

Miért időszerű, miért működik, és hogyan indítható el gyorsan

Döntéshozói áttekintés a gazdaság- és versenyképesség-fejlesztő stratégiához (2026–2036)

Egyetlen kérdésre felel: miért érdemes ezt az irányt kiindulópontnak tekinteni — és hogyan lehet vele gyorsan, kis kockázattal lépni.

MAGYAR FENNTARTHATÓSÁGI KÖZPONT Alapítvány — MFKA

A teljes stratégiai csomag kísérő, döntéstámogató áttekintése

Verzió	v0.1
Dátum	2026. június
Státusz	Döntéshozói áttekintés — bizalmas munkaanyag
Terjedelem	Egy ülésben elolvasható összefoglaló
Felelős	Székfü Tibor főigazgató · Vonnák Péter ügyvezető igazgató
Készítette	MAGYAR FENNTARTHATÓSÁGI KÖZPONT Alapítvány (MFKA)

Döntéshozói összefoglaló

Ez az áttekintés nem ismétli meg a stratégiát; egyetlen kérdésre felel: miért érdemes ezt az irányt kiindulópontnak tekinteni, és hogyan lehet vele gyorsan, alacsony kockázattal lépni. A legfontosabb üzenetek:

- **Iránytű, nem programkatalógus.** Az országnak világos célállapotra és a cél–eszköz–intézmény logikára van szüksége, nem újabb eszközlístára: előbb a cél, utána az eszköz, végül a célhoz illő intézmény.
- **Erőforrás-realista fordulat.** Nem a korlátlan növekedés és nem a nagy adatközpontok utánzása, hanem magasabb hozzáadott érték, alacsonyabb energia-, anyag- és vízigény, és gyors alkalmazkodóképesség — a kis- és középvállalkozói szektor mint operatív gerinc.
- **Kormányképes és számon kérhető.** Európai uniós szabályokkal összhangban álló, normatív, integritásra tervezett és mérhető eszközrendszer.
- **Van, aki bizonyítottan tudja.** A megközelítés bevált, nemzetközileg elismert hazai modellre épül — az 1992-ben, Phare-forrásból indított, decentralizált, nonprofit alapítványi mikrohitel-modellre, amelyet 1998-ban a térség legjobb gyakorlatának ismertek el; a társadalmi célú mikrofinanszírozásban hazai első és európai élvonalbeli kapacitás áll rendelkezésre.
- **Gyorsan, kis kockázattal indítható.** Az első, látható lépések 100 napon belül megtehetőek, alacsony kockázattal és a meglévő hálózatokra építve.
- **A halogatásnak ára van.** Minden késő évvel fiatalok vándorolnak el, tágul a termelékenységi szakadék, és elfolynak a megnyíló európai források.
- **Kész, használható háttér.** Ez nem válaszra váró javaslat, hanem hasznosítható szakmai alap a most formálódó munkához — a részletes bizonyítás külön, készülő megvalósíthatósági tanulmányban.

1. A tét

A magyar gazdaság lassú növekedés után csak nehezen éledezik, és a baj nem egyszerűen ciklikus. A termelékenység tartósan elmarad: egy kis- és középvállalkozásban dolgozóra jutó hozzáadott érték a nagyvállalati szint töredéke, és az uniós átlagnak is csak mintegy a fele. A vállalkozások túlnyomó többsége mikrovállalkozás, és a méretnövekedés — mikrocégből kisvállalkozássá, kisből középvállalattá — ritka. Eközben a digitális és a mesterséges intelligenciát érintő alkalmazkodás lassú: a hazai cégeknek nagyjából tizede használ érdemben AI-t, szemben az uniós húsz százalék körüli aránnyal.

Erre rakódnak a tartós, fizikai és külső nyomások: a magas és ingadozó energiaárak és az importfüggés, a Kárpát-medence víz- és klímakockázata (a 2025-ös aszály figyelmeztetés volt), a kritikus nyersanyagoktól való európai függés, valamint a globális ellátási láncok átrendeződése. A költségvetési mozgástér szűk, a finanszírozás drága. Ez a környezet nem a „növekedjünk többet” receptjét kívánja, hanem okosabb, jobb szerkezetű fejlődést.

A legsúlyosabb tét azonban emberi. Ahol a vállalkozás reménytelennek tűnik, ott a tehetséges fiatal nem itthon próbálkozik, hanem elmegy. Minden késlekedő évvel mélyül ez a „halálvölgy”, tágul a termelékenységi szakadék, és kihasználatlanul fognak a megnyíló európai források. A jó hír: most van mód irányt szabni. Egy formálódó kormányzati munka kezdete pontosan az a pillanat, amikor a helyes irány olcsón, a függőségek bemerevedése előtt rögzíthető.

2. Az ügy egy mondatban — és a fordulat

Az ügy egyetlen mondatban. Magyarországnak nem újabb programkatalógusra van szüksége, hanem világos iránytűre: célállapotra, célhierarchiára és arra a fegyelmezett logikára, hogy előbb a célt, utána az eszközt, végül a célhoz illő intézményt határozzuk meg.

A fordulat, amely megkülönbözteti ezt a megközelítést a szokásos gazdaságpolitikai anyagoktól: nem a korlátlan növekedés illúziójára és nem a nagy AI-adatközpontok utánzására épít, hanem a magasabb hozzáadott értékre, az alacsonyabb energia-, anyag- és vízigényre, valamint a technológiai és intézményi alkalmazkodóképességre. A kis- és középvállalkozói szektor itt nem mellékterület, hanem a nemzeti stratégia operatív gerince — mert ez adja a foglalkoztatás és a hozzáadott érték széles bázisát.

A célhierarchia világos és mérhető. A versenyképesség az elsődleges gazdasági cél; a válságállóság és az alkalmazkodóképesség ennek dinamikus arca; az életképesség a vállalkozói bázis minősége és túlélőképessége; a végső társadalmi kimenet pedig az elégedettség. Mindezek talaja a bizalom: kiszámítható, szabályalapú működés nélkül a vállalkozói bázis ki sem alakul. Ezért a stratégia egyik vezérelve éppen a kiszámíthatóság és a bizalom helyreállítása.

Mit értünk versenyképességen — és mitől leszünk versenyképesebbek? A versenyképesség a gazdaság azon kompetenciáinak és intézményeinek összessége, amely lehetővé teszi, hogy tartósan, magas hozzáadott értékkel állítson elő a nemzetközi piacokon is helytálló termékeket és szolgáltatásokat, emelje az életszínvonalat, és alkalmazkodjon a változáshoz. A lényeg előretekintő: a ma meglévő kompetenciák teszik lehetővé a jövőbeli helytállást. A stratégia minden pillére egy-egy ilyen kompetenciát épít — tudás, technológia, folyamatok, finanszírozás, válságtűrés —, a bizalom talaján. Nem ígéretet teszünk tehát a versenyképességre, hanem pontosan azokat a kompetenciákat építjük, amelyekből áll.

3. Miért igaz — az evidenciaalap

A stratégia állításai tényadatokkal alátámaszthatók. Néhány, a kiindulást meghatározó adat (hivatalos forrásokból; a teljes, hivatkozott bizonyítás a készülő megvalósíthatósági tanulmányban):

- **A KKV-szektor súlya és gyengéje.** A vállalkozások mintegy 99,9%-a kis- és középvállalkozás, amely a foglalkoztatás közel 70%-át adja — miközben termelékenysége a nagyvállalatok töredéke, az uniós szintnek pedig nagyjából a fele. A probléma tehát nem a vállalkozások száma, hanem a minőség és a méretnövekedés.
- **Technológiai lemaradás.** Az érdemi AI-használat a cégek tized körüli részénél jelenik meg, szemben az uniós húsz százalék körüli aránnyal — itt a gát nem az infrastruktúra, hanem az alkalmazás és a készség.
- **Erőforrás-kitettség.** Magas energiainport-függés, az európai mezőny élén járó ipari villamosenergia-árak, valamint érdemi víz- és klímakockázat a Kárpát-medencében.
- **Szűk fiskális tér.** Tartósan magas hiány és kamatteher, drága finanszírozás — ami felértékeli a normatív, jól célzott, nagy diffúziós hatású eszközöket a szétaprózott támogatásokkal szemben.

Ezek nem becslések egy víziógyűjteményhez, hanem mérhető szerkezeti tények. A részletes alátámasztás — a teljes adatsorokkal, nemzetközi összevetéssel és forgatókönyvekkel — egy külön, készülő

megvalósíthatósági tanulmány feladata, amelynek strukturált kutatási terve elkészült. A szakmai háttérrel több évtizedes vállalkozásfejlesztési és mikrofinanszírozási tapasztalat, valamint európai szakmai elismertség adja.

4. Miért más, mint a szokásos „növekedjünk többet”

Négy ponton tér el ez a megközelítés a megszokottól, és éppen ezektől lesz tartós és hiteles.

- **Erőforrás-realizmus.** Nem ideológia, hanem fizikai realitás: a fenntartható fejlődés nem a mennyiségből, hanem a magasabb hozzáadott értékéből, az alacsonyabb erőforrásigényből és az alkalmazkodóképességéből fakad. Kevesebb erőforrással nagyobb értékteremtés a cél.
- **Az állam szabályoz, nem irányít.** Az állam dolga a jó szabályok, a sztenderdek, a garancia és az elszámoltatás; a programok szakmai, operatív működtetése a küldetés szerint illeszkedő, elszámoltatható szereplőké. Ez kiszámíthatóbb és kevésbé van kitéve a befolyásszerzésnek.
- **Integritás betervezve.** A korrupció visszaszorítása versenyképességi és bizalmi kérdés. A rendszer eleve tartalmazza a tervezési, kiírási, végrehajtási és ellenőrzési funkciók szétválasztását, a külső, akkreditált értékelést és az átlátható, nyomon követhető működést.
- **Normatív fordulat.** A kiszámíthatatlan, kapcsolati alapú elosztás helyett átlátható, szabályalapú támogatás — ami önmagában is a bizalom helyreállításának eszköze.

5. Miért működik — és kik tudják csinálni

A megközelítés nem elméleti kísérlet. Illeszkedik az Európai Unió versenyképességi menetrendjéhez, és épít a sikeres közép- és észak-európai gazdaságfejlesztési modellek tanulságaira. A finanszírozási és intézményi logika hazai, bevált és nemzetközileg elismert mintára támaszkodik: az 1992-ben, Phare-forrásból indított, decentralizált, nonprofit alapítványi mikrohitel-modellre, amelyet 1998-ban — egy nemzetközi szakértői felmérés nyomán — a térség legjobb mikrohitel-gyakorlataként ismertek el. Ebben a modellben a nonprofit vállalkozásfejlesztési alapítványok vissza nem térítendő forrást kaptak, és abból nyújtottak mikrohitelt — amelynek egy része maga is vissza nem térítendővé alakulhatott — a banki finanszírozásból kiszoruló, induló vállalkozói körnek. Vagyis van bizonyíték arra, hogy ez a modell idehaza is kiválóan működik.

Az intézményi elv egyszerű és megbízható: küldetés-koherens szereplők, központ és küllők elrendezésben (egy koordináló központ és a hozzá kapcsolódó helyi végrehajtók), együttműködésben, nem versenyben. A helyi végrehajtó hálózat — a megyei vállalkozásfejlesztési alapítványok — már létezik; nem a nulláról kell felépíteni.

A kapacitás kérdése — tényszerűen. A társadalmi célú mikrofinanszírozás területén a javaslat mögött álló szakmai műhely hazai viszonylatban az első, európai összevetésben az élvonalban van (uniós Best Practice elismeréssel, az európai szakmai ajánlások hazai aláírójaként, egyetemi oktatással és nemzetközi publikációkkal). Ez nem önreklám, hanem ellenőrizhető tény — és gyakorlati jelentősége egyszerű: amit javasolunk, azt meg is tudjuk valósítani.

6. Miért biztonságos elkezdni — 100 napos, alacsony kockázatú első lépések

Egy iránytű csak akkor ér valamit, ha gyorsan és kis kockázattal léphető vele. A következő lépések néhány hónap alatt láthatóvá tehető, visszafordítható, és a hatásukhoz képest olcsók:

- **Az irány rögzítése és a munka összefogása.** Az irány kiindulóponttá tétele, és egy könnyű, pilléreken átnyúló koordinációs funkció felállítása, amely megakadályozza a széttagolódást.
- **Egy alacsony kockázatú pilot indítása.** Két-három megyében az integrált csomag (mikrofinanszírozás + üzletfejlesztés + helyi AI-munkaállomás + mentorálás) — a meglévő megyei alapítványi hálózatra építve, gyorsan látható eredménnyel.
- **Az integritás-keret beállítása.** Az első programokra a funkciók szétválasztása és a külső, akkreditált értékelés rendje — ez kezdettől hitelessé teszi a rendszert.
- **Az állam példát mutat.** A minisztérium saját magán kezdi az AI bevezetését (használati és biztonsági szabályzat, belső képzés, helyben futó AI-munkaállomás, bizalmas adatkezelésre alkalmas belső tudásbázis) — alacsony költséggel, nagy hitelességgel.
- **A kiindulási kép rögzítése.** A megvalósíthatósági tanulmány első körös diagnózisa és forrástérképe, amely megalapozza a következő döntéseket.

A logika tehát: kicsiben kezdeni, bizonyítani, aztán skálázni. Egyik lépés sem igényel nagy, visszafordíthatatlan elköteleződést — viszont mindegyik kézzelfogható eredményt és tanulságot ad.

7. Az őszinte kockázatok

Egy komoly anyag nem hallgatja el a kockázatokat. A főbbek és a kezelésük:

- **Európai forráscsúszás vagy időzíti kockázat.** Kezelés: hazai normatív mag, amely nem teszi a programot egyetlen forrás ütemezésétől függővé.
- **Intézményi ellenállás, a „láthatatlan” akadályok, a befolyásszerzés.** Kezelés: normatív fordulat (kevesebb diszkrecionális szűk pont), átláthatóság és nyomon követhetőség, a funkciók szétválasztása, adatvezérelt, AI-támogatott — de nem AI által hozott — irányítás, amely láthatóvá teszi, hol akad el egy ügy.
- **Végrehajtási kapacitás.** Kezelés: fokozatosság, pilottal kezdés, és a meglévő, küldetés-koherens hálózatokra építés a nulláról építkezés helyett.
- **Politikai ciklus.** Kezelés: az irány pártatlan, evidenciaalapú és EU-konform — ettől túlél a cikluson, és nem egyetlen szereplőhöz kötődik.

A kockázatok nyílt kezelése nem gyengíti, hanem erősíti a javaslatot: a komolyság jele.

8. Miért most

Az időzítés most kedvező. A finanszírozási környezet mozgásban van: a Helyreállítási és Ellenállóképességi Eszköz forrásablaka, a fejlesztési-pénzügyi és garanciaeszközök bővülése, valamint a célhoz kötött európai programok mind a következő években a leginkább kihasználhatók. Egy formálódó kormányzati munka kezdete az a pillanat, amikor az irány olcsón, a függőségek bemerevedése előtt rögzíthető. És a halogatás költsége halmozódó: minden elvesztegetett év mélyíti a lemaradást és csökkenti a mozgásteret.

9. A felkérés

Ezt az anyagot tisztelettel ajánljuk figyelembe — nem válaszra váró javaslatként, hanem hasznosítható szakmai alapként a most formálódó munkához. Azt kérjük, hogy az irány, a konkrét cél és a beavatkozási területek váljanak kiindulóponttá; ez beindítja az érdemi munkát a konkrét intézkedések kidolgozására.

Készséggel bemutatjuk személyesen is, az Ön idejéhez igazodva, és bármilyen formában a rendelkezésre állunk.

A cél közös: egy versenyképesebb, válságállóbb és élhetőbb Magyarország, ahol a tehetséges fiatal itthon is érdemes belevágni a vállalkozásba. Ehhez szeretnénk hozzátenni azt, amihez a legjobban értünk.