

MEGALAPOZÓ DOKUMENTUM

# Célok, alapelvek és módszertan

A magyar gazdaság- és versenyképesség-fejlesztő stratégia és a kapcsolódó operatív intézkedési terv szakmai megalapozása

*Időhorizont: 2026–2036 · középtávú fordulópont: 2031 · célállapot: 2036*

## MAGYAR FENNTARTHATÓSÁGI KÖZPONT Alapítvány — MFKA

*Gazdaság- és versenyképesség-fejlesztési szakmai műhely*

Dátum	2026. június 8.
Felelős	Szekfü Tibor főigazgató · Vonnák Péter ügyvezető igazgató
Dokumentumgazda	MAGYAR FENNTARTHATÓSÁGI KÖZPONT Alapítvány (MFKA)

## Tartalomjegyzék

*A frissítéshez: jobb klikk a jegyzékre › „Mező frissítése”.*

1. A dokumentum célja és státusza .....	3
2. A stratégiaalkotás céljai .....	3
3. Kiindulópont: a szűkülő mozgástér.....	4
4. Alapvetések és vezérelvek.....	4
5. Módszertan.....	5
6. A stratégia pillérei.....	6
7. Az intézményi alapelv .....	6
8. A következő lépés.....	7

## 1. A dokumentum célja és státusza

Ez a dokumentum azokat a célokat, alapvetéseket és módszertani elveket foglalja össze, amelyek mentén a magyar gazdaság- és versenyképesség-fejlesztő stratégia, valamint a hozzá kapcsolódó operatív intézkedési terv kidolgozása zajlik. Célja, hogy a szakmai és döntéshozói közönség még a végleges anyag elkészülte előtt átláthassa, milyen szemléleti és módszertani alapokon nyugszik a munka.

A dokumentum nem maga a stratégia, hanem annak megalapozása: a gondolkodási keretet, az alapelveket és a munkamódszert rögzíti. A részletes helyzetértékelés, a számszerű célhierarchia és az egyes beavatkozási területek kidolgozott tartalma a stratégiai dokumentumban és annak mellékleteiben kap helyet.

Címzettjei egyrészt az illetékes kormányzati döntéshozók, másrészt a tágabb szakmai nyilvánosság. Közzétételének célja az átláthatóság: a stratégia akkor lehet hiteles és követhető, ha nyilvánvaló, milyen elvek és módszerek vezérlik.

## 2. A stratégiaalkotás céljai

A munka célja egy átfogó, innovatív és végrehajtható nemzeti gazdaság- és versenyképesség-fejlesztő stratégia kidolgozása, amelyben a kis- és középvállalkozói (KKV-) szektor nem különálló terület, hanem a nemzeti stratégia operatív gerince.

A stratégia célhierarchiája világos és egymásra épül:

**A célhierarchia.** A versenyképesség az elsődleges gazdasági cél; a válságállóság ennek rendszerjellemzője; az életképesség a vállalkozási bázis minősége és túlélőképessége; az elégedettség és a boldogság pedig a végső társadalmi kimenet — nem a napi gazdaságpolitika közvetlen operatív célja, hanem az, amiért az egész működik.

**Alkalmazkodóképesség.** A válságállóságnak két arca van: a sokkok kivédése (robusztusság) és a változásokhoz való gyors alkalmazkodás. Egy tartósan változó környezetben az alkalmazkodás sebessége — kiemelten a társadalom és a munkaerő részéről — önálló versenytényező; ezért az alkalmazkodóképesség nem külön pillér, hanem átívelő képesség, amely a tudás- és képességpilléren, a technológiai diffúzió és a „tanuló rendszer” elvén keresztül él.

Mind a négy szintet folyamatosan mérjük: a versenyképességet és az életképességet gazdasági mutatókkal, az elégedettséget és a boldogságot jóllét-indikátorokkal — így a végső társadalmi kimenet is szemmel tartható, nem csak a gazdasági teljesítmény.

A stratégia emellett az alábbi minőségi követelményeknek felel meg:

- **Kétszintű időhorizont.** Világos célállapot 2036-ra (tízéves táv) és igazolható fordulópont 2031-re (ötéves köztes állapot), egyértelmű köztes mérföldkövekkel.
- **Közérthetőség és követhetőség.** A döntéshozó számára olvasható, áttekinthető anyag, nem terjengős akadémiai szöveg.
- **Realizmus.** A magyar gazdasági és költségvetési helyzettel számoló, reális célkitűzések — nem kívánságlista.
- **Cselekvésorientáltság.** Nem programok halmaza, hanem világos cél-, eszköz- és intézményi logikára épülő, végrehajtható keret.

- **Időtállóság.** A stratégia a körülmények változásának irányára épül, ezért az átmeneti konjunkturális ingadozásoktól függetlenül is iránymutató marad.

### 3. Kiindulópont: a szűkülő mozgástér

A stratégia nem statikus pillanatképből, hanem a körülmények változásának irányából indul ki. A következő évtizedben a magyar gazdaság — és különösen a KKV-szektor — négy, egymást erősítő szűkítő erővel néz szembe:

- a kritikus nyersanyagok és alapanyagok növekvő szűkössége és áremelkedése;
- a strukturálisan magas európai energiaárak és az energiabiztonsági kitétség;
- a Kárpát-medence éghajlati és vízgazdálkodási válsága (aszály, vízhiány);
- a globális ellátási láncok geopolitikai újrendeződése.

Ezek nem egymástól független, ciklikus zavarok, hanem egy tartós, egymást felerősítő állapot tünetei. A stratégia ezért az erőforrás-korlátokat nem mellékszálként, hanem tervezési alapfeltételként kezeli.

**Fenntartható mértékletesség.** A stratégia vezérgondolata nem a korlátlan mennyiségi növekedés ígérete, hanem a kevesebb erőforrással elért nagyobb értékteremtés. Ez egyszerre alkalmazkodás a szűkülő mozgástérhez és versenyképességi előny.

### 4. Alapvetések és vezérelvek

A stratégiát és az operatív intézkedési tervet a következő alapelvek mentén építjük fel. A teljes szerkezet gerince egyetlen, következetesen alkalmazott gondolati lánc:

**Cél – eszköz – intézmény.** Minden beavatkozásnál előbb a célt határozzuk meg (milyen társadalmi vagy gazdasági szükségletet szolgálunk), azután az eszközt (mindig integrált eszközcsomag, nem egyetlen elszigetelt megoldás), végül az intézményt (a célhoz illeszkedő, küldetés-koherens szervezeti forma). Az eszközt mindig a cél határozza meg — nem fordítva.

- **Célhierarchia, nem eszközlista.** A stratégia célállapotokat és képességcélokat határoz meg, nem programok felsorolását; a végcélokat és az azokat lehetővé tevő képességcélokat tudatosan elkülönítjük.
- **MECE-szerkezet.** A stratégiai pillérek nem fedik át egymást, de együttesen lefedik a teljes problémakört.
- **Kvantifikálhatóság.** Minden célhoz mérőszámok (KPI-k) és mérföldkövek tartoznak; a stratégia előrehaladása mérhető és számon kérhető.
- **Realizmus a finanszírozásban.** A stratégia számol a tényleges költségvetési mozgástérrel, és a szabályozási egyszerűsítést, a célzott ösztönzőket, a garanciákat, a vegyes (blended) finanszírozást, a keresletoldali közbeszerzést és az uniós források célhoz kötött felhasználását kombinálja.
- **A KKV mint operatív gerinc, az AI mint horizontális gyorsító.** A KKV-szektor a nemzeti stratégia végrehajtási gerince; a mesterséges intelligencia nem önálló „AI-iparág”, hanem a termelékenységet minden ágazatban emelő horizontális platform.

- **Erőforrás-tudatos fenntarthatóság.** A stratégia az energia-, anyag- és vízfelhasználást is mérlegeli; vezérelve a kevesebb erőforrással elért nagyobb értékteremtés.
- **A normatív eszközök előtérbe helyezése.** Ahol lehetséges, a pályázati, diszkrecionális támogatás helyett az átlátható, szabályalapú, normatív eszközök felé mozdulunk. Ez egyszerre javítja a versenyképességet és illeszkedik az átláthatósági és antikorrupciós elvárásokhoz.
- **Együttműködés a verseny helyett.** Az intézményrendszeren belül az együttműködés, nem a párhuzamos verseny az alapelv.
- **Nemzetközi kapcsolatok és a jó gyakorlatok intézményesített átvétele.** A stratégia folyamatos nemzetközi összehasonlításra (benchmarkingra) és a bevált megoldások rendszeresített átvételére épül.
- **EU-konform és EU-alakító, evidenciaalapú megközelítés.** A stratégia illeszkedik az európai versenyképességi kerethez, és a meglévő hazai értékekre épít; ugyanakkor — mivel Magyarország is az Unió társalkotója — konstruktív, evidenciaalapú visszajelzéssel részt vesz az uniós szabályozás alakításában is, különösen ott, ahol a megvalósíthatóság vagy a versenyképesség ezt indokolja. Minden jelentős beavatkozást evidenciaalapon, mérhető hatásvizsgálattal alapoz meg.
- **Küldetés-koherens intézmények.** Az intézményi forma a célt követi: a társadalmi célú feladatokat közhasznú, nonprofit szakmai szervezetek, a skálázható finanszírozási feladatokat fejlesztési-pénzügyi intézmények látják el.
- **Tanuló rendszer.** A stratégia rendszeres felülvizsgálaton megy keresztül, és a tapasztalatok alapján korrigálható; nem statikus dokumentum, hanem önmagát javító rendszer.

## 5. Módszertan

A stratégia kidolgozása az alábbi módszertani elveket követi.

**Kétszintű dokumentumarchitektúra.** A munka két, egymásra épülő, de eltérő természetű dokumentumból áll:

	A Stratégia	Az operatív intézkedési terv
<b>Tartalom</b>	Jövőkép, célhierarchia (2036/2031), stratégiai pillérek	A stratégia mentén kijelölt konkrét célok, eszközök, intézmények, mérföldkövek, indikátorok
<b>Jelleg</b>	Stabil, irányadó keret	Konkrét és iránymutató, de nem részletes végrehajtási terv
<b>Felülvizsgálat</b>	Ritkábban (pl. kétévente mély átnézés, ötévente korrekció)	Gyakrabban (pl. évente)

**A stratégia szerkezete.** A stratégiai dokumentum a következő, egymásra épülő logikát követi: mandátum és alapelvek → helyzetkép → jövőkép és célhierarchia → stratégiai pillérek → finanszírozási architektúra → intézményi és végrehajtási rend → monitoring → mellékletek. A részletek (indikátor-definíciók, projektlista, jogszabályi háttér, finanszírozási táblák) a mellékletekbe kerülnek, hogy a főszöveg olvasható maradjon.

**Egységes pillérsablon.** Minden stratégiai pillér azonos szerkezetet követ: rövid helyzetértékelés és SWOT-elemzés; forgatókönyvek (A/B/C változat kockázati besorolással, időszákkal és valószínűséggel); majd a cél-eszköz-intézmény lánc, végül a mérőszámok és mérföldkövek. Aki egy pillért elolvas, mindig ugyanazt a logikai felépítést látja.

**Evidenciabázis.** A stratégia friss, hiteles forrásokra épül: az európai versenyképességi keretrendszerre (többek között a Draghi-jelentésre, a Versenyképességi Iránytűre, a Tiszta Ipari Megállapodásra, a kritikus nyersanyagokról szóló szabályozásra és az AI-adaptációs stratégiára), az OECD, az IMF és az Európai Bizottság elemzéseire, a hazai statisztikai és jegybanki adatokra, a nemzetközi energia- és környezeti előrejelzésekre, valamint a vonatkozó hazai akadémiai munkákra — kiemelten az erőforrás-korlátokkal foglalkozó szakirodalomra.

**Láncolatos gondolkodás és rendszerszemlélet.** A stratégia minden ponton levezeti az összefüggést a makrogazdasági tézistől a mikroszintű (KKV-) hatásokig, és összekapcsolja a technológiát, a finanszírozást és a humánerőforrás-fejlesztést.

**Felülvizsgálati ciklus.** A stratégiát rendszeres, mérőszámokra épülő felülvizsgálat kíséri (éves eredménytábla, kétévenkénti mélyfelülvizsgálat, ötévenkénti stratégiai korrekció); az operatív intézkedési terv ennél gyakrabban frissül.

## 6. A stratégia pillérei

A fenti elvek mentén a stratégia hat fő pillérre és egy kiemelt területre épül. A KKV-dimenzió és az erőforrás-tudatos szemlélet mindegyiken átível.

- 1. KKV-termelékenység, méretnövekedés és értéklánc-diverzifikáció** — kiemelt fókuszban a mikro- és kisvállalkozói szegmens.
- 2. Tudás, készségek és vállalkozói képességek** — beleértve az AI-t kiegészítő készségeket és a mikrotanúsítványokat.
- 3. Technológia, AI és digitális diffúzió** — hibrid, rétegzett megközelítésben (megosztott számítási kapacitás, nemzeti tudás- és adatréteg, ágazati kis modellek és helyi végpontok).
- 4. Energiafüggetlenség és erőforrás-hatékonyság.**
- 5. Víz-, agrár- és klímaadaptáció** — a precíziós mezőgazdaságot is beleértve.
- 6. Területi versenyképesség és regionális újraszervezés.**

**Kiemelt terület:** Fejlett gyártás és kettős felhasználású technológiák (drónökoszisztéma).

A szűkülő mozgástér (nyersanyag-, energia- és vízkorlátok, geopolitikai kitettség) nem külön pillér, hanem az egész stratégia átfogó keretezése, amely az első, a negyedik, az ötödik és a kiemelt pillért egyaránt átszövi.

## 7. Az intézményi alapelv

A stratégia végrehajtásának kulcsa egy küldetés-koherens, együttműködésre épülő intézményi modell. Ennek vezérelvei:

- **Az intézményi forma a célt követi.** A társadalmi célú, ügyfélközeli feladatokat közhasznú, nonprofit szakmai szervezetek, a skálázható, pénzügyi-mérnöki feladatokat fejlesztési-pénzügyi intézmények látják el.
- **„Hub & spoke” (központ és küllők) működés.** Egy szakmai-szolgáltató központ biztosítja az egységes sztenderdeket, az infrastruktúrát és a megfelelést, míg az ügyfélközeli végrehajtás a hálózati partnereknél történik.
- **Együttműködés, nem verseny.** Az intézményrendszer szereplői kiegészítik, nem kioltják egymást.

- **Az állam közjavakat és szabályokat hoz létre.** Sztenderdeket, interoperabilitást, szabályozási tesztkörnyezetet (sandbox) és nyílt komponenseket biztosít; a piaci szereplők a specializációt és az „utolsó kilométert” viszik.
- **Önálló nemzetközi és jó gyakorlat funkció.** A nemzetközi kapcsolatokért és a bevált megoldások intézményesített átvételéért felelős, rendszeres beszámolási kötelezettséggel működő funkció.

E megközelítés szakmai alapját a MAGYAR FENNTARTHATÓSÁGI KÖZPONT Alapítvány (MFKA) mögött álló szakmai közösség több évtizedes, hazai és európai szinten is elismert vállalkozásfejlesztési és mikrofinanszírozási tapasztalata adja.

## 8. A következő lépés

E megalapozás véglegesítését követően a következő lépés maga a stratégia és az operatív intézkedési terv kidolgozása — a fent rögzített célok, alapelvek és módszertan mentén, az egységes pillérsablon szerint.