



**SZENT ISTVÁN  
EGYETEM**

**GÖDÖLLŐ**

**SZENT ISTVÁN EGYETEM**

**DOKTORI ÉRTEKEZÉS TÉZISEI**

**BUDAPEST ERŐFORRÁS-SZEMPONTÚ VÁROSSTRATÉGIÁJA, KÜLÖNÖS  
TEKINTETTEL AZ EURÓPAI UNIÓS FINANSZÍROZÁSRA**

**Varga Ivett**

**Gödöllő**

**2018**

**A doktori iskola megnevezése:** Gazdálkodás és Szervezéstudományok  
Doktori Iskola

**tudományága:** Gazdálkodás és szervezéstudományok

**vezetője:** Prof. Dr. Lehota József DSc.  
egyetemi tanár, az MTA doktora  
Szent István Egyetem, Gödöllő  
Gazdaság-, és Társadalomtudományi Kar  
Üzleti Tudományok Intézete

**Témavezető:** Dr. habil. Szabó Zoltán PhD  
egyetemi docens,  
Budapesti Gazdasági Egyetem  
Nemzetközi igazgató

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető jóváhagyása

## TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS .....	4
1.1.	A témaválasztás aktualitása .....	4
1.2.	A téma lehatárolása, a kutatás keretei .....	5
2.	HIPOTÉZISEK, ANYAG ÉS MÓDSZER .....	7
2.1.	A kutatást megalapozó szakirodalom .....	8
2.2.	A kutatás felépítése.....	8
2.2.1.	A kutatás paraméterei, szekunder, primer adatok, módszer.....	9
2.2.2.	Kutatások szerkezete, összefüggései.....	10
3.	ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	12
3.1.	Az első kutatási szakaszhoz köthető eredmények .....	12
3.2.	A második kutatási szakaszhoz köthető eredmények.....	14
3.3.	A harmadik kutatási szakaszhoz köthető eredmények .....	16
4.	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	18
5.	IRODALOMJEGYZÉK.....	20
6.	AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK	22

# 1. BEVEZETÉS

## 1.1. A témaválasztás aktualitása

Magyarország 2004-ben csatlakozott az Európai Unióhoz, mellyel mind országos, mind regionális szinten új fejlesztési lehetőségek nyíltak. Az irányított, külső tőke-transzfer révén, az egyes kiemelt támogatási területek széles körű fejlesztése vált lehetővé, ugyanakkor a források felhasználásának eredményessége és hatékonysága mind a mai napig sok vitát gerjeszt.

A statisztikákat figyelembe véve elmondható, hogy Európa lakosságának több, mint 70%-a városi területeken él, ez a szám Magyarország esetén sem mutat jelentős eltérést (69,4%- KSH). A Főváros lakossága megközelítőleg 1,7 millió fő, a fővárosi agglomerációval együtt, a népessége mintegy 2,5 millió fő, az ún. budapesti nagyvárosi régió lakosság száma 3 millió fő. A lakosság életét, a város élhetőségét, fenntarthatóságát alapvetően befolyásolják a főváros által meghatározott fejlesztési irányok, a főváros nemzetközi téren betöltött szerepe, különös tekintettel az európai uniós környezetre.

Az Európai Unió, a regionális fejlesztéspolitika eszközeivel számos célterület támogatását biztosítja annak érdekében, hogy a területi egyenlőtlenségeket kezelje, azok csökkentésére törekedjen. Ezzel párhuzamosan jelenik meg az a fejlesztéspolitikai irányvonal, mely szerint a területi felzárkózás alapja nem az erősen elmaradott térségek kiemelt fejlesztése, hanem épp ellenkezőleg, a már fejlett városrégiók, gazdasági centrumok megerősítése annak érdekében, hogy azok expanziójával, illetve agglomerációjukra gyakorolt externális hatásaikkal ériék el a kívánt gazdasági fejlődést. (ENYEDI, 2010a, 401, 404.p.). A pusztán gazdasági racionalitás talaján maradván, még a területfejlesztés esetében is nyilvánvalónak tűnik az a „profitorientált” szemlélet, melynek alapján olyan régiók, sőt várostérségek fejlesztését kellene segíteni, melyek már eddig is bizonyítottak, ahol a megtérülés ideje belátható, a haszon, ide értve a társadalmi hasznot is - pl. a nagy érintett lakosságszámra való tekintettel – is kiemelkedően magas. Egyetértve Enyedivel, az örökzöld „hatékonyság és/vagy társadalmi szolidaritás” dilemma feloldhatatlannak tűnik (ENYEDI, 2010b, 399.p.). Az európai uniós csatlakozást követő 2004-2013 közötti időszakot értékelve, az is látható volt, hogy a pénzügyi források lehívása, különösen 2010-ig, nehézkes és bürokratikus volt (CONSTANTINOVITS, 2011; 2013), így a fejlődés mértéke nem feltétlenül tett eleget a csatlakozást megelőző várakozásoknak. A Középmagyarországi Régió mind nagyobb előnyre tett szert a többi régióval szemben (UGRÓSDY, 2015).

Az Európai Unióban a fejlett régiók, így Magyarország esetében a Középmagyarországi Régió, és benne Budapest is a fentiekben említett dilemmával szembesül, mely nem csupán az országon és a régióon belüli, de a főváros nemzetközi szerepére is jelentős hatást gyakorol. „...fejlett régióink – Budapest

és környéke vagy Nyugat-Magyarország – is kemény nemzetközi versenyben vannak. Budapest erősítése nemzeti érdek, ha tetszik, mert versenyben van a nemzetközi nagyvárosok között. Ha veszít, akkor az nagy veszteség, de ha támogatjuk a Nyugattal való versenyben, akkor megint nincs lehetőség az országon belüli kiegyenlítődésre.” (UZZOLI - ENYEDI, 2011, 154.).

Emellett azonban fontos azt is kiemelni, hogy az európai városok lakóinak elégedettségét rendszeresen mérő, az Európai Bizottság által kiadott Flash Eurobarometer adatai alapján, a fővárosiak elégedettsége 2010-ben szinte minden vizsgált területen messze elmaradt az uniós átlagtól.

Értekezésemben a fenti dilemma megoldására egy kettős célrendszer megvalósításán keresztül keresem a választ, amelyben a főváros, mint térségformáló erő hazai és nemzetközi szerepének fenntartását és megerősítését, továbbá a fővárosi forrásabszorpció fenntartását, illetve növelését oly módon biztosítjuk, hogy a fejlődés ne a leszakadó régiók kárára történjen. Ennek általam bemutatott eszköze egy olyan új stratégiai menedzsment modell, melyben a fővárosi önkormányzatot nem önállóan, hanem annak vállalattal együtt, egy szinergiarendszerként értelmezzük. E rendszer kidolgozásakor mind a köz-, mind a vállalati szektor kapcsán részletesen vizsgáltam a tudományos szakirodalmat és a potenciálisan adaptálható menedzsment modelleket, sikerstratégiákat, egyben kerestem a modell további bővítési lehetőségeit.

A fővárosi vállalatok bevonását a stratégiai modellbe azért is indokoltnak tartottam, mert mind gazdasági értelemben, mind a főváros lakóinak életminőségére jelentős hatása van az általuk közvetített szolgáltatásoknak. Természetesen az önkormányzati és vállalati tevékenység ezen is túlmutat, ha az EU 2020 és további, 2050-es célokat vesszük figyelembe, hiszen a főváros az öt kiemelt célterület szinte mindegyikén hozzájárulhat az Európai Unió által, a tagállamok felé megfogalmazott célok megvalósításához

## **1.2. A téma lehatárolása, a kutatás keretei**

A vizsgálatok tématerülete a főváros és az ahhoz kapcsolódó közszolgáltató vállalatok, intézmények által elérhető források, azon belül is első sorban az európai uniós finanszírozás változásai és keretei, az ahhoz történő alkalmazkodás lehetőségei. A kutatás során elemzésre és értékelésre kerül a főváros-régiót érintő európai uniós finanszírozási struktúra változása, melyre válaszul az értekezésben egy új, a köz-, és vállalati szektor szinergiáján alapuló 11-mezős SWOT-elemzési modell, és ehhez kapcsolódó erőforrás-szemponturni uniós stratégiai menedzsment modell kerül bemutatásra. A modell kerete Budapest Főváros Önkormányzata és annak gazdasági társaságai, célrendszere az általuk az uniós forrásabszorpció és a nemzetközi kapcsolatok bővítése érdekében elérhető erőforrások rendszere, mint kettős célrendszer. E tekintetben tehát a modell egy szinergián alapuló városstratégiai modell, ezen belül forrásstratégia, mely az európai uniós források

abszorpcióját helyezi középpontjába, ugyanakkor más, harmadik feles finanszírozási formák bevonására is alkalmas, mely az értekezésben szintén bemutatásra kerül. Az első kutatási szakaszban létrehozott partikularisztikus modell további bővítésére is javaslatot teszek annak reményében, hogy az nem csupán a főváros, de más régióközpontok számára is adaptálható, operatív menedzsment struktúrák kialakítását teszi lehetővé.

A tervezés folyamata, a stratégiai modell megalapozása, a tudományos szakirodalom felhasználása és a szekunder dokumentum és adatelemzés mellett, a modellhez kapcsolódó saját, primer kutatásokra épül, melyek során Budapest Főváros Önkormányzatának szakmai főosztályai, a főváros tulajdonában álló gazdasági társaságok és Budapest Főváros Brüsszeli Képviselője is aktív bevonásra került. A vizsgálatokat 2010-ben kezdtem, míg a teljes kutatási és monitoring periódus 2016-ig kíséri végig a modell helyzetét, eredményeit, annak bővítési lehetőségeit. E tekintetben tehát az egymásra épülő kutatások egy komplex, három vizsgálati szakaszból álló longitudinális vizsgálat elemeinek tekintendők, a bemutatásra kerülő, 2012-ben a gyakorlatban is bevezetett modell tentatív – feltételes – jellegét annak 2016-os monitoring vizsgálata oldja fel, az értékelés során az eredményességet mérő indikátorok, valamint a modell további bővítésének lehetőségeinek bemutatásával.

Véleményem szerint a kialakított és bemutatott stratégiai modell kellően rugalmas ahhoz, hogy az más város, illetve régióközpont területén is adaptálható legyen, így biztosítva annak a célnak a megvalósulását, hogy egy adott város vagy régió fejlesztése ne a többi kárára történjen, hanem oly módon, hogy első lépésként az ott rendelkezésre álló források hatékonyabb és mind teljesebb körű felhasználása történik meg.

Újszerű szemlélet a korábbi budapesti stratégiai anyagokkal szemben a fővárosi vállalatok bevonása a stratégiai tervezésbe, mely azért is indokolt, mert az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy az egyes ágazatokhoz jelentős pályázati forráslehívás lehetősége és fejlesztési cél köthető, emellett mind gazdasági értelemben, mind a főváros lakóinak életminőségére jelentős hatása van az általuk végzett szolgáltatásoknak. Természetesen a vállalati tevékenység ezen is túlmutat, ha az EU 2020 célokat vesszük figyelembe, hiszen a főváros az öt kiemelt uniós célterület szinte mindegyikén hozzájárulhat az országos vállalások, az Európai Unió felé megfogalmazott célok megvalósításához. Fontosnak tartom kiemelni, hogy a bemutatott kutatások a fővárosi ágazatszakmai célok felmérését és megvalósítását is segítették, azok a fővárosi városvezetés céljaival összhangban, annak támogatásával, hozzájárulásával valósultak meg, azonban a létrehozott stratégiai elemzési modell és a szinergián alapuló, erőforrás-szemponturnyú menedzsment modell és a kapcsolódó monitoring eredmények az értekezés keretében kerülnek először teljes egészében bemutatásra.

## 2. HIPOTÉZISEK, ANYAG ÉS MÓDSZER

A fentiekben bemutatott téma kapcsán az alábbi kutatási célokat fogalmaztam meg:

**1. kutatási cél (C1):** annak vizsgálata, hogy lehet-e olyan modellt alkotni, mellyel hatékonyabbá tehető az európai uniós források felhasználása;

**2. kutatási cél (C2):** annak vizsgálata, hogy az új modell révén növelhető-e az átalakuló uniós támogatási környezetben a forrásabszorpció és javíthatók-e a városhálózati kapcsolatok;

**3. kutatási cél (C3):** annak vizsgálata, milyen eredményei vannak a partikularisztikus modellnek, illetve hogyan lehet egy részterület eredményeit nemzetközi szinten is bővíteni és általánossá tenni a modellt.

A fentiekben megfogalmazott célok elérése, a megfogalmazott kérdések megválaszolása érdekében az alábbi hipotéziseket fogalmaztam melyeket a 2010-2016 között lefolytatott longitudinális kutatásaim során vizsgáltam:

**Hipotézis 1.1.:** potenciális szinergia-kapcsolatok keletkezhetnek, ha a közszféra szervezetek és gazdasági társaságok – így különösen Budapest Főváros Önkormányzatának és annak gazdasági társaságainak európai uniós forrásabszorpcióra ható – erőforrásait és képesség-réseit azonosítjuk.

**Hipotézis 1.2.:** a szinergia kapcsolatok új kitörési pontok meghatározására adnak lehetőséget.

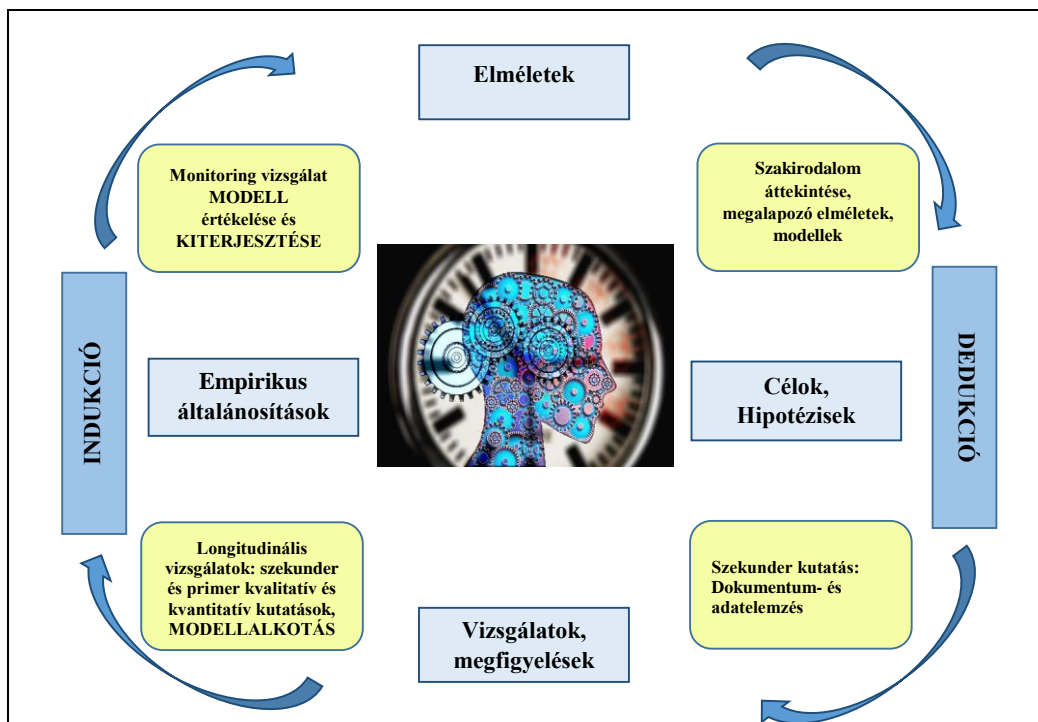
**Hipotézis 2.1.:** az önkormányzati-vállalati szinergia kapcsolatok hatására növelhető az egyes közszolgáltatásokhoz köthető forrásabszorpció mértéke.

**Hipotézis 2.2.:** az uniós forrásabszorpció növekedése lehetővé teszi az egyes közszolgáltatások ellátásához szükséges új eszközállomány tőkeráfordításainak csökkentését.

**Hipotézis 2.3.:** az uniós forrásabszorpció növekedése lehetővé teszi a fejlesztések rövidebb időn belül történő megvalósítását.

**Hipotézis 3.:** a partikularisztikus szinergia-modell nemzetközi bővítése is lehetővé válik a brüsszeli regionális képviselők bevonásával.

A fenti célokkal összhangban, a szakirodalom feldolgozásával párhuzamosan kezdtem meg kutatásaimat, a vizsgálat deduktív és induktív szakaszait BABBIE (1995, 75. o.) alapján az alábbi, 1. ábrán foglalom össze.



1. ábra: A vizsgálatok szakaszai a „tudomány kereke” modell alapján

*Forrás: Babbie (1995) alapján, saját szerkesztés, 2018*

## 2.1. A kutatást megalapozó szakirodalom

Az értekezés tudományos szakirodalmát egyrészt az üzleti és közsféra stratégiai menedzsment és versenyképességi modelljei, másrészt az értekezésben ismertetett erőforrás-szemponútú stratégiai modellhez kapcsolódó, szektoron belüli és szektorok közötti szinergián alapuló, részleges analógiákat és integratív módszereket tartalmazó szintézis modellek és tudományos előzmények, harmadrészt az európai uniós dokumentumok, joganyagok és publikációk szolgáltatták. A szekunder dokumentum és adatelemzés során mind az európai uniós, mind a hazai támogatási környezet elemzésre és értékelésre került.

## 2.2. A kutatás felépítése

A modell felépítéséhez kapcsolódó saját kutatási folyamat egy komplex, 2010-2016 között zajló 3 fő kutatási részből álló, egymást időben követő, longitudinális vizsgálat, mely a fővárosi önkormányzat és annak gazdasági társaságai közötti szinergián alapuló, erőforrás-szemponútú, európai uniós stratégiai menedzsment modell életciklusait is tükrözi. A kutatás során figyelembe vettem PORTER (1996) nézeteit, miszerint fenntartható stratégiai pozíció az egymást erősítő tevékenységek rendszeréből származik, illetve KAPLAN és NORTON (2002)



megközelítését a Balanced Scorecard kapcsán, mely szerint „a tervezési folyamat a stratégia hipotézisként történő értelmezésén alapszik”, tehát a stratégia a hipotézis maga. Ezt utóbbi nézetet némi kritikával kezelve állítottam föl az értekezésben megfogalmazott célokat és hipotéziseket, hiszen a stratégia és a modell megalkotását, a tudományos szakirodalom részletes feldolgozása és maga a kutatás alapozta meg.

A kutatás szerkezeti felépítése, az alkalmazott módszertan során BABBIE (1995), MOLNÁR (2015), SZŰCS és (2004) TOMCSÁNYI (2000) műveire támaszkodtam, míg a stratégiai- és területi tervezés, valamint a modellalkotás során, a szakirodalmi fejezetben említettek mellett, elsősorban PAPP-VÁRY (2008, 2009), PAPP (2011), PISKÓTI (2012, 2014) és SZAKÁLY (2004) tudományos munkáit használtam fel, melyeket különösen hasznosnak ítéltam egy hazai modell megalkotása esetén.

### **2.2.1. A kutatás paraméterei, szekunder, primer adatok, módszer**

2010 és 2016 között egy három szakaszból álló longitudinális kutatást folytattam, mely a következők szerint épült fel:

K 1. – első kutatási szakasz

- K 1. 1.: saját szekunder kutatás, dokumentum és adatelemzés az európaiuniós és a hazai prioritásterületek és támogatási lehetőségek vizsgálatára; mely egyben az erőforrás-szemponútú uniós stratégiai modell külső környezetének elemzése is;
- K 1. 2.: saját, primer kvalitatív kutatás az erőforrás-szemponútú uniós stratégiai modell belső környezetének elemzésére, két vizsgálattal:
  - K 1. 2. 1.: saját, primer kvalitatív kutatás, írásbeli felmérés: Budapest Főváros Önkormányzatának valamennyi ügyosztálya körében az európai uniós tevékenység vonatkozásában;
  - K 1. 2. 2.: saját, primer, kvalitatív kutatás, fókuszcsoportos vizsgálatok és mélyinterjúk a potenciális önkormányzati-vállalati szinergia-rendszer vonatkozásában.

K 2. – második kutatási szakasz

- K 2. 1.: saját, szekunder kvantitatív vizsgálat, többváltozós statisztikai módszerek alkalmazásával a kutatás-fejlesztés-innováció, mint kiemelt uniós prioritás-, és támogatási terület vizsgálata.
- K 2. 2.: saját, primer, kvalitatív vizsgálat, írásbeli felmérés Budapest Főváros Önkormányzata és annak 100%-os tulajdonában álló gazdasági társaságai körében, két fő területen:
  - K 2. 2. 1.: nem-humán közszolgáltatások és vállalkozásfejlesztés-
  - K 2. 2. 2.: humán-közszolgáltatások.

K 3. – harmadik kutatási szakasz:

- K 3. 1.: saját, primer, kvantitatív, online kérdőíves kutatás, a brüsszeli regionális és városi uniós képviselők körében, az erőforrás-szemponútú

uniós stratégiai modell potenciális nemzetközi bővítési lehetőségeinek vizsgálatára.

- K 3. 2.: saját, primer, kvantitatív, online kérdőíves kutatás Budapest Főváros Önkormányzata és annak tulajdonában álló gazdasági társaságok körében.

### **2.2.2. Kutatások szerkezete, összefüggései**

Az egyes kutatások összefoglalását az 1. táblázatban mutatom be.

1.táblázat: a stratégiai modellhez kapcsolódó kutatás folyamata

Célok	Hipotézisek	A KUTATÁS FOLOYAMATA	
<b>SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS, MEGALAPOZÓ ELMÉLETEK, MODELLEK</b>			
<b>ELSŐ KUTATÁSI SZAKASZ (2010-2011)</b>			
C1	H1.1. H1.2.	<b>K 1. 1.: Saját szekunder kutatás:</b> Adatok: szekunder adatok Módszer: - dokumentum és adatelemzés (Jelleg: feltáró, leíró) <ul style="list-style-type: none"> <li>o EU-s környezet</li> <li>o Hazai támogatási környezet</li> </ul> Részcél: erőforrás-szemponyú uniós stratégiai modell külső környezetének elemzése	<b>K1.2.: Saját, primer, kvalitatív kutatás</b> Adatok: primer adatok, információk Módszerek: - írásbeli felmérés - fókuszcsoportos vizsgálat - mélyinterjúk Részcél: erőforrás-szemponyú uniós stratégiai modell belső környezetének elemzése
		<b>K1.2.1.: írásbeli felmérés</b> Minta: Budapest Főváros Önkormányzata és gazdasági társaságai elemzése Részcél: fővárosi tevékenységek vizsgálata	<b>K1.2.2.: fókuszcsoportos vizsgálat, mélyinterjúk</b> Minta: Budapest Főváros Önkormányzata és gazdasági társaságai elemzése Részcél: potenciális szinergiarendszer vizsgálata
<b>Eredmény 1: szinergián alapuló 11-mezős SWOT-elemzés és erőforrás szempontú partikularisztikus stratégiai menedzsment modell</b>			
<b>MÁSODIK KUTATÁSI SZAKASZ (2011-2012)</b>			
C2	H2.1.	<b>K2.1.: Saját szekunder, kvantitatív vizsgálat, többváltozós statisztikai módszerekkel</b> Részcél: kutatás – fejlesztés – innováció, mint kiemelt támogatási terület erőforrás-faktorának azonosítása Minta: EU-s K+F Keretprogramok adatai	<b>K2.2.: Saját primer, kvalitatív kutatás: írásbeli felmérés</b> Részcél: ágazati elemzés, rövidtávú cselekvési tervek, akcióterületek, projektek Minta: fővárosi tulajdonú gazdasági társaságok, Budapest Főváros Önkormányzata
			<b>K2.2.1.</b> Nem humán közszolgáltatások és vállalkozásfejlesztés
<b>Eredmény 2: önkormányzati-vállalati együttműködésen alapuló új, komplex erőforrás-szemponyú stratégiai menedzsment modell</b>			
<b>HARMADIK KUTATÁSI SZAKASZ (2015-2016)</b>			
C2 C3	H1.1. H2.2. H2.3. H3.	<b>K3.1.: Saját primer, kvantitatív kutatás, kérdőíves kutatás</b> Részcél: külső környezetben rejlő további lehetőségek vizsgálata, tentatív modell megerősítése Minta: brüsszeli regionális-, és városképviselőtek	<b>K3.2.: Saját primer, kvantitatív kutatás, kérdőíves kutatás</b> Részcél: szinergiamodell eredményességének in situ vizsgálata Minta: stratégiai modell operatív megvalósításában résztvevő (önkormányzati és vállalati menedzsment) körében végzett kutatás
<b>Eredmény 3: fejlesztések saját tőkeráfordításainak csökkentése</b> <b>Eredmény 4: fejlesztések megvalósítási idejének csökkenése</b> <b>Eredmény 5: szinergiákon alapuló, új, flexibilis és nemzetközi szinten is bővíthető stratégiai menedzsment modell</b>			

*Forrás: saját kutatás, szerkesztés, 2018*

### 3. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

#### 3.1. Az első kutatási szakaszhoz köthető eredmények

**Eredmény (E1a):** Olyan 11-mezős SWOT-analízist dolgoztam ki az önkormányzati és vállalati erőforrások és képesség-récek elemzésére és értékelésére, ami lehetővé teszi egy új, kettős szervezeti struktúrán alapuló szinergiarendszer létrehozását, melyben az erőforrásokat egyesítve biztosítható a külső környezethez a lehető legnagyobb mértékű adaptációra képes, flexibilis rendszer létrehozása.

Az elemzés során az egyik félnél jelentkező gyengeségeket úgy minimalizáljuk, hogy azokat a másik félnél lévő erősségekkel pótoljuk. A képesség récek, vagyis a hiányzó erőforrások, továbbá az egyes szervezeti rendszerekben egyedileg jelentkező erősségek azonosítása az elemzési módszer kulcsfontosságú része, melyet az alábbi, 2. ábrán mutatok be.

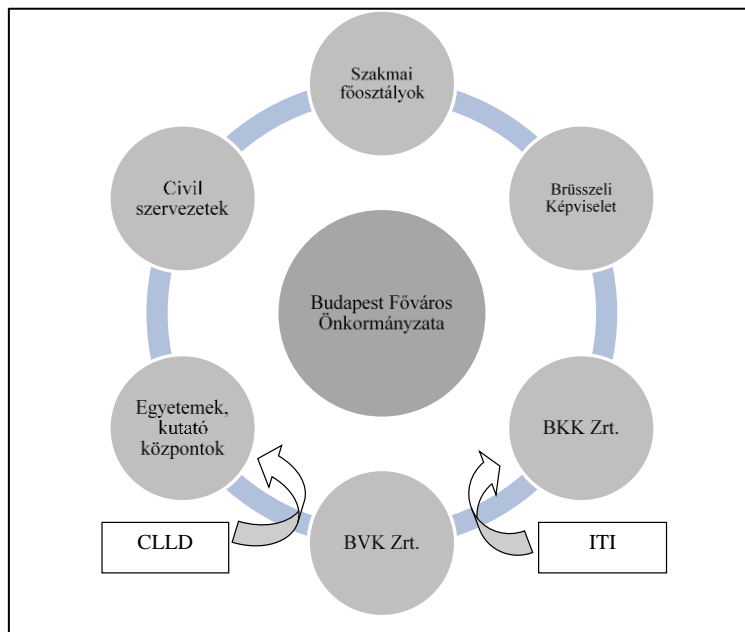
SWOT Elemzés		Belső tényezők elemzése			Stratégiai szinergia-mező	
				ÖNKORMÁNYZATI GYENGESÉGEK		VÁLLALATI GYENGESÉGEK
		ÖNKORMÁNYZATI ERŐSSÉGEK	VÁLLALATI ERŐSSÉGEK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pályázati önrész hiánya</li> <li>- ágazatszakmai szakértelem hiánya</li> <li>- bürokratikus belső szabályozás</li> <li>- üzemeltetői/közszolgáltatói jogosultság hiánya</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- projektmenedzsm ent tapasztalat hiánya</li> <li>- gazdálkodói státusza miatt korlátozott lehetőségek</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- képzett projektmenedz sment szervezet</li> <li>- sokrétű szakmai tapasztalat (jogi, pénzügyi stb.)</li> <li>- pályázati jogosultság</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jelentős ágazatszakmai tapasztalat</li> <li>- önerő biztosításának képessége</li> <li>- rugalmasabb belső szabályozás</li> <li>- üzemeltetési/ közszolgáltatói jogosultság</li> </ul>	<b>S-W stratégiák</b> A szinergiarendszer együttes erőforrásai révén biztosítható az uniós pályázatok előkészítéséhez, beadásához, megvalósításához és majdani fenntartásához és üzemeltetéséhez szükséges valamennyi erőforrás.				
		<b>Szinergiarendszer erősségei</b> szakértelem + pályázati jogosultság + önerő				
Külső tényezők elemzése	LEHETŐSÉGEK Uniós pályázati források	<b>S-O stratégiák</b> Új hazai, közvetlen brüsszeli és harmadik feles finanszírozási formák elérése.		<b>S-W-O stratégiák</b> Szélesebb körű, új területeken megvalósuló együttműködések.		
	FENYEGETÉSEK Pályázati rendszer korlátozásai Jogsabályi keretek	<b>S-T stratégiák</b> Külső, kötött feltételeknek történő megfelelés a közös erőforrások révén.		<b>S-W-T stratégiák</b> A flexibilis, adaptív struktúra és a széles erőforrás-készlet révén minimalizálhatók a fenyegetések és gyengeségek.		

2. ábra: 11-mezős SWOT elemzés, és az új modell során létrehozott stratégiai szinergia mező

Forrás: Saját elemzés, szerkesztés, 2018

**Eredmény (E1b):** A 11-mezős SWOT elemzési módszertan alapján, először az önkormányzat és annak gazdasági társaságai, majd a későbbiekben a fővárosi kapcsolati háló többi tagjával is kibővített, szinergián alapuló, erőforrás-szemponútú, partikularisztikus stratégiai menedzsment modellt hoztam létre.

Az első kutatási szakasz alapján azért tekintem a modellt partikularisztikusnak, mert azt az uniós szakterület vonatkozásában dolgoztam ki, a partnerség jellemzően a szinergiarendszer belső erőforrásaira épül. A partikularisztikus jelleg abból is adódik, hogy az alapmodellnél a főváros és annak gazdasági társaságai közötti szinergiákból indultam ki, ugyanakkor már e szakaszban figyelembe vettem a főváros rendelkezésére álló egyéb kapcsolatrendszereket is, valamint a források bevonása tekintetében az európai uniós források mellett, olyan alternatív lehetőségeket, mint az **integrált területi beruházások (ITI – Integrated Territorial Investment)** és a **közösség-vezérelt helyi fejlesztések (CLLD – Community-led Local Development)**. A partikularisztikus modell egyszerűsített változatát, annak kapcsolatrendszerét és alternatív forráslehetőségeit az alábbi, 3. ábra mutatja.



3. ábra: A partikularisztikus stratégiai menedzsment alapmodell partnerségi hálójá

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018*

**Hipotézisvizsgálat:** Az 1. kutatási szakasz eredményei, így a 11-mezős SWOT módszertan, illetve az ehhez szorosan kapcsolódó partikularisztikus modell, a kitérési pontok, valamint a részletes cél és eszközrendszer alapján, az első kutatási cél, miszerint alkotható olyan modell, mely az uniós forrásfelhasználást hatékonyabbá teszi, teljesült. A modell gyakorlati bevezetésével a fővárosi

közszolgáltatások területén több olyan uniós társfinanszírozással megvalósuló projekt került előkészítésre, illetve részesült uniós támogatásban, mely az egyes gazdasági társaságok, mint kedvezményezettek számára, nem lett volna elérhető, így az első kutatási szakaszhoz kapcsolható **H1.1. és H1.2. hipotéziseket elfogadom**, vagyis:

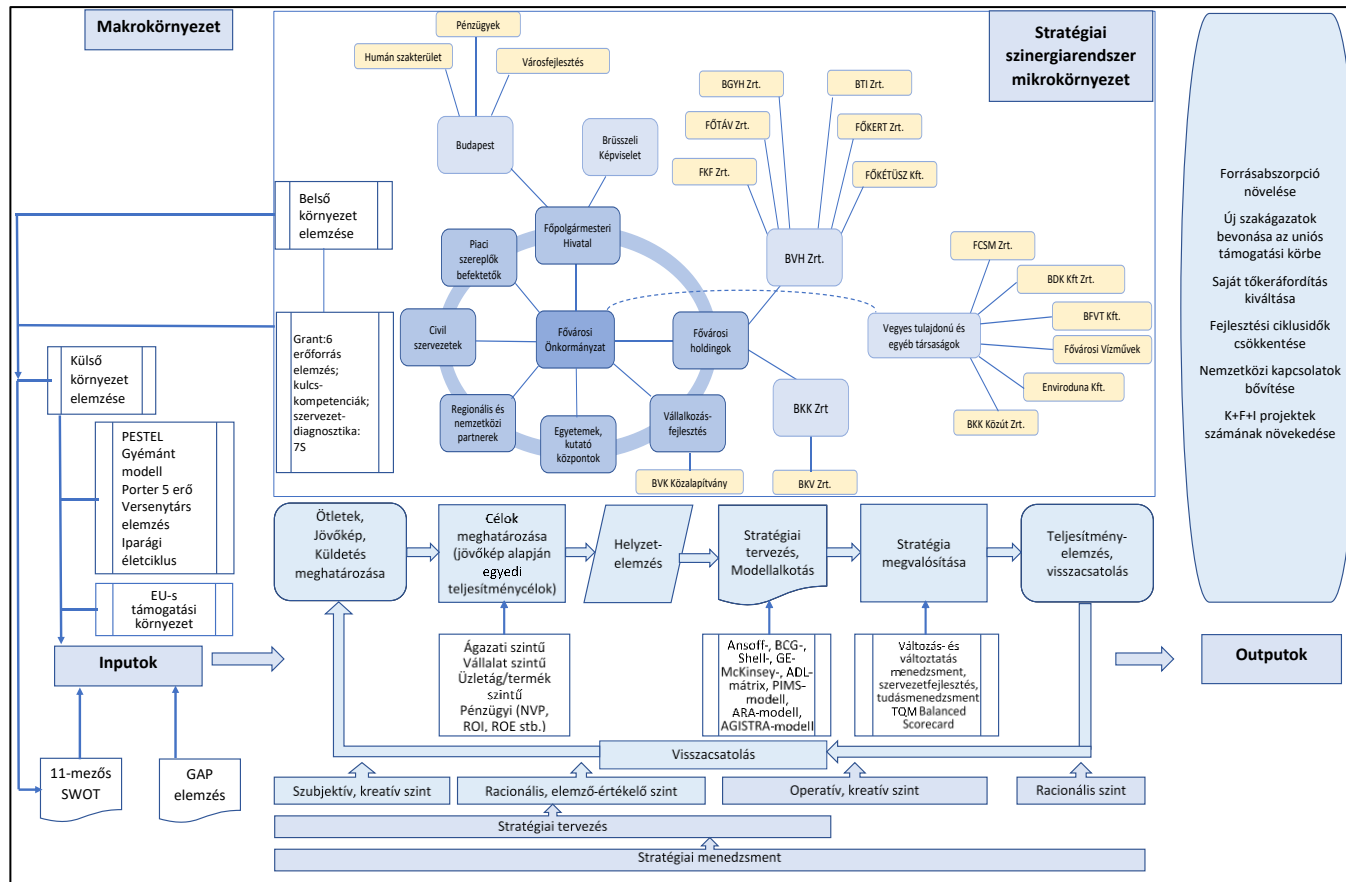
- Potenciális szinergia-kapcsolatok keletkezhetnek, ha a közszféra szervezetek – így különösen Budapest Főváros Önkormányzatának és annak gazdasági társaságainak európai uniós forrásabszorpcióra ható – erőforrásait és képesség-réseit azonosítjuk, illetve
- a szinergia kapcsolatok új kitörési pontok meghatározására adnak lehetőséget

### **3.2. A második kutatási szakaszhoz köthető eredmények**

**Eredmény (E2):** A vállalati üzleti tervek és ágazati stratégiák vizsgálata révén lehatároltam a rövid-, közép- és hosszú távú cselekvési terveket, fő fejlesztési irányokat és projekteket és a potenciális európai uniós pályázati lehetőségekre és egyéb harmadik feles finanszírozási formákra is figyelemmel, egy új, erőforrás-szemponturnak komplex stratégiai menedzsment modellt hoztam létre.

A modell gyakorlati bevezetéséhez és alkalmazásához a disszertáció M4. – 9. mellékletében található, általam kidolgozott projektmenedzsment kézikönyv is hozzájárul.

Az új, önkormányzati-vállalati együttműködésen alapuló, komplex stratégiai menedzsment modell részletesen az alábbi, 4. ábrán kerül bemutatásra azzal, hogy annak szerkezete az értekezés benyújtásának megfelelő, 2018-as fővárosi ágazati és tulajdonosi struktúrát tartalmazza.



4. ábra: Szinergián alapuló, komplex stratégiai menedzsment modell  
 Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018

**Hipotézisvizsgálat:** A második kutatási szakasz eredményei, így a szekunder kvalitatív kutatás, a K+F, mint kiemelt uniós támogatási terület vizsgálata, illetve a szinergiarendszer belső környezetének részletes vizsgálata és az indikátorok alábbi, 2. táblázata alapján, a második kutatási cél, miszerint az átalakuló európai uniós támogatási környezetben is növelhető a forrásabszorpció és javíthatók a városhálózati kapcsolatok, teljesült, ezért a kutatási szakaszhoz kapcsolódó **H2.1. hipotézist**, miszerint:

- az önkormányzati-vállalati szinergia-kapcsolatok hatására növelhető az egyes közszolgáltatásokhoz köthető forrásabszorpció mértéke, **elfogadom**.

2. táblázat: A stratégiai modell indikátorai

Átfogó stratégiai cél	Tevékenység	Output: projektek száma/ 7 éves ciklus		Eredmény: projekt partnerek száma, támogatási összeg stb.	Hatás
		2003- 2010	2011- 2018		
Nemzetközi elismertség, kooperáció növelése	Nemzetközi soft/K+F+I projekteken való részvétel	3	7+2 (bírálati szakaszban)	617 611Euró (191,5 m Ft)	- energiahatékonyság javítása - fenntarthatóság növelése - nemzetközi kutatások - Duna-menti közterületek fejlesztése
	Aktív együttműködés uniós szakmai szervezetekkel	3	6	szakágazati tapasztalatcsere	- Szakpolitikai befolyás növelése - Duna-térségi együttműködések javítása - Kibocsátás- monitoring és - csökkentés
Európai Unió forrásabszorpció növelése	Operatív programokban való céges részvétel: hulladék-ágazat	0	4	31,43 Mrd Ft	- szelektív hulladékgyűjtés - levegőminőség javulása a környezetbarát célgéppark révén - újrahazsnosítás növelése
	Operatív programokban való céges részvétel: egyéb, nem közlekedésfejlesztési projekt	0	3	93,25 Mrd Ft	- árvízvédelem javítása - ivóvízminőség javulása - szennyvízelvezetés javulása
	Operatív programokban való részvétel: egyéb szinergián alapuló projekt	0	11	8,39 Mrd Ft	Kibocsátáscsökkenés a kerületi kerékpáros- infrastruktúra javulása révén

*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018*

### 3.3. A harmadik kutatási szakaszhoz köthető eredmények

**Eredmény (E3):** A megalkotott és bevezetett, szinergián alapuló, komplex stratégiai menedzsment modell révén az egyes gazdasági társaságok által ellátott

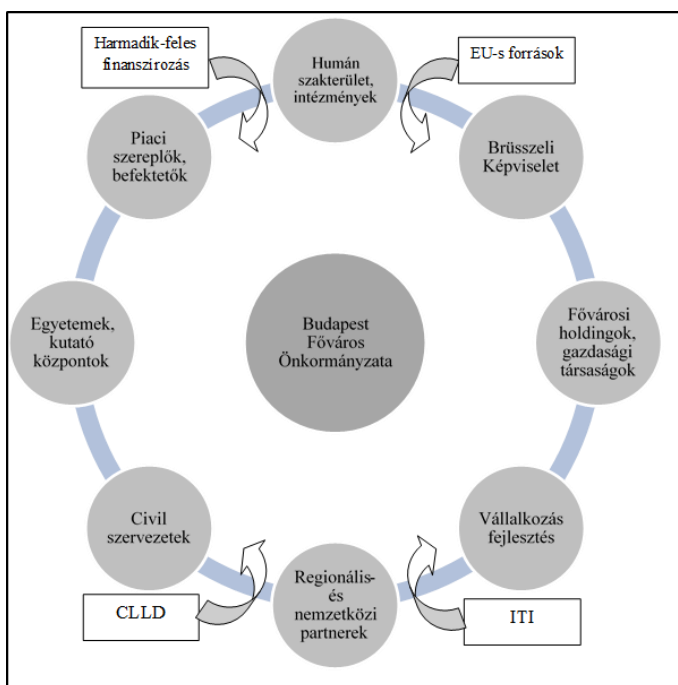


közszolgáltatások fejlesztéseinek saját tőkeráfordításai, mind az önkormányzati, mind a vállalati oldalon csökkentek.

**Eredmény (E4):** A megalkotott és bevezetett, szinergián alapuló, komplex stratégiai menedzsment modell révén az egyes gazdasági társaságok által ellátott közszolgáltatások fejlesztéséhez – így jellemzően az eszközbeszerzésekhez és infrastrukturális beruházásokhoz – szükséges megvalósítási idők lerövidültek, ami a közszolgáltatások magasabb színvonalon, fenntartható módon történő ellátását segíti.

**Eredmény (E5):** Monitoring vizsgálatok során mértem az új stratégiai modell bővítésének további lehetőségeit, illetve eredményességét és megállapítottam, hogy a hosszú távú célok figyelembevételével, nemzetközi téren is azonosíthatók olyan kiemelt területek, melyek révén a korábbi struktúra nemzetközi szinten is tovább bővíthető, ezáltal a forrásabszorpció és a főváros nemzetközi elismertsége növelhető.

Az együttműködések további keretei és az uniós melletti egyéb finanszírozási formák az alábbi, 5. ábrán láthatók.



5. ábra: Komplex stratégiai menedzsment modell kibővített partnerségi hálója  
*Forrás: saját elemzés, szerkesztés, 2018*

**Hipotézisvizsgálat:** A H2.2. és H2.3. hipotézisekhez a második kutatási szakaszban bemutatott, konkrét indikátorokat rendeltem, melyek 2018-as pénzügyi eredményei alapján megállapítható, hogy az egyes ágazatokban időbeni

és forrásoldali megtakarítások érhetőek el, így az uniós forrásabszorpció révén kiválthatók az egyes közszolgáltatások ellátásához szükséges új eszközállomány tökeráfordításai, a fejlesztések rövidebb időn belül megvalósíthatók, ezért a **H2.2.** és **H2.3.** hipotéziseket **elfogadom**.

A képviselvek körében lefolytatott vizsgálat eredményei alapján, a **H3.** hipotézist **elfogadom**, mert a brüsszeli regionális képviselveknek olyan tevékenységek azonosíthatók, melyek a szinergia-modell nemzetközi bővítését is lehetővé teszik.

#### 4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A disszertációmban bemutatott, 2011-ben megkezdett alap kutatás, a makro-, és mikrokörnyezet elemzése, a szakirodalom tanulmányozása, majd a stratégiai modell megalkotása, bevezetése, illetve az új stratégiai menedzsment modell eredményességének vizsgálata több, mint 6 éves intervallumot fed le. A hazai és nemzetközi szakirodalom tanulmányozása, valamint saját kutatásaim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a stratégiai menedzsment és az ahhoz kapcsolódó operatív, strukturális és gazdasági modellek egymással párhuzamosan jelennek meg a vállalati és önkormányzati, illetve más megközelítésben a profitorientált magánszektor és a közszféra tekintetében. E menedzsment rendszerek jellemzően önállóan kezelik az egyes szektorokat, mi több, annak szakirodalma és a javasolt stratégiák is jól elhatárolhatók a két terület vonatkozásában.

Véleményem szerint nem helyes a köz-, és magánszektor stratégiai menedzsmentjének éles elhatárolása, sőt, a két szektor együttes vizsgálatával, illetve az egyes szektorokban szerzett tapasztalatok, erősségek felhasználásával új stratégiai menedzsment struktúrák és modellek alkothatók. A dinamikus változó gazdasági és politikai környezet valamennyi szektort olyan kihívások elé állítja, melyek megoldása a régi struktúrák és stratégiák segítségével nem kezelhető kellő hatékonysággal, ahhoz olyan új megoldások és modellek szükségesek, melyek kellő dinamizmussal és flexibilitással képesek a változó környezethez való alkalmazkodásra. Ennek egyik, hosszú távú és fenntartható modellje lehet a dolgozatomban is bemutatott többszereplős szinergia-rendszerek létrehozása, melynek azonban elengedhetetlen feltétele, hogy a változásra való igény és a változtatásra való hajlandóság is rendelkezésre álljon. Továbbra sem nélkülözhető a jövőkép meghatározása, a külső és belső környezet részletes elemzése, értékelése, a stratégiai célok lehatárolása és a modellalkotás, a megvalósítás, valamint a monitoring és a folyamatos visszacsatolás biztosítása. Úgy gondolom, nincsenek olyan univerzális modellek vagy rendszerek, melyek mindenkor és mindenhol alkalmazhatók vagy adaptálhatók, ugyanakkor az általam kidolgozott stratégiai menedzsment modell megalkotásakor arra törekedtem, hogy az egyrésztől kellően rugalmas és bővíthető, másrésztől más szervezeti struktúráknál, illetve az általam bemutatott és vizsgált szereplőktől

eltérő rendszerek esetén is használható legyen. Disszertációmmal arra is be kívánom mutatni, hogy az egymástól jelentősen eltérő szektorok között is érdemes együttműködéseket generálni, illetve kooperációban, szinergiarendszerek megalkotásában gondolkodni. Egyetértve Albert Einsteinnel: „Nem lehet megoldani a problémákat ugyanazzal a gondolkodásmóddal, amivel csináltuk őket.”, így véleményem szerint a stratégiai menedzsment területén is érdemes új koncepciókban gondolkodni.

Kutatásaim és a modellalkotás során az alábbi következtetéseket és ajánlásokat fogalmaztam meg:

1. A stratégiai menedzsment részterületein rendelkezésre álló információk integratív felhasználásával új elemzési és tervezési módszerek dolgozhatók ki.
2. A partnerségi hálózatok és közvetlen szervezeti kapcsolatrendszerek elemzésével és értékelésével olyan együttes erőforrások azonosíthatók, melyek megalapozzák egy szinergián alapuló menedzsment struktúra létrehozását.
3. A szinergiarendszer belső erőforrásai révén nagyobb eséllyel küszöbölhetők ki az egyes tagok gyengeségei., miközben azok többlerőforrás-kapacitásra (humán, pénzügyi, eszközbeni) tesznek szert.
4. Az eltérő szervezeti rendszerek szinergiáján alapuló együttműködések révén, a környezet gyors változásaira is rugalmas és dinamikus alkalmazkodásra képes komplex rendszerek hozhatók létre.
5. A sikeres stratégiák nem univerzálisak, hanem az adott szervezetre vagy rendszerre adaptált, tudományosan megalapozott és tudatosan megvalósított folyamatok, melyek az új vagy újszerű módszerekre, innovációra is nyitottak és rugalmas adaptációra is képesek.

A disszertációmban bemutatott modellt a továbbiakban más együttműködési formákra is érdemesnek tartom kiterjeszteni, így az egyetemekkel és kutatóintézetekkel folyó mind szélesebb körű, tudományos alapú együttműködések mellett a civil kapcsolatok, a magánszektor, valamint a szélesebb körű mikro-, és makroregionális bővítést is indokoltnak tartom. További lehetőség a az exponenciális tervezési modell figyelembe vétele, mely a célok tervezését tartja a kiinduló pontnak (SZABÓ, et.al., 2010) és ennek alárendelve elemzi az értékeket és tervezi meg a márka architektúrát, valamint a kommunikációt és a teljesítmények igazítását. (GARRISON, in SZABÓ-VADA-KONKOLY, 2010) A tervezés fontos eleme és célja lehet a település identitásának (City Identity) kialakítása, mely szintén stratégiai feladat. Ennek lényegi eleme, hogy világossá tehető a célszegmensek számára az a relatív versenyelőny, amivel az adott terület más területekkel össze nem téveszthető módon rendelkezik (TÖRŐCSIK, 1995).

További, önálló kutatási célom a bemutatott stratégiai modell kiterjesztése és bővítése, különös tekintettel annak városmarketing területén történő alkalmazhatóságára, melyhez KURON (1997) 10K modelljét, valamint AUBERT (2000) terület-, és településmarketing célcsoport modelljét kívánom felhasználni. A település-, és városmarketing, illetve turizmus, mint potenciális önálló célterület jelentőségére számos hazai szakirodalmi példa is van, (SZABÓ et.al.,2009; LEHOTA et.al., 2010, SZABÓ – KOMÁROMI-GERGELY, 2011). E téren önálló, kiemelt terület lehet az együttműködés további bővítése a Budapest Gyógyfürdői és Hévízei Zrt-vel az egészségturizmus területén, ahol a fogyasztói szokások jelentős átalakulását figyelhetjük meg (LEHOTA et.al. 2014, LEHOTA – RÁCZ, 2015).

## 5. IRODALOMJEGYZÉK

1. AUBERT, A. (2000): Marketingföldrajz és városmarketing. In: LOVÁSZ, GY – SZABÓ, G. (szerk.), Területfejlesztés és regionális kutatások, Pécs, 257-270.pp.
2. BABBIE, E. (1995): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó. Budapest. ISBN 963 506 039 4, 75. pp.
3. CONSTANTINOVITS, M. (2011): Magyarország európai uniós csatlakozásának tapasztalatai 2004–2011, In: Vámos Imre (szerk.), 1. Megmaradás – magyar jelen és jövő Kárpátalján c. konferencia kiadványa. Konferencia helye, ideje: Ungvár, Ukrajna, 2011.09.23-2011.09.25. Budapest: Magyar Fiatalok Határok Nélkül Alapítvány, (ISBN:978-963-88-986-2-3), 92-96. pp.
4. CONSTANTINOVITS, M. (2013): In: Vámos Imre (szerk.), Conference on Hungarian-Polish friendship -- History, economy and culture. 65 p. Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2013.03.02-2013.03.04. Budapest: Magyar Fiatalok Határok Nélkül Alapítvány, (ISBN:978-963-88986-5-4), 31.p.
5. ENYEDI, GY. (2010 a, b). Terület- és településfejlesztéssel kapcsolatos tudományos kutatások fő irányai és feladatai, *TERÜLETI STATISZTIKA* 13. (50.): (4) 398-405. p.
6. KURON, I. (1997): Stadtmarketing: Chance zur ganzheitlichen Stadtentwicklung in Pfaff-Schley, H. Stadtmarketing und kommunales Audit, Springer, Berlin 1-14.pp.
7. LEHOTA, J. – SZABÓ, Z. – GERGELY, A. (2010): Possible marketing techniques to promote the Szatmár-Bereg Plum Tour, In: Deli-Gray Zsuzsa, Árva László (szerk.), 1. Cases in Tourism Marketing. 277 p. Budapest: Műegyetemi Kiadó, 2010. pp. 125-138., (ISBN:978 963 313 012 4)
8. LEHOTA, J. – MANUEL, T. – RÁCZ, G. (2014): 1. Focus points of health tourism in the view point of changing costumer values, 2. APSTRACT

- APPLIED STUDIES IN AGRIBUSINESS AND COMMERCE 8:(4), ISSN: 1789 -7874, 3-29. pp.
9. LEHOTA, J. – RÁCZ, G. (2015): Focus points of health tourism in the view point of changing customer values, In: Fenyves Veronika, Könyves Erika, Nagy Adrián Szilárd (szerk.), 1. III. Nemzetközi Turizmus Konferencia: Az egészség fókuszai a turizmusban. Konferencia helye, ideje: Debrecen, Magyarország, 2014.06.05-2014.06.06. Debrecen: Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, (ISBN:978-963-473-713-1) 22.p.
  10. SZABÓ, Z. – SZÉLES, ZS. – GERGELY, A. (2009): Analysing Regional and Place Marketing Activities in Hungary through the Example of Specific Regions, In: Harold H Guither, Jean L. Merry, Caroll E. Merry (szerk.), Analyzing Regional and Place Marketing Proceedings of the 17th International Farm Management Congress. Konferencia helye, ideje: Bloomington (IL), Amerikai Egyesült Államok, 2009.07.19-2009.07.24. Bloomington (IL): International Farm Management Association, 2009. pp. 261-278.(ISBN: 978-92-990056-0-6)
  11. SZABÓ, Z. – VADA, G. – KONKOLY M. (2010): Marketing menedzsment, Szent István Egyetem, p. 23-29.
  12. SZABÓ, Z. – KOMÁROMI-GERGELY, A. (2011): Turisztikai és vendéglátó marketing – Esettanulmány Budavári Borfesztivál, Szent István Egyetemi Kiadó, ISBN 978-963-269245-6
  13. TÖRŐCSIK, M.: Település- és területidentitás kialakítása marketing eszközökkel. Tér és Társadalom 9. 1995. 17-23.o.
  14. UGRÓSDY, GY. – PÉTERVÁRINÉ, BAKOS, J. (2015): Centralizál Magyarország? Gazdasági elemzés a régiók összehasonlításának tükrében, In: Ferencz Árpád (szerk.), II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: "A vidék él és élni akar". Konferencia helye, ideje: Kecskemét, Magyarország, 2015.08.27-2015.08.28. Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, I. köt., (ISBN:978-615-5192-33-3), 573-577. pp.
  15. UZZOLI, A. – ENYEDI, GY. (2011): A mélyhűtött szuburbanizációtól a globalizáció csapdáin át a regionális tudomány igazságkereséséig: Interjú Enyedi György akadémikussal, *TÉR ÉS TÁRSADALOM* 25:(1) 151-155.p.

## 6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK

### **Publikáció referált folyóiratban, idegen nyelven**

Tatárné Varga, I. (2014): Organizational background of competitiveness, application of new models in the Public Sector. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, VI. évfolyam 3-4. szám (No. 16-17.) Szeged 2014. ISSN 2064-4361, pp. 5-12.*

Tatárné Varga, I. (2015): Municipal and Regional Representations in Brussels – external environment of city strategic planning in the EU. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, VII. évfolyam 3-4. (No. 20-21.) ISSN 2064-4361, pp. 100-107.*

Tatárné Varga, I. (2015): In situ analysis of internal environment of municipal strategic planning – municipal and corporate sector synergies. *Selye-studies elektronikus folyóirat, 6/2015, Ekonomická Fakulta, Univerzita J. Selyho, ISSN 1338-1598, pp. 181-193.*

Tatárné Varga, I. (2015): Analysis of external environment of municipal strategic planning – Municipal and regional representations in Brussels. *Studia Mundi – Economica folyóirat, Vol. 2 No.1. 2015. HU ISSN 2415-9395, pp. 116-125.*

### **Publikáció referált folyóiratban magyar nyelven**

Tatárné Varga, I. (2014): Uniós városstratégiák tervezése, többváltozós statisztikai módszerek alkalmazása a kutatás-fejlesztés területén lehívott támogatások elemzése során. *KÖZTES-EURÓPA Társadalomtudományi folyóirat, VI. évfolyam 1. szám (No.14.), Szeged 2014. ISSN 2064-437X, HU ISSN 2064 437X, pp. 99-106.*

Tatárné Varga, I. (2015): A regionális stratégiai tervezés belső környezetének elemzése az önkormányzati és vállalati szektorban, a versenyképesség fenntarthatóságának lehetőségei. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, VII. évfolyam 3-4. (No. 20-21.) ISSN 2064-4361, 89-100.o.*

Tatárné Varga, I. – Szabó, Z. (2016): A Fővárosi stratégiai modell bővítésének, illetve a településmarketing területén történő felhasználásának lehetőségei. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, VIII. évfolyam 4. szám (No. 25.) Szeged 2016. ISSN 2064-4361, pp. 114-122*

Tatárné Varga, I. (2016): A stratégiai menedzsment „in situ” elemzése – az önkormányzati és vállalati szektor szinergiái. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat VIKEK közlemények VIII. évfolyam 4-5.szám No. 26-27. befogadó nyilatkozattal rendelkezik.*

### **Publikáció konferencia kiadványban idegen nyelven (full paper)**

Tatárné Varga, I. (2012): The EU strategy of Budapest, organizational basis of strategic planning in the municipal sector for sustainable development. *7th International Conference for Young Researchers, 2012 Gödöllő, ISBN 978-963-269-319-4, pp. 238-245.*

Tatárné Varga, I. (2012): EU strategies – municipal possibilities in the field of R&D and innovation. *7th International Conference for Young Researchers, 2012 Gödöllő, ISBN 978-963-269-319-4, pp. 246-253.*

Tatárné Varga, I. (2013): Organizational background of strategic planning, new models in the public sector. *Gazdálkodás és menedzsment Tudományos Konferencia, Kecskemét 2013. ISBN 978-615-5192-19-7, ISBN 978-615-5192-20-3 (I. Kötet), pp. 38-42.*

Tatárné Varga, I. (2013): Planning city strategies – application of multivariate analysis in evaluation of R&D funding absorption. *Gazdálkodás és menedzsment Tudományos Konferencia, Kecskemét 2013. ISBN 978-615-5192-19-7, ISBN 978-615-5192-21-0 (II. Kötet), pp. 598-602.*

Tatárné Varga, I. (2014): External environment of municipal strategic planning in the EU. *MACRO-ECONOMIC DECISIONS – NETWORK SYNERGIES, Sopron 2014, ISBN 978-963-334-203-9, pp. 22-28.*

Tatárné Varga, I. (2015): Analysis of external environment of municipal strategic planning – municipal and regional representations in Brussels. *8th International Conference for Young Researchers, New Drivers in Economy, Gödöllő 2015. ISBN 978-963-269-477-1, pp. 347-358.*

Tatárné Varga, I. (2015): In situ analysis of internal environment of municipal strategic planning– municipal and corporate sector synergies. *8th International Conference for Young Researchers, New Drivers in the Economy, Gödöllő 2015. ISBN 978-963-269-477-1, pp. 359-372.*

### **Publikáció konferencia kiadványban magyar nyelven (full paper)**

Tatárné Varga, I. (2012): Az uniós kihívásokra adható potenciális válaszok, a stratégiaalkotás szervezeti háttere az önkormányzati szektorban. *DRIVING FORCES OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT – A GAZDASÁG FŐ HAJTÓERŐI, Sopron 2012, ISBN: 978-963-359-000-3, pp. 273-283.*

Tatárné Varga, I. (2012): A stratégiai tervezés jelentősége a regionális folyamatokban. *DRIVING FORCES OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT – A GAZDASÁG FŐ HAJTÓERŐI, Sopron 2012, ISBN: 978-963-334-203-9, pp. 413-422.*

Tatárné Varga, I. (2013): A stratégiai tervezés új lehetőségei Budapesten, az önkormányzati-vállalati együttműködés eredményei. *SOCIAL RESPONSIBILITY, SUSTAINABLE ECONOMY – FELELŐS TÁRSADALOM,*

*FENNTARTHTAÓ GAZDASÁG, SOPRON 2013, ISBN 978-963-334-144-5, pp. 383-393.*

Tatárné Varga, I. (2013): A közép-magyarországi régió és Budapest jelenlegi helyzete – a stratégiai tervezés külső környezetének értékelése a kutatás-fejlesztés területén. *SOCIAL RESPONSIBILITY, SUSTAINABLE ECONOMY – FELELŐS TÁRSADALOM, FENNTARTHTAÓ GAZDASÁG, SOPRON 2013, ISBN 978-963-334-144-5, pp. 797-805.*

Tatárné Varga, I. (2014): A stratégiai tervezés belső környezetének elemzése az önkormányzati és vállalati szektorban. *MACRO-ECONOMIC DECISIONS – NETWORK SYNERGIES, Sopron 2014, ISBN 978-963-334-203-9, pp. 11-21.*

Tatárné Varga, I. (2015): Önkormányzati és vállalati szinergiák, az új stratégiai modell hatásai a hulladékgyűjtésre. *SZIE GAEK, A hulladék-gazdálkodás legújabb fejlesztési lehetőségei, Szarvas 2015, ISBN 978-963-269-464-1, 5-13.*

### **Nemzetközi konferencia absztrakt**

Tatárné Varga, I. (2012): The EU strategy of Budapest, organizational basis of strategic planning in the municipal sector for sustainable development. *7TH INTERNATIONAL CONFERENCE FOR YOUNG RESEARCHERS, 2012 Gödöllő, ISBN 978-963-269-319-4, p. 41.*

Tatárné Varga, I. (2012): EU strategies – municipal possibilities in the field of R&D and innovation. *7TH INTERNATIONAL CONFERENCE FOR YOUNG RESEARCHERS, 2012 Gödöllő, ISBN 978-963-269-319-4, p. 42.*

Tatárné Varga, I. (2012): Potential solution to EU challenges, the organizational background of strategic planning at the municipal sector. *DRIVING FORCES OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT – A GAZDASÁG FŐ HAJTÓERŐI, Sopron 2012, ISBN 978-963-9883-99-4, p. 62.*

Tatárné Varga, I. (2012): Az uniós kihívásokra adható potenciális válaszok, a stratégiaalkotás szervezeti háttere az önkormányzati szektorban. *DRIVING FORCES OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT – A GAZDASÁG FŐ HAJTÓERŐI, Sopron 2012, ISBN 978-963-9883-99-4, p. 62.*

Tatárné Varga, I. (2012): The importance of strategic planning in relation to regional processes. *DRIVING FORCES OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT – A GAZDASÁG FŐ HAJTÓERŐI, Sopron 2012, ISBN 978-963-9883-99-4, p. 77.*

Tatárné Varga, I. (2012): A stratégiai tervezés jelentősége a regionális folyamatokban. *DRIVING FORCES OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT – A GAZDASÁG FŐ HAJTÓERŐI, Sopron 2012, ISBN 978-963-359-000-3, p. 77.*

Tatárné Varga, I. (2013): A stratégiai tervezés új lehetőségei Budapesten, az önkormányzati-vállalati együttműködés eredményei. *SOCIAL RESPONSIBILITY, SUSTAINABLE ECONOMY – FELELŐS TÁRSADALOM,*



*FENNTARTHATAÓ GAZDASÁG, SOPRON 2013, ISBN 978-963-334-143-8, p. 83.*

Tatárné Varga, I. (2013): New opportunities for EU strategic planning in Budapest, Results of municipal-corporate co-operations. *SOCIAL RESPONSIBILITY, SUSTAINABLE ECONOMY – FELELŐS TÁRSADALOM, FENNTARTHATAÓ GAZDASÁG, SOPRON 2013, ISBN 978-963-334-143-8, p. 83.*

Tatárné Varga, I. (2013): A közép-magyarországi régió és Budapest jelenlegi helyzete – a stratégiai tervezés külső környezetének értékelése. *SOCIAL RESPONSIBILITY, SUSTAINABLE ECONOMY – FELELŐS TÁRSADALOM, FENNTARTHATAÓ GAZDASÁG, SOPRON 2013, ISBN 978-963-334-143-8, p. 123.*

Tatárné Varga, I. (2013): Current position of the Central Hungarian region and Budapest – Evaluation of External Environment of strategic planning. *SOCIAL RESPONSIBILITY, SUSTAINABLE ECONOMY – FELELŐS TÁRSADALOM, FENNTARTHATAÓ GAZDASÁG, SOPRON 2013, ISBN 978-963-334-143-8, p. 123.*

Tatárné Varga, I. (2014): A stratégiai tervezés belső környezetének elemzése az önkormányzati és vállalati szektorban. *MACRO-ECONOMIC DECISIONS – NETWORK SYNERGIES, Sopron 2014, ISBN 978-963-334-202-2, p. 30.*

Tatárné Varga, I. (2014): Internal analysis of strategic planning in the municipal and corporate sector. *MACRO-ECONOMIC DECISIONS – NETWORK SYNERGIES, Sopron 2014, ISBN 978-963-334-202-2, p. 30.*

Tatárné Varga, I. (2014): Az önkormányzati stratégiai tervezés externális környezete az EU-ban. *MACRO-ECONOMIC DECISIONS – NETWORK SYNERGIES, Sopron 2014, ISBN 978-963-334-202-2, p. 31.*

Tatárné Varga, I. (2014): External environment of municipal strategic planning in the EU. *MACRO-ECONOMIC DECISIONS – NETWORK SYNERGIES, Sopron 2014, ISBN 978-963-334-202-2, p. 31.*

Tatárné Varga, I. (2015): Önkormányzati és vállalati szinergiák, az új stratégiai modell hatásai a hulladékgyűjtésre. *SZIE GAEK, A hulladék-gyűjtés legújabb fejlesztési lehetőségei. Szarvas, p. 7.*

Tatárné Varga, I. (2015): Analysis of external environment of municipal strategic planning – municipal and regional representations in Brussels. *8th International Conference for Young Researchers, New Drivers in the Economy, Gödöllő, ISBN 978-963-269-477-1, p. 37.*

Tatárné Varga, I. (2015): In situ analysis of internal environment of municipal strategic planning– municipal and corporate sector synergies. *8th International Conference for Young Researchers, New Drivers in the Economy Gödöllő, ISBN 978-963-269-477-1, p. 38.*