmezni és értékelni tudja, továbbá alkalmas legyen gazdaságtudományi ismereteit gyarapítani. A hallgató ennek köszönhetően olyan gazdaságtudományi alapokkal bír, ami hozzásegíti ahhoz, hogy a szakmai feladatait hatékonyan végezze.

### Autonómia és felelősség:

A kurzus hozzásegíti a hallgatót ahhoz, hogy munkájában innovatív, egyben befogadó és hatékony legyen, továbbá szakmai jövőépítéssel kapcsolatos kérdésekben megalapozottan és felelősséggel formáljon véleményt.

## A kurzus tartalma, témakörei

A kurzus szervesen épít F.R. David Strategic Management Cases and Concepts című, 15-ik kiadást „megélt” 2015-ös könyvére, amelyet több, mint 300 egyetemen használnak a tárgykörben. A témakörök szervesen épülnek egymásra, a stratégiai tervezés logikai folyamatában. A tervezés során kiemelt részek: stratégiai küldetés és jövőkép, stratégiai elemzések, stratégiai irányok meghatározásnak módszerei, hosszú távú stratégiai célok rögzítése, lehetséges stratégiák, döntés a legjobb stratégiáról. A tervezést követően a stratégia bevezetésének és ellenőrzésének kérdéskörei kerülnek megtárgyalásra. A témakörök mindegyike magyar példákkal, illetve esettanulmányokkal bővített.

## Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek

Előadás, gyakorlatokon egy működő vállalkozás stratégiai tervének elkészítése, igény szerint konzultáció, az eredmények bemutatása, prezentálása.

### **Értékelés**

A félév során az előadáson elhangzottak alapján egy konkrét vállalkozás stratégiai tervének csoportmunkában történő elkészítése. A terv benyújtását követően (írásbeli értékelés) azt szóban is meg kell védeni. Az írásbeli rész max. 60%, a szóbeli max. 40% eredményei alkotják a végső érdemjegyet.

### **Kötelező olvasmány:**

Nábrádi A.-Pupos T. (szerk). A stratégiai és az üzleti tervezés gyakorlata. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 2010.

### **Ajánlott szakirodalom:**

Fred R. David, Forest R. David: Strategic management, Concepts and Cases. 15th Edition. Pearson Education Limited, 2015. ISBN: ISBN 10: 1-292-01689-2, ISBN 13: 978-1-292-01689-4

| Heti bontott tematika |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. hét                | <p>A stratégia fogalma, területei, a hagyományos és a stratégiai terv eltérése, a stratégia felépítése</p> <hr/> <p>TE: A hallgató megismeri a hagyományos és a stratégiai tervezés közötti eltéréseket, a tervezés fázisainak bemutatásával ráhangolódik a témakör sajátosságaira.</p>                                                                                                                  |
| 2. hét                | <p>Stratégiai elemzések, az üzleti küldetés a jövőkép megfogalmazása</p> <hr/> <p>TE: A hallgatók tisztában lesznek az üzleti küldetés kialakításának menetével, az értékrend és elvárások mikéntjével, valamint a jövőkép kialakításának sajátosságaival.</p>                                                                                                                                           |
| 3. hét                | <p>A vállalkozás külső makro-környezetének elemzése, a PEST analízis</p> <hr/> <p>TE: A politikai a gazdasági a szocio-kulturális és a technológiai tényezők vizsgálatának alapszabályait elsajátítva képesek lesznek a makrokörnyezeti elemzésekre.</p>                                                                                                                                                 |
| 4. hét                | <p>A vállalkozás külső mikro-környezetének elemzése, Porter féle öttényezős modell, Külső Faktor Értékelő Mátrix felállítása, értelmezése</p> <hr/> <p>TE: A Porter f. 5 erő modell alkalmazásával a külső mikrokörnyezet elemzésének metodikáját sajátítják el, a KFÉM mátrix alkalmazásával a különböző elemek szttenderdizálása történik és számszerűsíthetővé válik azok hatása a vállalkozásra.</p> |
| 5. hét                | <p>A vállalkozás belső tényezőinek elemzése, erőforrás alapú megközelítés, kulcsfontosságú belső tényezők alapú megközelítés, értéklánc alapú megközelítés</p> <hr/> <p>TE: A három eltérő módszerre épülő belső elemzés lehetővé teszi, hogy eltérő szektorális besorolású vállalkozások esetében is objektív vizsgálati eredmények születhessenek.</p>                                                 |
| 6. hét                | <p>A Belső Faktor Értékelő Mátrix meghatározásának számításmenete</p> <hr/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | TE: BFÉM mátrix alkalmazásával a különböző belső tényezők sztenderdizálása történik és számszerűsíthetővé válik a javítandó területek egyébként heterogén befolyása.                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 7. hét  | <p>Versenytárs elemzés, a Competitive Profile Matrix (versenyképességi mátrix) elemi felállítása, az eredmények sugárdiagramos elemzése</p> <hr/> <p>TE: A versenytárs elemzés alapjául a Consumer Satisfaction Index, illetve az abból levont következtetések szolgálnak. Ezt követően lehet a CPM mátrix alkalmazásával objektív alapokra fektetni az összehasonlítást. A sztenderdizálás módszerével kvantitatív számszerűsítések válnak valóvá.</p> |
| 8. hét  | <p>Potenciális stratégiai irányok meghatározásának, módszerei, elméleti alapjai.</p> <hr/> <p>TE: A potenciális stratégiai irányok a vállalati divíziókban eltérőek lehetnek. Ezek, bár egy vállalatról esik szó, mégis alapvetően különbözhetnek egymástól, amikor is az erőforrás allokáció optimalizálásával a lehető legnagyobb eredmény elérése törekszünk.</p>                                                                                    |
| 9. hét  | <p>Potenciális stratégiai irányok meghatározása, SWOT-2 mátrix, BCG Mátrix, GE mátrix, McKinsey mátrix, GSM mátrix, Porter f. generikus stratégiák</p> <hr/> <p>TE: A lehetséges stratégiai irányok meghatározására eltérő megközelítésű metódusok kerülnek bemutatásra, amelyekkel a szektorális eltérések feloldhatók, más-más alapokon nyugvó elemzésekkel a stratégiai irányvektor objektív alapokra helyezhető.</p>                                |
| 10. hét | <p>Hosszú távú stratégiai célkitűzések, offenzív stratégiák, integrációs stratégiák.</p> <hr/> <p>TE: A hallgatók tisztában lesznek azzal, hogy mi a különbség a jövőkép és a hosszú távú stratégiai célkitűzések között. Megismerik a belső és a külső célkitűzések kapcsolatait. Az offenzív stratégiai irányok közül tisztában lesznek a vertikális integráció és a horizontális integráció adta lehetőségekkel, korlátokkal.</p>                    |
| 11. hét | <p>Intenzív stratégiák, piacmélyítés-eladásösztönzés, piacfejlesztés, termékfejlesztés, kapcsolt és nem kapcsolt diverzifikációk</p> <hr/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | <p>TE: Az Ansoff f. megközelítés alkalmazásával a termék-piac kapcsolatok alapelemeivel ismerkednek meg a hallgatók. Az eladásösztönzés 16 módszerének, továbbá a piacfejlesztés és termékfejlesztés előnyeinek és veszélyeinek tisztázásával képesek lesznek elhelyezni a stratégiai eszközök tárházában az intenzív stratégiákat.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 12. hét | <p>Defenzív stratégiák, korlátozás, reorganizáció, leválasztás, részbeni értékesítés, felszámolás, végelszámolás, előnyei, korlátai, hátrányai. A kvantitatív Stratégiai Tervező Mátrix (Quantitative Strategic Planning Matrix) felépítése, alkalmazási lehetőségei.</p> <hr/> <p>TE: A stratégiai söntés egyik kulcselem az, hogy mit ne tegyünk. Ha ez nem sikerült megtenni, akkor a leépítés, a visszafejlesztés szakaszait kell átgondoltan végrehajtani. A defenzív stratégiák ezekre a lehetőségekre mutatnak rá. A QSPM mátrix alkalmazásával objektívvá tehető az eltérő, de hasonló irányba mutató változatok közül a jobb megoldások kiválasztása.</p> |
| 13. hét | <p>A stratégia megvalósítása</p> <hr/> <p>TE: A döntést követően a stratégia bevezetését kell egy logikai láncolatra felépítve megtervezni. Ebben szervezési, csapatépítési, ösztönzési kérdések kerülnek elsődlegesen hangsúlyozásra, felkeltve a figyelmet ezek szükségességére.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 14. hét | <p>A stratégia megvalósulásának ellenőrzése</p> <hr/> <p>TE: A külső és belső tényezőkben bekövetkező változások a stratégia folyamatos ellenőrzését, auditálását teszik szükségessé. A Gant diagram alkalmazásával folyamatos visszacsatolást lehet megvalósítani, időben lehet módosításokat kezdeményezni a stratégia hosszú távú sikeressége érdekében.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |           |                                                                             |                         |    |             |            |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----|-------------|------------|-----------------|
| A tantárgy neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | magyarul: |           | Vállalkozás-innováció                                                       |                         |    |             | Kódja:     | GT_MVAL009-17   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | angolul:  |           | Business-innováció                                                          |                         |    |             |            |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |           |                                                                             |                         |    |             |            |                 |
| Felelős oktatási egység:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |           |           | Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet<br>Szervezés és Kommunikáció Tanszék |                         |    |             |            |                 |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |           | -                                                                           |                         |    |             | Kódja:     | -               |
| Típus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           | Óraszámok |                                                                             |                         |    | Követelmény | Kredit     | Oktatás nyelve  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           | Előadás   |                                                                             | Gyakorlat               |    |             |            |                 |
| Nappali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |           | Heti      |                                                                             | Heti                    |    | kollokvium  | 5          | magyar          |
| Levelező                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | L         | Féléves   | 10                                                                          | Féléves                 | 10 |             |            |                 |
| Tantárgyfelelős oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |           | neve:                                                                       | Dr.habil Gályász József |    |             | beosztása: | egyetemi docens |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |           |           | neve:                                                                       | Dr. habil Juhász Csilla |    |             | beosztása: | egyetemi docens |
| A kurzus célja:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |           |                                                                             |                         |    |             |            |                 |
| A megtanult ismeretekkel hozzásegíteni a hallgatókat egy olyan szellemű munkavégzéshez, ahol a működési környezetre, a szervezetek életére a megnőtt gyakoriságú változások a jellemzőek, a siker indikátorai pedig a minőségi és innovatív termékekkel és szolgáltatásokkal elért pozíció és a társadalmi elégedettség. Ehhez az szükséges, hogy a hallgatók képessé váljanak a társadalmi közös tudás célszerű menedzselésére. |           |           |                                                                             |                         |    |             |            |                 |

**Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul**

*Tudás:*

- Érti a gazdálkodó szervezetek struktúráját, működését és hazai, illetve nemzeti határokon túlnyúló kapcsolatrendszerét, információs és motivációs tényezőit, különös tekintettel az intézményi környezetre
- Ismeri a fejlesztés (változás) megvalósításához szükséges finanszírozási források értékelését és pénzügyi megtérülési elemzések módjait.
- Széleskörű vezetési és szervezési ismeretekkel rendelkezik.

*Képesség:*

- Képes felismerni a vállalkozásfejlesztési nemzetközi trendekből, európai szakpolitikákból fakadó követelményeket és fejlesztési lehetőségeket.
- Önálló új következtetéseket, eredeti gondolatokat és megoldási módokat fogalmaz meg, képes az igényes elemzési, modellezési módszerek alkalmazására, komplex problémák megoldására irányuló stratégiák kialakítására, döntések meghozatalára, változó hazai és nemzetközi környezetben, illetve szervezeti kultúrában is

*Attitűd:*

- Kritikusan viszonyul saját, illetve a beosztottak munkájához és magatartásához, innovatív és proaktív magatartást tanúsít a gazdasági problémák kezelésében.
- Nyitott és befogadó a gazdaságtudomány és gyakorlat új eredményei iránt.
- Törekszik tudásának és munkakapcsolatainak fejlesztésére, erre munkatársait és beosztottait is ösztönzi, segíti, támogatja.
- Nyitott a vállalkozásfejlesztést érintő gazdasági, társadalmi változások iránt, társadalmi és szociális érzékenységgel rendelkezik.
- Munkája során határozott, konstruktív, együttműködő, kezdeményező.

*Autonómia és felelősség:*

- Szervezetpolitikai, stratégiai, irányítási szempontból jelentős területeken is önállóan választja ki és alkalmazza a releváns problémamegoldási módszereket, önállóan lát el gazdasági elemző, döntés-előkészítő, tanácsadói feladatokat.
- Önállóan létesít, szervez és irányít nagyobb méretű vállalkozást, vagy nagyobb szervezetet, szervezeti egységet is.
- Felelősséget vállal saját munkájáért, az általa irányított szervezetért, vállalkozásáért, az alkalmazottakért.
- Önállóan azonosítja, tervezi és szervezi saját és beosztottai szakmai és általános fejlődését, azokért felelősséget vállal és visel.
- Felelősséget vállal munkájáért, a munkatársakkal és partnereivel kialakított kapcsolataitért.

**A kurzus rövid tartalma, témakörei**

A tantárgy keretén belül megismerik a hallgatók az innováció menedzsment feladatait, a vállalkozás-változás törvényszerűségeit, az innováció fogalmi rendszereit, innovációs elméleteket-modelleket, az innováció folyamatait, a stratégia alkotás innovációs szempontjait, az iparjogvédelmi alapokat, az innováció szabályozását, finanszírozását, az innováció intézményrendszerét és az innovációs teljesítmény mérését, értékelését.

**Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek**

Az elméleti anyag átadása előadás formájában történik, de a kis létszám miatt lehetőség van kérdések feltevésére, hozzászólásra és vitára is. A gyakorlatokon otthoni felkészülést igénylő feladatokat is kapnak a hallgatók. Ezek meghatározott tematika szerinti információk összegyűjtését jelentik, amelyről referátum formában adnak számot az órákon. Ennek teljesítése kötelező.

A félévben leadott elméleti anyagból a számonkérés kollokviumon történik szóbeli és/vagy írásbeli formában.

A gyakorlatokon való részvétel kötelező, ennek az ellenőrzése folyamatos. A megengedett hiányzás a kari Tanulmányi és Vizsgaszabályzatban rögzítettek szerint lehetséges.

Év közben előre nem tervezhető módon sok innováció tematikájú rendezvény szerveződik a városban, amelyeken szervezett módon részt vesznek a tárgy hallgatói az órarendi keret terhére, illetve saját szervezésben szakmai érdeklődésből.

#### **Értékelés**

A gyakorlathoz kötött egyéni feladatokértékelése megfelelt, nem felet meg kategóriák szerint történik. A félév gyakorlatának az elfogadása a megfelelt minősítéshez kötött, ami egyben a tárgy teljesítésénél az aláírás feltétele. Az elméleti anyag értékelése vizsga formájában történik.

#### **Kötelező szakirodalom:**

Pakucs J.- Papanek G.(szerk.): Az innovációs folyamatok szervezése. Magyar Innovációs Szövetség. 2006. Budapest, 273p. ISBN 978-963-06-1724

Buzás Norbert (szerk.): Innováció menedzsment a gyakorlatban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2007. 360p. ISBN 978-963-05-8467-8

Iványi A Sz.–Hoffer I. : Innovációs folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó, Budapest. 2004. 334p. ISBN 963-9585-46-7

Hámori Balázs- Szabó Katalin: Innovációs verseny, Aula Kiadó, 2012

#### **Ajánlott szakirodalom:**

Vágási M. - Piskóti I. - Buzás N.(szerk.): Innováció-marketing. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006.378p. ISBN 963-05-8396-8

Honlapok: [www.innova.hu](http://www.innova.hu), [www.mszh.hu](http://www.mszh.hu); [www.nih.gov.hu](http://www.nih.gov.hu); [www.innovacio.hu](http://www.innovacio.hu)

| Heti bontott tematika |                                                                                                                                         |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. blokk              | Az innováció menedzsment feladata                                                                                                       |
|                       | TE: A termék, eljárás és a szervezeti- szervezési-, marketing innováció jelentőségének megértése és a gyakorlati szempontok megismerése |
|                       | Vállalkozás-változás, stratégia alkotás                                                                                                 |
|                       | TE: A változási folyamatok jellemzőinek megismerése és a tartalmi elemek között az innováció pozicionálása.                             |
|                       | Az innováció fogalmi rendszere                                                                                                          |
|                       | TE: Az innováció fogalmának, - ezzel együtt tartalmának a megértése – és az evolúciójának, fejlődésének a megértése                     |
|                       | Az innovációs elméletek és modellek I.                                                                                                  |
|                       | TE: Tételes tudás megszerzése                                                                                                           |
|                       | Az innovációs elméletek és modellek II.                                                                                                 |
|                       | TE A megismert modellek gyakorlati hasznosításának összefüggései                                                                        |
|                       | Korunk kihívásai- innovációs kihívások                                                                                                  |
|                       | TE: A különböző szintű rendszerek, problémák beazonosítása és a megoldáskeresésben az innováció szerepe                                 |
|                       | Iparjovédelmi alapok                                                                                                                    |
|                       | TE: A szellemi tulajdon védelmének formái, eszközei                                                                                     |
| 2. blokk              | Az innováció intézményrendszere és szabályozása                                                                                         |
|                       | TE: Az intézményi struktúra megismerése                                                                                                 |
|                       | Az innováció intézményrendszere és szabályozása                                                                                         |
|                       | TE a szabályozási formák és tartalmuk                                                                                                   |
|                       | Az innováció finanszírozása                                                                                                             |
|                       | TE: Az innovációk megvalósításának pénzügyi lehetőségei                                                                                 |
|                       | Az innováció menedzselése                                                                                                               |
|                       | TE: a használható eszközrendszer ismerete                                                                                               |
|                       | Technológia menedzsment                                                                                                                 |
|                       | TE: A technológia jelentőségének megismerése és változtatása                                                                            |
|                       | Az innovációs teljesítmény mérése                                                                                                       |
|                       | TE Nemzetközi, nemzeti és szervezeti szintű mérési lehetőségek megismerése és a mérési eredmények értékelése                            |
|                       | Az innováció terjedése, innovatív termékek menedzselése                                                                                 |
|                       | TE: Az elméletek gyakorlati haszna                                                                                                      |

\*TE tanulási eredmények

|                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |                                                                |    |                      |    |                 |                    |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------|----|----------------------|----|-----------------|--------------------|----------------|
| A tantárgy neve:                                                                                                                                                                                                                                                                              | magyarul: | Társadalmi és gazdasági előrejelzés                            |    |                      |    | Kódja:          | GT_MVAL010-17      |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                               | angolul:  | Social and Economic Prognosis                                  |    |                      |    |                 |                    |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |                                                                |    |                      |    |                 |                    |                |
| Felelős oktatási egység:                                                                                                                                                                                                                                                                      |           | Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Közgazdaságtan Intézet |    |                      |    |                 |                    |                |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                                                                                                                                                                                                                                   |           | -                                                              |    |                      |    | Kódja:          | -                  |                |
| Típus                                                                                                                                                                                                                                                                                         |           | Óraszámok                                                      |    |                      |    | Követelmény     | Kredit             | Oktatás nyelve |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           | Előadás                                                        |    | Gyakorlat            |    |                 |                    |                |
| Nappali                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           | Heti                                                           |    | Heti                 |    | gyakorlati jegy | 5                  | magyar         |
| Levelező                                                                                                                                                                                                                                                                                      | L         | Féléves                                                        | 10 | Féléves              | 10 |                 |                    |                |
| Tantárgyfelelős oktató                                                                                                                                                                                                                                                                        |           | neve:                                                          |    | Bauerné Gáthy Andrea |    | beosztás a:     | egyetemi adjunktus |                |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató                                                                                                                                                                                                                                                             |           | neve:                                                          |    |                      |    | beosztás a:     |                    |                |
| A kurzus célja, hogy a hallgatók                                                                                                                                                                                                                                                              |           |                                                                |    |                      |    |                 |                    |                |
| jövővel kapcsolatos tudományos ismeretei bővüljenek, az előrejelzés gyakorlati hasznosítási lehetőségeit megismerjék, valamint az társadalmi és gazdasági előrejelzés képességét elsajátítsák, az ehhez szükséges elméleti és metodológiai szemléletet és módszertani ismeretüket fejlesszék. |           |                                                                |    |                      |    |                 |                    |                |

**Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul**

*Tudás:*

Birtokában van a problémafelismerés, -megfogalmazás és -megoldás, az információgyűjtés és -feldolgozás korszerű, elméletileg is igényes matematikai-statisztikai, ökonometriai, modellezési módszereinek, ismeri azok korlátait is.

*Képesség:*

Önálló új következtetéseket, eredeti gondolatokat és megoldási módokat fogalmaz meg, képes az igényes elemzési, modellezési módszerek alkalmazására, komplex problémák megoldására irányuló stratégiák kialakítására, döntések meghozatalára, változó hazai és nemzetközi környezetben, illetve szervezeti kultúrában is.

*Attitűd:*

Nyitott a vállalkozásfejlesztést érintő gazdasági, társadalmi változások iránt, társadalmi és szociális érzékenységgel rendelkezik.

*Autonómia és felelősség:*

Szervezetpolitikai, stratégiai, irányítási szempontból jelentős területeken is önállóan választja ki és alkalmazza a releváns problémamegoldási módszereket, önállóan lát el gazdasági elemző, döntés-előkészítő, tanácsadói feladatokat.

#### **A kurzus rövid tartalma, témakörei**

A félév első fele a prognosztika, előrejelzés, jövőkutatás alapvető fogalmainak elsajátítására koncentrál, valamint a tudományterület fejlődésének megismerésére. A jövőkutatás módszereinek, távlatainak, korlátainak megismerésén túl a különböző előrejelzési irányzatok tanulmányozása, elsajátítása is megtörténik. A félév második részében a legfontosabb társadalmi, gazdasági és környezeti folyamatok jövőbeni alakulására vonatkozó előrejelzések megismerésére és elemzésére kerül sor.

#### **Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek**

Előadáson elhangzott tananyagra építve társadalmi és gazdasági előrejelzések elemzése.

#### **Értékelés**

Vizsgát csak az a hallgató tehet, aki megszerzi a félév végi aláírást. Az aláírás megszerzésének feltétele egy előre egyeztetett társadalmi és gazdasági előrejelzéshez kapcsolódó témáról, szakirodalmakra és aktuális gazdasági- és társadalmi adatsorokra épülő kiselőadás megtartása megfelelő színvonalon.

A kiemelkedő színvonalú kiselőadások (a legalább elégséges (2)) vizsgajegyet egy jeggyel javíthatják. Az előadások anyagai a félév során elérhetőek lesznek a moodle rendszeren.

A vizsgán a tankönyv anyagát és az előadásokon elhangzottakat kérem számon.

A vizsga írásbeli. Az írásbeli vizsgán elért eredmény adja a kollokviumi jegyet az alábbiak szerint:

0 - 50% – elégtelen

50%+1 pont - 63% – elégséges

64% - 75% – közepes

76% - 86% – jó

87% - 100% – jeles

#### **Kötelező szakirodalom:**

Nováky E. (2006): *Jövő kutatás*. Aula Kiadó, Budapest

Meadows, D. – Randers, J. – Meadows D. (2005): *A növekedés határai – harminc év múltán*. Kossuth Kiadó, Budapest.

#### **Ajánlott szakirodalom:**

Farkas J. – Király G. – Koós B. – Lennert J. – Sebestény t. – Tagai G. – Zsibók Zs. (2015): *Magyarország hosszú távú társadalmi és gazdasági fejlődési pályájának előrejelzése*. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Központ, Regionális Kutatások Intézete, 2015

Gidai E. – Tóth Ané (2001): Bevezetés a jövő kutatás elméleti és módszertani kérdéseibe, Arisztotelész Stúdium Bt. 2001. ISBN 963 00 6223

Ligeti István (szerk.): Jövőképek és gazdasági stratégiák, ECO STAT Időszaki Közlemények XXVIII. Szám

Tyukodi G. (2005): Future Management – jövő kutatás gyakorlati megközelítésben. In: A foresight technikák gyakorlati alkalmazásai, MTA-BCE Komplex Jövő kutatás Kutatócsoport Füzetek 6. (szerk. Kristóf Tamás), MTA TKI, BCE Jövő kutatás Tanszék, Budapest, 36-62.

Aktuális tanulmányok

| Heti bontott tematika |                                                                                                                |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                    | A tárgy bevezetése, a társadalmi és gazdasági előrejelzés, a jövő kutatás a tudományok rendszerében            |
|                       | TE*: A társadalmi és gazdasági előrejelzés alapjául szolgáló jövő kutatási tudományterület megismerése.        |
|                       | Elméleti-metodológiai kérdések 1.                                                                              |
|                       | TE: A jövő kutatás elméleti hátterének megismerése                                                             |
|                       | Elméleti-metodológiai kérdések 2.                                                                              |
|                       | TE: A jövő kutatás módszereihez kapcsolódó korlátok és bizonytalanságok megismerése.                           |
| 2.                    | Irányzatok a jövő kutatásban 1.                                                                                |
|                       | TE: A jövő kutatási irányzatok elkülönítése                                                                    |
|                       | Irányzatok a jövő kutatásban 2.                                                                                |
|                       | TE: A jövő kutatási irányzatok elemzése                                                                        |
|                       | Előrejelzési módszerek                                                                                         |
|                       | TE: A jövő kutatáshoz kapcsolódó előrejelzési módszerek megismerése, csoportosítása                            |
| 3.                    | Modellezési eljárások 1.                                                                                       |
|                       | TE: Analógiát hasznosító módszerek, kölcsönhatás módszer, célfa és fontossági fa módszer elsajátítása          |
|                       | Modellezési eljárások 2.                                                                                       |
|                       | TE: A Szenárió módszer, játékelmélet módszer elsajátítása                                                      |
|                       | Participatív jövő kutatás                                                                                      |
|                       | TE: A szakértők és laikusok bevonásával történő jövőalternatívák kidolgozásának lehetőségeit sajátítják el     |
|                       | Az előrejelző tevékenység szervezése                                                                           |
|                       | TE: Az előrejelző tevékenység megszervezéshez szükséges ismeretek elsajátítása                                 |
| 4.                    | Világ népesedési előrejelzések (túlnépesedés), Az Európai Unió népesedési előrejelzései (előregedő társadalom) |
|                       | TE: A társadalmi közép- és hosszú távú előrejelzések megismerése                                               |
|                       | Gazdasági előrejelzések a Világon, az Európai Unió országaiban, Gazdasági válságok                             |
|                       | TE: A gazdasági közép- és hosszú távú előrejelzések megismerése                                                |

|  |                                                              |
|--|--------------------------------------------------------------|
|  | A környezeti korlátok                                        |
|  | TE: A gazdasági növekedés környezeti korlátainak megismerése |
|  | A magyar piacgazdaság fejlődése (Magyarország 2025)          |
|  | TE: Magyarország lehetséges jövőképeinek megismerése         |

\*TE tanulási eredmények

|                                                                                    |  |           |    |                                       |                                |             |            |                 |               |
|------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------|----|---------------------------------------|--------------------------------|-------------|------------|-----------------|---------------|
| A tantárgy neve:                                                                   |  | magyarul: |    | Számvitel vezetőőknek                 |                                |             |            | Kódja:          | GT_MVAL013-17 |
|                                                                                    |  | angolul:  |    | Accounting for Managers               |                                |             |            |                 |               |
|                                                                                    |  |           |    |                                       |                                |             |            |                 |               |
| Felelős oktatási egység:                                                           |  |           |    | DE GTK Számviteli és Pénzügyi Intézet |                                |             |            |                 |               |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                        |  |           |    |                                       |                                |             |            | Kódja:          |               |
| Típus                                                                              |  | Óraszámok |    |                                       |                                | Követelmény | Kredit     | Oktatás nyelve  |               |
|                                                                                    |  | Előadás   |    | Gyakorlat                             |                                |             |            |                 |               |
| Nappali                                                                            |  | Heti      |    | Heti                                  |                                | kollokvium  | 5          | magyar          |               |
| Levelező                                                                           |  | Féléves   | 10 | Féléves                               | 10                             |             |            |                 |               |
| Tantárgyfelelős oktató                                                             |  |           |    | neve:                                 | Dékán Tamásné Dr. Orbán Ildikó |             | beosztása: | egyetemi docens |               |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató                                                  |  |           |    | neve:                                 | Dr. Lakatos Vilmos             |             | beosztása: | egyetemi docens |               |
| A képzés célja                                                                     |  |           |    |                                       |                                |             |            |                 |               |
| hogya a hallgatók megismerjék                                                      |  |           |    |                                       |                                |             |            |                 |               |
| - a beszámoló tartalmi és formai követelményeit,                                   |  |           |    |                                       |                                |             |            |                 |               |
| - az általános és a sajátos értékelési szabályokat,                                |  |           |    |                                       |                                |             |            |                 |               |
| - a mérleg, az eredménykimutatás, a könyvvezetés szintetizált kapcsolatrendszerét, |  |           |    |                                       |                                |             |            |                 |               |
| - a kiegészítő melléklet és az üzleti jelentés általános és sajátos elemeit        |  |           |    |                                       |                                |             |            |                 |               |
| - a beszámolóból nyerhető információk, azok hasznosításának lehetőségeit.          |  |           |    |                                       |                                |             |            |                 |               |

**Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul**

*Tudás:*

A hallgató elsajátította a gazdaságtudomány, a számvitel fogalmait, elméleteit, folyamatait és jellemzőit, ismeri a meghatározó gazdasági tényeket. Érti a gazdálkodó szervezetek struktúráját, működését és hazai, illetve nemzeti határokon túlnyúló kapcsolatrendszerét. Ismeri a gazdálkodásra ható tényezőket és azok befolyásolására használatos módszereket. A hallgató megismeri a számvitel alapfogalmait, a számviteli információs rendszert, a beszámoló részeit, az alapvető számviteli összefüggéseket, elsajátítja a számviteli gondolkodás alapjait. Ismeri a hazai és nemzetközi számviteli szabályokat, a gazdasági folyamatok számviteli megjelenítését.

*Képesség:*

A hallgató képes a munkaköri feladatok ellátásán túl a gyakorlati tudás, tapasztalatok megszerzését követően vállalkozást vezetni, összetett gazdálkodási folyamatokat tervezni, irányítani, az erőforrásokkal gazdálkodni. Gazdálkodási folyamatokban, projektekben vesz részt, vezetőként a tevékenységet tervezi, irányítja, szervezi, koordinálja, értékeli. A hallgató képessé válik a pénzügyi kimutatások összefüggéseinek értelmezésére, a számviteli nyilvántartási rendszerek használatára.

*Attitűd:*

A hallgató innovatív és proaktív magatartást tanúsít a gazdasági problémák kezelésében, nyitott és befogadó a gazdaságtudomány és gyakorlat új eredményei iránt. Érdeklődéssel fordul a kapcsolódó szaktudományok eredményei és megoldásai felé..

*Autonómia és felelősség:*

Szervezetpolitikai, stratégiai, irányítási szempontból jelentős területeken is önállóan választja ki és alkalmazza a releváns problémamegoldási módszereket, önállóan lát el gazdasági elemző, döntés-előkészítő, tanácsadói feladatokat. Önállóan létesít, szervez és irányít nagyobb méretű vállalkozást, vagy nagyobb szervezetet, szervezeti egységet is.

**A kurzus rövid tartalma, témakörei**

A beszámoló tartalmi és formai követelményei, az általános és a sajátos értékelési szabályok, a mérleg, az eredménykimutatás, a kiegészítő melléklet és az üzleti jelentés általános és sajátos elemei, a beszámolóból nyerhető információk, azok hasznosításának lehetőségei.

**Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek**

Elméleti és gyakorlati ismertek átadása illusztratív példákon keresztül. A kurzus anyagok (előadás és gyakorlat is) az elearning rendszeren keresztül érhetőek el. A gyakorlatokon, az előadáson elhangzott elméleti anyagokhoz kapcsolódó feladatok megoldására kerül sor, ezért az előadás anyagát ismerni kell. Követelmény, hogy a hallgatók a gyakorlatokon felkészülten jelenjenek meg.

**Értékelés**

A kollokviumi érdemjegy megszerzése során a hallgatóknak mind az elméleti, mind a gyakorlati tananyagból elsajátított tudásukról számot kell adniuk. A vizsgaidőszakban az elméleti részből írásban (teszt, esszé) formájában történik a számonkérés, majd ezt követően gyakorlati feladatsor megoldására kerül sor. Mindét vizsgarésznek minimálisan 60%-os eredménnyel kell rendelkeznie, a sikeres vizsgához.

A kollokviumi dolgozat értékelése (mindkét vizsgarész-elméleti gyakorlati- esetén, majd azok átlagát számolva):

Az elért pontszám (%-ok) alapján:

60% alatt: 1, elégtelen

60-69%: 2, elégséges

70-79%: 3, közepes

80-89%: 4, jó

90-100%: 5, jeles

#### **Kötelező szakirodalom:**

Konzultációk tananyagai és a <https://elearning.unideb.hu/course/view.php?id=1403> –ra feltett anyagok.

Kozma András: Vázlatok a számvitel tanuláshoz 1. kötet, Keletlombard Kft., Debrecen, 2004

Kozma András: Vázlatok a számvitel tanuláshoz 2. kötet, Keletlombard Kft., Debrecen, 2001

Dr. Kozma András: Számviteli gyakorlatok I.

#### **Ajánlott szakirodalom:**

Róth - Adorján - Lukács – Veit: Pénzügyi számvitel, Magyar Könyvvizsgálói Kamara Oktatási Központ Kft., Budapest, 2015

Sztanó Imre: A számvitel alapjai, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytársaság, Budapest, 2015

Horváth Katalin: Számvitel a gyakorlatban Saldo kiadó

Éva Katalin: Számvitelelemzés I-II.

Bartha Ágnes - Gellért Henriett – Madarasiné dr. Szirmai Andrea: Nemzetközi számviteli ismeretek, Perfekt, 2016

Lakatos – Kovács – Mohl – Rózsa – Szirmai: NEMZETKÖZI PÉNZÜGYI BESZÁMOLÁSI STANDARDOK elmélete és gyakorlata 2013. Magyarázatok és példák. MKVK

2000. évi C. törvény a számvitelről

| Tematika |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 óra    | <p>A számvitel fogalma, célja. A vállalkozási tevékenység tartalma és főbb sajátosságai, a termelési folyamat és kapcsolata a számvittel. A vállalkozó vagyona, fogalma, a vagyon kimutatása. A vállalkozó vagyona, a vagyon kimutatása. Az egyes mérlegsorok tartalma. .</p> <hr/> <p>TE: Ismeri a számvitel fogalmát, célját és a vállalkozási tevékenység tartalmát, a vagyont, és annak kimutatásának lehetőségeit. Ismeri a számviteli mérleg lényegét, tartalmát.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5 óra    | <p>Az eredmény fogalma, csoportosítása, kimutatása. Az eredménykimutatás és tartalma, típusai. A gazdasági műveletek és hatásuk a vagyonra.</p> <hr/> <p>TE: Ismeri az eredménykimutatás lényegét, tartalmát. Az eredménykimutatás felépítését. Ismeri a gazdasági műveletek jellegzetességeit, és vagyonra gyakorolt hatásukat. Ismeri és összefüggéseiben vizsgálja a mérleg és az eredménykimutatás kapcsolatát</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 5 óra    | <p>A vállalkozások számviteli információs rendszere. A számviteli munka szakaszai, számviteli bizonylatok, nyilvántartások. A számvitel, beszámolás hazai és nemzetközi szabályozása. A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény. A Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok (IFRS-ek) rendszere. Az éves beszámolóra vonatkozó általános szabályok. Az éves beszámoló tartalma, részei. Az éves beszámoló adattartalma, szerkezeti felépítése. Kiegészítő Melléklet. Üzleti jelentés. Nyilvánosságra hozatal. Könyvvizsgálat.</p> <hr/> <p>TE: Ismeri a vállalkozások számviteli információs rendszerének lényegét, a számviteli munka szakaszait, és a számviteli bizonylatok fogalmát, kellékeit. Ismeri a különböző számviteli nyilvántartásokat, a kettős könyvvitel jellemzőit. Ismeri a számviteli szabályozás hazai és nemzetközi vonatkozásait. Ismeri az éves beszámoló tartalmát, részeit, képes azok összeállítására.</p> |
| 5 óra    | <p>A bekerülési érték fogalma, összetevői. Az értékcsökkenési fajtái, kiszámításuk, a leírás módja. Eszközök és források értékelése. Az adók szerepe a vállalati gazdálkodásban, számviteli megjelenítésük.</p> <hr/> <p>TE: . Ismeri a bekerülési érték fogalmát, összetevőit, az értékcsökkenés fajtáit, kiszámításuk menetét, a leírás módját, az eszközök és források értékelésének lényegét. Ismeri az adók vállalati gazdálkodásban betöltött szerepét, számviteli megjelenítését.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

\*TE tanulási eredmények

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |           |  |                                       |  |                      |        |                |                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------|--|---------------------------------------|--|----------------------|--------|----------------|-----------------|
| A tantárgy neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   | magyarul: |  | Pénzügyi kimutatások elemzése         |  |                      |        | Kódja:         | GT_MVAL004      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   | angolul:  |  | Financial analysis                    |  |                      |        |                |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |           |  |                                       |  |                      |        |                |                 |
| Felelős oktatási egység:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |           |  | DE GTK Számviteli és Pénzügyi Intézet |  |                      |        |                |                 |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |   |           |  | -                                     |  |                      |        | Kódja:         |                 |
| Típus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   | Óraszámok |  |                                       |  | Követelmény          | Kredit | Oktatás nyelve |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   | Előadás   |  | Gyakorlat                             |  |                      |        |                |                 |
| Nappali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   | Heti      |  | Heti                                  |  | gyakorlati jegy      | 5      | magyar         |                 |
| Levelező                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | x | Féléves   |  | Féléves                               |  |                      |        |                |                 |
| Tantárgyfelelős oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |           |  | neve:                                 |  | Dr. Fenyves Veronika |        | beosztása:     | egyetemi docens |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |           |  | neve:                                 |  | Tömöri Gergő         |        | beosztása      | PhD hallgató    |
| A kurzus célja, hogy a hallgatók                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |           |  |                                       |  |                      |        |                |                 |
| <div><div>- A hallgatók megismerjék a vállalkozások pénzügyi elemzésének módszertanát, a pénzügyi elemzések végrehajtását és a megkapott eredményeket képesek legyenek kiértékelni.</div><div>- A hallgatók megismerkedjenek a különböző pénzügyi modellekkel.</div><div>- A hallgatók megismerkedjenek, felhasználói szinten tudják alkalmazni a Microsoft Office 2007 Excel programját</div></div>                                                                                             |   |           |  |                                       |  |                      |        |                |                 |
| Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |           |  |                                       |  |                      |        |                |                 |
| Tudás:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |           |  |                                       |  |                      |        |                |                 |
| Ismeri a fejlesztés (változás) megvalósításához szükséges finanszírozási források értékelését és pénzügyi elemzések módjait. Birtokában van a problémafelismerés, -megfogalmazás és -megoldás, az információgyűjtés és -feldolgozás korszerű, elméletileg is igényes pénzügyi modellezési módszereinek, ismeri azok korlátait is.                                                                                                                                                                |   |           |  |                                       |  |                      |        |                |                 |
| Képesség:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |           |  |                                       |  |                      |        |                |                 |
| Képes a vállalati gazdálkodás összefüggésrendszerének és kölcsönhatásainak felismerésére, a jövőbeli jövedelmezőségre ható tényezők mindenkori jelentőségük szerinti értékelésére. Saját elemzésen alapuló egyéni álláspontot alakít ki, azt képes bemutatni és azt vitában is képviselni.                                                                                                                                                                                                       |   |           |  |                                       |  |                      |        |                |                 |
| Attitűd:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |           |  |                                       |  |                      |        |                |                 |
| Nyitott a vállalkozásfejlesztést érintő gazdasági, társadalmi változások iránt, társadalmi és szociális érzékenységgel rendelkezik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |           |  |                                       |  |                      |        |                |                 |
| Autonómia és felelősség:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |           |  |                                       |  |                      |        |                |                 |
| Elemzi és értékeli a vállalkozás működésének tapasztalatait, kezeli annak a felelősségét, hogy az elemzések és gyakorlati eljárások során kapott eredmények a választott módszertől is függenek.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |           |  |                                       |  |                      |        |                |                 |
| A kurzus rövid tartalma, témakörei                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |           |  |                                       |  |                      |        |                |                 |
| A hallgatók megismertetése a vállalkozások pénzügyi elemzésének módszertanával, a pénzügyi elemzések végrehajtásával és az eredmények értékelésével, illetve azok felhasználási lehetőségeivel. A hallgatók számára lehetőséget biztosítani különböző pénzügyi modellek megismerésére. Az ismeretek elmélyítése érdekében a szemináriumokon a hallgatók az elméleti anyaghoz kapcsolódó feladatokat, esettanulmányokat oldanak meg a Microsoft Office 2007 Excel programjának a felhasználásával |   |           |  |                                       |  |                      |        |                |                 |
| Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |           |  |                                       |  |                      |        |                |                 |
| Az előadások keretében a hallgatók a pénzügyi kimutatásokkal és a pénzügyi elemzéssel kapcsolatos jellemzőkkel, feladatokkal és módszerekkel ismerkednek meg. A gyakorlatokon pedig olyan számításokat végeznek, és olyan esettanulmányokat oldanak meg, amelyek biztosítják, hogy kellő gyakorlatot szerezzenek a pénzügyi kimutatások értelmezéséhez, elemzéséhez, ok-okozati összefüggések feltárásához.                                                                                      |   |           |  |                                       |  |                      |        |                |                 |

## Értékelés

A hallgatók számonkérése 3 részből tevődik össze:

1. az elméleti tananyagból megírt 2 Moodle teszt (15-15%),
2. a gyakorlatokon megoldott feladatokhoz hasonló feladatok megoldása MS Excelben (30%),
3. önálló elemzés elvégzése és bemutatása (40%).

A félév során a hallgatóknak el kell készíteniük egy - maguk által kiválasztott - vállalkozás legalább 20 oldalas elemzését, amit a szorgalmi időszak utolsó két hetében 10 perces prezentáción be is kell mutatniuk, a témával kapcsolatban kéréseket kaphatnak.. Ennek az értékelése adja a félévvégi jegy másik 60 %-át. Az elkészített dolgozat formai követelményei megegyeznek a diplomadolgozattal szemben támasztott formai követelményekkel. Tartalmi követelmény 1 oldal bevezetés, 1 oldal cégbemutató, 2-3 oldal szakirodalom, 14-15 oldal elemzés és 1 oldal összefoglalás, dolgozat mellékleteként csatolni kell az elemzés alapjául szolgáló mérleget és eredménykimutatást. Az elkészített elemzést fel kell tölteni a moodle rendszerbe a vizsga 2018. november végéig, a félév elején megbeszélte időpontban.

## Kötelező szakirodalom:

Órai tananyag és a Moodle-ra feltett anyagok.

Béhm I. - Zémán Z. (2016): A pénzügyi menedzsment kontroll elemzési eszköztára Akadémia Kiadó Zrt. ISBN: 9789630597746

Adorján et al (2003): Számvitel és elemzés II. kötet, Magyar Könyvvizsgálói Kamara,

Sztanó, I. – Korom, E. (2005): Amit a mérleg mutat I -II., Saldo

A Controller és a Controller Info c. folyóiratok témához kapcsolódó cikkei

## Ajánlott szakirodalom:

K. R. Subramanyam, John W (2014): Financial Statement Analysis 11th Edition, ISBN978-0078110962

TS Grewal's (2016): Analysis of Financial Statements for Class 12 - with CD : CBSE : 2016 Edition

ISBN: 9788183506038

## Tematika

A pénzügyi/gazdasági döntéshozatal kihívásai. Az Excel 2007 alkalmazása pénzügyi számításokban. A pénzügyi kimutatások készítése és szerepe. Kimutatás táblázatok (pivot táblák) készítése Excel 2007-ben. A pénzügyi elemzés keretei, módszerei. Az Excel 2007 alkalmazása az elemzés eredményeinek ábrázolásában. Az eszközök elemzése. A pénzügyi elemzésben alkalmazható statisztikai módszerek az Excel 2007-ben. A saját tőke és a kötelezettségek elemzése. Az eredménykimutatás elemzése. A mérleg és eredménykimutatás komplex elemzése. Vállalati válság, csődelőrejelzés. A pénzügyi teljesítmény mérésének módszerei. Hitelemzés. Intellektuális tőke mérése.

A hallgató képes lesz a pénzügyi/gazdasági döntéshozatal értelmezésére. A hallgató képes lesz pivot táblák készítésére. A hallgató képes lesz eredményeit különbözőképpen ábrázolni az excel segítségével. A hallgató képes lesz a pénzügyi kimutatások esetében használatos statisztikai módszerek alkalmazására. A hallgató képes lesz az eszközök, források és az eredményt meghatározó tényezők elemzésére, ok-okozati összefüggések feltárására.. A hallgató képes lesz alkalmazni a csődelőrejelzési modelleket, felismerni a vállalati válság jeleit. A hallgató képes lesz alkalmazni az intellektuális tőke mérésének különböző módszereit.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |           |   |                                            |                |                   |        |                |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------|---|--------------------------------------------|----------------|-------------------|--------|----------------|------------|
| A tantárgy neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   | magyarul: |   | Kutatásmódszertan                          |                |                   |        | Kódja:         | GT_MVAL001 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   | angolul:  |   | Research methodology                       |                |                   |        |                |            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |           |   |                                            |                |                   |        |                |            |
| Felelős oktatási egység:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |           |   | Ágazati Gazdaságtan és Módszertani Intézet |                |                   |        |                |            |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |   |           |   | -                                          |                |                   |        | Kódja:         | -          |
| Típus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   | Óraszámok |   |                                            |                | Követelmény       | Kredit | Oktatás nyelve |            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   | Előadás   |   | Gyakorlat                                  |                |                   |        |                |            |
| Nappali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   | Heti      |   | Heti                                       |                | gyakorlati vizsga | 5      | magyar         |            |
| Levelező                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | x | Féléves   | 0 | Féléves                                    | 10             |                   |        |                |            |
| Tantárgyfelelős oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |           |   | neve:                                      | Dr. Nagy Lajos |                   |        | beosztása:     | adjunktus  |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |           |   | neve:                                      |                |                   |        | beosztása:     |            |
| <b>A kurzus célja,</b> hogy a hallgatókkal megismertesse a tudományos kutatás alapjait, a probléma megoldás fő lépéseit, a modellépítés alapjait, hogy a képesek legyenek az egyetemeken, kutató intézetekben, vállalati kutató-helyeken stb. a gyors beilleszkedésre, illetve a különböző - kreatív tudást igénylő - munkahelyeken a K+F+I területen elért eredmények hatékony adaptációjára, egy-egy vállalkozás műszaki fejlesztés feladatainak kidolgozásában való hatékony közreműködésre. |   |           |   |                                            |                |                   |        |                |            |
| <b>Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |           |   |                                            |                |                   |        |                |            |
| Tudás:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |           |   |                                            |                |                   |        |                |            |
| Nemzetközi összehasonlításban is versenyképes, korszerű és magas színvonalú elsajátított elméleti és módszertani ismeretanyagot szereznek meg. Birtokában van a problémafelismerés, -megfogalmazás és -megoldás, az információgyűjtés és -feldolgozás korszerű, elméletileg is igényes matematikai-statisztikai, ökonometriai, modellezési, OR módszereinek.                                                                                                                                    |   |           |   |                                            |                |                   |        |                |            |
| Képesség:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |           |   |                                            |                |                   |        |                |            |
| Önálló új következtetéseket, eredeti gondolatokat és megoldási módokat fogalmaz meg, képes az igényes elemzési, modellezési módszerek alkalmazására, komplex problémák megoldására                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |           |   |                                            |                |                   |        |                |            |
| Attitűd:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |           |   |                                            |                |                   |        |                |            |
| Nyitott és befogadó a gazdaságtudomány és gyakorlat új eredményei iránt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |           |   |                                            |                |                   |        |                |            |
| Autonómia és felelősség:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |           |   |                                            |                |                   |        |                |            |
| Elemzi és értékeli a vállalkozás működésének tapasztalatait, kezeli annak a felelősségét, hogy az elemzések és gyakorlati eljárások során kapott eredmények a választott módszertől is függenek.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |           |   |                                            |                |                   |        |                |            |

## A kurzus rövid tartalma, témakörei

A kutatás, a kutatómódszertan fogalma, csoportosítások. Adatgyűjtés (irodalom, primer, szekunder). Modellezés alapjai. Matematikai programozási modellek a kutatásban. Lineáris programozás alapjai, gyakorlati alkalmazások. Érzékenységvizsgálat. Hálózati modellek. CPM és PERT. Szimuláció.

## Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek

A félévközi és a félévvégi megfelelő felkészülés érdekében elvárt és ajánlott az előadásokon és gyakorlatokon való részvétel.

A gyakorlatok és az előadások anyagai az e-learning rendszerben elérhetőek. Az órai feladatokon kívül kidolgozott mintafeladatok és gyakorló feladatok segítik a különböző módszerek elsajátítását.

## Értékelés

A félév gyakorlati jeggyel zárul, formája:

A. Egy gyakorlati probléma megoldása és szóbeli bemutatása

B. Elméleti tudás teszt formájában kerül számonkérésre.

A számonkérés az e-learning rendszerben történik, az A. és B. pontokban elért teljesítményt 50-50%-ban vesszük figyelembe a végső eredmény kialakításakor.

## Kötelező szakirodalom:

WINSTON, W. L.: OPERÁCIÓKUTATÁS MÓDSZEREK ÉS ALKALMAZÁSOK, AULA KIADÓ, 1. KÖTET, 2003

## Ajánlott szakirodalom:

MAJOROS PÁL : A KUTATÁSMÓDSZERTAN ALAPJAI, PERFEKT,2004

TOMCSÁNYI PÁL: ÁLTALÁNOS KUTATÁSMÓDSZERTAN, SZENT ISTVÁN EGYETEM, BUDAPEST 2000

MÉSZÁROS SÁNDOR : AGRÁRGAZDASÁGI KUTATÁSMÓDSZERTAN JEGYZET, DEBRECEN, 2005

CLIFF T. RAGSDALE : SPREADSHEET MODELLING AND DECISION ANALYSIS THOMSON-SOUTH WESTERN 2007

| Heti bontott tematika |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-5.                  | A kutatásmódszertan fogalma, általános kutatásmódszertani alapfogalmak, a kutatás csoportosítása, szakirodalmi források. Az adatgyűjtés folyamata. Szekunder adatbázisok. Primer adatgyűjtés. A kérdőívkészítés követelményei. Matematikai programozási modellek alkalmazása a kutatásban. A lineáris programozás alapjai, feladattípusok, árnyékárak. Duális megoldás, érzékenységvizsgálat.                                                                                                                                                  |
|                       | A kutatás fogalmának, folyamatának, csoportosításának a megismerése, az irodalmi források elérhetőségének, feldolgozásának a folyamata. Diplomadolgozati követelmények. A lineáris programozási modell felírása, matematikai megfogalmazása, feladattípusok. Az LP modell felírása Excelben. A Solver alkalmazása. Bevezetés az árnyékárakba. A duális megoldás, erőforrások árnyékára, redukált költség gazdasági értelmezése, a célfüggvény együtthatók és kapacitások változtatásának hatásai, az érzékenységvizsgálat lépéseinek ismerete. |
| 6-10.                 | ILP ismerete, alkalmazása.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                       | Két cél egyidejű optimalizálásának ismerete, kompromisszumos megoldások képzése. Az alternatív optimum gazdasági értelmezése. Rendszerszemléletű gondolkodás elsajátítása.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 11-15.                | Bevezetés a bizonytalanság és kockázat fogalomkörébe. Bizonytalansági kritériumok. Kockázatprogramozási modellek: MOTAD-modell, portfólió-modell. Gyakorlati problémamegoldás fejlesztése                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                       | A kockázat melletti döntés szemléletének megismerése, hasznosság megismerése. A profitmátrix elkészítése és értelmezése a döntéshozó kockázati magatartásának függvényében.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 16-20.                | Hálózati modellek: legrövidebb út probléma, általánosított hálózati modell. Monte-Carlo szimuláció alkalmazása a gazdasági folyamatok modellezésében.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                       | Hálótervezés: CPM és PERT. A szimuláció alapfogalmai, szimulációs modelltipusok megismerése, alapvető eloszlások, a szimulációs eredmények értékelése.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

\*TE tanulási eredmények

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |                                                                            |   |                  |    |       |  |             |                 |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------|---|------------------|----|-------|--|-------------|-----------------|----------------|
| A tantárgy neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | magyarul: | Projektmenedzsment                                                         |   |                  |    |       |  | Kódja:      | GT_MVAL003-17   |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | angolul:  | Project management                                                         |   |                  |    |       |  |             |                 |                |
| 2019/2020/1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |           |                                                                            |   |                  |    |       |  |             |                 |                |
| Felelős oktatási egység:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           | DE GTK Gazdálkodástudományi Intézet Üzemtani és Vállalati Tervezés Tanszék |   |                  |    |       |  |             |                 |                |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |           | -                                                                          |   |                  |    |       |  | Kódja:      | -               |                |
| Típus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |           | Heti óraszámok                                                             |   |                  |    |       |  | Követelmény | Kredit          | Oktatás nyelve |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           | Előadás                                                                    |   | Gyakorlat        |    | Labor |  |             |                 |                |
| Nappali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           | Heti                                                                       |   | Heti             |    | Heti  |  | V+A         | 4               | magyar         |
| Levelező                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | X         |                                                                            | 5 |                  | 10 |       |  |             |                 |                |
| Tantárgyfelelős oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           | neve:                                                                      |   | Dr. Szűcs István |    |       |  | beosztása:  | egyetemi docens |                |
| A kurzus célja az, hogy a hallgatók                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |                                                                            |   |                  |    |       |  |             |                 |                |
| megismerjék a projektmenedzsment alapjait, módszertanát és a legfontosabb projekt menedzsment funkciókat (pl. projekt-, tervezés, szervezés, végrehajtás, monitoring és értékelés, stb.). A tantárgy elsajátítását követően, a hallgatók képesek lesznek projektek előkészítésére és bonyolítására, valamint elsajátítják a pályázatok készítéséhez szükséges alapvető ismereteket. A tantárgy keretein belül a hallgatói team-ek az oktató irányítása mellett elkészítik egy – az EU-ós és/vagy nemzeti forrásokból támogatott az adott szakhoz igazodó témájú –, projekt teljes pályázati anyagát. |           |                                                                            |   |                  |    |       |  |             |                 |                |
| További oktatási cél a vállalati projektek irányítási elveinek, döntéshozatalának és szervezésének megismerése mellett a projektmenedzsment módszerek elsajátítása. A tantárgy általános elvárása a hazai és nemzetközi együttműködésekre, projektmunkára vonatkozó kompetenciák fejlesztése.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |                                                                            |   |                  |    |       |  |             |                 |                |
| Elvárás, hogy a végzett hallgatók legyenek alkalmasak vezető beosztású munkatársként a mindenkori projekt tagokkal együttműködve a szervezeti eszközrendszer hatékony működtetésére, valamint legyenek képesek a projektekkel kapcsolatos problémák, döntési helyzetek módszeres, kritikai elemzésére, megoldásuk előkészítésére, illetve kivitelezésére.                                                                                                                                                                                                                                            |           |                                                                            |   |                  |    |       |  |             |                 |                |
| A szemináriumok/gyakorlatok célja, hogy a hallgatók, módszertani alkalmazásokkal, esettanulmányok feldolgozásával elmélyítsék és bővítsék ismereteiket az előadások során megismert témakörökben.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |                                                                            |   |                  |    |       |  |             |                 |                |

## Tanulás eredmények, kompetenciák: a hallgató

### *Tudás:*

A hallgató ismeri a projektmenedzsment elméletét és gyakorlatát és rendelkezik a projektek előkészítéséhez, megvalósításához, értékeléséhez és ellenőrzéséhez szükséges szakmai ismeretekkel. Ismeri a projektek tervezéséhez, menedzseléséhez, ellenőrzéséhez, monitoringjához és értékeléséhez kapcsolódó módszertant. Tisztában van a nemzeti forrásokból támogatott projektek finanszírozási hátterével és ismeri a 2014-2020-as EU tervezési időszakában futó hazai operatív programokat. A tantárgy révén a hallgató megismeri a projektmenedzsment legújabb kutatási eredményeit, fejlődési irányait is.

### *Képesség:*

Magas szinten képes elvégezni különböző projektek komplex költség/haszon elemzését (CBA), továbbá meg tudja ítélni az egyes projektek hatékonyságát és eredményességét.

Képes a más szakterületeken dolgozó szakemberekkel való szakmai együttműködésre egy adott projekt előkészítése és megvalósítása során.

Érti a projektek belső strukturális kapcsolatrendszerét.

Képes a szakterületéhez kapcsolódó projektek/pályázatok előkészítésre, azok végrehajtásának irányítására és az adott projekt lezárására és értékelésére.

A gyakorlatban is tudja alkalmazni a tantárgy tanulásakor megszerzett ismereteket, különös tekintettel a projektmenedzsment módszertanára.

### *Attitűd:*

A tantárgy elősegíti, hogy a hallgató, megfelelő és átfogó projektmenedzsment tudás és szemlélet birtokában a későbbi tanulmányaik során az „élethosszig tartó tanulás” koncepciójával azonosulni tudjon. A hallgató a kurzust követően szilárd módszertani alapokkal bír, ami hozzásegíti ahhoz, hogy a későbbiekben projektmenedzseri feladatait pontosan, hatékonyan végezze.

Megfelelő szakmai tapasztalatok és eredmények birtokában törekszik önálló kutatási projektek kidolgozására, szakmai együttműködések kezdeményezésére és kutatócsoport kialakítására.

Törekszik a regionális, magyarországi és európai projektmenedzsment tevékenységet végző és fejlesztő vállalatok, kutatóintézetek projektjeihez kapcsolódó finanszírozási háttér a megismerésére.

A projektek tervezés és végrehajtása során környezet- és természettudatos magatartást tanúsít.

### *Autonómia és felelősség:*

A végzett hallgató a projektek vezetése során felelősséget érez mind a saját, mind a beosztottjai munkájával kapcsolatban, továbbá felelősen biztosítja az eredményes munkavégzéshez szükséges infrastrukturális, szakmai és emberi feltételeket.

A kurzus hozzásegíti a hallgatót ahhoz, hogy munkájában innovatív és hatékony legyen, továbbá szakmai és nem szakmai körökben a biotechnológiai és természettudományos K+F+I projektekkel kapcsolatosan megalapozottan és felelősséggel formáljon véleményt.

## A kurzus tartalma, témakörei

A tantárgy során a hallgatók elsajátítják a finanszírozási források megszerzéséhez és felhasználásához szükséges gyakorlatot. A hallgatók a tanult projekttervezési módszereket a gyakorlatokon alkalmazzák is mely az önállóan, illetve team munkában elkészítendő feladatoknak is a részét képezik.

A tananyag egy részét folyamatosan aktualizálni kell, mivel a hallgatóknak a tantárgy keretein belül meg kell ismerniük a legfontosabb nemzeti és EU-ós finanszírozású hazai pályázati rendszereket. Ez az aktualizálás elsősorban a kormányzati és pályázatfigyelői honlapokon megjelenő anyagok alapján történik, mint

pl. [www.palyazat.gov.hu](http://www.palyazat.gov.hu); [www.pafi.hu](http://www.pafi.hu); [www.palyazat.lap.hu](http://www.palyazat.lap.hu); [www.palyazatportal.hu](http://www.palyazatportal.hu); [www.eupalyazatiportal.hu](http://www.eupalyazatiportal.hu); [www.palyazatmenedzser.hu](http://www.palyazatmenedzser.hu); stb.

Lásd  $\Rightarrow$  Heti bontott tematika

### **Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek**

A hallgatók 3-4 fős teamekben az adott szakhoz kapcsolódó projekttervet/pályázatot készítenek szabadon választott, de a tantárgyfelelőssel egyeztetett témában (max. 30 pont). Követelmény egy - a tantárgyfelelős oktató útmutatásainak megfelelő szakhoz illeszkedő témájú pályázati dokumentáció és egy projektet megalapozó probléma, problémafájának team munkában történő összeállítása, mely minimum 60%-os teljesítése a vizsgára bocsátás feltétele (max. 10 pont).

A tárgy minőségbiztosítási módszere az oktatói felkészülésen, a tárggyal kapcsolatos ismeretanyagok azonnali feldolgozásán, a törvényi, ágazati szabályzók változásának követésén alapszik. A szakon a kétpólusú minőségbiztosítás (oktatók és hallgatók vonatkozásában) módszerei, eszközei folyamatos korszerűsítés mellett célirányosan kerülnek alkalmazásra.

### **Értékelés**

A gyakorlati pontszám (max. 30 + 10 = 40 pont) kialakításakor mérlegelendő szempontok: team munka; dokumentáció; a projektterv; a projektterv prezentációja; a bemutatáskor feltett kérdésekre és elhangzott hozzászólásokra történt válaszadás. Az aláírás feltétele az órák rendszeres látogatása, és aktív részvétel a gyakorlatokon. Nappali és levelező hallgatóknak egyazon követelmény érvényes.

A végső (ötfokozatú) érdemjegy és az írásbeli vizsgán szerezhető pontok és a gyakorlati pontszám alapján kerül kialakításra. (Írásbeli vizsga: 60 pont; Gyakorlati pontszám: 40 pont; Mindösszesen: 100 pont) Követelmény a minimum 60%-os teljesítmény. Minden egyes team, tagjainak gyakorlati pontszáma azonos.

### **Kötelező olvasmány:**

GÖRÖG M. (2007): „Általános projektmenedzsment” Aula Kiadó, Budapest, 2007.

SZÚCS I. - GRASSELLI N. (2005): „Projektmenedzsment”, Szaktudáskiadó Ház Rt., Budapest, 2005.

GARAJ E. (2012): „Projektmenedzsment” Edutus Főiskola, TAMOP-4.1.2.A/2-10/1, ([www.tankonyvtar.hu](http://www.tankonyvtar.hu))

SZÚCS I. – NAGY A. SZ. (2015): „A projektmenedzsment gyakorlata”, Debreceni Egyetem, Center-Print Nyomda, Debrecen, 2015. ISBN 978-615-80290-9-4 ([www.tankonyvtar.hu](http://www.tankonyvtar.hu))

SZÚCS I. (2017): Az előadások és gyakorlatok ábraanyaga, 2017.

### **Ajánlott szakirodalom:**

AGGTELEKY B. – BAJNA M. (1994): Projekttervezés, Projektmenedzsment, KözDok Rt., Budapest, 1994.

GÖRÖG M. (1999): „Bevezetés a projektmenedzsmentbe” Aula Kiadó, Budapest, 1999

E. VERZUH (2006): Projektmenedzsment, HVG Kiadó, Budapest, 2006.

GÖRÖG M. (2008): Projektvezetés, Aula Kiadó, Budapest, 2008.

NAGY Á. (2011): Projektértékelés, projektellenőrzés, Ábel Kiadó, Kolozsvár, 2011.

M. C. THOMSETT (1990): „The Little Black Book of Project Management”. AMACOM, 1990.

PMBOK GUIDE (2006): Projektmenedzsment útmutató, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006.

| Heti bontott tematika |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. hét                | <p><b>Előadás:</b> A PM elméleti háttere: definíciók, projekttypusok, projektek fázisai, PCM, a projekt erőforrásai.</p> <p><b>Szeminárium:</b> Projekttypusok meghatározása; Fiktív projektciklus tartalommal való feltöltése és ismertetése.</p> <hr/> <p>TE: Ismeri és érti a főbb projektmenedzsment fogalmakat. Ismeri a projektek és a projekt-szerű működés definícióit és főbb jellemzőit; a projektmenedzsment alapvető eszköztárát. Tisztában van a projektek működési környezetével, a PM alapfogalmakkal. Érti és alkalmazni tudja a projektciklust.</p> |
| 2. hét                | <p><b>Előadás:</b> Projektek tervezése I.: ötlet, javaslat, projektterv; megvalósíthatósági tanulmány (<i>Brainstorming; SWOT analízis</i>).</p> <p><b>Szeminárium:</b> SWOT analízis készítése, Brainstorming.</p> <hr/> <p>TE: Ismeri, érti a projektek tervezésének tanult módszereit, és képes alkalmazni is azokat.</p>                                                                                                                                                                                                                                         |
| 3. hét                | <p><b>Előadás:</b> Projektek tervezése II.: logikai keretmódszer (LFA); helyzetelemzés, problémafeltárás; célkitűzéselemzés, célrendszer stratégiaalkotás (<i>problémafa, célfa; Stakeholder elemzés</i>).</p> <p><b>Szeminárium:</b> Problémaelemzés: problémafa készítése és prezentációja; Célelemzés: célfa; Stakeholder elemzés; Időtervezés (hálóterv, Gantt diagram).</p> <hr/> <p>TE: Ismeri, érti a projektek tervezésének tanult módszereit, és képes alkalmazni is azokat.</p>                                                                            |
| 4. hét                | <p><b>Előadás:</b> Projektek tervezése III.: logikai keretmátrix (LKM), tevékenységek tervezése, projektek idő-, erőforrás és költségterve.</p> <p><b>Szeminárium:</b> Logikai keretmátrix; Erőforrások tervezése.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | <hr/> <p>TE: Ismeri, érti a projektek tervezésének tanult módszereit, és képes alkalmazni is azokat.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5. hét | <p><b>Előadás:</b> Pályázatírás, költségek tervezése, projektek kockázata és kockázatmenedzsmentje.</p> <p><b>Szeminárium:</b> Költségtervezés, a kockázatok számszerűsítése.</p> <hr/> <p>TE: Tájékozott a pályázati rendszerű finanszírozás alapvető sajátosságaiban, lehetőségeiben és veszélyeiben. Ismeri a pályázatok és pályázati felhívások főbb tartalmi és formai elemeit, el tudja látni a projektek kockázatértékelését és kockázat menedzsmentjét.</p> |
| 6. hét | <p><b>Előadás:</b> Projektek szervezete, projektvezetés, PM csapatépítés, projektadminisztráció.</p> <p><b>Szeminárium:</b> Egy projekt koncepció vázlatos kidolgozása, és prezentációja.</p> <hr/> <p>TE: Ismeri az alapvető projektszervezeti struktúrákat, tisztában van azok előnyeivel és hátrányaival. Alkalmas egy projekt koncepció team munkában történő kidolgozására.</p>                                                                                |
| 7. hét | <p><b>Előadás:</b> Projektkommunikáció (<i>szintek, formák, irányelvek, PR</i>), projektek kommunikációs terve.</p> <p><b>Szeminárium:</b> A csapatépítés gyakorlata; Kommunikációs terv készítése;</p> <hr/> <p>TE: Ismeri a projektkommunikáció alapjait. Alkalmas egy projekt kommunikációs tervének kidolgozására.</p>                                                                                                                                          |
| 8. hét | <p><b>Előadás:</b> Beruházás/beszerzés, tenderezés, árajánlatok, értékelés.</p> <p><b>Szeminárium:</b> Árajánlat készítése és elemző összehasonlítása.</p> <hr/> <p>TE: Képes árajánlatok elkészítésére és kapott ajánlatok komplex értékelésére.</p>                                                                                                                                                                                                               |
| 9. hét |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | <p><b>Előadás:</b> Beruházási projektek komplex gazdasági elemzése (CBA, NPV, IRR, PI, DPP).</p> <p><b>Szeminárium:</b> Beruházási projektek költség/haszon (CBA) elemzése.</p> <hr/> <p>TE: Ismeri és alkalmazni tudja a beruházási projektek dinamikus mutatókon alapuló elemzési rendszerét.</p>                                                        |
| 10. hét | <p><b>Előadás:</b> Projektek megvalósítása és végrehajtása: adminisztráció/dokumentáció, minőségbiztosítás, szerződéstípusok.</p> <p><b>Szeminárium:</b> Szerződések elemző értékelése; Teljesítési igazolás készítése.</p> <hr/> <p>TE: Ismeri a projektek dokumentációs rendszerét, tud szerződéseket és teljesítési igazolásokat előkészíteni.</p>      |
| 11. hét | <p><b>Előadás:</b> Projekt monitoring/ellenőrzés/értékelés; projekt controlling, projektkrízis.</p> <p><b>Szeminárium:</b> Projektgazdaságossági számítások.</p> <hr/> <p>TE: A hallgató érti a monitoring/ellenőrzés/értékelés fogalmi és tevékenységi rendszerét és azok funkcióit, és képes az alapvető projekthatékonysági számítások elvégzésére.</p> |
| 12. hét | <p><b>Előadás:</b> Projektek zárása, disszemináció/fenntarthatóság.</p> <p><b>Szeminárium:</b> Projektek disszeminációs és fenntarthatósági tervének előkészítése.</p> <hr/> <p>TE: Ismeri a projektek zárásához szükséges dokumentációs rendszert és képes egy projekt disszeminációs és fenntarthatósági tervének elkészítésére.</p>                     |
| 13. hét | <p><b>Előadás:</b> A 2014-2020-as EU tervezési időszak operatív programjai és pályázati rendszere.</p> <p><b>Szeminárium:</b> Egy kiemelt innovációs pályázat elemző áttekintése.</p> <hr/> <p>TE: Ismeri a 2014-2020-as EU tervezési időszak operatív programjait.</p>                                                                                    |
| 14. hét |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>Előadás:</b> Hazai és EU-ós finanszírozású K+F+I pályázatok a 2014-2020-as EU tervezési időszakban.</p> <p><b>Szeminárium:</b> Egy kiemelt K+F pályázat elemző áttekintése.</p> <hr/> <p>TE: Ismeri a 2014-2020-as EU tervezési időszak K+F+I pályázati rendszerét</p> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                    |           |                       |                                            |           |                          |             |               |                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------|--------------------------------------------|-----------|--------------------------|-------------|---------------|-----------------|
| A tantárgy neve:                                                                                                                                                                                                                   | magyarul: | Marketing menedzsment |                                            |           |                          | Kódja:      | GT_MVAL005-17 |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                    | angolul:  | Marketing management  |                                            |           |                          |             |               |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                    |           |                       |                                            |           |                          |             |               |                 |
| Felelős oktatási egység:                                                                                                                                                                                                           |           |                       | DE GTK - Marketing és Kereskedelem Intézet |           |                          |             |               |                 |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                                                                                                                                                                        |           |                       | -                                          |           |                          |             | Kódja:        | -               |
| Típus                                                                                                                                                                                                                              |           | Óraszámok             |                                            |           |                          | Követelmény | Kredit        | Oktatás nyelve  |
|                                                                                                                                                                                                                                    |           | Előadás               |                                            | Gyakorlat |                          |             |               |                 |
| Nappali                                                                                                                                                                                                                            |           | Heti                  |                                            | Heti      |                          |             | 5             | magyar          |
| Levelező                                                                                                                                                                                                                           | igen      | Féléves               | 10                                         | Féléves   | 10                       |             |               |                 |
| Tantárgyfelelős oktató                                                                                                                                                                                                             |           |                       | neve:                                      |           | Prof. Dr. Szakály Zoltán |             | beosztás a:   | egyetemi tanár  |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató                                                                                                                                                                                                  |           |                       | neve:                                      |           | Dr. Polereczki Zsolt     |             | beosztás a    | egyetemi docens |
| A kurzus célja, hogy a hallgatók                                                                                                                                                                                                   |           |                       |                                            |           |                          |             |               |                 |
| A tantárgy célkitűzése, hogy az MSc-s hallgatók megismerjék a Marketing menedzsment tartalmi összefüggéseit, folyamatait a célpiac kiválasztástól a marketingeszközök meghatározásáig, megvalósításáig és ellenőrzéséig bezárólag. |           |                       |                                            |           |                          |             |               |                 |

**Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul**

*Tudás:*

Birtokában van a legalapvetőbb információgyűjtési, elemzési, feladat-, illetve problémamegoldási módszereknek.

Ismeri a marketing alapfogalmait és elméleteit.

Rendelkezik a kereskedelmi, logisztikai és marketing módszerek ismeretével és alkalmazói szinten birtokolja.

*Képesség:*

Elméleti, fogalmi és módszertani ismeretei felhasználásával a feladatának ellátásához szükséges tényeket, adatokat összegyűjti, rendszerezi; egyszerűbb okági összefüggéseket feltár és következtetéseket von le, javaslatokat fogalmaz meg a szervezet rutin folyamataiban.

Képes kérdőívkészítésben, piackutatásban való közreműködésre.

*Attitűd:*

Törekszik a kereskedelmi és marketing tevékenység fejlesztésére és a változó gazdasági és jogi környezethez igazítására.

*Autonómia és felelősség:*

Felelősséget vállal, illetve visel saját munkájáért, döntéseiért.

Munkaköri feladatát önállóan végzi, szakmai beszámolóit, jelentéseit, kisebb prezentációit önállóan készíti. Szükség esetén munkatársi, vezetői segítséget vesz igénybe.

**A kurzus rövid tartalma, témakörei**

A tantárgy tartalmazza a témakörhöz kapcsolódó főbb elméleteket, módszereket és azok közül a fontosabbak begyakorlását. A témakörök bővebben a bontott heti tematikában megismerhetők.

**Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek**

Évközben az előadásokon elhangzottak ellenőrzésére a szemeszter végén megírt zárthelyi dolgozat szolgál, amelyet a hallgatóknak rendelkezésre bocsátott vizsgakérdések alapján teljesítenek.

A gyakorlatok látogatása kötelező jellegű. Hiányzás a gyakorlatok 30%-áról lehetséges. A félév során három-négy fős csoportokba sorolják az oktatók a hallgatókat. A csoportoknak egy, az oktatók által kiadott esettanulmányt kell feldolgozniuk a félév végéig. Ebből írásbeli beadandó és power point-os prezentációt is be kell adniuk. Utóbbit az utolsó órák egyikén prezentálniuk is kell. Az írásbeli beadandó egy 8-10 oldalas word dokumentum. Formai követelményei az alábbiak: 12-es Times New Roman betűtípus, 1,5-es sortáv. Normál margók. Az írásbeli beadandót az utolsó órát megelőző hétig kell leadniuk. A szóbeli prezentáció során 10 perces előadásokat kell elkészíteniük a hallgatóknak, ezt az utolsó órák egyikén előadni. Az egyes csoportokon belül a hallgatók egyenlően lesznek értékelve.

## **Értékelés**

Írásbeli zárthelyi dolgozat, illetve gyakorlati feladatok teljesítése együttesen kerül értékelésre. Az előadásokhoz kapcsolódó követelmények 60% (60 pont), a gyakorlatokhoz kapcsolódó követelmények 40% (40 pont) arányt tesznek ki. Mind az elméleti, mind a gyakorlati követelményeknek önállóan is meg kell felelni, a minimális szintet, a pontszám 51%-át el kell érni. A hallgatók az előadásokon és gyakorlatokon való aktív részvételért, illetve kiemelkedő prezentációk elkészítésért plusz pontokban részesülhetnek.

## **Kötelező szakirodalom:**

Szabó Z. – Papp J. Marketingmenedzsment Jegyzet, SZIE, GTK  
A témához kapcsolódó szakmai folyóiratokból kijelölt cikkek.

## **Ajánlott szakirodalom:**

Kotler - Keller: Marketingmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2012

| bontott tematika |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <p>Félévkezdés, követelmények egyeztetése</p> <p>TE: A gyakorlatok céljának és teljesítésének megismerése.</p> <p>Az esettanulmány elemzés tudnivalói I.</p> <p>TE: Az esettanulmány elemzés tudnivalóinak ismerete</p> <p>Az esettanulmány elemzés tudnivalói II.</p> <p>TE: Az esettanulmány elemzés tudnivalóinak ismerete</p> <p>Esettanulmány/kisfilm/reklám elemzés az órai anyag alapján I.</p> <p>TE: Konkrét esettanulmány elemzése</p> <p>Esettanulmány/kisfilm/reklám elemzés az órai anyag alapján II.</p> <p>TE: Konkrét esettanulmány elemzése</p> <p>Esettanulmány/kisfilm/reklám elemzés az órai anyag alapján III.</p> <p>TE: Konkrét esettanulmány elemzése</p> <p>Esettanulmány/kisfilm/reklám elemzés az órai anyag alapján VI.</p> <p>TE: Konkrét esettanulmány elemzése</p> |
|                  | <p>Esettanulmány/kisfilm/reklám elemzés az órai anyag alapján V.</p> <p>TE: Konkrét esettanulmány elemzése</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                  | <p>Esettanulmány/kisfilm/reklám elemzés az órai anyag alapján VI.</p> <p>TE: Konkrét esettanulmány elemzése</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                  | <p>Esettanulmány/kisfilm/reklám elemzés az órai anyag alapján VII.</p> <p>TE: Konkrét esettanulmány elemzése</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                  | <p>Esettanulmány/kisfilm/reklám elemzés az órai anyag alapján VIII.</p> <p>TE: Konkrét esettanulmány elemzése</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                  | <p>Esettanulmány/kisfilm/reklám elemzés az órai anyag alapján és egy előre megadott témakörben csoportos prezentáció előkészítése.</p> <p>TE: Konkrét esettanulmány elemzése és csoportos prezentációk átbeszélése.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                  | <p>Előre megadott témából a csoportos prezentációk lebonyolítása.</p> <p>TE: A prezentációk gyakorlásával felkészülés a félév végi esettanulmány feldolgozásból készített prezentációból.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                  | <p>Esettanulmányok szóbeli prezentációja.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



TE: A hallgatók prezentálják a kidolgozott esettanulmányokat és így megfelelnek a kurzus gyakorlati követelményeire vonatkozóan.

\*TE tanulási eredmények

|                                   |   |           |   |                                        |                   |             |           |                            |
|-----------------------------------|---|-----------|---|----------------------------------------|-------------------|-------------|-----------|----------------------------|
| A tantárgy neve:                  |   | magyarul: |   | Üzleti kommunikáció                    |                   |             | Kódja:    | GT_MVAL006-17              |
|                                   |   | angolul:  |   | Business Communication                 |                   |             |           |                            |
|                                   |   |           |   |                                        |                   |             |           |                            |
| Felelős oktatási egység:          |   |           |   | Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet |                   |             |           |                            |
| Kötelező előtanulmány neve:       |   |           |   | -                                      |                   |             | Kódja:    | -                          |
| Típus                             |   | Óraszámok |   |                                        |                   | Követelmény | Kredit    | Oktatás nyelve             |
|                                   |   | Előadás   |   | Gyakorlat                              |                   |             |           |                            |
| Nappali                           |   | Heti      |   | Heti                                   |                   | Gy          | 3         | magyar                     |
| Levelező                          | X | Féléves   | 0 | Féléves                                | 10                |             |           |                            |
| Tantárgyfelelős oktató            |   |           |   | neve:                                  | Dr. Juhász Csilla |             | beosztása | habilitált egyetemi docens |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató |   |           |   | neve:                                  |                   |             | beosztása |                            |

#### **A kurzus célja,** hogy a hallgatók

a hallgatók elsajátítsák az üzleti kommunikáció alapjait, szintjeit, modelljeit, alapformáit. Tréningek keretében megismerhető a kommunikációs készség, az önmegismerés szabályai és lehetőségei, a saját kommunikációs készség fejlesztésének a technikai és módszerei. Videófelvételes szerepjátékok keretében élhetik át a hallgatók a hatékony a meggyőzés és a tárgyalás formai és tartalmi elemeit, a prezentálás törvényszerűségeit, a tárgyalásvezetés technikáit. Elsajátítják a kommunikációs konfliktuskezelés lehetőségeit, megismerik ennek sikeres megvalósítását és a lehetséges kudarc tipizálható okait. Esetmegbeszéléseket, videó-elemzéseket végzünk a gyakorlati ismeretek elmélyítése céljából.

#### **Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul**

##### *Tudás:*

- Ismeri és alkalmazza a kommunikációs formákat, a kommunikáció buktatóit, szabályszerűségeit.
- Ismeri a szóbeli és írásbeli kommunikációt a szakmai, üzleti életben.

##### *Képesség:*

- Magas szinten dolgozza fel a magyar és idegen nyelvű publikációs forrásait, rendelkezik a hatékony információkutatás, -feldolgozás ismereteivel a szakterülete vonatkozásában.
- Szakterületének egyes résztemáiról önálló, szaktudományos formájú összefoglalókat, elemzéseket készít.

##### *Attitűd:*

- Elsajátítva a kommunikációs konfliktuskezelés lehetőségeit, megismerve ennek sikeres megvalósítását és a lehetséges kudarc tipizálható okait, azokat sikerrel alkalmazza.

##### *Autonómia és felelősség:*

- Különböző bonyolultságú és különböző mértékben kiszámítható kontextusokban a módszerek és technikák széles körét alkalmazza önállóan a gyakorlatban

## **A kurzus rövid tartalma, témakörei**

Az üzleti kommunikáció alapjai, szintjei; Az üzleti kommunikáció modelljei, alapformái; A hatékony kommunikáció. A verbális kommunikáció szóban és írásban; A hatásos üzleti levelezés. A prezentáció technikái, módszerei A nonverbális kommunikáció szerepe az üzleti életben; A kommunikációs kapcsolat létrehozása, megteremtése, Kulturális kommunikációs eltérések megértése, Krízis kommunikáció.

## **Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek**

A gyakorlatokon tréningek, videó-felvételes szerepjátékok keretében élhetik át a hallgatók a kommunikációs kapcsolat létrehozását, megteremtését, a meggyőzés formai és tartalmi elemeit. Hallgatói prezentációk készítésekor megtapasztalják a hatékony prezentálás törvényszerűségeit.

## **Értékelés**

A félév gyakorlati jeggyel zárul. Az értékelés részét képezi a hallgatói értékelés is. Az elégségeshez 60-69,9%, a közepeshez 70-79,9%, a jóhoz 80-89,9% a jeleshez 90% feletti teljesítmény kell.

## **Kötelező szakirodalom:**

Berde Cs. – Dienesné K. E. – Juhász Cs.: Kommunikációs alapismeretek. Vider plusz Nyomda Debrecen, 2000  
Borgulya Á.: Kommunikáció az üzleti világban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010  
Fodor L. – Kriskó E.: A hatékony kommunikáció alapjai. Noran Libro. Budapest 2014  
Hofmeister-Tóth Á.: Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika. Akadémiai Kiadó Budapest, 2010  
Pease, A.: Testbeszéd. 21. kiadás Park Kiadó Budapest 2012  
Raátz Judit Üzleti kommunikáció. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest, 2010

## **Ajánlott szakirodalom:**

C. Atkinson: Ne vetíts vázlatot! A hatásos prezentáció. Szak Kiadó Kft. Bicske, 2008  
Szabó K.: Kommunikáció felsőfokon Kossuth Kiadó Budapest, 2009  
Katona M. - Szabó Cs.: Kommunikáció - Üzleti Kommunikáció. Képzőművészeti Kiadó. Budapest, 2006  
Lawson, Ken: Az eredményes tárgyalás. Alexandra Kiadó, Budapest, 2008  
Montágh I.: Figyelem vagy fegyelem? Holnap Kiadó Budapest, 2008  
Nagy Márta Üzleti kommunikáció és tárgyalási technika. SZIE Gödöllő, 2010  
Neményiné Gyimesi I.: Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben? Akadémiai Kiadó Budapest, 2009  
Nierenberg, G. – Calero, H.: Testbeszéd-kalauz. Bagolyvár Könyvkiadó Budapest, 1998  
Oliver, D.: Sikeres tárgyalástechnika. Manager Kiadó, Budapest, 2008  
Wacha I.: A korszerű retorika alapjai I-II. Szemimpex Kiadó 1996

| Hetekre bontott tematika |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                       | Az üzleti kommunikáció alapjai, Követelmények ismertetése. Bemutatkozás                                                                                                                                                                                                             |
|                          | TE*: A hallgató elsajátítja, feleleveníti az alábbiakat: az üzleti kommunikáció fogalma, csoportosítása, az üzleti kommunikáció modellje, folyamata A hallgató megismeri a tréning és a prezentációs követelményeket. Megtanulhatja milyen szempontokat alkalmazhat bemutatkozásnál |
|                          | Nonverbális kommunikációs ismeretek az üzleti életben I                                                                                                                                                                                                                             |
|                          | TE: Felismeri, elsajátítja az alábbiakat: mi a nonverbális kommunikáció, hogyan csoportosítjuk, formái, térközsabályozás szerepe az üzleti életben                                                                                                                                  |
|                          | Nonverbális kommunikáció az üzleti életben II                                                                                                                                                                                                                                       |
|                          | TE: Elsajátítja a nonverbális kifejezésmódok formáit, jellemzőit az üzleti világban                                                                                                                                                                                                 |
|                          | A prezentáció                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                          | TE: megismeri a prezentálás szabályszerűségeit                                                                                                                                                                                                                                      |
|                          | Kommunikációs zajok, zavarok, információ torzulás                                                                                                                                                                                                                                   |
|                          | TE Megtapasztalja, hogy milyen sok kommunikációs zaj fordul elő, a legcsekélyebb szándékosság nélkül.                                                                                                                                                                               |
|                          | Zavarok a kommunikációban                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                          | TE Megtanulja, Szembesül a kommunikációjára ható, abban előforduló zavarokkal                                                                                                                                                                                                       |
|                          | Verbális kommunikáció, szóbeliség az üzleti életben                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          | TE: Megtanulja a szóbeli kommunikáció sajátosságait, jellemzőit.                                                                                                                                                                                                                    |
| 2.                       | Verbális kommunikáció. Írásbeliség hatékonyan az üzletben                                                                                                                                                                                                                           |
|                          | TE Megtanulja a hatékony írásbeli kommunikáció sajátosságait, jellemzőit                                                                                                                                                                                                            |
|                          | A népek közötti kommunikációs különbségek I (Európa, É és D Amerika)                                                                                                                                                                                                                |
|                          | TE: Megtanulja a kommunikációban rejlő kulturális különbségeket.                                                                                                                                                                                                                    |
|                          | A népek közötti kommunikációs különbségek (Ázsia, Afrika, Ausztrália)                                                                                                                                                                                                               |
|                          | Félév értékelése, zárás                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                          | TE Gyakorolja a kulturális kommunikációs különbségek felismerését, kezelését.                                                                                                                                                                                                       |
|                          | Hallgatói kiselőadások I                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                          | TE: Fejleszti a prezentációs képességét.                                                                                                                                                                                                                                            |
|                          | Hallgatói kiselőadások II                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                          | TE: Fejleszti a prezentációs képességét.                                                                                                                                                                                                                                            |
|                          | Hallgatói kiselőadások III                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                          | TE: Fejleszti a prezentációs képességét.                                                                                                                                                                                                                                            |
|                          | A nemek közötti kommunikációs különbségek az üzleti életben                                                                                                                                                                                                                         |
|                          | TE: Tudatosodik a hallgatóban, hogy a nemek kommunikációjában eltérések vannak, megismeri, melyek ezek.                                                                                                                                                                             |

\*TE tanulási eredmények

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |                                        |           |                          |          |                   |                      |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------|-----------|--------------------------|----------|-------------------|----------------------|----------------|
| A tantárgy neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | magyarul: | <b>A szolgáltató vállalkozás</b>       |           |                          |          | Kódja:            | <b>GT_MVAL007-17</b> |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | angolul:  | <b>Service Company</b>                 |           |                          |          |                   |                      |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |                                        |           |                          |          |                   |                      |                |
| Felelős oktatási egység:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           | <b>DEGTK Gazdaságtudományi Intézet</b> |           |                          |          |                   |                      |                |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |           | -                                      |           |                          |          | Kódja:            | -                    |                |
| Típus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           | Óraszámok                              |           |                          |          | Követelmény       | Kredit               | Oktatás nyelve |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           | Előadás                                |           | Gyakorlat                |          |                   |                      |                |
| Nappali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           | Heti                                   |           | Heti                     |          | <b>kollokvium</b> | <b>3</b>             | <b>magyar</b>  |
| Levelező                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>x</b>  | Féléves                                | <b>10</b> | Féléves                  | <b>0</b> |                   |                      |                |
| Tantárgyfelelős oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           | neve:                                  |           | <b>Dr. Bittner Beáta</b> |          | beosztása:        | <b>adjunktus</b>     |                |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |           | neve:                                  |           |                          |          | beosztása:        |                      |                |
| <b>A kurzus célja, hogy a hallgatók</b><br><div style="background-color: #e0e0e0; padding: 10px; margin-top: 10px;"> a hallgatókat megismertetni a szolgáltatási szektor jelentőségével, a szolgáltatások és a szolgáltató vállalkozások működésének sajátosságaival. A hallgatók a tananyag elsajátítását követően megismerik a szolgáltatás nyújtás szervezeti kereteinek és működésének alappilléreit, fő befolyásoló tényezőit. </div> |           |                                        |           |                          |          |                   |                      |                |

**Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul**

*Tudás:*

- Érti a gazdálkodó szervezetek struktúráját, működését és hazai, illetve nemzeti határokon túlnyúló kapcsolatrendszerét, információs és motivációs tényezőit
- Ismeri a vállalkozás, gazdálkodó szervezet és projekt tervezési és vezetési szabályait, szakmai és etikai normáit.
- Ismeri és érti a vállalkozásfejlesztés alapvető és átfogó fogalmait, elméleteit, jellegzetességeit és összefüggéseit, tudományos problémafelvetéseit.
- Érti a vállalkozások struktúráját, működését és kapcsolatrendszerét, a vállalkozások viselkedését meghatározó környezeti tényezőket, a gazdasági döntések információs és motivációs tényezőit.

*Képesség:*

- Képes a vállalati gazdálkodás összefüggésrendszerének és kölcsönhatásainak felismerésére, a jövőbeli jövedelmezőségre ható tényezők mindenkori jelentőségük szerinti értékelésére.

*Attitűd:*

- Törekszik tudásának és munkakapcsolatainak fejlesztésére, erre munkatársait és beosztottait is ösztönzi, segíti, támogatja

*Autonómia és felelősség:*

- Önállóan tervezi a vállalkozás működésének területeit, a stratégiák kialakítását, a szervezeti folyamatokat, a munkatársak együttműködését szervezeten belül és kívül egyaránt

#### **A kurzus rövid tartalma, témakörei**

A szolgáltatási szektor háttere, szolgáltatás fogalmi definiálása  
Szolgáltatások menedzsmentjének sajátosságai  
Szolgáltatás, mint folyamat megismerése  
A szolgáltatás pozicionálása, árazása, szegmentálása, kommunikálása  
Fogyasztói magatartás a szolgáltatásoknál  
Vevői kapcsolatok és vevőmegtartás  
Vevői elégedettség és minőség a szolgáltatásoknál  
Panaszkezelés

#### **Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek**

Előadás keretében ismerkedés a téma hátterével és az órán az aktuális témához szorosan illeszkedő kiscsoportos feladatok megoldása, vélemények ütköztetése, esettanulmány készítése és elemzése.

**Értékelés**

kollokvium (100%)

**Kötelező szakirodalom:**

Kenesei Zs. – Kolos Krisztina, 2007: Szolgáltatásmarketing és –menedzsment, Ainea Kiadó

**Ajánlott szakirodalom:**

Kotler (2012): Marketingmenedzsment

| Heti bontott tematika |                                                                 |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1.                    | Szolgáltatás szektor háttere, fejlődése                         |
|                       | TE*részletesen ismeri az alapvető elméleti hátteret             |
| 2.                    | A szolgáltatások sajátosságai                                   |
|                       | TE részletesen ismeri az alapvető elméleti hátteret             |
| 3.                    | Szolgáltatás, mint folyamat megismerése                         |
|                       | TE ismeri és használja az alapvető elemzési módszert            |
| 4.                    | A szolgáltatás pozicionálása, árazása, szegmentálás             |
|                       | TE: ismeri és használja az alapvető elemzési módszert           |
| 5.                    | A szolgáltatások kommunikálása                                  |
|                       | TE részletesen ismeri az alapvető elméleti hátteret             |
| 6.                    | Szolgáltatásminőség                                             |
|                       | TE részletesen ismeri az alapvető elméleti hátteret             |
| 7.                    | Esettanulmányok feldolgozása                                    |
|                       | TE: Nyitott új kérdések megválaszolására, problémák megoldására |
| 8.                    | Fogyasztói magatartás                                           |
|                       | TE: részletesen ismeri az alapvető elméleti hátteret            |
| 9.                    | Vevői elégedettség                                              |
|                       | TE részletesen ismeri az alapvető elméleti hátteret             |
| 10.                   | Vevők csoportosítása                                            |
|                       | TE részletesen ismeri az alapvető elméleti hátteret             |
| 11.                   | Vevőmegtartás                                                   |
|                       | TE ismeri és használja az alapvető elemzési módszereket         |
| 12.                   | Panaszkezelés                                                   |
|                       | TE ismeri és használja az alapvető elemzési módszereket         |
| 13.                   | Esettanulmányok feldolgozása                                    |
|                       | TE Nyitott új kérdések megválaszolására, problémák megoldására  |
| 14.                   | Esettanulmányok feldolgozása                                    |
|                       | TE Nyitott új kérdések megválaszolására, problémák megoldására  |

\*TE tanulási eredmények

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |           |    |                                              |    |                    |            |                 |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------|----|----------------------------------------------|----|--------------------|------------|-----------------|---------------|
| A tantárgy neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   | magyarul: |    | Vállalatfinanszírozás és pénzügyi stratégiák |    |                    |            | Kódja:          | GT_MVAL014-17 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   | angolul:  |    | Corporate Finance and Financial Strategies   |    |                    |            |                 |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |           |    |                                              |    |                    |            |                 |               |
| Felelős oktatási egység:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |           |    | DE GTK Számviteli és Pénzügyi Intézet        |    |                    |            |                 |               |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |           |    |                                              |    |                    |            | Kódja:          |               |
| Típus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |   | Óraszámok |    |                                              |    | Követelmény        | Kredit     | Oktatás nyelve  |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   | Előadás   |    | Gyakorlat                                    |    |                    |            |                 |               |
| Nappali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   | Heti      |    | Heti                                         |    | kollokvium         | 5          | magyar          |               |
| Levelező                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | x | Féléves   | 10 | Féléves                                      | 10 |                    |            |                 |               |
| Tantárgyfelelős oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |   |           |    | neve:                                        |    | Dr. Rózsa Andrea   | beosztása: | adjunktus       |               |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |           |    | neve:                                        |    | Dr. Lakatos Vilmos | beosztása: | egyetemi docens |               |
| A képzés célja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |           |    |                                              |    |                    |            |                 |               |
| A tantárgy vállalati pénzügyek alapismeretekre épít, azokat fejleszti tovább. Az alapvető cél a rövid és hosszú távú pénzügyi elméletek gyakorlati alkalmazási lehetőségeinek bemutatása. A kurzus során a forgótőke menedzsment, a beruházási és finanszírozási témakörök együttes kezelése a cél. Azt is vizsgáljuk, hogy a fenti összetett szempontrendszer alapján hogyan lehet vállalati értéket növelő pénzügyi stratégiákat kialakítani. A szemináriumon feladatsorok és esettanulmányok megoldásával foglalkozunk. |   |           |    |                                              |    |                    |            |                 |               |

**Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul**

*Tudás:*

A vállalati pénzügyi döntések középpontjában, a stabil fizetőképesség fenntartása mellett, a vállalat folyamatos értéknövekedése áll, amelyet a sikeres vállalatfinanszírozás biztosít. A vállalatfinanszírozás általános célja egyrészt a reális piaci ár meghatározása (becslése), elismertetése pl. eladás, fúzió, felvásárlás, vagy likvidálás esetén; másrészt a vállalati értékalakulás folyamatos követése és a vállalati érték növelése.

A Hallgatók ismerik és értik a vállalkozások működésének alapvető gazdasági feltételeit, amelyekre alapozva finanszírozási folyamatokat tudnak elemezni és értékelni.

*Képesség:*

A Hallgatók az elméleti és gyakorlati ismeretek birtokában képesek a vállalatok illetve a vállalati vagyonelemek értékelésére, a finanszírozási lehetőségek feltárására, azokra történő javaslat tételre.

*Attitűd:*

Nyitott a vállalati pénzügyi értékelési és a finanszírozási döntéselőkészítést érintő jelenségek, problémák iránt, elkötelezettek a megoldásukat illetően.

*Autonómia és felelősség:*

Általános szakmai felügyelet mellett, önállóan végzi és szervezi a munkaköri leírásban meghatározott feladatokat. Önállóan szervezi meg a vállalatfinanszírozási folyamatok elemzését, az adatok gyűjtését, rendszerezését, értékelését. Az elemzésekért, következtetéseiért és döntéseiért felelősséget vállal.

**A kurzus rövid tartalma, témakörei**

A tantárgy oktatása során a bevezető vállalat és vagyonértékelést követően a rövid és hosszú távú pénzügyi elméletek gyakorlati alkalmazási lehetőségei kerülnek bemutatásra. A kurzus során a forgótőke menedzsment, a beruházási és finanszírozási témakörök együttes kezelése a cél. Azt is vizsgáljuk, hogy a fenti összetett szempontrendszer alapján hogyan lehet vállalati értéket növelő pénzügyi stratégiákat kialakítani. A szemináriumon feladatsorok és esettanulmányok megoldásával foglalkozunk.

**Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek**

Az előadások keretében a hallgatók a vállalatfinanszírozással kapcsolatos jellemzőkkel, feladatokkal és módszerekkel ismerkednek meg. A gyakorlatokon pedig olyan számításokat, esettanulmányokat végeznek, oldanak meg, amelyek biztosítják, hogy kellő gyakorlatot szerezzenek a finanszírozási ismeretek területén, a döntéstámogatásban, ok-okozati összefüggések feltárásában.

**Értékelés**

**Az aláírás megszerzésének feltételei:**

Levelező tagozaton elvárás a konzultációs gyakorlatokon való aktív részvétel és az elméleti tananyag előzetes ismerete.

**Számonkérés módja:**

A kollokviumi jegy (K) megszerzése: A kollokviumra a vizsgaidőszakban van lehetőség. A kollokvium írásban történik, a kollokviumi dolgozat gyakorlati és elméleti kérdéseket, feladatokat is tartalmaznak 50-50%-os arányban a szemeszterben leadott tananyagokra alapozva.

A kollokviumi dolgozat értékelése:

Az elért pontszám (%-ok) alapján:

60% alatt: 1, elégtelen

60-69%: 2, elégséges

70-79%: 3, közepes

80-89%: 4, jó

90-100%: 5, jeles

**Kötelező szakirodalom:**

Órai tananyag és a <https://elearning.unideb.hu/course/view.php?id=1403> –ra feltett anyagok.

Gyulai L. : A kis- és középvállalkozások üzleti finanszírozása, 2013 <https://www.tankonyvtar.hu/hu/>

Walter György: Vállalatfinanszírozás a gyakorlatban Alinea Kiadó, 2014.

**Ajánlott szakirodalom:**

Atrill, P. (2009): Financial management for decision makers. 5th ed., Pearson Education Limited, ISBN 978-0-273-71764-5

Sagner, J.: Essentials of Working Capital Management. John Wiley & Sons, Inc., 2011.

Brealey, R.A.-Myers, S.C.: Modern vállalati pénzügyek. Panem Kft., Budapest, 2005.

Bélyácz Iván: Stratégiai beruházások és reálopciók. Aula Kiadó, 2011.

| Tematika |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 óra    | <p>A finanszírozás alapfogalmai,<br/> A belső finanszírozás módjai,<br/> Vállalkozások külső finanszírozása,<br/> Finanszírozás hitelből</p> <p>TE: A hallgató ismeri a finanszírozási alapfogalmakat<br/> TE: A hallgató ismeri a belső finanszírozás folyamatát<br/> TE: A hallgató ismeri a külső finanszírozás lehetőségeit<br/> TE: A hallgató ismeri a hitelek finanszírozásban betöltött szerepét és azok feltételrendszerét</p>                                                                                                                     |
| 5 óra    | <p>Finanszírozás követelést megtestesítő értékpapírokkal<br/> Finanszírozás részesedést megtestesítő értékpapírokkal<br/> Egyéb finanszírozási lehetőségek.<br/> Finanszírozás a vállalat különböző életciklusaiban</p> <p>TE: A hallgató ismeri a kötvények finanszírozásban betöltött szerepét<br/> TE: A hallgató ismeri a részvények finanszírozásban betöltött szerepét<br/> TE: A hallgató ismeri a kockázati tőke, stb. finanszírozásban betöltött szerepét<br/> TE: A hallgató ismeri a vállalati életciklusok finanszírozási jellegzetességeit</p> |
| 5 óra    | <p>Osztalékpolitika és tőkeszerkezet<br/> A finanszírozási kockázatok kezelése<br/> Vállalati pénzügyi stratégiák kialakításának alapvető kérdései</p> <p>TE: A hallgató ismeri a tulajdonosok és menedzserek finanszírozási elvárásait<br/> TE: A hallgató ismeri a saját és idegen tőke hozamvárásainak jellegzetességeit<br/> TE: A hallgató ismeri a pénzügyi stratégia helyét a vállalati stratégiában és annak részleteit</p>                                                                                                                         |
| 5 óra    | <p>Vállalati pénzügyi stratégiák működése és értékelése<br/> Induló és stabilan működő vállalkozás finanszírozási lehetőségei<br/> Vállalkozásbővítő stratégiák finanszírozási lehetőségei - Válsághelyzetben lévő vállalkozás finanszírozási lehetőségei</p> <p>TE: A hallgató ismeri a hosszú távú pénzügyi folyamatok menedzselését (tervezés-ellenőrzés-elemzés-beavatkozás)<br/> TE: A hallgató esettanulmányokon keresztül megismeri az induló és stabil vállalkozás finanszírozási lehetőségeit</p>                                                  |

|  |                                                                                                                         |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | TE: A hallgató esettanulmányokon keresztül megismeri a bővítő és válságban lévő vállalkozás finanszírozási lehetőségeit |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

\*TE tanulási eredmények

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |           |                                                                             |                         |    |             |            |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----|-------------|------------|-----------------|
| A tantárgy neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | magyarul: |           | Innováció módszertan                                                        |                         |    |             | Kódja:     | GT_MVAL018-17   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | angolul:  |           | Innovation methodology                                                      |                         |    |             |            |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |           |                                                                             |                         |    |             |            |                 |
| Felelős oktatási egység:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |           | Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet<br>Szervezés és Kommunikáció Tanszék |                         |    |             |            |                 |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |           |           | -                                                                           |                         |    |             | Kódja:     | -               |
| Típus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           | Óraszámok |                                                                             |                         |    | Követelmény | Kredit     | Oktatás nyelve  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           | Előadás   |                                                                             | Gyakorlat               |    |             |            |                 |
| Nappali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           | Heti      |                                                                             | Heti                    |    | kollokvium  | 5          | magyar          |
| Levelező                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | L         | Féléves   | 10                                                                          | Féléves                 | 10 |             |            |                 |
| Tantárgyfelelős oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |           | neve:                                                                       | Dr.habil Gályász József |    |             | beosztása: | egyetemi docens |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |           | neve:                                                                       | Dr. habil Juhász Csilla |    |             | beosztása: | egyetemi docens |
| A kurzus célja:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |           |                                                                             |                         |    |             |            |                 |
| A tárgy gondolkodási keretet és gyakorlati módszertant ad az innovációs vezetői döntések előkészítéséhez és a döntések végrehajtásához. Ismeretei felhasználhatóak a termékek, szolgáltatások, folyamatok-technológiák korszerűsítéséhez és a szervezeti változtatások révén a profit és non profit szektor versenyképességének fokozásához, valamint a vállalati rendszer elemeinek megújításához. |           |           |                                                                             |                         |    |             |            |                 |

**Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul**

*Tudás:*

- Érti a gazdálkodó szervezetek struktúráját, működését és hazai, illetve nemzeti határokon túlnyúló kapcsolatrendszerét, információs és motivációs tényezőit, különös tekintettel az intézményi környezetre
- Ismeri a fejlesztés (változás) megvalósításához szükséges finanszírozási források értékelését és pénzügyi megtérülési elemzések módjait.
- Széleskörű vezetési és szervezési ismeretekkel rendelkezik.

*Képesség:*

- Képes felismerni a vállalkozásfejlesztési nemzetközi trendekből, európai szakpolitikákból fakadó követelményeket és fejlesztési lehetőségeket.
- Önálló új következtetéseket, eredeti gondolatokat és megoldási módokat fogalmaz meg, képes az igényes elemzési, modellezési módszerek alkalmazására, komplex problémák megoldására irányuló stratégiák kialakítására, döntések meghozatalára, változó hazai és nemzetközi környezetben, illetve szervezeti kultúrában is

*Attitűd:*

- Kritikusan viszonyul saját, illetve a beosztottak munkájához és magatartásához, innovatív és proaktív magatartást tanúsít a gazdasági problémák kezelésében.
- Nyitott és befogadó a gazdaságtudomány és gyakorlat új eredményei iránt.
- Törekszik tudásának és munkakapcsolatainak fejlesztésére, erre munkatársait és beosztottait is ösztönzi, segíti, támogatja.
- Nyitott a vállalkozásfejlesztést érintő gazdasági, társadalmi változások iránt, társadalmi és szociális érzékenységgel rendelkezik.
- Munkája során határozott, konstruktív, együttműködő, kezdeményező.

*Autonómia és felelősség:*

- Szervezetpolitikai, stratégiai, irányítási szempontból jelentős területeken is önállóan választja ki és alkalmazza a releváns problémamegoldási módszereket, önállóan lát el gazdasági elemző, döntés-előkészítő, tanácsadói feladatokat.
- Önállóan létesít, szervez és irányít nagyobb méretű vállalkozást, vagy nagyobb szervezetet, szervezeti egységet is.
- Felelősséget vállal saját munkájáért, az általa irányított szervezetért, vállalkozásáért, az alkalmazottakért.
- Önállóan azonosítja, tervezi és szervezi saját és beosztottai szakmai és általános fejlődését, azokért felelősséget vállal és visel.
- Felelősséget vállal munkájáért, a munkatársakkal és partnereivel kialakított kapcsolataitért.

**A kurzus rövid tartalma, témakörei**

A tantárgy keretén belül megismerik a hallgatók az innovációs szakpolitikákat nemzeti és EU-s szinten, az OECD értékelési rendszerét, az aktuális innovációs stratégiákat, az értékelemzés, értéklánc-menedzsment és a folyamatmenedzsment alapvető összefüggéseit. Szemléletformáló és gyakorlati ismereteket kapnak a hálózati gazdaság, a vállalkozói környezet(ökoszisztéma) fejlesztéséről, az üzleti modellezésről, az üzleti modell innovációról. Megismerik a nyílt innovációs paradigmát és ezek fontosabb benchmarkjait(Finn és izraeli modellek)

**Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek**

Az elméleti anyag átadása előadás formájában történik, de a kis létszám miatt lehetőség van kérdések feltevésére, hozzászólásra és vitára is. A gyakorlatokon otthoni felkészülést igénylő feladatokat is kapnak a hallgatók. Ezek meghatározott tematika szerinti információk összegyűjtését jelentik, amelyről referátum formábanadnak számot az órákon. Ennek teljesítése kötelező.

A félévben leadott elméleti anyagból a számonkérés kollokviumon történik szóbeli és/vagy írásbeli formában.

A gyakorlatokon való részvétel kötelező, ennek az ellenőrzése folyamatos.A megengedett hiányzás a kari Tanulmányi és Vizsgaszabályzatban rögzítettek szerint lehetséges.

Év közben előre nem tervezhető módon sok innováció tematikájú rendezvény szerveződik a városban, amelyeken szervezett módon részt vesznek a tárgy hallgatói az órarendi keret terhére, illetve saját szervezésben szakmai érdeklődésből.

#### **Értékelés**

A gyakorlathoz kötött egyéni feladatok értékelése megfelelt, nem felet meg kategóriák szerint történik. A félév gyakorlatának az elfogadása a megfelelt minősítéshez kötött, ami egyben a tárgy teljesítésénél az aláírás feltétele. Az elméleti anyag értékelése vizsga formájában történik.

#### **Kötelező szakirodalom:**

Pakucs J.- Papanek G.(szerk.): Az innovációs folyamatok szervezése. Magyar Innovációs Szövetség. 2006. Budapest, 273p. ISBN 978-963-06-1724

Buzás Norbert (szerk.): Innováció menedzsment a gyakorlatban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2007. 360p. ISBN 978-963-05-8467-8

Iványi A Sz.–Hoffer I. : Innovációs folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó, Budapest. 2004. 334p. ISBN 963-9585-46-7

Hámori Balázs- Szabó Katalin: Innovációs verseny, Aula Kiadó, 2012

#### **Ajánlott szakirodalom:**

Nemzeti K+F+I stratégia,

Intelligens szakosodási stratégia,

EU 2020 program, Horizont 2020 program

Vágási M. - Piskóti I. - Buzás N.(szerk.): Innováció-marketing. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006.378p. ISBN 963-05-8396-8

Honlapok: [www.innova.hu](http://www.innova.hu), [www.mszh.hu](http://www.mszh.hu); [www.nih.gov.hu](http://www.nih.gov.hu); [www.innovacio.hu](http://www.innovacio.hu)

| Heti bontott tematika |                                                                                                                                                          |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. blokk              | Az innovációs szakpolitikák                                                                                                                              |
|                       | Te: A hallgatók legyenek képesek rendszerekben gondolkodni                                                                                               |
|                       | Az innovációs stratégiák, programok EU-s szint                                                                                                           |
|                       | Te: Ezek a programok nagyon komoly elemzéseket és megoldási javaslatokat tartalmaznak                                                                    |
|                       | Az innovációs stratégiák, nemzeti szint                                                                                                                  |
|                       | Te: Rajtuk keresztül érthetővé válnak a szakpolitikai, stratégiai célkitűzések, eligazodást adnak a GINOP és egyéb operatív programokhoz                 |
|                       | Értkelemzés, értéklánc-menedzsment                                                                                                                       |
|                       | Az innováció célja az értékteremtés, ezért fontos a módszertan megismerése                                                                               |
|                       | Folyamatközpontú menedzsment                                                                                                                             |
|                       | A szervezeti- szervezési innováció alap építőköve a folyamat, ezt meg kell ismerni.                                                                      |
|                       | Szervezeti – szervezési innováció, szervezettervezés                                                                                                     |
|                       | Jobban be kell emelni a szakmai köztudatba a szervezeti- szervezési (marketing) innovációt                                                               |
|                       | Lean menedzsment                                                                                                                                         |
|                       | A szervezetek működésének és a szervezési kihívásoknak gyorsuló ütemben kell megfelelni, ehhez a Lean menedzsment egy bevált út.                         |
| 2. blokk              | Tudásmenedzsment                                                                                                                                         |
|                       | A gazdaság egyre inkább tudásalapon működik, a tudás vált a legfontosabb erőforrássá, ezért ezen a területen nagyon fontos ismeretekkel kell rendelkezni |
|                       | Hálózati gazdaság, vállalkozói környezet elemzése, fejlesztése                                                                                           |
|                       | Az elmúlt évtizedekben a szervezetek jogi és gazdasági határai elváltak, ami új menedzselési megközelítéseket kíván. Ezeket ismerik meg itt a hallgatók. |
|                       | Szervezeti innovációs audit, inkubáció                                                                                                                   |
|                       | A megújulás és továbbfejlesztés első lépcsője a szervezeti szintű önismeret, majd az erre épülő fejlesztés, külső segítséggel inkubáció.                 |
|                       | Innováció és minőségügy                                                                                                                                  |
|                       | Az innováció célja új értékek létrehozása, amely a megvalósítás során minőségmenedzsment is.                                                             |
|                       | Üzleti modellezés                                                                                                                                        |
|                       | Ez a szakterület a gazdasági folyamatok komplexebbé válása óta megkerülhetetlen                                                                          |
|                       | Üzleti modell innováció                                                                                                                                  |
|                       | Egy új üzleti modell sokszor többet ér, mint egy új termék, vagy technológia, tehát ismerni kell                                                         |
|                       | Innováció a vállalati gyakorlatban                                                                                                                       |
|                       | Meghívott innovatív vállalat vezető szakemberének a gondolkodásmódját, módszereit fogják megismerni a hallgatók.                                         |

\*TE tanulási eredmények

|                                   |           |           |                                     |                                               |                   |             |            |                 |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------|-------------|------------|-----------------|
| A tantárgy neve:                  | magyarul: |           | Vállalati döntéstámogató rendszerek |                                               |                   |             | Kódja:     | GT_MVAL019-17   |
|                                   | angolul:  |           | Enterprise Decision Support System  |                                               |                   |             |            |                 |
|                                   |           |           |                                     |                                               |                   |             |            |                 |
| Felelős oktatási egység:          |           |           |                                     | Alkalmazott Informatika és Logisztika Intézet |                   |             |            |                 |
| Kötelező előtanulmány neve:       |           |           |                                     | -                                             |                   |             | Kódja:     | -               |
| Típus                             |           | Óraszámok |                                     |                                               |                   | Követelmény | Kredit     | Oktatás nyelve  |
|                                   |           | Előadás   |                                     | Gyakorlat                                     |                   |             |            |                 |
| Nappali                           |           | Heti      |                                     | Heti                                          |                   | kollokvium  | 5          | magyar          |
| Levelező                          | L         | Féléves   | 10                                  | Féléves                                       | 10                |             |            |                 |
| Tantárgyfelelős oktató            |           |           |                                     | neve:                                         | Dr. Herdon Miklós |             | beosztása: | egyetemi tanár  |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató |           |           |                                     | neve:                                         | Dr. Füzesi István |             | beosztása: | egyetemi docens |

#### A kurzus célja, hogy a hallgatók

Megismerjék és elsajátítsák:

- az üzleti informatika legfontosabb részterületeit, azok stratégiai fejlődési irányait, különös tekintettel a vállalkozások pénzügyi folyamatait támogató informatikai alkalmazásokra;
- a vállalati döntéstámogatás céljait, eszközrendszerét és a vállalkozások pénzügyi folyamatainak szemléltetésén keresztül a döntéstámogató folyamat működését;
- azokat a vállalati gyakorlatban használt integrált informatikai alkalmazásokat, amelyek a teljes vállalati folyamathierarchiát lefedve biztosítják a megfelelő információkat a döntéstámogató rendszerek számára;
- a vállalati döntéstámogatás feladatára kifejlesztett vezetői információs rendszereket, azok működésének legfontosabb céljait, eszközrendszerét és működésüket, konkrét gyakorlati példákon és eszközökön keresztül;
- felhasználói ismeretek szintjén a döntéstámogató vállalati informatikai alkalmazásokat.

**Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul**

*Tudás:*

- Elsajátította a gazdaság mikro szerveződési szintjeinek fogalmait, elméleteit, folyamatait.
- Érti a gazdálkodó szervezetek struktúráját, működését, információs és motivációs tényezőit, különös tekintettel az intézményi környezetre.
- Birtokában van a problémafelismerés, -megfogalmazás és -megoldás, az információgyűjtés és -feldolgozás korszerű, elméletileg is igényes modellezési módszereinek, ismeri azok korlátait is.
- Érti a vállalkozások struktúráját, működését és kapcsolatrendszerét, a vállalkozások viselkedését meghatározó környezeti tényezőket, a gazdasági döntések információs és motivációs tényezőit.
- Széleskörű vezetési és szervezési ismeretekkel rendelkezik.

#### *Képesség:*

- Önálló új következtetéseket, eredeti gondolatokat és megoldási módokat fogalmaz meg, képes az igényes elemzési, modellezési módszerek alkalmazására, komplex problémák megoldására irányuló stratégiák kialakítására, döntések meghozatalára.
- Képes a vállalati gazdálkodás összefüggésrendszerének és kölcsönhatásainak felismerésére, a jövőbeli jövedelmezőségre ható tényezők mindenkori jelentőségük szerinti értékelésére.
- A feltárt szakmai forrásokat, adatokat rendszerezi, kritikailag elemzi, az infokommunikációs technológiai eszközök segítségével is.
- Saját elemzésen alapuló egyéni álláspontot alakít ki, azt képes bemutatni és azt vitában is képviselni.
- A munkaköri feladatok ellátásán túl a gyakorlati tudás, tapasztalatok megszerzését követően képes vállalkozást vezetni, összetett gazdálkodási folyamatokat tervezni, irányítani, az erőforrásokkal gazdálkodni.
- Képes nagyméretű és összetett projektben, csoportos problémamegoldásban részt venni, vezetőként a tevékenységet vezetni, szervezni, értékelni.

#### *Attitűd:*

- Kritikusan viszonyul saját, illetve a beosztottak munkájához és magatartásához, innovatív és proaktív magatartást tanúsít a gazdasági problémák kezelésében.
- Nyitott és befogadó a gazdaságtudomány és gyakorlat új eredményei iránt.
- Nyitott a vállalkozásfejlesztést érintő gazdasági, társadalmi változások iránt, társadalmi és szociális érzékenységgel rendelkezik.

#### *Autonómia és felelősség:*

- Szervezetpolitikai, stratégiai, irányítási szempontból jelentős területeken is önállóan választja ki és alkalmazza a releváns problémamegoldási módszereket, önállóan lát el gazdasági elemző, döntés-előkészítő, tanácsadói feladatokat.
- Önállóan létesít, szervez és irányít nagyobb méretű vállalkozást, vagy nagyobb szervezetet, szervezeti egységet is.
- Elemzi és értékeli a vállalkozás működésének tapasztalatait, kezeli annak a felelősségét, hogy az elemzések és gyakorlati eljárások során kapott eredmények a választott módszertől is függenek.

### **A kurzus rövid tartalma, témakörei**

Információ elmélet, Rendszerelmélet  
Információs rendszerek;  
Döntéshozatal és döntéstámogatás;  
Vezetői információs rendszerek;  
Információtechnológiák a vállalati döntéstámogatásban;  
Adatbázis, adattárház, adatbányászat;  
Döntéstámogató rendszerek, Döntéstámogató rendszerek típusai  
Üzleti intelligencia;  
ARIS üzleti modellező rendszer;

ERP rendszerek – SAP R/3, SAP Business One, Oracle, Open Source;

### **Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek**

Az oktatás félévi 10 elméleti előadásból és 10 gyakorlati órából áll. Az elméleti tananyag elsajátításához az előadáson elhangzottak, a prezentációk és jegyzetek, könyvek állnak a hallgatók rendelkezésére. A gyakorlati foglalkozások ERP rendszer, döntéstámogatási alkalmazások, vezetői információs rendszer alkalmazásával folynak. Számonkérés: elméleti teszt dolgozat, szóbeli vizsga és egy komplex gyakorlati feladat (esettanulmány).

### **Értékelés**

A vizsga pont értéke 100 pont, amely írásbeli (teszt, 30 pont) és szóbeli (20 pont). A 2 gyakorlati feladat pontértéke (50 pont). Ponthatárok: 1:0-60; 2:61-70; 3:71-80; 4:81-90; 5:91-100.

### **Kötelező szakirodalom:**

Herdon M., Füzesi I., Rózsa T. (2005) Vezetői információs rendszerek. Egyetemi elektronikus jegyzet Gazdasági agrármérnök hallgatók számára. (Lektorálta: Salga Péter) Debreceni Egyetem, ATC AVK, Gazdasági- és Agrárinformatikai Tanszék, 1-125 p.

Herdon Miklós, Rózsa Tünde: Információs rendszerek az agrárgazdaságban Budapest: Szaktudás Kiadó Ház, 2011. 244 p.

Magyarországon. ComputerBooks Kiadó, Budapest. ISBN 963-618-246-9

Sántáné - Biró - Gábor - Kő – Lovrics (2008) Döntéstámogató rendszerek, Szerkesztette: Sántáné- Tóth Edit. Panem Kiadó, Budapest. ISBN 978-9-635454-82-2

### **Ajánlott szakirodalom:**

Efraim Turban, Dorothy Leidner, James Wetherbe, Ephraim Mclean (2008) Information Technology For Management, 6Th Ed(WITH CD). Wiley India Pvt. Ltd

Efrain Turban, Ramesh Sharda, Efraim Turban, Ting-Peng Liang, Jay E. Aronson (2007) Decision Support And Business Intelligence Systems, Prentice Hall

Faisal Hoque (2000) e-Enterprise: Business Models, Architecture, and Components Cambridge University Press

Hetyei József (szerk.) (2001) Vezetői döntéstámogató és elektronikus üzleti megoldások

| Féléves témakörökre bontott tematika |                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                   | Ea: Információ elmélet, Rendszerelmélet; Gy: Táblázatkezelő rendszerek a döntéstámogatásban. Adatbázisok. Adatbázis Access saját feladat.                 |
|                                      | TE*: Táblázatkezelő rendszer és az MS Access készség szintű alkalmazása döntési feladatok megoldásában.                                                   |
| 2.                                   | Ea: Adatbázisok, adatbázis-kezelő rendszerek; Gy: Adatbáziskezelés MS SQL-el. Lekérdezések.                                                               |
|                                      | TE: Fontosabb SQL parancsok használatának elsajátítása az adatbázis lekérdezésekben.                                                                      |
| 3.                                   | Ea: Információs rendszerek; Gy: Információs rendszerek funkcionális felépítése, moduljai                                                                  |
|                                      | TE: Vállalati információs rendszerek funkcionális moduljainak megismerése.                                                                                |
| 4.                                   | Ea: ERP rendszerek; Gy: ERP bemutatás. Képernyő felépítés, tájékozódás.                                                                                   |
|                                      | TE: Az ERP rendszerek fogalmának, jellemzőinek, azokkal szembeni elvárások megismerése.                                                                   |
| 5.                                   | Ea: Döntéshozatal és döntéstámogatás; Gy: ERP lehetőségei a döntéstámogatásban.                                                                           |
|                                      | TE: Döntéstámogatási rendszerek típusainak és alkalmazási lehetőségeinek megismerése.                                                                     |
| 6.                                   | Ea: Vezetői információs rendszerek; Gy: ERP törzsadatok, forgalmi adatok. Kereskedelmi folyamat. (beszerzés, raktározás, értékesítés, pénzügyi funkciók). |
|                                      | TE: A vezetői információs rendszerekkel szemben támasztott követelmények és attribútumok megismerése.                                                     |
| 7.                                   | Ea: Információtechnológiák a vállalati döntéstámogatásban; Gy: Esettanulmány kereskedelmi folyamatokra.                                                   |
|                                      | TE: A multidimenzionális adatkezelés lényegének, az OLAP funkcióknak és adattárház                                                                        |
| 8.                                   | Ea: Adatbázis, adattárház, adatbányászat; Gy: ERP gyártási folyamat.                                                                                      |
|                                      | TE: Az adattárház szerepének megismerése a vezetői döntéstámogatásban.                                                                                    |
| 9.                                   | Ea: Döntéstámogató rendszerek, Döntéstámogató rendszerek típusai; Gy: Esettanulmány gyártási folyamatra. Lekérdezések, riportok készítése.                |
|                                      | TE: A döntéstámogató rendszerek felépítésének, típusainak megismerése, döntéstámogató lekérdezések, riportok készítésének elsajátítása.                   |
| 10.                                  | Ea: Üzleti intelligencia; Gy: Üzleti intelligencia alkalmazások a vállalati döntéstámogatásban.                                                           |

|     |                                                                                                                                                              |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | TE: Üzleti intelligencia alkalmazások megismerése, gyakorlati feladatokon keresztül DEMO rendszer alkalmazásával gyakorlati alkalmazási készség kialakítása. |
| 11. | Ea: ARIS üzleti modellező rendszer; Gy: Folyamatmodellezés ARIS segítségével. Modellezni egy tip. kereskedelmi folyamatot, szerviz folyamatot.               |
|     | TE: Az ARIS üzleti modellező rendszer fontosabb moduljainak megismerése, használatának elsajátítása.                                                         |
| 12. | Ea: ERP rendszerek – SAP R/3, SAP Business One, Oracle, Open Source; Gy: Rendszerjellemzők áttekintése, elemzése, összehasonlítása.                          |
|     | TE:: ERP rendszer választék megismereése                                                                                                                     |
| 13. | Ea: Rendszerkiválasztás, értékelés, bevezetés; Gy: Szoftverrendszerek kiválasztása, értékelése                                                               |
|     | TE: ERP értékelés alapelveinek megismerése és az alapelvek gyakorlati alkalmazási készség megszerzése.                                                       |
| 14. | Ea: Esettanulmányok; Gy: Hallgatói prezentációk                                                                                                              |
|     | TE: A témakörben a hallgatói prezentációs, kommunikációs készségek elvárt szintjének elérése.                                                                |

\*TE tanulási eredmények

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |                                        |           |                                |          |             |                        |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------|-----------|--------------------------------|----------|-------------|------------------------|----------------|
| A tantárgy neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | magyarul: | <b>Vállalkozásfejlesztési politika</b> |           |                                |          | Kódja:      | <b>GT_MVAL020-17</b>   |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | angolul:  | <b>Business development policy</b>     |           |                                |          |             |                        |                |
| Felelős oktatási egység:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |                                        |           |                                |          |             |                        |                |
| <b>DE GTK Gazdálkodástudományi Intézet, Vállalatgazdaságtani Tanszék</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |                                        |           |                                |          |             |                        |                |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           | -                                      |           |                                |          | Kódja:      | -                      |                |
| Típus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           | Óraszámok                              |           |                                |          | Követelmény | Kredit                 | Oktatás nyelve |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           | Előadás                                |           | Gyakorlat                      |          |             |                        |                |
| Nappali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           | Heti                                   |           | Heti                           |          | <b>K</b>    | <b>3</b>               | <b>magyar</b>  |
| Levelező                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>X</b>  | Féléves                                | <b>10</b> | Féléves                        | <b>0</b> |             |                        |                |
| Tantárgyfelelős oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           | neve:                                  |           | <b>Dr. Nagy Adrián Szilárd</b> |          | beosztása:  | <b>egyetemi docens</b> |                |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           | neve:                                  |           |                                |          | beosztása:  |                        |                |
| <b>A kurzus célja, hogy a hallgatók</b><br><p>A tárgy azokat a szakembereket kívánja kellő ismeretekkel felvértezni, akik az államigazgatás, az NGO-k, a különböző vállalkozástámogatási szervezetek, érdekképviselők, stb. keretében foglalkoznak vállalkozásfejlesztéssel, vállalkozások támogatásával. A tárgy elvégzésével a hallgató képessé válik fejlesztési koncepciók kidolgozására, makrogazdasági szemlélet figyelembevételére és a kisvállalkozói megközelítés szempontjainak érvényesítésére a vállalkozásfejlesztési politikák kidolgozása során</p> |           |                                        |           |                                |          |             |                        |                |
| <b>Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           |                                        |           |                                |          |             |                        |                |
| <b>Tudás:</b><br><p>Alapvető vállalkozási ismeretekkel rendelkezik.</p> <p>Ismeri a fontosabb vállalkozásfejlesztési irányzatokat és összefüggéseket.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |           |                                        |           |                                |          |             |                        |                |
| <b>Képesség:</b><br><p>Képes egy vállalkozásfejlesztési koncepciók kidolgozására.</p> <p>Képes eligazodni gazdasági, szervezeti és társadalmi kérdésekben.</p> <p>Képes szakmai ismeretek szintetizálására.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |                                        |           |                                |          |             |                        |                |
| <b>Attitűd:</b><br><p>Racionálisan gondolkodik gazdasági és vállalkozásfejlesztési kérdésekben.</p> <p>Érdeklődő és nyitott hozzáállású.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           |                                        |           |                                |          |             |                        |                |
| <b>Autonómia és felelősség:</b><br><p>Korrekt és becsületes szakember, aki mindig a legjobb tudása szerint dönt.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |                                        |           |                                |          |             |                        |                |

## A kurzus rövid tartalma, témakörei

KKV-fejlesztés elméleti alapjai. A KKV-k jelentősége és fogalma. A KKV-k fejlesztése, mint közgazdasági probléma. Paradigmaváltás a KKV fejlesztési politikában. A KKV fejlesztés pénzügyi eszközei. A vállalkozásfejlesztés nem pénzügyi eszközei. Az EU vállalkozásfejlesztési politikája. Vállalkozásfejlesztés a fejlődő országokban. A vállalkozásfejlesztés sajátosságai néhány fejlett országban. KKV-k sajátosságai Magyarországon. A KKV fejlesztés eszközei és lehetőségei Magyarországon.

## Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek

## Értékelés

Kollokvium, melynek keretében a hallgató beszámol a félév során elsajátított tudásáról és ismereteiről.

## Kötelező szakirodalom:

Kállay László – Imreh Szabolcs (2004) A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana. Aula, Budapest

Nábrádi A. – Nagy A. (2007) Vállalkozások működtetése az Európai Unióban Szaktudás Kiadó Ház, Budapest

## Ajánlott szakirodalom:

Fülöp Gyula (2004) Kisvállalati gazdálkodás. Aula Kiadó, Budapest

| Heti bontott tematika |                                                                                 |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                    | Regisztrációs hét                                                               |
|                       | TE*                                                                             |
| 2.                    | Bevezető előadás, követelményrendszer ismertetése. A KKV-k gazdasági környezete |
|                       | TE                                                                              |
| 3.                    | KKV-fejlesztés elméleti alapjai                                                 |
|                       | TE                                                                              |
| 4.                    | A KKV-k jelentősége és fogalma                                                  |
|                       | TE                                                                              |
| 5.                    | A KKV-k fejlesztése, mint közgazdasági probléma                                 |
|                       | TE                                                                              |
| 6.                    | Paradigmaváltás a KKV fejlesztési politikában                                   |
|                       | TE                                                                              |
| 7.                    | A KKV fejlesztés pénzügyi eszközei                                              |
|                       | TE                                                                              |
| 8.                    | A vállalkozásfejlesztés nem pénzügyi eszközei                                   |
|                       | TE                                                                              |
| 9.                    | Az EU vállalkozásfejlesztési politikája                                         |
|                       | TE                                                                              |
| 10.                   | Vállalkozásfejlesztés a fejlődő országokban                                     |
|                       | TE                                                                              |
| 11.                   | A vállalkozásfejlesztés sajátosságai néhány fejlett országban                   |
|                       | TE                                                                              |
| 12.                   | KKV-k sajátosságai Magyarországon                                               |
|                       | TE                                                                              |
| 13.                   | A KKV fejlesztés eszközei és lehetőségei Magyarországon                         |
|                       | TE                                                                              |
| 14.                   | A KKV fejlesztés szervezeti háttere                                             |
|                       | TE                                                                              |

\*TE tanulási eredmények

|                                                                                               |           |                                     |                              |                 |   |             |               |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------|------------------------------|-----------------|---|-------------|---------------|-----------------|
| A tantárgy neve:                                                                              | magyarul: | Vállalkozás és a globális piac      |                              |                 |   | Kódja:      | GT_MVAL021-17 |                 |
|                                                                                               | angolul:  | Enterprise and the Globalised World |                              |                 |   |             |               |                 |
|                                                                                               |           |                                     |                              |                 |   |             |               |                 |
| Felelős oktatási egység:                                                                      |           |                                     | Gazdálkodástudományi Intézet |                 |   |             |               |                 |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                                   |           |                                     | --                           |                 |   |             | Kódja:        | --              |
| Típus                                                                                         |           | Óraszámok                           |                              |                 |   | Követelmény | Kredit        | Oktatás nyelve  |
|                                                                                               |           | Előadás                             |                              | Gyakorlat       |   |             |               |                 |
| Nappali                                                                                       |           | Heti                                |                              | Heti            |   | K           | 3             | magyar          |
| Levelező                                                                                      | X         | Féléves                             | 10                           | Féléves         | 0 |             |               |                 |
| Tantárgyfelelős oktató                                                                        |           | neve:                               |                              | Dr. Csapó Zsolt |   | beosztás a: |               | Egyetemi docens |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató                                                             |           | neve:                               |                              | -               |   | beosztás a: |               | -               |
| A kurzus célja, hogy a hallgatók                                                              |           |                                     |                              |                 |   |             |               |                 |
| A globális piaci folyamatokat megismerjék, a a vállalkozások globális stratégiáját elemezzék. |           |                                     |                              |                 |   |             |               |                 |

Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul

#### Tudás:

Ismeri és érti a vállalkozásfejlesztés alapvető és átfogó fogalmait, elméleteit, jellegzetességeit és összefüggéseit, tudományos problémafelvetéseit. Érti a vállalkozások struktúráját, működését és kapcsolatrendszerét, a vállalkozások viselkedését meghatározó környezeti tényezőket, a gazdasági döntések információs és motivációs tényezőit. Ismeri a vállalkozások aktuális pozíciójának szakmailag megalapozott elemzéseken nyugvó értékelési módszereit a belső adottságok és külső környezeti sajátosságok figyelembe vételével.

#### Képesség:

Önálló új következtetéseket, eredeti gondolatokat és megoldási módokat fogalmaz meg, képes az igényes elemzési, modellezési módszerek alkalmazására, komplex problémák megoldására irányuló stratégiák kialakítására, döntések meghozatalára, változó hazai és nemzetközi környezetben, illetve szervezeti kultúrában is. A gyakorlati tudás, tapasztalatok megszerzését követően közepes és nagyméretű vállalkozást, komplex szervezeti egységet vezet, gazdálkodó szervezetben átfogó gazdasági funkciót lát el, összetett gazdálkodási folyamatokat tervez, irányít, az erőforrásokkal gazdálkodik. Nemzetközi, multikulturális környezetben is képes hatékony munkavégzésre. Képes felismerni a vállalkozásfejlesztési nemzetközi trendekből, európai szakpolitikákból fakadó követelményeket és fejlesztési lehetőségeket.

#### Attitűd:

Fogékony az új információk befogadására, az új szakmai ismeretekre és módszertanokra, nyitott az új, önálló és Nyitott és befogadó a gazdaságtudomány és gyakorlat új eredményei iránt. Kulturált, etikus és tárgyilagos értelmiségi hozzáállás jellemzi a személyekhez, illetve a társadalmi problémákhoz való viszonyulása során, munkájában figyel a szélesebb körű társadalmi, ágazati, regionális, nemzeti és európai értékekre (ide értve a társadalmi, szociális és ökológiai, fenntarthatósági szempontokat is). Nyitott a vállalkozásfejlesztést érintő gazdasági, társadalmi változások iránt, társadalmi és szociális érzékenységgel rendelkezik.

#### Autonómia és felelősség:

Önállóan azonosítja, tervezi és szervezi saját és beosztottjai szakmai és általános fejlődését, azokért felelősséget vállal és visel. Önállóan tervezi a vállalkozás működésének területeit, a stratégiák kialakítását, a szervezeti folyamatokat, a munkatársak együttműködését szervezeten belül és kívül egyaránt. Elemzi és értékeli a vállalkozás működésének tapasztalatait, kezeli annak a felelősségét, hogy az elemzések és gyakorlati eljárások során kapott eredmények a választott módszertól is függnék.

### A kurzus rövid tartalma, témakörei

A globális piac kialakulásának folyamata. A globális piacon működő vállalatok stratégiájának elemzése: gazdasági, kulturális, környezeti. Globális piaci SWOT: egyén és vállalat. Esettanulmányok feldolgozása.

### Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek

Előadások

**Értékelés**

A félévvégi aláírásnak követelménye: a félév során beadandó dolgozat megírása a globális piacon működő vállalatok stratégiájának elemzéséből.

Vizsga: szóbeli vizsga (kollokvium)

Adott vállalkozás globális piacon való működésének elemzése megadott szempontrendszer szerint, annak szóbeli ismertetése.

**Kötelező szakirodalom:****Az előadáson elhangzottak**

Roger E.A.Farmer: Hogyan működik a gazdaság. Berill Team Kft. Bp. 2010

**Ajánlott szakirodalom:**

Csath Magdolna: Interkulturális menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp. 2008.

| Heti bontott tematika |                                                                       |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1.                    | A globális piac kialakulásának folyamata                              |
|                       | TE: alapfogalmak ismerete                                             |
| 2.                    | A globális piacon működő vállalatok elemzése: gazdasági oldal         |
|                       | TE: a globális piacon működő vállalatok gazdasági oldalának ismerete  |
| 3.                    | A globális piacon működő vállalatok elemzése: kulturális oldal        |
|                       | TE: a globális piacon működő vállalatok kulturális oldalának ismerete |
| 4.                    | A globális piacon működő vállalatok elemzése: környezeti oldal        |
|                       | TE: a globális piacon működő vállalatok környezeti oldalának ismerete |
| 5.                    | Globális piaci SWOT: egyén                                            |
|                       | TE: globális piaci SWOT ismerete az egyén szemszögéből                |
| 6.                    | Globális piaci SWOT: vállalat                                         |
|                       | TE: globális piaci SWOT ismerete a vállalat szemszögéből              |
| 7.                    | Globalizáció: jövőbeni irányzatok                                     |
|                       | TE: lehetséges jövőbeni irányzatok ismerete                           |
| 8.                    | Esettanulmányok értékelése: 1.                                        |
|                       | TE: gyakorlati példák ismerete ismerete                               |
| 9.                    | Esettanulmányok értékelése: 2.                                        |
|                       | TE: gyakorlati példák ismerete ismerete                               |
| 10.                   | Összefoglalás                                                         |
|                       | TE:                                                                   |
| 11.                   |                                                                       |
|                       | TE:                                                                   |
| 12.                   |                                                                       |
|                       | TE:                                                                   |
| 13.                   |                                                                       |
|                       | TE:                                                                   |
| 14.                   |                                                                       |
|                       | TE                                                                    |

\*TE tanulási eredmények

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |           |    |                                                                    |                    |             |            |                |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------|----|--------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|------------|----------------|---------------|
| A tantárgy neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   | magyarul: |    | Vezetői gazdaságtan                                                |                    |             |            | Kódja:         | GT_MVAL024-17 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   | angolul:  |    | Managerial Economics                                               |                    |             |            |                |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |           |    |                                                                    |                    |             |            |                |               |
| Felelős oktatási egység:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |           |    | DE GTK Gazdálkodástudományi Intézet Vállalkozásfejlesztési Tanszék |                    |             |            |                |               |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |           |    | -                                                                  |                    |             |            | Kódja:         | -             |
| Típus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   | Óraszámok |    |                                                                    |                    | Követelmény | Kredit     | Oktatás nyelve |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   | Előadás   |    | Gyakorlat                                                          |                    |             |            |                |               |
| Nappali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | x | Heti      | 10 | Heti                                                               | 10                 | K           | 5          | magyar         |               |
| Levelező                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   | Féléves   |    | Féléves                                                            |                    |             |            |                |               |
| Tantárgyfelelős oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |           |    | neve:                                                              | Dr. Popovics Péter |             | beosztása: | adjunktus      |               |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |   |           |    | neve:                                                              |                    |             | beosztása: |                |               |
| A kurzus célja, hogy a hallgatók                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |           |    |                                                                    |                    |             |            |                |               |
| Jelenleg a hazai viszonyok között működő vállalatok vezető beosztásban dolgozó szakembereinek a hétköznapiakban használatos gazdaságtani kérdéseire készíti fel a hallgatókat, számukra nyújt egyfajta gazdaságtani összefoglalót. Olyan témákat érint a tárgy, amelyekkel a vezetők rendszeresen, napi szinten találkoznak. Megszerzett tudásuk birtokában képesek elemezni, döntéseket hozni és irányítani a versenyszektor és a közszféra szervezeteinek munkafolyamatait. Képesek újonnan felmerülő problémákat felismerni, elemezni és megoldani. |   |           |    |                                                                    |                    |             |            |                |               |

**Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul**

*Tudás:*

- Elsajátította a gazdaságtudomány, illetve gazdaság mikro és makro szerveződési szintjeinek fogalmait, elméleteit, folyamatait és jellemzőit, ismeri a meghatározó gazdasági tényeket.
- Birtokában van a problémafelismerés, -megfogalmazás és -megoldás, az információgyűjtés és -feldolgozás korszerű módszereinek, ismeri azok korlátait is.
- Ismeri a vállalkozás, gazdálkodó szervezet és projekt tervezési és vezetési szabályait.
- Elsajátította a képzésnek megfelelő területeken az alapvető (funkcionális) gyakorlati módszereket és megoldásokat, valamint ezek hasznosításának lehetőségeit.

*Képesség:*

- Önálló új következtetéseket, eredeti gondolatokat és megoldási módokat fogalmaz meg, képes az igényes elemzési, modellezési módszerek alkalmazására, komplex problémák megoldására irányuló stratégiák kialakítására, döntések meghozatalára, változó hazai környezetben, illetve szervezeti kultúrában is.
- A gyakorlati tudás, tapasztalatok megszerzését követően képes közepes és nagyméretű vállalkozás, komplex szervezeti egység vezetésére, gazdálkodó szervezetben átfogó gazdasági funkciót képes ellátni, összetett gazdálkodási folyamatokat tervezni, irányítani, az erőforrásokkal gazdálkodni.
- Képes tudása, képességei és készségei folyamatos, egy életen át tartó fejlesztésére.

*Attitűd:*

- Kritikusan viszonyul saját, illetve a beosztottak munkájához és magatartásához, innovatív és proaktív magatartást tanúsít a gazdasági problémák kezelésében.
- Nyitott és befogadó a gazdaságtudomány és gyakorlat új eredményei iránt.
- Kulturált, etikus és tárgyilagos értelmiségi hozzáállás jellemzi a személyekhez, illetve a társadalmi problémákhoz való viszonyulása során.
- Törekszik tudásának és munkakapcsolatainak fejlesztésére, erre munkatársait és beosztottjait is ösztönzi, segíti, támogatja.
- Elkötelezett a szakmája iránt, ismeri és vállalja annak alapvető értékeit és normáit, törekszik azok kritikai értelmezésére és fejlesztésére.
- Szakmai munkája során a kíváncsiság, a tények és összefüggések megismerésének vágya hajtja.

*Autonómia és felelősség:*

- Szervezetpolitikai, stratégiai, irányítási szempontból jelentős területeken is önállóan választja ki és alkalmazza a releváns problémamegoldási módszereket, önállóan lát el gazdasági elemző, döntés-előkészítő, tanácsadói feladatokat.
- Önállóan létesít, szervez és irányít nagyobb méretű vállalkozást, vagy nagyobb szervezetet, szervezeti egységet is.
- Vizsgálja, vállalja és kezeli annak felelősségét, hogy az elemzések és gyakorlatibb eljárások során kapott eredmények a választott módszertől is függenek.
- Munkájára jellemző a szakmai kérdések megfogalmazásakor a gazdasági és gazdaságon kívüli következmények önálló és felelős végiggondolása és figyelembevétele.

## A kurzus rövid tartalma, témakörei

A vállalatok vezető beosztásban dolgozó szakembereinek a hétköznapi életben használatos gazdasági kérdéseire vonatkozó gazdasági összefoglaló. Olyan témákat érint a tárgy, amelyekkel a vezetők rendszeresen, napi szinten találkoznak.

A kurzus témakörei röviden:

kapacitáskihasználás és méretgazdaságosság, pénzügyi befektetések elemzése, beruházások komplex értékelése, mérleg elemzés vezetői szempontból, beruházási hitel üzleti tervének elemzése különböző bankok szempontrendszer szerint, vállalati vagyoneértékelés, vezetői marketing, adóoptimalizálás, szervezetfejlesztés, versenyképesség és fenntarthatóság, vállalatirányítás bevezetésének gazdasági hatásai, minőségmenedzsment gazdasági hatásai.

## Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek

előadásokon és gyakorlatokon keresztül, projekt alapú tanulás

## Értékelés

### Az aláírás megszerzésének feltételei:

- Kötelező szemináriumi részvétel (max. 3 hiányzás)
- Az előadáson elhangzott elméleti anyagokhoz kapcsolódó feladatok megoldására kerül sor a gyakorlatokon, ezért az előadás anyagát ismerni kell.
- Az előadások témaköreihez kapcsolódóan kiselőadásokat kell készíteni a hallgatóknak, amelyek során a hallgatók elmélyülnek egy-egy kiragadott szakmai kérdésben és gyakorlati példa bemutatásán keresztül értelmezik azt. (30%)
- A félév végén 1 kötelező gyakorlati zh megírása. (70%)
- Az aláírás megszerzéséhez legalább 60%-ot kell a fentiekből elérnie a hallgatónak.

### Számonkérés módja:

A kollokviumi jegy (K) megszerzése:

A vizsgaidőszakban írásbeli vizsgát tesznek a hallgatók.

### Értékelés:

59% alatt: (1) elégtelen

60-69%: (2) elégséges

70-79%: (3) közepes

80-89%: (4) jó

90-100%: (5) jeles

### Kötelező irodalom:

1. Andor György: Üzleti gazdaságtan, Akadémia Kiadó, 2017
2. Illés Mária: Vezetői gazdaságtan, Kossuth Kiadó, 2008
3. Paul G. Keat – Philip K.Y. Young: Managerial Economics: Economic Tools for Today's Decision Makers. Pearson, 2014.

**Ajánlott irodalom:**

1. Robert S. Kaplan – Anthony A Atkinson: Vezetői üzleti gazdaságtan. Panem Könyvkiadó - Business Kft. 2003
2. Karl Sveiby: Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás, KJK KERSZÖV, 2001
3. Al Ehrabar: EVA (Economic Value Added) Gazdasági hozzáadott érték – Kulcs az értékteremtéshez Panem Kiadó – John Wiley & Sons 2000

| Heti bontott tematika |                                                                                      |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                    | Elméleti alapozás                                                                    |
|                       | TE: A hozott elméleti alapok felelevenítése.                                         |
| 2.                    | Gazdaságpszichológia és közgazdasági alapok                                          |
|                       | TE: Közgazdasági alapszámítások áttekintése                                          |
| 3.                    | Mikroökonómiai alapok                                                                |
|                       | TE: Mikroökonómiai alapfüggvények értelmezése                                        |
| 4.                    | Tőkepiaci árazódás                                                                   |
|                       | TE: Piaci portfóliók tartása                                                         |
| 5.                    | Pénzáramlások és tőkeköltségek                                                       |
|                       | TE: NPV számítása                                                                    |
| 6.                    | Adók és pénzáramlások                                                                |
|                       | TE: Tőkeköltség meghatározásának gyakorlati kérdései                                 |
| 7.                    | Pénzáramlások és a tőkeköltségek harmonizálása                                       |
|                       | TE: Egy adott év pénzáramlása                                                        |
| 8.                    | Vállalati vagyonértékelés (Goodwill, brand- és márkavérték)                          |
|                       | TE: A vállalti vagyonérték meghatározásának módszertana.                             |
| 9.                    | Gazdasági elemzések                                                                  |
|                       | TE: Különböző gazdasági mutatók értelmezése                                          |
| 10.                   | Pénzügyi opciók                                                                      |
|                       | TE: Európai és amerikai opciók                                                       |
| 11.                   | Befektetéselmélet                                                                    |
|                       | TE: Tőkepiaci hatékonyság                                                            |
| 12.                   | Szervezetfejlesztés gazdasági hatásai; HR gazdálkodás pénzügyi és gazdasági hatásai. |
|                       | TE: Bérgazdálkodás optimalizálása a benne rejlő lehetőségek.                         |
| 13.                   | Vállalati termelés elemzése és controllingja. Hatékonyság.                           |
|                       | TE: A vállalat termelésének optimalizálása.                                          |
| 14.                   | Versenyképesség és fenntarthatóság gazdasági, társadalmi és ökológiai aspektusai.    |
|                       | TE: Társadalmi felelősségvállalás gazdasági vetületei.                               |

\*TE tanulási eredmények

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |           |    |                                                      |                     |             |            |                |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------|----|------------------------------------------------------|---------------------|-------------|------------|----------------|---------------|
| A tantárgy neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   | magyarul: |    | Vállalkozások jogi környezete                        |                     |             |            | Kódja:         | GT_MVAL026-17 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   | angolul:  |    | Legal enviroment for business                        |                     |             |            |                |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |           |    |                                                      |                     |             |            |                |               |
| Felelős oktatási egység:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |   |           |    | GTK Világgazdasági és Nemzetközi Kapcsolatok Intézet |                     |             |            |                |               |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |           |    | -                                                    |                     |             |            | Kódja:         | -             |
| Típus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   | Óraszámok |    |                                                      |                     | Követelmény | Kredit     | Oktatás nyelve |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   | Előadás   |    | Gyakorlat                                            |                     |             |            |                |               |
| Nappali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | - | Heti      | -  | Heti                                                 | -                   | kollokvium  | 3          | magyar         |               |
| Levelező                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | L | Féléves   | 10 | Féléves                                              | 0                   |             |            |                |               |
| Tantárgyfelelős oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |           |    | neve:                                                | Dr. Helmeczi András |             | beosztása: | adjunktus      |               |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |           |    | neve:                                                | -                   |             | beosztása: | -              |               |
| A kurzus célja, hogy a hallgatók                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |           |    |                                                      |                     |             |            |                |               |
| az elsajátított ismeretek birtokában önállóan legyenek képesek felismerni a gazdasági események jogi vonatkozásait, eligazodjanak az egyes folyamatokat jogi szempontból elhatároló ismérveken, és ennek nyomán képesek legyenek a választott szakirányon belül olyan önálló munkavégzésre, aminek keretében az alapvető jogi kérdések megoldása során jogi szakember bevonása nélkül is képesek legyenek a döntéshozatalra és végrehajtásra. |   |           |    |                                                      |                     |             |            |                |               |

**Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul**

*Tudás:*

- Ismeri a vállalkozás, gazdálkodó szervezet és projekt tervezési és vezetési szabályait, szakmai és etikai normáit.
- Átlátja az általános társadalmi-gazdasági környezet mechanizmusait, a piac működési elveit, a gazdálkodó szervezetek működési rendjét, céljait, a gazdálkodás eredményeit befolyásoló tényezőket.

*Képesség:*

- A gyakorlati tudás, tapasztalatok megszerzését követően képes közepes és nagyméretű vállalkozás, komplex szervezeti egység vezetésére, gazdálkodó szervezetben átfogó gazdasági funkciók ellátására, összetett gazdálkodási folyamatok tervezésére, irányítására, az erőforrásokkal történő gazdálkodásra. Nemzetközi, multikulturális környezetben is képes hatékony munkavégzésre.

*Attitűd:*

- A vállalkozás vagy szektor életében bekövetkező, választási lehetőséget nyújtó gazdasági döntéseinek meghozatala során törekszik a jogszabályok, standardok és etikai normák teljes körű figyelembevételére - döntés előkészítőként bemutatva valamennyi releváns kimenet számszerűsíthető és nem számszerűsíthető pozitív és negatív hatását.

*Autonómia és felelősség:*

- Önállóan létesít, szervez és irányít nagyobb méretű vállalkozást vagy nagyobb szervezetet, szervezeti egységet is.
- A számvitel társadalmi, gazdasági és jogi környezetében bekövetkező változások érdeklik, a szakmai döntések következményeinek felelős végiggondolása és figyelembe vétele jellemzi.

**A kurzus rövid tartalma, témakörei**

A szerződések és a vállalkozások joga.

**Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek**

A kiadott jegyzetből önálló tanulás, előadásokon a fontosabb témakörök elméleti magyarázata.

**Értékelés**

A szóbeli vizsgáztatás értékelési szempontjai:

*elégtelen (1):* fogalmak ismeretének hiánya

*elégséges (2):* fogalmak általános, lényegi ismerete és helyes alkalmazása

*közepes (3):* fogalmak pontos ismerete és helyes alkalmazása, néhány fontos részletszabály ismerete az egyes jogintézményekhez

*jó (4):* fogalmak pontos ismerete és helyes alkalmazása, részletszabályok többségének ismerete és helyes alkalmazása az egyes jogintézményekhez

*jeles (5):* fogalmak pontos ismerete és helyes alkalmazása, részletszabályok ismerete és helyes alkalmazása az egyes jogintézményekhez, összefüggések értelmezése

#### **Kötelező szakirodalom:**

kiadott tansegédlet

2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről (Harmadik Könyv, Hatodik Könyv)

2006. évi V. törvény a cégeljárásról

#### **Ajánlott szakirodalom:**

Hatályos jogszabálysövegek: [www.njt.hu](http://www.njt.hu), [net.jogtar.hu](http://net.jogtar.hu)

Petrik Ferenc (szerk.): Polgári jog V/VI. (Kötelmi jog 1-2.), Budapest (HVG-Orac), 2014

Petrik Ferenc (szerk.): Polgári jog V/VI. (Kötelmi jog 3-6.), Budapest (HVG-Orac), 2014

Sárközy Tamás (szerk.): Gazdasági társaságok - Cégtörvény, Budapest (HVG-Orac), 2014

| Heti bontott tematika |                                                                                                                                                       |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                    | <b>A jog mint társadalmi norma. A jogviszony fogalma, alanyai, tárgya, szerkezete. A polgári jog alapelvei.</b>                                       |
|                       | TE* a vonatkozó joganyag legfontosabb szabályainak ismerete                                                                                           |
| 2.                    | <b>Kötelmi jog általános rész 1: alapfogalmak, kötelelem-keletkeztető tények, a kötelmi jogi jogviszony, teljesítés, jognyilatkozatok, képviselő.</b> |
|                       | TE: a vonatkozó joganyag legfontosabb szabályainak ismerete                                                                                           |
| 3.                    | <b>Kötelmi jog általános rész 2: a szerződés általános szabályai. Érvénytelenségi és semmisségi okok. A szerződésszegés és jogkövetkezményei.</b>     |
|                       | TE: a vonatkozó joganyag legfontosabb szabályainak ismerete                                                                                           |
| 4.                    | <b>Egyes szerződések 1: tulajdonátruházó szerződések.</b>                                                                                             |
|                       | TE: a vonatkozó joganyag legfontosabb szabályainak ismerete                                                                                           |
| 5.                    | <b>Egyes szerződések 2: megbízási típusú szerződések, vállalkozási típusú szerződések</b>                                                             |
|                       | TE: a vonatkozó joganyag legfontosabb szabályainak ismerete                                                                                           |
| 6.                    | <b>Egyes szerződések 3: használati szerződések, pénzügyi szerződések</b>                                                                              |
|                       | TE: a vonatkozó joganyag legfontosabb szabályainak ismerete                                                                                           |
| 7.                    | <b>A jogi személyek általános szabályai. A gazdasági társaságok általános szabályai.</b>                                                              |
|                       | TE: a vonatkozó joganyag legfontosabb szabályainak ismerete                                                                                           |
| 8.                    | <b>Az egyes gazdasági társaságok 1: Közkereseti társaság, betéti társaság.</b>                                                                        |
|                       | TE: a vonatkozó joganyag legfontosabb szabályainak ismerete                                                                                           |
| 9.                    | <b>Az egyes gazdasági társaságok 2: Korlátolt felelősségű társaság, részvénytársaság.</b>                                                             |
|                       | TE: a vonatkozó joganyag legfontosabb szabályainak ismerete                                                                                           |
| 10.                   | <b>A gazdasági élet eljárásai.</b>                                                                                                                    |
|                       | TE: a vonatkozó joganyag legfontosabb szabályainak ismerete                                                                                           |
| 11.                   |                                                                                                                                                       |
|                       | TE:                                                                                                                                                   |
| 12.                   |                                                                                                                                                       |
|                       | TE:                                                                                                                                                   |
| 13.                   |                                                                                                                                                       |
|                       | TE:                                                                                                                                                   |
| 14.                   |                                                                                                                                                       |

|     |     |
|-----|-----|
|     | TE: |
| 15. |     |
|     | TE: |

\*TE tanulási eredmények

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |           |    |                                       |    |                      |            |                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------|----|---------------------------------------|----|----------------------|------------|-----------------|
| A tantárgy neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   | magyarul: |    | Vezetői számvitel és controlling      |    | Kódja:               | GT_MVAL002 |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   | angolul:  |    | Management Accounting and controlling |    |                      |            |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |           |    |                                       |    |                      |            |                 |
| Felelős oktatási egység:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |           |    | DE GTK Számviteli és Pénzügyi Intézet |    |                      |            |                 |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |           |    | -                                     |    | Kódja:               |            |                 |
| Típus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |   | Óraszámok |    |                                       |    | Követelmény          | Kredit     | Oktatás nyelve  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   | Előadás   |    | Gyakorlat                             |    |                      |            |                 |
| Nappali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   | Heti      |    | Heti                                  |    | kollokvium           | 5          | magyar          |
| Levelező                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | x | Féléves   | 10 | Féléves                               | 10 |                      |            |                 |
| Tantárgyfelelős oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |   |           |    | neve:                                 |    | Dr. Fenyves Veronika | beosztása: | egyetemi docens |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |           |    | neve:                                 |    | Kerezsi Dóra         | beosztása  | PhD hallgató    |
| A kurzus célja, hogy a hallgatók                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |           |    |                                       |    |                      |            |                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- A tantárgy oktatásának célja olyan ismeretanyag biztosítása és elsajátíttatása, mely alapot és segítséget nyújt minden vállalkozásnak az eredményességet növelő munkához, hozzájárul a vállalkozások gazdasági és pénzügyi stabilitásának megalapozásához.</li><li>- Az oktatásban résztvevők legyenek képesek controlling szemléletű divíziókénti hozam- és költségelszámolásra; költség helyi tervezett-tényleges adatok összehasonlítására és a leterheltség vizsgálatára; vertikális üzemek hozam és költségelszámolására, belső felhasználásra kerülő termékek esetében; hozam- és költségelszámolásra munkakalkulációs rendszerben; folyamat kalkuláció készítésére - folyamatköltség elszámolásra; önköltség számításra.</li><li>- Valamint a hallgatók megismertetése a controlling fogalmával, funkciójával.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                    |   |           |    |                                       |    |                      |            |                 |
| Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |   |           |    |                                       |    |                      |            |                 |
| Tudás:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |   |           |    |                                       |    |                      |            |                 |
| Birtokában van a problémafelismerés, -megfogalmazás és -megoldás, az információgyűjtés és -feldolgozás korszerű, elméletileg is igényes pénzügyi modellezési módszereinek, ismeri azok korlátait is. Ismeri és érti a vállalkozásfejlesztés alapvető és átfogó fogalmait, elméleteit, jellegzetességeit és összefüggéseit, tudományos problémafelvetéseit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |           |    |                                       |    |                      |            |                 |
| Képesség:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |           |    |                                       |    |                      |            |                 |
| A gyakorlati tudás, tapasztalatok megszerzését követően közepes és nagyméretű vállalkozást, komplex szervezeti egységet vezet, gazdálkodó szervezetben átfogó gazdasági funkciót lát el, összetett gazdálkodási folyamatokat tervez, irányít, az erőforrásokkal gazdálkodik.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |           |    |                                       |    |                      |            |                 |
| Attitűd:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |           |    |                                       |    |                      |            |                 |
| Nyitott a vállalkozásfejlesztést érintő gazdasági, társadalmi változások iránt, társadalmi és szociális érzékenységgel rendelkezik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |           |    |                                       |    |                      |            |                 |
| Autonómia és felelősség:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |           |    |                                       |    |                      |            |                 |
| Elemzi és értékeli a vállalkozás működésének tapasztalatait, kezeli annak a felelősségét, hogy az elemzések és gyakorlati eljárások során kapott eredmények a választott módszertől is függenek.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |           |    |                                       |    |                      |            |                 |
| A kurzus rövid tartalma, témakörei                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |           |    |                                       |    |                      |            |                 |
| A hallgatók részére olyan ismeretanyag biztosítása és elsajátíttatása, mely alapot és segítséget nyújt minden vállalkozásnak az eredményességet növelő munkához, hozzájárul a vállalkozások gazdasági és pénzügyi stabilitásának megalapozásához, képesek legyenek controlling szemléletű divíziókénti hozam- és költségelszámolásra; költség helyi tervezett-tényleges adatok összehasonlítására és a leterheltség vizsgálatára; vertikális üzemek hozam és költségelszámolására, belső felhasználásra kerülő termékek esetében; hozam- és költségelszámolásra munkakalkulációs rendszerben; folyamat kalkuláció készítésére - folyamatköltség elszámolásra; önköltség számításra. A vezetői beszámolási rendszerek megismerésével az irányításban résztvevők döntéseinek megalapozottságát képesek segíteni. Valamint a hallgatók megismertetése a controlling fogalmával, funkciójával. A controllingrendszer vállalaton belüli helyének és alapvető alrendszerének bemutatása. A controlling funkcionális területi sajátosságainak megismerése, ismertetése a controlling gyakorlati megvalósulásairól |   |           |    |                                       |    |                      |            |                 |

### **Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek**

Az előadások keretében a hallgatók a vezetői számvittel és a controllinggal kapcsolatos jellemzőkkel, feladatokkal és módszerekkel ismerkednek meg. A gyakorlatokon pedig olyan számításokat végeznek, és olyan esettanulmányokat oldanak meg, amelyek biztosítják, hogy kellő gyakorlatot szerezzenek a vezetői számviteli és a controlling módszerek alkalmazásában.

### **Értékelés**

A félévi aláírás megszerzésének feltétele, hogy a hallgatók a gyakorlatokat rendszeresen látogassák, az igazolatlan hiányzások mértéke nem haladhatja az órák 50%-át, és a vizsgaszabályzatban meghatározott mértéket.

A kollokviumi jegy (K) megszerzése:

Két részből áll: egy szóbeli és egy írásbeli vizsgarészből. Az írásbeli vizsgarészen legalább 50% eredményt kell elérnie ahhoz a hallgatónak, hogy szóbeli vizsgarészen tételt húzhasson.

A vizsgaidőszakban szóbeli vizsga tételsor alapján.

### **Kötelező szakirodalom:**

Órai tananyag és a Moodle-ra feltett anyagok.

Laáb Ágnes. Döntéstámogató vezetői számvitel Complex Kiadó Kft. Budapest 2011

Robert N. Anthony – Vijay Govindarajan: Menedzserkontroll-rendszerek Pánem Könyvkiadó Kft. Budapest 2013. ISBN: 9789635455126

Maczó K. (szerk.): Controlling a gyakorlatban, Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ, 2007., <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/ch01.html>

### **Ajánlott szakirodalom:**

Horváth & Partners CONTROLLING Út egy hatékony controlling rendszerhez Complex Kiadó Kft. Budapest 2007

Kaplan, Robert S. – Atkinson, Anthony A.: Vezetői üzleti gazdaságtan – haladó vezetői számvitel. Panem Könyvkiadó Kft. Budapest 2003.

Wileman A: Költségmenedzsment – a hatékony költséggazdálkodás és – csökkentés stratégiái HVG Kiadó, Budapest 2009

Anthony, R. and Govindarajan, V., 2007. Management Control Systems, Chicago, Mc-Graw-Hill IRWIN

Alasdair Gilchrist (2015): Management Accounting (Projects & Budgets): New Manager Series (English Edition) Kindle Edition 978-0470952344

## Tematika

A költségmenedzselést támogató (hagyományos ) vezetői számvitel. A vezetői számvitel hozzájárulása a költséggazdálkodáshoz. A költségallokáció hagyományos módszerei. Eltéréslemzés, a költségellenőrzés hatásos eszköze. Felelősségelv a vezetői számvitelben, A transzferárak szerepe. Törekvések a vállalati általános költségek ésszerűbb menedzselésére. A controlling fogalma, a controlling koncepció lényege. A controller és feladata. A vállalati controlling szervezet. A vállalati controlling rendszer és működése. Vállalati controlling rendszerek kialakítása. A teljesítmény mérés. Vállalati teljesítménymérési rendszerek. A controlling informatikai támogatása, A döntéshozatal támogatása. Funkcionális controlling alrendszerek : pénzügyi controlling és további controlling területek. Controlling a gyakorlatban.

A hallgató képes lesz a vezetői számvitel és a pénzügyi számvitel megkülönböztetésére. A hallgató képes lesz a költségek csoportosítására, költségszámításokra, önköltségszámításra. A hallgató képes lesz az eltéréselemzés módszerének alkalmazására. A hallgató képes értelmezni a felelősségi központok szerepét a transzferárak jelentőségét. A hallgató képes lesz értelmezni a japán értékalapú módszereket és az újabb kalkulációs módszereket. A hallgató képes lesz a controlling tevékenységet elhelyezni a vállalati szervezeten belül. A hallgató képes lesz átlátni a controlling rendszer működését. A hallgató képes lesz a controlling rendszer kialakításában való részvételre. A hallgató képes lesz alkalmazni a vállalati teljesítménymérési rendszereket. A hallgató képes lesz megkülönböztetni a controlling alrendszereket.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------|----|-----------------------------------------------------|---|------------------------|---------------|----------------|----------------|
| A tantárgy neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   | magyarul: |    | Üzleti tanácsadás                                   |   | Kódja:                 | GT_MVAL015-17 |                |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |   | angolul:  |    | Business Consulting                                 |   |                        |               |                |                |
| Vállalkozásfejlesztés MSc                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| Felelős oktatási egység:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |           |    | Vidékfejlesztési és Regionális Gazdaságtani Tanszék |   |                        |               |                |                |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |           |    |                                                     |   |                        | Kódja:        |                |                |
| Típus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   | Óraszámok |    |                                                     |   | Követelmény            | Kredit        | Oktatás nyelve |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |   | Előadás   |    | Gyakorlat                                           |   |                        |               |                |                |
| Nappali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   | Heti      |    | Heti                                                |   | kollokvium             | 3             | magyar         |                |
| Levelező                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | x | Féléves   | 10 | Féléves                                             | 0 |                        |               |                |                |
| Tantárgyfelelős oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |           |    | neve:                                               |   | Dr. Pető Károly        |               | beosztása:     | egyetemi tanár |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |           |    | neve:                                               |   | Godáné Dr. Sörös Anett |               | beosztása      | adjunktus      |
| A kurzus célja, hogy a hallgatók                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| A tantárgy célja, hogy bevezesse a résztvevőket a tanácsadás, ezen belül az üzleti tanácsadás világába. A tanácsadás speciális módszereket, ismeretek és képességeket kíván, a tárgy ezekből kíván ismereteket nyújtani a résztvevőknek. A kurzus során a hallgatókat megismertetjük az ismeretátadási technikák mellett azzal, hogy a pszichológiai háttértudása milyen fontos szerepet tölt be az üzleti életben. |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul                                                                                                                                                                                                                               |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| Tudás:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| Birtokában van a problémafelismerés, -megfogalmazás és -megoldás, az információgyűjtés és -feldolgozás korszerű, elméletileg is igényes matematikai-statisztikai, ökonometriai, modellezési módszereinek, ismeri azok korlátait is. Ismeri a vállalkozás, gazdálkodó szervezet, projekttervezési és -vezetési szabályait, szakmai és etikai normáit.                                                                |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| Képesség:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| Önálló új következtetéseket, eredeti gondolatokat és megoldási módokat fogalmaz meg, képes az igényes elemzési, modellezési módszerek alkalmazására, komplex problémák megoldására irányuló stratégiák kialakítására, döntések meghozatalára változó hazai és nemzetközi környezetben, illetve szervezeti kultúrában is.                                                                                            |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| Attitűd:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| Kritikusan viszonyul saját, illetve a beosztottak munkájához és magatartásához, innovatív és proaktív magatartást tanúsít a gazdasági problémák kezelésében.                                                                                                                                                                                                                                                        |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| Autonómia és felelősség:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| Szervezetpolitikai, stratégiai, irányítási szempontból jelentős területeken is önállóan választja ki és alkalmazza a releváns problémamegoldási módszereket, önállóan lát el gazdasági elemző, döntés előkészítő, tanácsadói feladatokat.                                                                                                                                                                           |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| A kurzus rövid tartalma, témakörei                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| Az üzleti tanácsadás alapjai, jellemzői                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| Döntéstámogatás                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| Tanácsadási módszerek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| tudásépítés, együttműködés, előadás, magyarázat, megbeszélés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| Értékelés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |
| a kollokvium érdemjegye                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |           |    |                                                     |   |                        |               |                |                |

**Kötelező szakirodalom:**

Pelczné dr. Gáll Ildikó-Szadai Ágnes (2006): Üzleti tanácsadás alapjai, Bíbor Kiadó Bt., Miskolc

**Ajánlott szakirodalom:**

Nádor Éva (2007): Az üzleti tanácsadás marketingje, Akadémiai Kiadó Zrt, Budapest

Mick Cope (2007): A coaching módszertana, Manager Könyvkiadó Kft., Budapest

| Heti bontott tematika |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                    | <p>Az üzleti tanácsadás alapjai<br/>TE<br/>Az üzleti tanácsadás területei, tudás-intenzív szolgáltatások jellemzői<br/>TE<br/>Az üzleti tanácsadás főbb jellemzői és szerepe a hazai gazdaságban<br/>TE<br/>Az üzleti tanácsadás igénybevételének okai, tanácsadóktól elvárt jellemzők<br/>TE<br/>Az üzleti tanácsadás típusai<br/>TE<br/>Az üzleti tanácsadás pszichológiája, coaching<br/>TE<br/>Döntéstámogatás, Válság-előrejelzés<br/>TE<br/>A vállalkozások reorganizációja<br/>TE<br/>Az üzleti tanácsadás folyamata, Környezetelemzési modellek<br/>TE<br/>Egyéni tanácsadási módszerek<br/>TE<br/>Csoportos tanácsadási módszerek</p> |

\*TE tanulási eredmények

|                                            |           |           |                                                                               |                     |    |             |             |                 |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----|-------------|-------------|-----------------|
| A tantárgy neve:                           | magyarul: |           | Komplex vállalati tervezés                                                    |                     |    |             | Kódja:      | GT_MVAL016-17   |
|                                            | angolul:  |           | Business planning                                                             |                     |    |             |             |                 |
| Vállalkozásfejlesztés MSc levelező tagozat |           |           |                                                                               |                     |    |             |             |                 |
| Felelős oktatási egység:                   |           |           | DE GTK Gazdálkodástudományi Intézet<br>Üzemtani és Vállalati Tervezés Tanszék |                     |    |             |             |                 |
| Kötelező előtanulmány neve:                |           |           | -                                                                             |                     |    |             | Kódja:      | -               |
| Típus                                      |           | Óraszámok |                                                                               |                     |    | Követelmény | Kredit      | Oktatás nyelve  |
|                                            |           | Előadás   |                                                                               | Gyakorlat           |    |             |             |                 |
| Nappali                                    | -         | Heti      | -                                                                             | Heti                | -  | K           | 5           | magyar          |
| Levelező                                   | X         | Féléves   | 10                                                                            | Féléves             | 10 |             |             |                 |
| Tantárgyfelelős oktató                     |           |           | neve:                                                                         | Dr. Szöllősi László |    |             | beosztás a: | egyetemi docens |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató          |           |           | neve:                                                                         | -                   |    |             | beosztás a: | -               |

**A kurzus célja,** hogy a hallgatók a félév során megismerjék és elsajátítsák a vállalkozások fennmaradásához, fejlődéséhez és eredményességéhez elengedhetetlenül szükséges hosszú és rövidtávú gazdasági tervezését. A tantárgy a vállalkozások tervezési tevékenységének alapvető összefüggéseivel és módszereivel foglalkozik, ismertetve a stratégiai tervezés, az akciótervezés és részletesen az operatív tervezés fogalmi rendszerét, lépéseit és összefüggéseit. A hallgatók a félév során haladó szinten elsajátítják a vállalkozások komplex értelemben vett tervezését, gyakorlatot szereznek a vállalkozások működtetésének előrelátó, átgondolt és jövőorientált tervezésében. A kurzus további célja, hogy szintetizálja és a hallgatók összefüggéseiben átlássák és alkalmazni tudják a kurzust megelőzően lehallgatott és elsajátított kurzusok (mikro-, makroökonómia, pénzügy, számvitel, marketing, vállalatgazdaságtan, menedzsment, gazdasági elemzés) ismereteit. Ezen túl a hallgatók az oktató iránymutatásai alapján team munkában (3-4 fő) készítik el egy vállalkozás éves operatív tervét.

**Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul**

*Tudás:*

A végzett hallgató elsajátította a vállalkozások tervezési feladataival kapcsolatos fogalmakat, elméleteket, folyamatokat és módszereket, ismeri a meghatározó gazdasági tényeket.

Érti a gazdálkodó szervezetek struktúráját, működését és az azt leíró reál- és pénzügyi folyamatokat.

Birtokában van a problémafelismerés, -megfogalmazás és -megoldás, az információgyűjtés és -feldolgozás korszerű, elméletileg is igényes matematikai-statisztikai, ökonometriai, modellezési módszereinek, ismeri azok korlátait is.

Ismeri a vállalkozás, gazdálkodó szervezet és projekt tervezési és vezetési szabályait, szakmai és etikai normáit.

Ismeri a vállalkozások aktuális pozíciójának szakmailag megalapozott elemzéseken nyugvó értékelési módszereit a belső adottságok és külső környezeti sajátosságok figyelembe vételével.

Ismeri a fejlesztés (változás) megvalósításához szükséges finanszírozási források értékelését és pénzügyi megtérülési elemzések módjait.

*Képesség:*

A végzett hallgató önálló új következtetéseket, eredeti gondolatokat és megoldási módokat fogalmaz meg, képes az igényes elemzési, modellezési módszerek alkalmazására, komplex problémák megoldására irányuló stratégiák kialakítására, döntések meghozatalára.

A gyakorlati tudás, tapasztalatok megszerzését követően közepes és nagyméretű vállalkozást, komplex szervezeti egységet vezet, gazdálkodó szervezetben átfogó gazdasági funkciót lát el, összetett gazdálkodási folyamatokat tervez, irányít, az erőforrásokkal gazdálkodik.

Képes a vállalati gazdálkodás összefüggésrendszerének és kölcsönhatásainak felismerésére, a jövőbeli jövedelmezőségre ható tényezők mindenkori jelentőségük szerinti értékelésére.

Képes nagyméretű és összetett projektben, csoportos problémamegoldásban részt venni.

*Attitűd:*

A végzett hallgató kritikusan viszonyul saját, illetve a beosztottak munkájához és magatartásához, innovatív és proaktív magatartást tanúsít a gazdasági problémák kezelésében.

Munkája során határozott, konstruktív, együttműködő, kezdeményező.

*Autonómia és felelősség:*

A végzett hallgató stratégiai, irányítási szempontból jelentős területeken is önállóan választja ki és alkalmazza a releváns problémamegoldási módszereket, önállóan lát el gazdasági elemző, döntés-előkészítő, tanácsadói feladatokat.

Önállóan létesít, szervez és irányít nagyobb méretű vállalkozást, vagy nagyobb szervezetet, szervezeti egységet is.

Felelősséget vállal saját munkájáért, az általa irányított szervezetért, vállalkozásáért, az alkalmazottakért.

Önállóan tervezi a vállalkozás működésének területeit, a stratégiák kialakítását, a szervezeti folyamatokat, a munkatársak együttműködését szervezeten belül és kívül egyaránt.

### A kurzus rövid tartalma, témakörei

- Követelményrendszer ismertetése;
- Tervezés a vállalkozásoknál, tervezés fajtái, módszerei, információi, a tervmunka megszervezése, a tervezés formái;
- Stratégiai tervezés, stratégiaalkotás a vállalkozásoknál, stratégiai tervezés folyamata, szakaszai, a stratégiai tervezés eszközei, módszerei;
- Akciótervezés, az akciótervezés szempontjai, az innováció tervezése; Üzleti tervezés, az üzleti tervezés gyakorlata, módszerei, tartalma;
- Az operatív tervezés módszertana;
- Értékesítés tervezése;
- Termelés tervezése;
- Erőforrások tervezése: tárgyi eszközök, emberi erőforrások, vásárolt készletek;
- Pénzügyi tervezés: költségterv, eredményterv, mérlegterv, pénzforgalmi terv, pénzügyi mutatók;
- Házi dolgozat (adott vállalkozás éves operatív terve) elkészítése;

### Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek

A hallgatók 3-4 fős csapatokban készítik el egy szabadon választott, de a tantárgyfelelőssel egyeztetett feldolgozóipari vállalkozás éves operatív tervét. Követelmény egy, az oktató útmutatásai szerint elkészítendő operatív terv tartalmi és formai követelményeknek megfelelő kidolgozása és határidőre történő leadása. A házi dolgozat legfőbb tartalmi és formai követelményei a tantárgyi programhoz csatolt mellékletben találhatók, amely kiegészül az oktató gyakorlatokon elhangzott előírásaival. A leadási határidő: ..... A dolgozat leadása elektronikusan, a ..... e-mail címre történő elküldéssel teljesíthető.

A házi dolgozat tartalmi és formai követelményeknek nem megfelelő elkészítése, valamint a határidő be nem tartása a dolgozat visszautasítását vonja maga után. Azonnali aláírás megtagadást von maga után, ha a beadott üzleti terv nem a hallgató(k) saját munkájának eredménye, azaz a karon vagy más intézményben korábban benyújtott dolgozattal azonos, vagy részben azonos dolgozatot nyújt(anak) be.

Az írásbeli vizsgában szereplő elméleti kérdések és gyakorlati (számítási) feladatok a kurzus témakörökből kerülnek megfogalmazásra, igaz-hamis kérdések, rövid definíciójellegű kérdések, kifejtendő kérdések, valamint egyszerűbb, illetve összetettebb számítási feladatok formájában.

### Értékelés

A félév kollokviumi jeggyel zárul. A kollokviumi jegybe beleszámít egyrészt az előírások alapján elkészített és határidőre beadott házi dolgozat (operatív terv) eredménye (max. 25 pont), másrészt a vizsgaidőszakban megírt írásbeli vizsga eredménye (max. 65 pont). A házi dolgozat eredményét annak szakmai minősége, a szöveges részek szakszerűsége, valamint az abban szereplő adatok számszaki pontossága határozza meg. A félév akkor tekinthető sikeresnek, ha mind a házi dolgozat, mind az írásbeli vizsga sikeresnek ítéltető (50% feletti teljesítmény).

|              |       |     |
|--------------|-------|-----|
| Ponthatárok: | 0-45  | (1) |
|              | 46-57 | (2) |
|              | 58-68 | (3) |
|              | 69-79 | (4) |
|              | 80-90 | (5) |

**Kötelező szakirodalom:**

- A tantárgy előadásain és gyakorlatain elhangzott és kiadott anyagok;
- Szőllősi L. (Szerk.) (2013): Üzleti tervezés – Elméleti jegyzet (Elektronikus tananyag) Debreceni Egyetem AGTC, Debrecen.
- Kresalek P. (2003): Tervezés a vállalkozások gyakorlatában. Perfekt Rt. Budapest.
- Nábrádi A. – Pupos T. (Szerk.) (2010): A stratégiai és üzleti tervezés gyakorlata. Szaktudás Kiadó Ház Zrt., Budapest.
- Szőllősi L. (2018): Gyakorlati feladatok a Vállalkozásfejlesztés duális MSc Komplex vállalati tervezés c. tantárgyhoz, Debreceni Egyetem, Debrecen.

**Ajánlott szakirodalom:**

- Szőllősi L. – Szűcs I. (2015): Az üzleti tervezés alapjai. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- Nagy L. – Szűcs I. (Szerk.) (2004): Gyakorlati alkalmazások – Az üzleti tervezés gyakorlata. Campus Kiadó, Debrecen.
- Nábrádi A. – Nagy A. (Szerk.) (2007): Vállalkozások működtetése az Európai Unióban. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
- Bálint J. – Ferenczi T. – Szűcs I. (Szerk.) (2006): Üzleti tervezés, HEFOP BSc elektronikus tananyag, DE AMTC AVK, Debrecen.
- Eric S. Siegel – Brian R. Ford – Jay M. Bontsein (1996): Üzleti terv kalauz. CONEX Kft, Budapest.
- Kresalek P. (2000): Példatár és feladatgyűjtemény az üzleti tervezéshez. Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar, Budapest.

| Részletes tematika |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10+10 óra          | <b>Követelményrendszer ismertetése; Tervezés a vállalkozásoknál, tervezés fajtái, módszerei, információi, a tervmunka megszervezése, a tervezés formái;</b>                                                                                                                                                           |
|                    | TE*: Ismeri a tervezéssel kapcsolatos alapvető fogalmakat, a különböző terveket, azok sajátosságait és azok közötti alapvető összefüggéseket, a tervezés információszükségletét, eszközeit és módszereit.                                                                                                             |
|                    | <b>Stratégiai tervezés, stratégiaalkotás a vállalkozásoknál, stratégiai tervezés folyamata, szakaszai, a stratégiai tervezés eszközei, módszerei;</b>                                                                                                                                                                 |
|                    | TE: Ismeri a stratégiai tervezés alapvető módszertani és szakmai kérdéseit, képes hosszú vállalati távú víziót, missziót és stratégiai célokat megfogalmazni és ezekhez középtávú célokat, akciókat rendelni.                                                                                                         |
|                    | <b>Akciótervezés, az akciótervezés szempontjai, az innováció tervezése; Üzleti tervezés, az üzleti tervezés gyakorlata, módszerei, tartalma;</b>                                                                                                                                                                      |
|                    | TE: Ismeri a középtávú tervek tartalmi és módszertani kérdéseit, összefüggéseit a stratégiai és az operatív tervekkel. Képes a stratégia mentén üzleti koncepciókat, taktikákat megfogalmazni és kidolgozni.                                                                                                          |
|                    | <b>Az operatív tervezés módszertana; Értékesítés tervezése;</b>                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                    | TE: Ismeri az operatív tervezés szerepét és jelentőségét a vállalati tervezési rendszerben. Ismeri az értékesítési terv kidolgozásához szükséges információkat, azok feldolgozásához alkalmazható módszereket, a prognózisok készítésének eszközeit és képes összeállítani egy adott vállalkozás értékesítési tervét. |
|                    | <b>Termelés tervezése;</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                    | TE: Ismeri a termelési terv kidolgozásához szükséges információkat, azok feldolgozásához alkalmazható módszereket és képes összeállítani egy adott vállalkozás termelési tervét.                                                                                                                                      |
|                    | <b>Erőforrások tervezése – tárgyi eszközök;</b>                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                    | TE: Ismeri az erőforrások tervezésének sajátosságait, szerepét és jelentőségét a vállalkozások működésében. Ismeri a tárgyeszköz-kapacitás és kapacitáskihasználás tervezésének információigényét és módszereit. Képes elvégezni a gépi erőforrásokkal kapcsolatos tervezési feladatokat.                             |
|                    | <b>Erőforrások tervezése – emberi erőforrások;</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                    | TE: Ismeri az emberi erőforrások tervezésének információigényét és módszereit. Képes elvégezni a munkaerő-tervezéssel és annak költségeivel kapcsolatos tervezési feladatokat.                                                                                                                                        |
|                    | <b>Erőforrások tervezése – vásárolt készletek;</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                    | TE: Ismeri vásárolt készletek tervezésének információigényét és módszereit. Képes elvégezni a készletekkel kapcsolatos tervezési feladatokat.                                                                                                                                                                         |

|  |                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>Pénzügyi tervezés – költségterv;</b>                                                                                                                                                                                               |
|  | TE: Ismeri a pénzügyi terv felépítését, a költségek tervezésének információigényét és módszereit. Képes a vállalkozás egyes költségtételeinek különböző módszerek segítségével történő tervezésére.                                   |
|  | <b>Pénzügyi tervezés – eredményterv;</b>                                                                                                                                                                                              |
|  | TE: Ismeri az eredményterv elkészítésének módszereit és képes az ahhoz kapcsolódó tervezési feladatokat elvégezni. Átlátja a vállalkozás gazdasági tevékenységének a vállalati eredmény szerkezetére és összegére gyakorolt hatásait. |
|  | <b>Pénzügyi tervezés – éves mérlegterv;</b>                                                                                                                                                                                           |
|  | TE: Ismeri a vállalkozás mérlegtervezetének elkészítésének módszereit és képes annak összeállítására. Átlátja a vállalkozás gazdasági tevékenységének a vállalati vagyon szerkezetére és összegére gyakorolt hatásait.                |
|  | <b>Pénzügyi tervezés – pénzforgalmi terv;</b>                                                                                                                                                                                         |
|  | TE: Ismeri a pénzforgalmi terv elkészítésének módszereit és képes annak összeállítására. Átlátja a vállalkozás gazdasági tevékenységének a vállalati pénzeszközállományra és fizetőképességre gyakorolt hatásait.                     |
|  | <b>Pénzügyi tervezés – pénzügyi mutatók;</b>                                                                                                                                                                                          |
|  | TE: Ismeri a vállalkozás vagyoni-, jövedelmi- és pénzügyi helyzetének elemzésére használt mutatókat. Képes azokat szakmailag értelmezni és értékelni.                                                                                 |
|  | <b>Kockázatértékelés;</b>                                                                                                                                                                                                             |
|  | TE: Ismeri a tervek kockázatbecslésének módszereit és szakmailag képes értékelni azok eredményeit.                                                                                                                                    |

\*TE tanulási eredmények

Gyakorlatok: Az előadás anyagához kapcsolódó gyakorlati példák, számítási feladatok bemutatása, megoldása és közös megbeszélése;

## Az éves operatív terv tartalmi és formai követelményei

### Az éves operatív terv előírt felépítése, tartalmi követelményei:

---

Fedőlap

Tartalomjegyzék

1. Vezetői összefoglaló
2. A vállalkozás bemutatása
3. Értékesítési terv
4. Termelési terv
5. Erőforrások tervezése
  - a. Tárgyi eszközök
  - b. Emberi erőforrások
  - c. Vásárolt készletek
6. Pénzügyi terv
  - a. Költségterv
  - b. Eredményterv
  - c. Mérlegterv
  - d. Pénzforgalmi terv
  - e. Pénzügyi mutatók

Mellékletek

---

Követelmény, hogy minden egyes fejezet a témának megfelelő részletezettséggel kerüljön kidolgozásra. Az operatív terv hiányos tartalommal (hiányzó fejezet) történő leadása a dolgozat visszautasítását vonja maga után.

### Az üzleti terv formai követelményei:

- Terjedelem: minimum 30 oldal, maximum 60 oldal;
- Times New Roman, 12 betűméret, 1 (szimpla) sortáv, margó: alul-felül, jobbra-balra 2,5 cm;
- Oldalszámozás a lap alján, jobb oldalon;
- A táblázatok és ábrák szerkesztésére, valamint egyéb formai előírásokra a diplomadolgozatok formai követelményei az irányadóak;
- A dolgozat leadása elektronikusan, a ..... e-mail címére történő elküldéssel teljesíthető, amely magában foglal két file-t:
  - 1) Az operatív terv 1 db Word dokumentumban (\*.doc);
  - 2) Az operatív tervben bemutatott számadatokat és háttérszámításokat tartalmazó 1 db Excel dokumentum (\*.xls);

|                                                                                                                                                       |   |           |    |                                        |                             |             |             |                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------|----|----------------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|-----------------|
| A tantárgy neve:                                                                                                                                      |   | magyarul: |    | Döntésmélelet                          |                             | Kódja:      | GT_MVAL017  |                 |
|                                                                                                                                                       |   | angolul:  |    | Decision making theory                 |                             |             |             |                 |
|                                                                                                                                                       |   |           |    |                                        |                             |             |             |                 |
| Felelős oktatási egység:                                                                                                                              |   |           |    | Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet |                             |             |             |                 |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                                                                                           |   |           |    | -                                      |                             |             | Kódja:      | -               |
| Típus                                                                                                                                                 |   | Óraszámok |    |                                        |                             | Követelmény | Kredit      | Oktatás nyelve  |
|                                                                                                                                                       |   | Előadás   |    | Gyakorlat                              |                             |             |             |                 |
| Nappali                                                                                                                                               |   | Heti      |    | Heti                                   | 0                           | kollokvium  | 4           | magyar          |
| Levelező                                                                                                                                              | X | Féléves   | 10 | Féléves                                | 5                           |             |             |                 |
| Tantárgyfelelős oktató                                                                                                                                |   |           |    | neve:                                  | Dr. Szabados György Norbert |             | beosztás a: | egyetemi docens |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató                                                                                                                     |   |           |    | neve:                                  |                             |             | beosztás a  |                 |
| A kurzus célja megismertetni a hallgatókkal a döntésmélelet kialakulását, irányzatait, módszertanát, kutatási eredményeket, alkalmazási lehetőségeit. |   |           |    |                                        |                             |             |             |                 |

**Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul**

*Tudás:* Birtokában van a problémafelismerés, -megfogalmazás és -megoldás, az információgyűjtés és -feldolgozás korszerű, elméletileg is igényes matematikai-statisztikai, ökonometriai, modellezési módszereinek, ismeri azok korlátait is. Érti a vállalkozások struktúráját, működését és kapcsolatrendszerét, a vállalkozások viselkedését meghatározó környezeti tényezőket, a gazdasági döntések információs és motivációs tényezőit.

*Képesség:* Önálló új következtetéseket, eredeti gondolatokat és megoldási módokat fogalmaz meg, képes az igényes elemzési, modellezési módszerek alkalmazására, komplex problémák megoldására irányuló stratégiák kialakítására, döntések meghozatalára, változó hazai és nemzetközi környezetben, illetve szervezeti kultúrában is.

*Attitűd:* Kulturált, etikus és tárgyilagos értelmiségi hozzáállás jellemzi a személyekhez, illetve a társadalmi problémákhoz való viszonyulása során, munkájában figyel a szélesebb körű társadalmi, ágazati, regionális, nemzeti és európai értékekre (ide értve a társadalmi, szociális és ökológiai, fenntarthatósági szempontokat is).

*Autonómia és felelősség:* Szervezetpolitikai, stratégiai, irányítási szempontból jelentős területeken is önállóan választja ki és alkalmazza a releváns probléma megoldási módszereket, önállóan lát el gazdasági elemző, döntéselőkészítő, tanácsadói feladatokat.

#### **A kurzus rövid tartalma, témakörei**

Vezetéstudomány és döntés. A döntéshozatal koncepciói. Híres vezetők-vezetői döntések. Kialakítástudomány. Korlátozott racionalitás. Döntések kultúrája. Közösségi döntések. Nudge.

#### **Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek**

A tárgy keretében előadások és gyakorlatok vannak. Mindezek, illetve a kiadott szakirodalom alapján a hallgató a számonkérésre önállóan készül fel.

## **Értékelés**

Kollokvium. Zárthelyi és beadandó dolgozatok alapján. (a beadandó dolgozatok készítésének követelményeit az oktató az első előadáson ismerteti). A két beadandó dolgozat és a zh alapján megajánlott jegy kerül beírásra a szorgalmi időszakban, illetve vizsgajegy a vizsgaidőszakban.

## **Kötelező szakirodalom:**

Paprika Z. (2005): Döntésmélett. Alinea Kiadó, Budapest.

## **Ajánlott szakirodalom:**

Szántó R.- Wimmer Á.- Zoltayné Paprika Z.(2011): Döntéseink csapdájában. Alinea Kiadó, Budapest.

Hámore Balázs: Érelem Gazdaságtan. A közgazdasági elemzés kiterjesztése, Kossuth Kiadó, Budapest, 2003.

Komócsin L. (2009-2011): Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek I-II. Manager Könyvkiadó, Budapest.

Az önigazolás. In: Aronson, E.: A társas lény.KJK-Kerszöv-Jogi és üzleti kiadó Kft. 187-255.p.

Prahalad, C.K: Esélyek a piramis alján. HVG Kiadó, Budapest.

| Heti bontott tematika |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                    | <p>A tárgy követelményrendszerének ismertetése. Esettanulmány és híres vezetők házi dolgozat készítésének követelményei. Vezetéstudomány és döntés. A döntések vizsgálatának aktualitásai. Emberekkel kapcsolatos döntések. Híres vezetői döntések-döntések és tanácsadók. Döntéstudományi definíciók I. Bizonyosság, kockázat, bizonytalanság. Döntéstudományi definíciók II. Probléma és problémafeltárás. Döntéshozatal és vezetői stílusok. Döntéstudományi irányzatok. Normatív és viselkedési modellek.</p> <p>TE*</p> |
| 2.                    | <p>A japán döntéshozatali módszer. Egyéni döntéshozatal. Csoportos döntéshozatal. Ismertebb szociálpszichológiai kísérletek. Döntéshozatali evolúció. HUSZ-ok, a ránk hagyományozott tudás szerepe. Kilátástudomány. Játéktudomány. Esélyek a piramis alján. Közösségi döntések-önkormányzati döntések. Nudge.</p> <p>TE</p>                                                                                                                                                                                                 |
| 3.                    | <p>Döntési tréningek a szervezetfejlesztésben. Piros-kék játék vs. Sheriff-féle csoportközi viszonyok. Csoportnyomás-12 dühös ember-vita</p> <p>TE</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

\*TE tanulási eredmények

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |           |    |                                               |                  |             |        |                |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------|----|-----------------------------------------------|------------------|-------------|--------|----------------|----------------|
| A tantárgy neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   | magyarul: |    | Vezetés- és szervezetfejlesztés               |                  |             |        | Kódja:         | GT_MVAL022-17  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   | angolul:  |    | Management and organization theory            |                  |             |        |                |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |           |    |                                               |                  |             |        |                |                |
| Felelős oktatási egység:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |           |    | DE GTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet |                  |             |        |                |                |
| Kötelező előtanulmány neve:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |           |    | -                                             |                  |             |        | Kódja:         |                |
| Típus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   | Óraszámok |    |                                               |                  | Követelmény | Kredit | Oktatás nyelve |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   | Előadás   |    | Gyakorlat                                     |                  |             |        |                |                |
| Nappali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | X | Heti      |    | Heti                                          |                  | kollokvium  | 5      | magyar         |                |
| Levelező                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   | Féléves   | 10 | Féléves                                       | 10               |             |        |                |                |
| Tantárgyfelelős oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |           |    | neve:                                         | Dr. Berde Csaba  |             |        | beosztása:     | egyetemi tanár |
| Tantárgy oktatásába bevont oktató                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |           |    | neve:                                         | Dr. Pierog Anita |             |        | beosztása:     | adjunktus      |
| A kurzus célja, hogy a hallgatók                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |           |    |                                               |                  |             |        |                |                |
| <p>Tantárgy oktatásának fő célkitűzése: a szervezet elméleti alapfogalmak, a szervezeti jellemzők, valamint a szervezeti formák megismerése és a szervezet menedzselésével kapcsolatos vezetési feladatokra való felkészítés. A tárgy lehallgatásával a hallgatók megismerik a legfontosabb szervezet típusokat és azok vezetési sajátosságait. Elsajátítják a szervezettervezés, építés és fejlesztés elméleti módszereit és azok megvalósításának folyamatát is. Bizonyos vezetési témákból olyan ismeretanyag megszerzése, amely kiegészülve gyakorlati tapasztalatokkal alkalmassá teszi a végzett hallgatókat a szervezettel kapcsolatos tényleges vezetési problémák és feladatok megoldására beletartozik a szervezet fogalma, értelmezései: definíciók, paradigmák, szervezeti megközelítések a vezetéselméletben, életciklus modellek. Strukturális jellemzők: munkamegosztás, hatáskör szabályozás, koordináció, konfiguráció, mint szervezetformáló tényezők. Hatalom és függőség: hatalmi struktúra a szervezetben és az azt befolyásoló tényezők.</p> |   |           |    |                                               |                  |             |        |                |                |

**Azoknak az előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont) a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően, érdemben hozzájárul**

*Tudás:*

- Ismeri és érti a vállalkozásfejlesztés alapvető és átfogó fogalmait, elméleteit, jellegzetességeit és összefüggéseit, tudományos problémafelvetéseit.
- Érti a vállalkozások struktúráját, működését és kapcsolatrendszerét, a vállalkozások viselkedését meghatározó környezeti tényezőket, a gazdasági döntések információs és motivációs tényezőit.
- Széleskörű vezetési és szervezési ismeretekkel rendelkezik

*Képesség:*

- Önálló új következtetéseket, eredeti gondolatokat és megoldási módokat fogalmaz meg, képes az igényes elemzési, modellezési módszerek alkalmazására, komplex problémák megoldására irányuló stratégiák kialakítására, döntések meghozatalára, változó hazai és nemzetközi környezetben, illetve szervezeti kultúrában is.
- A munkaköri feladatok ellátásán túl a gyakorlati tudás, tapasztalatok megszerzését követően képes vállalkozást vezetni, összetett gazdálkodási folyamatokat tervezni, irányítani, az erőforrásokkal gazdálkodni.
- Képes nagyméretű és összetett projektben, csoportos problémamegoldásban részt venni, vezetőként a tevékenységet vezetni, szervezni, értékelni.

*Attitűd:*

- Kritikusan viszonyul saját, illetve a beosztottak munkájához és magatartásához, innovatív és proaktív magatartást tanúsít a gazdasági problémák kezelésében.
- Nyitott és befogadó a gazdaságtudomány és gyakorlat új eredményei iránt.
- Munkája során határozott, konstruktív, együttműködő, kezdeményező.

*Autonómia és felelősség:*

- Szervezetpolitikai, stratégiai, irányítási szempontból jelentős területeken is önállóan választja ki és alkalmazza a releváns problémamegoldási módszereket, önállóan lát el gazdasági elemző, döntés-előkészítő, tanácsadói feladatokat.
- Önállóan létesít, szervez és irányít nagyobb méretű vállalkozást, vagy nagyobb szervezetet, szervezeti egységet is.
- Felelősséget vállal saját munkájáért, az általa irányított szervezetért, vállalkozásáért, az alkalmazottakért.
- Önállóan azonosítja, tervezi és szervezi saját és beosztottai szakmai és általános fejlődését, azokért felelősséget vállal és visel.

**A kurzus rövid tartalma, témakörei**

| Előadás (téma) | Gyakorlat/szeminárium                |
|----------------|--------------------------------------|
| Bevezetés      | Bevezetés, követelmények ismertetése |

|                                                                                                        |                                          |                                      |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|--|
|                                                                                                        | A szervezet fogalma, szervezet elméletek | Kreativitást fejlesztős tréning      |  |
|                                                                                                        | Életpálya modellek                       | Menedzser etikett                    |  |
|                                                                                                        | Szervezetformáló tényezők                | Brainstroming módszer, és használata |  |
|                                                                                                        | Strukturális jellemzők                   | Csoportdinamikai tréning             |  |
|                                                                                                        | Közgazdasági szervezettipológia          | Vezetői döntés- fogoly dilemma       |  |
|                                                                                                        | Mintzberg - féle szervezettipológia      | Konfliktuskezelés                    |  |
|                                                                                                        | Csoportmenedzsment                       | Egyének motiválása                   |  |
|                                                                                                        | Változásmenedzsment                      | Vezetői módszer, stílus              |  |
|                                                                                                        | Szervezeti és vezetői kommunikáció       | Változáskezelés                      |  |
|                                                                                                        | Szervezeti kultúra                       | Vezetői kommunikáció                 |  |
|                                                                                                        | Vezetési módszer                         | Szervezeti kultúra                   |  |
|                                                                                                        | Vezetési stílus                          | Adizes-féle életciklus elmélet       |  |
|                                                                                                        | Szervezetfejlesztés                      | Tárgyalástechnika                    |  |
|                                                                                                        |                                          |                                      |  |
| <b>Tervezett tanulási tevékenységek, tanítási módszerek</b>                                            |                                          |                                      |  |
| A tantárgyhoz előadás tartozik, mely keretében interaktív módon dolgozzuk fel az egyes témaköröket.    |                                          |                                      |  |
| <b>Értékelés</b>                                                                                       |                                          |                                      |  |
| Ötfokozatú skála:<br>elégetelen (1)<br>elégséges (2)<br>közepes (3)<br>jó (4)<br>jeles (5)             |                                          |                                      |  |
| <b>Kötelező szakirodalom:</b>                                                                          |                                          |                                      |  |
| Daft, R.L. (2010): Management. South Western, Cengage Learning, Mason. 700.p. ISBN: 978-0-324-59584-0. |                                          |                                      |  |

Williams, B. – Kinicki, A. (2010): Management-a practical introduction. Mcgrow-Hill Companies, Inc.654.p.  
ISBN: 0077396626Előadás anyag  
Elektronikus tananyag

**Ajánlott szakirodalom:**

Williams, C. (2011): Management. South Western, Cengage Learning, Mason. 852.p. ISBN: 0-538-74597-6.

Griffin, R. W. (2015):Management. 12th Editon. Cengage Learning. 704.pp. ISBN:978-1-305-50129-4

Lussier, L.R. (2019): Management fundamentals, Concepts, applications, and skill developmnet. 8th Editon. SAGE Publications. 597.pp. ISBN: 978-1-544-33133-1

Berde Cs. – Lácay M. (szerk.): Menedzsment. Kiadó: Nyíregyházi Főiskola, Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, Nyíregyháza, 2005. 209 p. ISBN: 963-7336-35-3

| Heti bontott tematika |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. alkalom            | <p>Bevezetés és fogalmak</p> <p>A szervezet fogalma, szervezet elméletek</p> <p>Életpálya modellek</p> <p>Szervezetformáló tényezők</p> <p>Strukturális jellemzők</p> <p>Közgazdasági szervezettipológia</p> <p>Mintzberg - féle szervezettipológia</p> |
|                       | TE*: A követelmények megismerése, az elhangzott előadások anyagának megértése, adaptálása                                                                                                                                                               |
| 2. alkalom            | <p>Csoportmenedzsment</p> <p>Változásmenedzsment</p> <p>Szervezeti és vezetői kommunikáció</p> <p>Szervezeti kultúra</p> <p>Vezetési módszer</p> <p>Vezetési stílus</p> <p>Szervezetfejlesztés</p>                                                      |
|                       | TE: A tanult anyagok elsajátítása                                                                                                                                                                                                                       |
| 3. alkalom            | <p>Gyakorlat: Kreativitást fejlesztős tréning</p> <p>Menedzser etikett</p> <p>Brainstroming módszer, és használata</p> <p>Csoportdinamikai tréning</p> <p>Vezetői döntés</p>                                                                            |
|                       | TE: A tanult ismeretek elsajátítása, együttműködés, kommunikáció, problémamegoldás, döntéshozatali képesség fejlődése                                                                                                                                   |
| 4. alkalom            | <p>Gyakorlat: Konfliktuskezelés, egyének motiválása, vezetői módszer, stílus, változáskezelés, vezetői kommunikáció, szervezeti kultúra, Adizes- féle életciklus elmélet, tárgyalástechnika</p>                                                         |
|                       | TE: A tanult anyagok elsajátítása, kommunikáció, konfliktuskezelés, önismeret, irányítási, szervezési készségek fejlődése                                                                                                                               |

\*TE tanulási eredmények