

KEP THINK TANK

A magyar gazdaság felzárkózásának és versenyképességének stratégiai kérdései

Gazdaságfejlesztés, versenyképesség és gazdasági biztonság

A KEP szellemi műhelyének előadásai alapján készült összegző tanulmány

Szerkesztők

Vasvári József elnök
Gyömbér Ákos alelnök

2026. október

Vezetői összefoglaló

A gazdaságfejlesztésről szóló közbeszéd gyakran a növekedési ütemre, a beruházások volumenére vagy az aktuális gazdasági nehézségekre összpontosít. A Közép-Európai Club Pannonia (KEP) szellemi műhelyében elhangzott előadások ennél összetettebb képet kínálnak. A hosszú távú felzárkózás egyszerre függ a pénzügyi és költségvetési stabilitástól, a termelékenységétől, a technológiai fejlődéstől, az energiaellátás biztonságától, a vállalkozások alkalmazkodóképességétől és a nemzetközi gazdasági kapcsolatok minőségétől.

A 2019-es előadások a felzárkózás stratégiai alapjait helyezik előtérbe. Kovács Árpád a magyar gazdaság fejlődési pályáját és ágazati szerkezetét vizsgálta, Báger Gusztáv pedig a fenntartható konvergencia feltételeit, a termelékenység és a technológia szerepét, valamint a versenyképességi fordulat szükségességét hangsúlyozta. A későbbi, 2021–2023-as előadások ehhez a stabilitás, a válságkezelés, az energiaár-sokk és a külső gazdasági kapcsolatok szempontjait adják hozzá. A 2025-ös kínai kapcsolatokkal foglalkozó anyag a külpiaci nyitás és a nemzetközi üzleti hálózatok jelentőségét állítja középpontba.

A tanulmány fő állítása, hogy a tartós felzárkózás nem azonos a gyors növekedéssel. A növekedés akkor válik hosszú távon fenntarthatóvá, ha növekszik a gazdaságban előállított érték, javul a vállalkozások hatékonysága, erősödik az innováció és a tudás hasznosítása, miközben mérséklődnek a pénzügyi, energetikai és külgazdasági sérülékenységek.

A KEP előadásainak közös tanulsága nem egyetlen intézkedés vagy gazdaságpolitikai recept, hanem a fejlesztési területek összehangolásának igénye. A beruházásoknak termelékenységnövekedést kell szolgálniuk; az oktatásnak és a képzésnek követnie kell a technológiai változásokat; a külgazdasági nyitást pedig kockázatkezeléssel, több lábon állással és a hazai vállalkozások bekapcsolásával célszerű párosítani.

A dokumentum a KEP előadásait összegző szakmai alapvetés. Nem valamennyi előadás szó szerinti kivonata, és nem is hivatalos makrogazdasági előrejelzés. A korábbi előadásokban szereplő adatok és prognózisok az adott időszak helyzetét tükrözik; a tanulmány ezeket történeti és gondolati forrásként kezeli.

1. Kiindulópont: mit jelent a tartós felzárkózás?

A gazdasági felzárkózás nem pusztán azt jelenti, hogy egy ország egy adott évben gyorsabban növekszik, mint a fejlettebb gazdaságok. A valódi kérdés az, hogy a növekedés mennyire tartós, mennyiben alapul a termelékenység javulásán, és képes-e széles körben erősíteni a vállalkozások, a munkavállalók és a térségek lehetőségeit.

Báger Gusztáv 2019-es előadása a fenntartható felzárkózás fogalmát állította a középpontba. A bemutatott nemzetközi példák alapján a sikeres konvergencia időszakában a technológiai fejlődés, a hatékonyság és a termelékenység meghatározó szerepet játszott. Az előadás arra is figyelmeztetett, hogy a tartós felzárkózás kevés országnak sikerül, és a közepes fejlettség csapdájának elkerüléséhez versenyképességi fordulatra van szükség.

Kovács Árpád 2019-es előadása a magyar növekedési pálya ágazati összefüggéseit mutatta be. A prezentáció külön foglalkozott az ipar, az építőipar és a piaci szolgáltatások szerepével, a belső kereslet élénkülésével, valamint a járműipar súlyával. E megközelítésből az a fontos tanulság, hogy a növekedés forrásait nem elég összesítve vizsgálni: azt is meg kell érteni, mely ágazatok, milyen beruházások és milyen keresleti folyamatok állnak mögötte.

A felzárkózás szempontjából ezért legalább három kérdésre kell választ adni: növekszik-e a gazdaság; javul-e a növekedés minősége; és mennyire képes a gazdaság a külső változásokhoz alkalmazkodni? E három szempont együtt ad érdemi képet a versenyképességről.

2. Növekedés és gazdasági szerkezet

A beruházások, az export és a belső kereslet különböző időszakokban eltérő súllyal járulhatnak hozzá a növekedéshez. Kovács Árpád 2019-es anyaga arra mutatott rá, hogy a magyar gazdaság egyes ágazatai eltérő ütemben fejlődtek: a járműipari kapacitások bővülése egyes időszakokban kiemelkedő szerepet játszott, miközben az építőipar növekedése erősebben függött a beruházási ciklusoktól és az uniós források felhasználásától. A szolgáltatások szintén fontos növekedési tényezővé váltak.

E megfigyelések nem tekinthetők a jelenlegi gazdasági helyzet leírásának, de elemzési szempontként ma is hasznosak: egy gazdaság teljesítményét a növekedési ráta mellett az ágazati összetétel, a hozzáadott érték és a beszállítói kapcsolatok is alakítják. A nagyberuházás akkor járul hozzá szélesebb körben a felzárkózáshoz, ha tudást, technológiát és tartós üzleti lehetőséget közvetít a hazai gazdaság felé.

Ez különösen fontos a kis- és középvállalkozások szempontjából. Báger Gusztáv előadása a KKV-szektorban jelentős termelékenységi tartalékokat és exportnövekedési lehetőségeket azonosított. A hazai vállalkozások megerősödése nemcsak a gazdaság belföldi teljesítményét javíthatja, hanem növelheti a helyi beszállítói hálózatok értékteremtését és a gazdaság ellenálló képességét is.

A fejlesztéspolitika számára ebből az következik, hogy a beruházások értékelésekor nem kizárólag a beruházási összeg vagy a létrehozott munkahelyek száma számít. Fontos az is, hogy a projekt mennyiben növeli a termelékenységet, milyen tudást honosít meg, mennyire kapcsolja be a helyi vállalkozásokat, és milyen hosszú távú gazdasági hatást képes kiváltani.

3. Versenyképesség, termelékenység és innováció

A versenyképesség nem egyetlen mutató, hanem egymással összefüggő képességek együttese. Ide tartozik a vállalkozások hatékonysága, a munkaerő tudása, a technológia alkalmazása, az infrastruktúra minősége, a finanszírozáshoz való hozzáférés és az intézményi környezet kiszámíthatósága.

Báger Gusztáv 2019-es prezentációja a fenntartható felzárkózást több dimenzióban értelmezte: gazdasági, pénzügyi, ökológiai és társadalmi szempontokat kapcsolt össze. A versenyképességi programban többek között a KKV-stratégia, az oktatás, a munkaerőpiac, a kutatás-fejlesztés és innováció, a modern infrastruktúra és energia, a külgazdaság, a gazdasági szerkezet és a területi felzárkózás szerepelt.

Az innováció ebben az összefüggésben nem kizárólag új találmányokat jelent. A vállalkozások termelési folyamatainak korszerűsítése, a digitális megoldások alkalmazása, a szervezeti hatékonyság javítása és az új piacokra való belépés szintén hozzájárulhat a termelékenység növekedéséhez. A technológiai fejlődés ugyanakkor a munkaerőpiacot is átalakítja: az előadás a készségek fejlesztésének és az alkalmazkodásnak a fontosságára hívta fel a figyelmet.

A gazdaságfejlesztés egyik visszatérő dilemmája, hogy a technológiai modernizáció rövid távon egyes munkakörök iránti igényt csökkenthet, miközben új feladatokat és tevékenységeket hozhat létre. A KEP anyagaiban megjelenő tanulság az, hogy a munkaerőpiacnak képesnek kell lennie az átalakulás követésére, ehhez pedig a képzés, az átképzés és az élethosszig tartó tanulás fontos feltétel.

A termelékenység javítása nem kizárólag a nagyvállalatok ügye. A KKV-k technológiai korszerűsítése, exportfelkészültsége, vezetési és szervezési képességei, valamint a kutatási és oktatási intézményekkel való együttműködésük szintén meghatározó lehet. A fejlesztési programok hatékonyságát ezért célszerű a létrejött kapacitások mellett a tudás, a hozzáadott érték és a piaci teljesítmény javulásával is értékelni.

4. Pénzügyi stabilitás és válságálló gazdaság

Kovács Árpád 2021-es, a COVID utáni gazdasági helyzetet és az újraindítást elemző előadása, majd 2022 márciusában a háború árnyékában tartott prezentációja a pénzügyi és költségvetési stabilitás kérdését kapcsolta össze a gazdasági fejlődéssel. Az anyagok a válságkezelés, az államháztartási mozgástér, a beruházások és az uniós források jelentőségét vizsgálták.

A 2022-es előadás külön hangsúlyt helyezett arra, hogy a háború és a kapcsolódó korlátozások a korábbi járványügyi sokk után újabb kockázatokat hoztak: energiaár-emelkedést, kereskedelmi fennakadásokat, szállítási nehézségeket, inflációs nyomást és egyes termékek piacán ellátási problémákat. A prezentációban szereplő növekedési és költségvetési prognózisok korabeli várakozások, ezért nem használhatók a 2026-os gazdasági állapot bemutatására.

A két előadás közös üzenete az, hogy a stabilitás nem önmagáért való cél. A pénzügyi és költségvetési mozgástér hozzájárulhat ahhoz, hogy egy ország válsághelyzetben fenntartsa alapvető működését, kezelje a társadalmi következményeket, és később újraindítsa a növekedést. A túlzott sérülékenység viszont korlátozhatja a fejlesztési lehetőségeket, különösen akkor, ha egyszerre több külső sokk éri a gazdaságot.

A gazdasági biztonság ezért a kockázatok előzetes felismerését is jelenti. Érdemes megvizsgálni, mennyire koncentráltak a beszállítói kapcsolatok, mennyire kiszolgáltatottak a vállalatok az energiaáraknak, milyen finanszírozási tartalékokkal rendelkeznek, és milyen gyorsan tudnak alternatív piacokra vagy beszerzési forrásokra áttérni.

5. Energiaellátás és gazdasági biztonság

Felsmann Balázs 2022. novemberi energiapiaci előadása az árrobbanás utáni helyzetet elemezte. A bemutatott témák között szerepeltek az energiaárak vállalati és fogyasztói következményei, az energiaintenzív iparágak kockázata, az energiahatékonyság és az új együttműködési formák lehetőségei.

Az energia kérdése a gazdasági versenyképesség része: a költségek és az ellátás kiszámíthatósága befolyásolja a termelési döntéseket, a vállalkozások beruházási képességét és a háztartások kiadásait. Az energiaellátás biztonságát ugyanakkor nem lehet pusztán árkérdésként kezelni. Számít az infrastruktúra, a források és útvonalak diverzifikálása, a hatékony felhasználás, valamint az, hogy a vállalkozások mennyire tudnak alkalmazkodni a változó körülményekhez.

A forrásanyag az energiahatékonyságot, a digitalizációt és a közösségi, illetve aggregátori megoldásokat is érinti. Ezeket nem univerzális megoldásként, hanem vizsgálandó lehetőségeként célszerű kezelni: alkalmazhatóságuk az adott ágazattól, infrastruktúrától, szabályozási környezettől és finanszírozási feltételektől függ.

A gazdaságfejlesztési programokban ezért az energiahatékonyság és az energiaellátás biztonsága nem választható el az iparpolitikai és versenyképességi céloktól. Egy beruházás hosszú távú értékét az is befolyásolja, mennyire képes kezelni az energiaárak változását és a szabályozási átmenetből fakadó kihívásokat.

6. Külgazdasági kapcsolatok és közép-európai együttműködés

A magyar gazdaság nyitottsága lehetőséget teremt az export, a külföldi beruházások, a technológiaátadás és a nemzetközi üzleti együttműködés számára. Ugyanakkor a külső kapcsolatok függőségeket is teremthetnek. A versenyképesség szempontjából ezért nem az a kérdés, hogy szükség van-e nemzetközi kapcsolatokra, hanem az, hogyan lehet azok előnyeit úgy kihasználni, hogy közben mérséklődjenek a koncentrációból fakadó kockázatok.

Juhász Imre 2023-as előadása Németország gazdasági helyzetével és a magyar–német gazdasági kapcsolatokkal foglalkozott. A prezentáció az ipari és kereskedelmi kapcsolatok mellett a beruházások, a technológia, a kutatás-fejlesztés, az üzleti szolgáltatások, a beszállítói együttműködések és a duális képzés szerepét is érintette. Ezek a kapcsolatok a magyar gazdaság számára nemcsak piacot és tőkét, hanem tudást és fejlesztési lehetőségeket is jelenthetnek.

Gilyán György 2021-es előadása a közép-európai gazdasági környezet lehetőségeit vizsgálta. Kiemelte a térségi együttműködés, a magyar export és a kis- és középvállalkozások határokon átnyúló kapcsolatainak jelentőségét. A regionális együttműködés akkor lehet különösen hasznos, ha konkrét üzleti kapcsolatokra, közös projektekre, piaci ismeretekre és a vállalkozások közötti bizalomra épül.

A 2022-es gazdasági helyzetkép egy másik tanulsága, hogy a külgazdasági kapcsolatok sérülékenyek lehetnek geopolitikai konfliktusok, szankciók, logisztikai zavarok vagy keresletcsökkenés idején. A vállalkozások piacainak és beszerzési forrásainak diverzifikálása nem feltétlenül jelenti a meglévő kapcsolatok feladását; inkább azt, hogy a gazdasági szereplők több lehetőséggel rendelkezzenek egy kedvezőtlen változás esetén.

A közép-európai együttműködés a KEP számára különösen releváns megközelítés. A földrajzi közelség, a gazdasági összefonódás és a közös fejlesztési érdekek lehetőséget kínálnak, de önmagukban nem garantálják a sikert. A működő partnerségekhez intézményi kapcsolat, megbízható információ, kiszámítható szabályozási környezet és a vállalkozások gyakorlati bevonása szükséges.

7. Kína, globális piacok és üzleti kapcsolatok

Gyömbér Ákos 2025. február 20-i előadása a kínai kapcsolatok alakulását és a legfontosabb globális folyamatokra gyakorolt hatásukat tárgyalta. A prezentációból a gazdaságfejlesztési tanulmány számára a külpiaci terjeszkedés, a nemzetközi üzleti hálózatok, a kínai piac megismerése, a magyar innovatív projektek és vállalkozások, valamint a szakmai rendezvények és vásárok szerepe emelhető ki.

A nemzetközi piacok felé fordulás lehetőséget teremthet a vállalkozások számára, de az új piacra lépés nem egyszerűen kapcsolatfelvétel kérdése. Piaci ismeretekre, helyi partnerekre, megbízható szerződéses háttérre, a kulturális és üzleti különbségek megértésére, valamint a pénzügyi és szabályozási kockázatok mérlegelésére is szükség van.

A KEP előadásainak közös szemléletéhez illeszkedik az a megközelítés, hogy a külgazdasági nyitás és a gazdasági biztonság nem egymás ellentétei. A nemzetközi kapcsolatok bővítése akkor szolgálja leginkább a tartós fejlődést, ha az ország és a vállalkozások több piacon, több partnerrel és megfelelő kockázatkezeléssel vannak jelen. E megállapítás nem jelent konkrét országra vonatkozó ajánlást: az együttműködések minden esetben az üzleti célok, a kockázatok és a tényleges hozzáadott érték alapján szükséges megítélni.

8. Ágazati alkalmazkodóképesség: a szolgáltatások tanulságai

A KEP rendezvényein bemutatott, a COVID-időszakhoz kapcsolódó ágazati példák azt szemléltetik, hogy a gazdasági sokkok hatása nem egyforma az egyes szektorokban. Ganczer Gábor rendezvénypiaci előadásában a megkérdezett vállalkozások jelentős része súlyos bevételkiesésről számolt be, és a tervezett események nagy hányada elmaradt. A felmérés adatai a vizsgált vállalati körre vonatkoznak, nem általánosíthatók automatikusan a teljes gazdaságra.

Kovács László vendéglátással foglalkozó 2021-es előadása a forgalom visszaesését, a foglalkoztatási és munkaerőpiaci nehézségeket, a nyitás utáni alkalmazkodást és a támogatási intézkedéseket tárgyalta. A prezentáció szerint a budapesti kereskedelmi vendéglátás 2021 júliusában még elmaradt a 2019. júliusi szinttől, különösen a belvárosi és repülőtéri helyszíneken.

Ezek a példák nem azért fontosak, mert egyetlen ágazat tapasztalatából általános gazdaságpolitikai következtetést lehetne levonni, hanem azért, mert megmutatják a sokkok egyenlőtlen hatását. A vállalkozások ellenálló képességét befolyásolja a tartalékok megléte, az ügyfélkör szerkezete, a digitalizáció lehetősége, a munkatársak megtartása és az új működési formákra való átállás képessége.

A válságálló gazdaság kialakításához ezért nem elég a makrogazdasági stabilitást vizsgálni. Figyelni kell a kiszolgáltatott ágazatokra, a kisebb vállalkozások helyzetére és arra is, hogy a támogatási vagy fejlesztési eszközök mennyiben segítik a tartós alkalmazkodást, nem csupán az átmeneti túlélést.

9. A KEP előadásainak közös tanulságai

A feldolgozott előadások különböző időszakokból és nézőpontokból közelítik meg a gazdaságfejlesztést. Együtt olvasva azonban több közös szempont rajzolódik ki.

- A növekedés minősége meghatározó. A beruházások és a kibocsátás bővülése akkor erősíti a felzárkózást, ha a termelékenység, a technológiai színvonal és a hazai hozzáadott érték is javul.
- A versenyképesség összetett rendszer. Az oktatás, az innováció, az infrastruktúra, az energia, a finanszírozás és a vállalkozások képességei egymást erősítik vagy gyengítik.
- A stabilitás a fejlődés feltétele. A pénzügyi és költségvetési mozgástér, az energiaellátás biztonsága és a külső kockázatok kezelése javítja a gazdaság alkalmazkodóképességét.
- A nemzetközi nyitottság lehetőség és kockázat egyszerre. Az export, a külföldi beruházások és a regionális kapcsolatok tudást és piacot hozhatnak, de a túlzott koncentráció sérülékenységet is teremt.
- A KKV-k teljesítménye stratégiai jelentőségű. A kisebb vállalkozások termelékenységének, innovációjának és exportképességének erősítése a gazdaság szélesebb rétegeihez közvetítheti a növekedés előnyeit.
- A fenntarthatóság gazdasági kérdés is. Az energiahatékonyság, a környezeti szempontok és a társadalmi alkalmazkodás nem választható el a hosszú távú versenyképességtől.

Ezek a megállapítások nem egyetlen előadó kizárólagos állításai, hanem a különböző KEP-előadások összeolvasásából levont szerkesztői következtetések. A tanulmány célja az összefüggések megmutatása, nem az előadók nézeteinek egységes álláspontként való feltüntetése.

10. Fejlesztési irányok és szakpolitikai megfontolások

A KEP szellemi műhelyében bemutatott gondolatok alapján az alábbi irányok érdemelnek figyelmet. Ezek a forrásokból levont szerkesztői megfontolások, nem részletesen kidolgozott vagy költségvetéssel alátámasztott szakpolitikai programok.

1. A támogatások értékelésében kapjon nagyobb súlyt a termelékenység

A beruházási volumen és a munkahelyteremtés mellett érdemes követni a hozzáadott érték, a technológiahasználat, a képzettség és a hazai beszállítói kapcsolatok alakulását. A támogatások eredményessége így jobban összekapcsolható a hosszú távú felzárkózással.

2. A KKV-k fejlesztését kapcsoljuk össze a tudással és a külpiaci képességekkel

A vállalkozások technológiai korszerűsítése akkor hozhat tartós eredményt, ha képzéssel, menedzsmentfejlesztéssel, innovációs együttműködéssel és exportfelkészítéssel társul. A cél a vállalkozások önálló piaci képességének erősítése.

3. A gazdasági biztonságot építsük be a fejlesztési döntésekbe

Az energiatartósság, a beszállítói koncentráció, a logisztikai kitettség és a külső kereslet változása legyen része a nagyobb fejlesztések kockázatelemzésének. A diverzifikációt nem öncélként, hanem a működőképesség megőrzését segítő eszközként célszerű kezelni.

4. Erősítsük a közép-európai vállalkozási és tudáskapcsolatokat

A térségi együttműködésből akkor születik kézzelfogható gazdasági eredmény, ha az általános partnerség konkrét projektekhez, vállalkozások közötti kapcsolatokhoz, képzéshez és innovációhoz kapcsolódik. A KEP szerepe lehet a párbeszéd és a kapcsolatteremtés támogatása.

5. Kezeljük együtt az energetikai, technológiai és munkaerőpiaci átmenetet

A technológiai és energiaátmenet vállalati beruházásokat, készségfejlesztést és alkalmazkodást kíván. A fejlesztési döntésekben célszerű figyelembe venni az energiahatékonyságot, a digitális felkészültséget, az átképzés lehetőségét és a hosszabb távú működési költségeket.

6. A gazdaságpolitikai vitákban különítsük el a tényt, az előrejelzést és az értékítéletet

A KEP előadásai különböző évek gazdasági helyzetét mutatják be. Az adatok és prognózisok csak az időpont és a forrás feltüntetésével értelmezhetők helyesen. A szakmai párbeszéd minőségét javítja, ha világos, mi a mért adat, mi volt az akkori előrejelzés, és mi a szerkesztők következtetése.

Zárógondolat

A magyar gazdaság hosszú távú felzárkózását nem egyetlen mutató, ágazat vagy intézkedés dönti el. A KEP szellemi műhelyében elhangzott előadások arra hívják fel a figyelmet, hogy a versenyképesség, a pénzügyi stabilitás, az innováció, az energiaellátás, a nemzetközi kapcsolatok és a társadalmi alkalmazkodás egymással összefüggő kérdések.

Szerkesztőként úgy látjuk, a legfontosabb feladat az, hogy a gazdasági növekedés tartós teljesítménnyé váljon: a vállalkozások több tudást és értéket hozzanak létre, a munkavállalók képesek legyenek alkalmazkodni a változásokhoz, a beruházások hosszú távon is erősítsék a gazdaságot, és a külső kapcsolatokból származó lehetőségeket felelős kockázatkezelés kísérelje.

A KEP Think Tank célja, hogy az előadásokban megfogalmazott gondolatokat közös szakmai párbeszédben rendszerezze, és közérthető formában tegye hozzáférhetővé. E tanulmány ennek a munkának az egyik kiindulópontja: nem lezárja a vitát, hanem megalapozott kérdéseket és további együttgondolkodási lehetőségeket kínál.

Felhasznált KEP-előadások és forrásanyagok

- Prof. Kovács Árpád: Magyarország gazdasági fejlődése és hosszabb távú kilátásai.
- Prof. Báger Gusztáv: A gazdasági felzárkózás várható útja 2030-ig – A magyar gazdaság felzárkózásának egy lehetséges stratégiája.
- Prof. Dr. Kovács Árpád: Gazdasági helyzetkép – COVID után, COVID előtt? Válságkezelés és újraindítás.
- Gilyán György: Közép-Európa: kedvező környezet a magyar gazdaság számára.
- Ganczer Gábor: A rendezvénypiac COVID-időszakhoz kapcsolódó helyzetét bemutató előadás.
- Kovács László: A vendéglátás helyzete és újraindítása.
- Prof. Dr. Kovács Árpád: Gazdasági és költségvetési stabilitás, mint a fenntartható fejlődés kulcsa – válságkezelés és újraindítás a háború árnyékában.
- Felsmann Balázs: Energiapiaci helyzetkép árrobbanás után.
- Juhász Imre: Németország gazdasági helyzete és a magyar–német gazdasági kapcsolatok az európai kihívások árnyékában.
- Gyömbér Ákos: Kínai kapcsolatok alakulása és kihatásai a legfontosabb globális folyamatokra.

Szerkesztői megjegyzés: A tanulmány az elérhető KEP-prezentációk és a fórummunkaanyag alapján készült összefoglalás. A korabeli statisztikák és előrejelzések időponthoz kötöttek; a szöveg nem helyettesít naprakész makrogazdasági adatbázist vagy önálló empirikus kutatást. Ahol a források egy adott ágazat vagy felmért vállalati kör tapasztalatait mutatják be, azokat nem általánosítjuk automatikusan a teljes gazdaságra.