

Adatvezérelt és fenntartható gazdálkodás



2025

Szerkesztette:

Musinszki Zoltán
Horváth Ágnes
Szűcsné Markovics Klára
Dunay Anna
Pataki László

Kiadó:

MTA MAB
Gazdálkodástudományi Munkabizottság

Miskolc, 2025

ISBN 978-615-7056-00-8

Lektorálta:

Dunay Anna
Horváth Ágnes
Illés Bálint Csaba
Magda Róbert
Musinszki Zoltán
Pataki László
Szűcsné Markovics Klára

Szerzők:

Andreica Szilvia	Nagy Katalin
Bacsó Róbert	Németh Nikolett
Bartha Adrienn	Papp Endre Ákos
Battay Márton,	Pászk Norbert
Csiszár Csilla Margit	Pataki Gábor
Csugány Julianna	Pataki László
Dósa Ildikó	Pocsaji Zoltán
Dunay Anna	Sárköziné Perge Ildikó
Fodor Kitti	Szabó Csaba Zoltán
Gál Iлона	Szántó Ákos
Hódiné Hernádi Bettina	Szilágyiné Fülöp Erika
Horváth Ágnes	Szűcsné Markovics Klára
Hoyk Edit	Takácsné Papp Adrienn
Iglai-Fodor Beáta	Tapuskáné Koncz Noémi
Illés Bálint Csaba	Tatay Tibor
Kis-Orloczki Mónika	Tokár-Szadai Ágnes
Kiss Gergely	Varga Kristóf Attila
Malatyinszki Szilárd	Vetter Szilvia
Mérges Flóra Kamilla	Zakár Tivadar
Musinszki Zoltán	

Tartalomjegyzék

Előszó	7
A gyógynövényes mézek piaci bevezetése, marketingfogások	8
<i>Andreica Szilvia</i>	
<i>Szűcsné Markovics Klára</i>	
Ukrajnai és kiemelten a kárpátaljai területi közösségek pénzügyi önellátása a költségvetési decentralizáció és a hadiállapot körülményei között	18
<i>Bacsó Róbert</i>	
<i>Pataki Gábor</i>	
<i>Illés Bálint Csaba</i>	
Generációk közötti együttműködés a fenntarthatóság szolgálatában	35
<i>Bartha Adrienn</i>	
<i>Malatyinszki Szilárd</i>	
Az üzleti intelligencia és a mesterséges intelligencia szerepe a vezetői döntéstámogatásban	54
<i>Csiszár Csilla Margit</i>	
A magán és állami erdőgazdálkodók együttműködése: gazdasági szinergiák a fenntartható erdei aktív és ökoturizmusban	65
<i>Dósa Ildikó</i>	
<i>Illés Bálint Csaba</i>	
Döntési fa – A végleges modell	77
<i>Fodor Kitty</i>	
Az egészségügyi innovációk technológiai értékelése és finanszírozása	85
<i>Gál Ilona</i>	
<i>Pataki László</i>	
A Fortune Global 500 stabil szereplőinek tevékenység szerinti elemzése	97
<i>Horváth Ágnes</i>	
A költség-haszon elemzés során használandó társadalmi diszkontráta	108
<i>Iglai-Fodor Beáta</i>	
A magyar felsőoktatás fenntarthatósági helyzetképe a fenntarthatósági rangsorokon keresztül	119
<i>Kis-Orloczki Mónika</i>	
A gamifikációs programok kompetenciafejlesztési hatásai	131
<i>Kiss Gergely</i>	

Nemzetközi és hazai áttekintés a gamifikáció növekvő szerepéről, elterjedéséről és trendjeiről	140
<i>Kiss Gergely</i>	
Adatvezérelt és fenntartható vállalat, mint a Z generáció számára ideális szervezeti modell	149
<i>Mérges Flóra Kamilla</i>	
<i>Dunay Anna</i>	
A számviteli adatvagyon hasznosítása	162
<i>Musinszki Zoltán</i>	
Digitális-e a magyar kontroller?	174
<i>Musinszki Zoltán</i>	
A természetes és a mesterséges intelligencia találkozása a szállodákban	183
<i>Nagy Katalin</i>	
Fenntarthatóság a menedzsmentképzésben: elméleti áttekintés és jövőbeli kutatási perspektívák	195
<i>Németh Nikolett</i>	
Az állatkertek adatvezérelt működése - az ex situ fajmegőrzés integrációja a One Plan Approach keretrendszerbe	210
<i>Papp Endre Ákos</i>	
<i>Dunay Anna</i>	
<i>Vetter Szilvia</i>	
A gyógynövénytermesztés tendenciáinak alakulása hazánkban	227
<i>Pásztk Norbert</i>	
<i>Szűcsné Markovics Klára</i>	
Láthatatlan eszközök, mérhető eredmények: a márkaérték számszerűsítése	234
<i>Pocsaji Zoltán</i>	
Külső sokkok és belső alkalmazkodás: a magyar építőipar válaszai a kihívásokra	245
<i>Sárköziné Perge Ildikó</i>	
<i>Szűcsné Markovics Klára</i>	
Parlagfű Magyarországon: Gazdasági és társadalmi kihívások	257
<i>Szabó Csaba Zoltán</i>	
<i>Hoyk Edit</i>	
<i>Illés Bálint Csaba</i>	
Egészségtudatos humán erőforrás fejlesztés a fenntartható vállalati működés érdekében	269
<i>Szántó Ákos</i>	
<i>Csugány Julianna</i>	
Paradigmaváltás a fogyatékoság értelmezésében	285
<i>Szilágyiné Fülöp Erika</i>	

Munkaerőpiaci tartalékok: a megváltozott munkaképességű és fogyatékkal élő helyzet, felzárkóztatása Magyarországon	296
<i>Szilágyiné Fülöp Erika</i>	
A CSRD jogharmonizációja: Gold Plating és Copy-out stratégiák Franciaországban és Írországon az ESRS tükrében	304
<i>Szilágyiné Fülöp Erika</i>	
<i>Hódiné Hernádi Bettina</i>	
Rugalmasság vagy halogatás? A CSRD implementáció dilemmái Csehország és Lengyelország példáján	314
<i>Szilágyiné Fülöp Erika</i>	
<i>Hódiné Hernádi Bettina</i>	
A társadalmi vállalkozások szerepe a társadalmi innovációs hálózatok létrejöttében és működésében	324
<i>Szűcsné Markovics Klára</i>	
A fenntartható, tiszta és megfizethető energetikai célok hajtóerői és dilemmái	338
<i>Takácsné Papp Adrienn</i>	
<i>Horváth Ágnes</i>	
A környezetbarát bioenzimes termékek piaci elfogadottsága és egy vállalat jövőbeli lehetőségei	350
<i>Tapuskáné Koncz Noémi</i>	
<i>Horváth Ágnes</i>	
A vezetési tanácsadási szolgáltatás igénybevétele külső és belső okainak változása Északkelet-Magyarországon 2001 és 2025 között	371
<i>Tokár-Szadai Ágnes</i>	
Fenntarthatóság kérdése a vadászatban – szervezeti megoldások és lehetőségek állatvédelmi kitekintéssel	382
<i>Varga Kristóf Attila</i>	
<i>Battay Márton</i>	
Tulajdonosi koncentráció, befektetői számosság és a részvényforgalom hatása a likviditásra és kockázatra: magyar empirikus megközelítés	392
<i>Zakár Tivadar</i>	
<i>Pataki László</i>	
<i>Tatay Tibor</i>	

Előszó

A jelen tanulmánykötet fókuszában a fenntarthatóság, a digitalizáció és az innováció sokszínű megjelenése áll, tükrözve korunk legfontosabb gazdasági, technológiai és társadalmi kihívásait. A szerzők a témakörök széles spektrumát ölelik fel: a tanulmányok az agrár- és környezetgazdaságtantól kezdve a digitális transzformáción, a mesterséges intelligencián és az adatvezérelt döntéshozatalon át egészen a humán erőforrás fejlesztéséig, a társadalmi vállalkozásokig, a szabályozási kérdésekig és a vállalati teljesítmény méréséig terjednek. Külön hangsúlyt kap a fenntarthatóság komplex értelmezése, amely nem csupán környezeti, hanem gazdasági, társadalmi és intézményi dimenziókban is megjelenik.

A kötetben szereplő tanulmányok az elméleti megalapozás mellett empirikus eredményekkel és gyakorlati példákkal járulnak hozzá a tudományos diskurzushoz, valamint a szervezeti és szakpolitikai döntéshozatal támogatásához.

Bízunk abban, hogy a tanulmánykötet hasznos olvasmány lesz kutatók, oktatók, hallgatók és gyakorlati szakemberek számára egyaránt, és hozzájárul a tudományos párbeszéd elmélyítéséhez, valamint a jövőorientált gondolkodás ösztönzéséhez.

Köszönetünket fejezzük ki a szerzőknek, akik értékes munkájukkal hozzájárultak a kötet megjelenéséhez.

Miskolc, 2025. december

A Szerkesztők

Ukrajnai és kiemelten a kárpátaljai területi közösségek pénzügyi önellátása a költségvetési decentralizáció és a hadiállapot körülményei között

Bacsó Róbert, bacho.robert@gmail.com

Pataki Gábor, gabor.pataki@kmf.org.ua

Illés Bálint Csaba, illes.b.csaba@nje.hu

Absztrakt: A tudományos kutatómunka során átfogó vizsgálat készült az ukrajnai területi közösségek pénzügyi önellátásáról a költségvetési decentralizáció kontextusában, amelyet az új kihívások – különösen a hadiállapot bevezetése – is befolyásolnak. A kutatás nem korlátozódott egyetlen régióra, hanem országos jellegű volt, különös tekintettel a különböző típusú közösségek csoportjainak összehasonlító elemzésére. *A kutatás tárgya* Ukrajna területi közösségei, mint a helyi önkormányzás alapegységei, amelyek felhatalmazással rendelkeznek a pénzügyi források kialakítására és felhasználására. *A kutatás célja* a területi közösségek pénzügyi önellátásának tudományos megalapozása a költségvetési rendszer mélyreható átalakulásai közepette, amelyeket a külső kihívások – mindenekelőtt a hadiállapot – erősítenek, továbbá annak meghatározása, milyen mechanizmusokkal lehet fokozni a pénzügyi önállóságot.

Abstract: In the course of the scientific research, a comprehensive examination was conducted on the financial self-sufficiency of territorial communities in Ukraine within the context of budgetary decentralization, taking into account the new challenges—particularly the introduction of martial law—that significantly influence this process. The research was not limited to a single region; rather, it was national in scope, with special emphasis on the comparative analysis of different groups of community types. The subject of the study comprises Ukraine's territorial communities as the basic units of local self-government, endowed with the authority to generate and utilise financial resources. The primary aim of the research is to provide a scientific foundation for assessing the financial self-sufficiency of territorial communities amid the profound transformations of the budgetary system, transformations that are further intensified by external challenges, above all the state of martial law. Additionally, the study seeks to identify the mechanisms through which financial autonomy can be strengthened.

Kulcsszavak: Pénzügyi önellátás, költségvetési decentralizáció, kistérségi pénzügyi kapacitás, transzferfüggőség, háborús gazdasági hatások.

Key words: Financial self-sufficiency, budgetary decentralization, fiscal capacity of territorial communities, transfer dependency, wartime economic impacts.

JEL kód: H72, H77, R51, R58.

Bevezetés

A területi közösségek pénzügyi önellátása az egyik kulcsfontosságú tényező a hatékony közigazgatási modell kialakításában Ukrajna társadalmi-gazdasági rendszerének modern átalakulása körülményei között. Az alapvető közszolgáltatások nyújtásának minősége, az infrastruktúra fejlesztése, a közösségek társadalmi fenntarthatósága, valamint az állami költségvetésre nehezedő költségvetési terhek csökkentése a helyi költségvetések önálló bevételi források generálására való képességétől függ. A költségvetési rendszer reformjának időszakában, amikor a helyi önkormányzatok szerepe növekszik, a megfelelő szintű pénzügyi kapacitás biztosítása a fenntartható fejlődés fő feltételévé válik.

Az ukrajnai közigazgatási-területi reform és a költségvetési decentralizáció bevezetése (2014 óta) nemcsak a felelősség, hanem a delegált funkciók ellátásához szükséges erőforrások közösségekre való átruházásával járt együtt. A gyakorlatban azonban a pénzügyi hatáskörök elosztásának mechanizmusai egyenetlennek bizonyultak, ami jelentős különbségeket okozott a

jövedelmi szintek és az egyes közösségek közötti transzferektől való függőség terén. Ez a probléma különösen aktuálissá vált az Orosz Föderáció Ukrajna teljes körű inváziójának és a hadiállapot bevezetésének időszakában. A háború jelentősen megváltoztatta az ország társadalmi-gazdasági földrajzát, különösen népességvándorláshoz, az aktív adófizetők elvesztéséhez, a gazdasági infrastruktúra pusztulásához, a költségvetési tervezés prioritásainak megváltozásához és a külső pénzügyi segítségnyújtás szerepének megerősödéséhez vezetett. Ezen változások háttérében a közösségek pénzügyi önellátásának átfogó elemzésének szükségessége vált sürgetővé: mind összehasonlító interregionális kontextusban, mind a közösségek tipológiájának szintjén a jövedelmezőség, a transzferfüggőség és a költséghatékonyság kritériumai szerint. Az ilyen kutatások nemcsak a helyi pénzügyek jelenlegi állapotának felmérésében segítenek, hanem hozzájárulnak a költségvetési autonómia erősítését, a háborús és háború utáni fejlődéshez való alkalmazkodást célzó stratégiai megközelítések kidolgozásához, valamint a települések pénzügyi rendszerének stabilitását növelő ajánlások kidolgozásához is.

1. Szakirodalmi áttekintés

A fiskális decentralizáció elmélete (Oates, 1972; Weingast, 2009; Cseh, Hegedűs és Csányi, 2019) hosszú ideje hangsúlyozza, hogy a közpénzügyek decentralizálása – ha valós pénzügyi autonómiával párosul – hatékonyabb közszolgáltatás-ellátást, nagyobb felelősségvállalást és erősebb helyi fejlesztési ösztönzőket eredményez. A friss nemzetközi szakirodalmat jól reprezentálja Grigoryan és szerzőtársai (2025) tanulmánya, amely az OECD adóautonómia-típusait alkalmazva méri az örmény helyi önkormányzatok fiskális autonómiáját, és arra a következtetésre jut, hogy a kiadási arányokra épülő, „klasszikus” decentralizációs mutatók gyakran túlbecsülik a tényleges önállóságot. A szerzők szerint a fiskális autonómia érdemi méréséhez a helyi adóstruktúra fölötti diszkrecionális jogkör – a helyi adók megválasztása, adóalap, adómérték és kedvezmények meghatározása – elemzése szükséges, nem pusztán az alrendszerek kiadási vagy bevételi arányainak vizsgálata.

A visegrádi országok alkotmányos és jogi szabályozását elemző Pál és Radvan (2024) rámutat, hogy bár az alkotmányok többnyire elismerik a helyi pénzügyi autonómiát, a gyakorlatban a központi normatív támogatási rendszerek, adómegosztási szabályok és adóerő-korlátozások jelentősen szűkítik a tényleges pénzügyi önellátottságot. A szerzők kiemelik, hogy a pénzügyi autonómia egyik legfontosabb garanciája a stabil, hosszú távon kiszámítható saját bevételi bázis – elsősorban a helyi adók – megléte, amely nélkül a decentralizáció gyakran deklaratív marad. A nemzetközi – többek között európai és ázsiai – empirikus kutatások azt is bizonyítják, hogy a fiskális decentralizáció és a helyi gazdasági-társadalmi eredmények kapcsolata nem lineáris: bizonyos határig pozitív, de a túlzott decentralizáció vagy a szabályozatlan adóverseny diszfunkcionális hatásokat is eredményezhet (pl. fejlesztési egyenlőtlenségek, adóverseny miatti bevételkiesés). Grigoryan et al. (2025) összegzése szerint ezért a fiskális autonómia értékelésekor nem elegendő a „több autonómia = jobb eredmény” leegyszerűsített megközelítés; a helyi költségvetés pénzügyi önellátottságát a normatív feladatellátás, az egyenlősítő mechanizmusok és a makrogazdasági stabilitás keretei között kell értékelni.

Az ukrán szakirodalomban a pénzügyi önellátottság vizsgálatára az egyik legkidolgozottabb módszertani keretet Voznyak, Stasyshyn és Koval (2022) javasolja, akik a kistérségi (területi) közösségek pénzügyi önellátottságát kompozit index segítségével értékelik. A módszer három fő szakaszból áll: (1) strukturális-térbeli elemzés, amelyben a bevételi és kiadási komponenseket normalizálják és súlyozzák; (2) empirikus mutatók képzése a pénzügyi kapacitás, a saját bevételek aránya, a transzferfüggőség és a kiadási struktúra alapján; (3)

integrált, taxonomikus mutató számítása, amely a közösségeket pénzügyi önellátottságuk szintje szerint rangsorolja.

Empirikus vizsgálatuk során 73 közösség (városi, kisvárosi és falusi közösségek) adatait elemezték, és kimutatták, hogy a megyei központ közelsége, a fejlett adóalap és a diverzifikált gazdasági szerkezet jelentősen növeli a pénzügyi önellátottság szintjét. Ugyanakkor a kisvárosi és rurális kistérségek többségénél alacsony integrált indexértékeket találtak, ami a gyenge adóerő-képesség, a transzferek magas aránya és a korlátozott beruházási kapacitás kombinációjára vezethető vissza. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a pénzügyi önellátottság nem öncél, hanem a fenntartható helyi fejlődés előfeltétele, ezért az indexbe olyan indikátorokat is beemelnék, amelyek a gazdasági növekedéshez és a helyi foglalkoztatáshoz kötődnek.

Voznyak és szerzőtársai (2023) következő tudományos értekezésükben a pénzügyi önellátottság és a helyi gazdasági fejlődés közötti oksági kapcsolatot vizsgálják Ukrajna összes kistérsége vonatkozásában, 2021-es adatok alapján. Az értékelés integrált megközelítést követ: indikátor-alapú értékeléssel mérik a helyi gazdasági fejlődést (pl. beruházási aktivitás, foglalkoztatási mutatók, jövedelmi szintek), míg a pénzügyi önellátottság esetében a saját bevételek arányát, a decentralizált adóbevételek és kiadási jogosítványok szintjét, valamint a transzferfüggőséget veszik figyelembe. A szerzők ún. VEC-modellt és regressziós eljárásokat alkalmaznak annak feltárására, hogy a pénzügyi önellátottság változásai hogyan hatnak a helyi gazdasági teljesítményre.

Eredményeik szerint a kistérségek gazdasági fejlődési szintje jelentős területi differenciákat mutat: a legmagasabb értékeket a nagy ipari potenciállal rendelkező régiók (Dnyipropetrovszk, Kijev, Odessza) érik el, míg Kárpátalja csak mérsékelt szintet mutat. A modell alapján egy 1 százalékpontos növekedés a pénzügyi decentralizációban (különösen az adóbevételek decentralizációjában) 2–6 százalék közötti többletet generálhat a helyi gazdasági fejlődési indikátorokban, ami alátámasztja a fiskális önállóság fejlesztési ösztönző szerepét. Ugyanakkor kimutatják, hogy az alacsony gazdasági potenciállal rendelkező térségekben – ideértve több nyugati megyét is – a decentralizált források nagyobb része kiegyenlítő transzfereken keresztül valósul meg, ami hosszabb távon a „függő decentralizáció” kockázatát hordozza.

A helyi költségvetés pénzügyi önellátottságának újabb dimenziója a fiskális fenntarthatóság, különösen válsághelyzetekben. Kotina, Stepura, Matviichuk és Maister (2024) a helyi közpénzügyek fenntarthatóságát vizsgálják Ukrajnában, a fiskális fenntarthatóság (solvencia, adósságteher, transzferfüggőség) és a régiók gazdasági fenntarthatósága közötti kapcsolat elemzésével.

A szerzők megállapítják, hogy a szigorú költségvetési egyensúlyi kritériumok mechanikus alkalmazása krízishelyzetekben – például háború idején – paradox módon ronthatja a területi reziliencia és a gazdasági felzárkózás esélyeit, mivel gátolja a helyi beruházásokat, valamint a rugalmas hitelfelvétel és célzott transzferek alkalmazását. A tanulmány ezért a pénzügyi önellátottság értékelésében a „dinamikus” megközelítést javasolja: nemcsak az adott időpont pénzügyi mutatóit, hanem a helyi költségvetés sokk-abszorpciós képességét, a bevételi struktúra diverzifikáltságát és a hitelpiacokhoz való hozzáférést is mérni szükséges.

Sidelnikova és Zosymchuk (2025) kifejezetten a helyi adóztatást vizsgálja, mint a pénzügyi önellátottság kulcsintézményét. A tanulmányban részletes fogalmi elemzést adnak a „pénzügyi autonómia”, „pénzügyi életképesség” (financial viability) és „pénzügyi önellátottság” terminusokról, hangsúlyozva, hogy az utóbbi nem pusztán a bevételek volumenére, hanem a források szerkezetére, a menedzsment minőségére, a rezilienciára és a hosszú távú fejlődési potenciálra is kiterjed.

Empirikus elemzésük a helyi adóbevételek – különösen az ingatlanadó és az egységes adó – dinamikáját követi nyomon a teljes körű invázió előtti és utáni időszakban. A szerzők kimutatják, hogy a helyi adók fiskális potenciálja sok régióban továbbra is alacsony, és számos kistérség esetében csak marginális szerepet játszik a költségvetési források felhalmozásában, ami korlátozza a funkcionális kapacitást és a fejlesztési mozgásteret. Ugyanakkor a migráció, a vállalkozások áttelepülése és az ágazati szerkezet átalakulása jelentős regionális eltéréseket eredményez a helyi adóalapokban, ami célzott, térség-specifikus adópolitikai és adminisztratív beavatkozásokat tesz szükségessé.

Magyarországon a 2010 utáni önkormányzati reformok jelentősen átalakították a helyi pénzügyi autonómiát és a költségvetések pénzügyi önellátottságát. Bencsik és Ercsey (2020) részletes elemzése rámutat, hogy a rendszerváltás utáni „liberális” modell – amely a széles feladatkört és jelentős pénzügyi önállóságot helyezett előtérbe – fokozatosan egy sokkal inkább centralizált, erősen szabályozott rendszerbe ment át.

A szerzők az alkotmányos és törvényi szabályozás elemzése alapján megállapítják, hogy a feladatokkal arányos forrásbiztosítás elve a gyakorlatban nem teljesült, a központilag telepített kötelező feladatok volumenét nem követte a források decentralizációja. Ennek eredményeként a helyi önkormányzatok pénzügyi helyzete strukturálisan sérülékennyé vált, a hiány és az eladósodás kockázata állandósult. A pénzügyi önellátottság szempontjából ez azt jelenti, hogy a helyi költségvetések nagy része a „túlélésért küzdött”: a saját bevételek szűk bázisára épülő, erősen transzferfüggő struktúra mellett a fejlesztési források gyakran rövid távú, időszakos központi támogatásokhoz kapcsolódtak.

Hoffman (2025) a magyar önkormányzati pénzügyek külső ellenőrzésének átalakulását vizsgálja, bemutatva, hogyan erősödött az Állami Számvevőszék és a vármegyei (fővárosi) kormányhivatalok szerepe a helyi költségvetési döntések jogszerűségi, illetve szakmai kontrolljában. A tanulmány rámutat, hogy az ellenőrzési rendszer centralizációja – bár hozzájárult a fiskális fegyelem erősítéséhez – tovább szűkítheti az önkormányzatok diszkrecionális mozgásterét, különösen a hitelfelvétel, a vagyonhasznosítás és a beruházások terén.

A magyar önkormányzatok saját bevételei – kiemelten a helyi iparüzési adó (HIPA) – kulcsszerepet játszanak a pénzügyi önellátottságban. A HIPA nagysága az adóerő-képesség egyik legfontosabb mutatója, különösen a járasszékhely városok esetében. A Magyar Állami Számvevőszék 2020–2022 közötti időszakra vonatkozó elemzése klaszteranalízis segítségével csoportosította a járasszékhely önkormányzatokat társadalmi-gazdasági jellemzőik és adóerő-képességük alapján, és arra a megállapításra jutott, hogy a COVID-válság és az energiaár-robbanás a kedvezőtlenebb helyzetű klasztereket sújtotta leginkább.

Az elemzés szerint az alacsony adóerő-képességgel rendelkező önkormányzatoknál a központi támogatások reálértékének csökkenése miatt nőtt a saját forrásokból finanszírozott feladatellátás aránya, miközben a helyi adóbevételek csak lassan, vagy egyáltalán nem álltak helyre a válság előtti szintre. Ez a folyamat a pénzügyi önellátottság szempontjából kettős kihívást jelent: egyszerre csökken a központi hozzájárulás reálértéke és szűkül a saját bevételi bázis. Máté (2025) tanulmányában ugyancsak azt hangsúlyozza, hogy az önkormányzatok működési költségvetési mozgásteret szűkült, a forrásszerkezet mobilitása pedig korlátozott, különösen a kisebb, gyengébb adóalappal rendelkező települések esetében.

Továbbá fontosnak tartjuk megemlíteni, hogy lokális és saját kutatási szinten is jelentek meg a témában több releváns anyag.

Orosz et. al (2025) elemzésben fókuszba kerülnek azok a határmenti magyar többséggel rendelkező kistérségek (Beregszász, Nagydobrony, Péterfalva stb.) melyek esetében a térségben olyan intézmények működnek, amelyek magyarországi forrásokon keresztül jelentős helyi adóbevételt generálnak, így segítik az adott térség önellátó képességét.

Pataki és szerzőtársai (2025) a mikro-, kis- és középvállalkozások adóbevételt generáló hatását vizsgálták ukrainai, kárpátaljai és részben beregszászi kistérség szintjén. A cikk rávilágít arra, hogy a decentralizáció lehetőséget teremt a helyi gazdasági termelést helyi költségvetési forrás elősegítésére.

Bacho és szerzőtársai (2025) tanulmány pedig a háború kontextusát vizsgálja, fókuszálva a relokációs tendenciákra. A cikk fő következtetése, hogy a háború miatti kényszerű vállalkozás-relokáció Kárpátalja összességében pozitív irányban alakította át a vállalkozói környezetet és a helyi költségvetések pozícióját. A 2022–2024-es adatok alapján a szerzők kimutatják, hogy a betelepülő vállalkozások – különösen a kis- és mikrovállalkozások – számának növekedése élénkítette a gazdasági aktivitást, új munkahelyeket teremtett, és érdemben hozzájárult a társasági nyereségadó-bevételek bővüléséhez, ezáltal csökkentve a helyi költségvetések állami dotációtól való függőségét. Ugyanakkor rámutatnak arra is, hogy a relokáció folyamata komplex, és csak akkor hoz tartósan fenntartható eredményeket, ha összehangolt együttműködés valósul meg az állami szervek, a helyi önkormányzatok és az üzleti szféra között. A tanulmány hangsúlyozza az ökológiai és társadalmi egyensúly megőrzésének jelentőségét a befogadó közösségekben, valamint azt, hogy a relokáció nemcsak válságkezelő eszköz, hanem a regionális fejlődés és fiskális kapacitás erősítésének hosszú távú instrumentuma is.

2. Kutatási anyag és módszer

A tanulmány módszertana a területi közösségek pénzügyi kapacitásának kvantitatív és kvalitatív elemzésére épül. A kutatási eszközök alapját a következő módszerek képezték: szisztematikus megközelítés, amely lehetővé tette a közösség integrált pénzügyi és adminisztratív egységként való vizsgálatát a többszintű kormányzás körülményei között; indikatív elemzés, amelyet a helyi költségvetések jövedelmi szintjének, támogatásainak, adópotenciáljának és kiadási részének felmérésére használtak; klaszterezés a k-közép algoritmus segítségével, amely lehetővé tette a közösségek csoportosítását a pénzügyi önellátás mutatói (egy főre jutó jövedelem, transzferek aránya, költségfedezeti arány stb.) alapján; korreláció-regresszióanalízis – a kulcsfontosságú tényezők (népesség, gazdasági szerkezet, adóteher, foglalkoztatottság stb.) és az önellátás szintje közötti összefüggések azonosítására; adatnormalizálási módszer és integrált index felépítése, amely lehetővé tette a közösségek besorolásának felépítését; kartográfiai módszer – a pénzügyi önellátás térbeli differenciálódásának vizualizálására kerületenként; jogszabályok és jelentéstételi dokumentumok tartomelemzése, amely lehetővé tette a közösségi finanszírozás szabályozási aspektusainak és a költségvetések közötti transzferek elosztási mechanizmusainak felmérését. A tanulmány információs bázisát a <https://openbudget.gov.ua> portál hivatalos adatai, a területi közösségek pénzügyi jelentései, az Államkincstár statisztikái, valamint nemzetközi szervezetek elemző kiadványai alkották. A tanulmány a 2021–2025 közötti időszakot öleli fel, amely lehetővé teszi a közösségi költségvetések bevételi oldalának változásainak dinamikájának nyomon követését egy teljes körű háború kezdete előtt és után.

A kutatás eredményes lefolytatása érdekében kidolgozásra került egy egyedi integrált mutató, mely lehetővé teszi a kistérségek pénzügyi önellátottságának mérését és komparatív összehasonlítását. Ennek érdekében, a kidolgozásnál figyelembe vettük a Nemzetközi szervezetek, mint például a Világbank, az Egyesült Nemzetek Fejlesztési Programja (UNDP)

és a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) által kidolgozott fogalmi megközelítéseket a helyi pénzügyi fenntarthatóság értékelésére. Különösen az UNDP jelentései a Községi Kapacitási Mutatóról, a Világbank helyi önkormányzati bevételi potenciál értékelési (LGRPA) módszertanáról, valamint az önkormányzatok pénzügyi stresszének felmérésére szolgáló eszközök implementálását az uniós országok gyakorlatában.

Az integrált pénzügyi cselekvőképességi mutató a következő képlettel határozható meg:

$$Ii = X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + X6 + X7 + X8 + X9 + X10 + X11,$$

X1 – Egy lakosra jutó általános költségvetési alap bevétele, UAH

A mutató azt fejezi ki, hogy a kistérség milyen mértékben képes feladatai és hatáskörei ellátására a területén felhalmozódó pénzügyi erőforrások felhasználásával

X2 – Egy lakosra jutó általános költségvetési alap kiadása, UAH

A mutató a kistérség pénzügyi potenciálját jelzi, valamint azt a képességét, hogy biztosítsa a költségvetési intézmények és szervezetek fenntartásának megfelelő finanszírozását, továbbá a kistérség területén megvalósuló programok és intézkedések finanszírozását.

X3 – Egy lakosra jutó igazgatási apparátus fenntartási kiadásai, UAH

A mutató azt jelzi, mekkora kiadást viselnek az adófizetők a kistérség igazgatási apparátusának fenntartására; másképpen: mennyi az igazgatási apparátus egyetlen dolgozójának „költsége” a kistérség minden egyes lakosára vetítve.

X4 – Egy lakosra jutó beruházási kiadások, UAH

A beruházási kiadások volumene jelzi a kistérség azon képességét, hogy biztosítsa a társadalmi-gazdasági fejlődést, megvalósítsa az infrastrukturális fejlesztési projekteket, új materiális eszközöket hozzon létre, illetve elérje a megfelelő társadalmi hatást. A tőkejellegű kiadások nagysága a költségvetés pénzügyi lehetőségeinek fontos indikátora: arról tanúskodik, hogy a kistérség képes-e kiadásokat eszközölni a bővített újratermelés érdekében.

X5 – A költségvetés dotációs szintje, %

A kistérség dotáltsági mutatója közvetlenül függ a bevételek nagyságától – minél magasabb a bevételi szint, annál kisebb a bázisdotáció fajlagos súlya. Megjegyzendő, hogy optimálisnak az tekinthető, ha a kistérség önellátó, vagyis nem függ az állami költségvetésből érkező bázisdotációtól. Ugyanakkor a bázisdotáció megléte önmagában nem kritikus jelenség, hanem a helyi költségvetések pénzügyi cselekvőképességének horizontális kiegyenlítésére szolgáló, általánosan elfogadott mechanizmus.

A lényeg maga a dotáltsági mutató értéke: ha például 10–20%, az a kistérség pénzügyi helyzetére nézve egyáltalán nem kritikus. Ha azonban az érték például 50–60% felett van, az azt jelenti, hogy a helyi költségvetés jelentős mértékben függ az állami támogatástól, és a kistérség pénzügyi cselekvőképessége alacsony.

X6 – Az igazgatási kiadások aránya, %

A költségvetés bármely kiadásának volumene a költségvetés pénzügyi cselekvőképességétől függ, vagyis attól az összegtől, amely a költségvetésben felhalmozódik. Minél nagyobb a költségvetés pénzügyi cselekvőképessége, annál kisebb lesz az igazgatási apparátus fenntartásának kiadási aránya, mivel ezek a kiadások (az igazgatási szervek fenntartásához kapcsolódó tőkejellegű kiadások figyelembevétele nélkül) viszonylag állandó nagyságúak és csekély volatilitásúak. Ezért a nagyobb erőforrású költségvetésekben az igazgatási apparátusra jutó kiadások százalékos aránya alacsonyabb. Ennek következtében az ilyen kistérségek több forrást irányíthatnak saját területeik fejlesztésére. Fordítva: minél nagyobb a kistérség igazgatási apparátusának fenntartási kiadásai aránya, annál kevesebb pénz jut a szociális-kulturális intézmények finanszírozására és a társadalmi-gazdasági fejlesztési programok

megvalósítására. Empirikus adatok szerint az optimális igazgatási kiadások mértéke legfeljebb a költségvetési bevételek 20%-át kell, hogy kitegye.

X7 – A költségvetési kiadásokon belül a munkabérek aránya, %

A munkabér-kifizetések a költségvetés fő kiadási tétele. Ugyanakkor, ha ezek aránya túl magas, nem marad mozgástér a területek fejlesztésére és a költségvetési intézmények intézményi kapacitásának erősítésére (berendezések beszerzése, építés, rekonstrukció stb.), illetve a térség társadalmi és gazdasági fejlesztési programjainak megvalósítására.

X8 – A költségvetés beruházási kiadásainak aránya, %

A tőkejellegű (felhalmozási/beruházási) kiadások volumene (vagy aránya) a költségvetés pénzügyi lehetőségeinek fontos indikátora. Minél nagyobb a költségvetés pénzügyi cselekvőképessége, annál több forrást lehet tőkejellegű kiadásokra fordítani, a kistérség területén létrejövő új hozzáadott érték megteremtésére.

X9 – Egy lakosra jutó kiadások kultúrára, testnevelésre és sportra, UAH

A mutató a kistérség pénzügyi potenciálját jelzi, valamint azt a képességét, hogy megfelelő szinten finanszírozza a kulturális intézmények és létesítmények, illetve a testnevelés és sport területéhez tartozó intézmények fenntartási kiadásait, továbbá a kistérség területén megvalósuló programokat és intézkedéseket.

A megjelölt kiadási tételek megléte a kistérség komplex szociálhumanitárius fejlődésére utal (az immateriális értékek, a nemzeti egység, a társadalmi kohézió és az identitás erősödése szempontjából), valamint jelzi a lakosság széles rétegeit elérő szolgáltatások nyújtásának lehetőségét és szükségességét (az oktatás, egészségügy és szociális védelem területein túl).

X10 – Transzferek aránya a költségvetési bevételekben, %

Ez a mutató azt jelzi, hogy a kistérség költségvetésének bevételi oldalát mennyire diverzifikált források alkotják, és milyen hatást gyakorolnak a bevételek képzésére a helyi adók és illetékek. A mutató korrelál a költségvetés dotáltsági szintjével, és általános értelemben a kistérség pénzügyi önállóságának fokára utal. Ugyanakkor konkrét esetekben figyelembe kell venni, hogy egyes állami transzferek nem állandó jelleggel, hanem kizárólag meghatározott beruházási projektek megvalósítására nyújthatók.

X11 – Helyi adók és illetékek aránya az általános költségvetési alap bevételeiben transzferek nélkül, %

Ez a mutató azt jelzi, hogy a kistérség költségvetésének bevételi oldalát diverzifikált források alkotják-e (vagy hiányoznak-e), illetve hogy a helyi adók és illetékek milyen hatást gyakorolnak a bevételek alakulására.

A komparatív összehasonlításnál a következő

- 1) +50% felett az ukrainai átlaghoz képest — *magas szint*,
- 2) +15% és +50% között az ukrainai átlaghoz képest — *optimális szint*,
- 3) ±15% az ukrainai átlaghoz képest — *elégséges szint*,
- 4) –15% és –50% között az ukrainai átlaghoz képest — *alacsony szint*,
- 5) –50% alatt az ukrainai átlaghoz képest — *kritikus szint*.

Továbbiakban tekintsük meg a kutatás főbb eredményeit és következtetéseit.

3. Eredmények bemutatása

Az ukrainai területi közösségek működésének jelenlegi állapota az Oroszországi Föderáció katonai agressziójának körülményei között a következőkben ismertetett folyamatokkal jellemezhető.

A helyi önkormányzatok az egyik legfontosabb szereplői a közszolgáltatások nyújtásának a szubszidiaritás elve alapján, ezért alapvető fontosságú pénzügyi kapacitásuk objektív értékelése abból a szempontból, hogy képesek-e biztosítani a szükséges szolgáltatásokat.

Bármely politika vagy stratégia megvalósítása folyamatos monitoringot igényel a mutatók tekintetében, továbbá a meghozott döntések hatékonyságának értékelését és az intézkedések időbeni korrekcióját. A pénzügyi mutatók éves monitorozása lehetővé teszi a tendenciák elemzését a területi közösségek költségvetési erőforrásainak kezelésében, valamint a helyi önkormányzatok által hozott vezetői döntések hatékonyságában. A helyi költségvetések teljesítési mutatói tükrözik a terület általános társadalmi-gazdasági állapotát, fejlődési potenciálját, valamint a háború pénzügyi helyzetre gyakorolt hatását. A helyi költségvetések elegendő erőforrásainak megléte kulcsfontosságú jele annak, hogy a közösség képes szélesebb körű szolgáltatást nyújtani lakosainak, szociális és infrastrukturális projekteket megvalósítani, helyi fejlesztési programokat finanszírozni.

Éppen ezért a szakértők folyamatosan elemzik a helyi költségvetések teljesítésének főbb mutatóit, és 2024 eredményei alapján éves értékelést végeztek az ukrajnai területi közösségek pénzügyi tevékenységéről (úgynevezett pénzügyi kapacitás rangsor). A 2024-es év összesített eredményei szerint a szakértők megállapították, hogy a területi közösségek a hadiállapot körülményei között is megfelelően biztosítják a költségvetési politika főbb feladatainak végrehajtását és a kiadások prioritásainak finanszírozását.

Az értékelés módszertana a Ken Brown (1993) által kidolgozott, adaptált 10 pontos tesztmodellen alapul. A Brown-teszt a pénzügyi mutatók kombinációjának elemzését tartalmazza az önkormányzatok adatai alapján, amely feltárja a pénzügyi magatartás vagy helyzet tendenciáit, és értékeli a helyi hatóságok tevékenységének eredményeit. A mutatóelemzés a pénzügyi állapot vizsgálatának elismert módszere, amelyben tíz pénzügyi mutató kerül kiszámításra öt dimenzióban: bevételek, kiadások, működési pozíció, adósság és fedezetlen kötelezettségek. A módszer segíti a helyi önkormányzatokat, hogy feltárják az eltéréseket más településekhez képest, és levonják a következtetést a saját pénzügyi politikájuk korrekciójának szükségességéről. A Brown-módszer szerint a pénzügyi helyzet értékelése -10 és +20 pont között mozog. Az „ ≥ 10 ” eredmény „a legjobbak közötti” jelent, az „5–9” a „jobbak, mint a többség”, az „1–4” a „nagyjából középmezőnyt”, a „(-4 és 0 között)” a „rosszabb, mint a többség”, míg a „ ≤ -5 ” a „legrosszabbak közé tartozót”.

Az elemzés első lépéseként minden helyi önkormányzat tíz kulcsfontosságú pénzügyi mutatóját számították ki a pénzügyi beszámolók adatbázisa alapján. Második lépésben a mutatókat négy kvartilisbe sorolták (egy kvartilis a települések 25%-át tartalmazza). Az első (legjobb) kvartilisbe tartozó önkormányzatok +2 pontot kaptak az adott mutatóért, a második kvartilisben +1-et, a harmadikban 0-t, a negyedik (legrosszabb) kvartilisben lévők pedig -1-et. A végső értékelés során így a települések pénzügyi helyzete +20 és -10 pont között alakult.

A területi közösségek kapacitásának értékelése a 2024. évi beszámolók alapján történt, 1331 közösség adatait feldolgozva, 11 pénzügyi mutató alapján, amelyek a népességszámra és a költségvetési teljesítés mutatóira épültek. Az értékelésből kizárták a 107, ideiglenesen megszállt területeken található közösséget (amelyeket az „Ukrajna 2025. évi állami költségvetéséről” szóló törvény értelmében is kivontak a bázis- és visszatérítési támogatások számításából).

Mivel nem álltak rendelkezésre pontos statisztikai adatok a közösségek lakosságszámáról (elsősorban az Oroszország által indított aktív harci cselekmények miatt), az értékeléshez a 2022. január 1-jén érvényes, utoljára hitelesített adatokat használták, figyelembe véve a belső menekültek számát is.

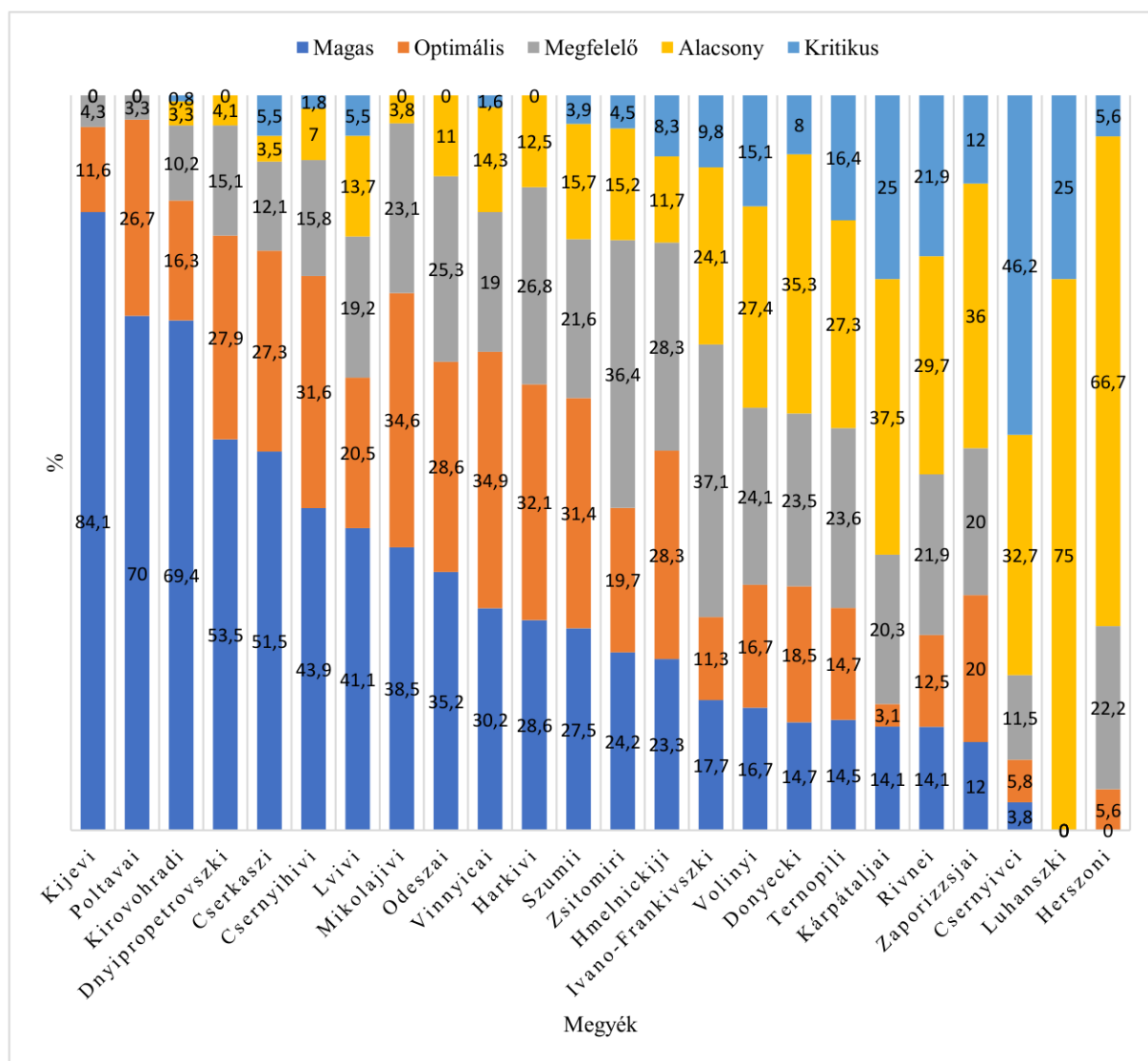
Ezen megközelítés alapján a szakértők – Kaziuk és szerzőtársai (2024) és Kaziuk (2023) kiszámították a mutatókat, majd összesítették az eredményeket, és kialakították a területi közösségek pénzügyi kapacitásának értékelését.

1. táblázat: Az ukrajnai területi közösségek megoszlása pénzügyi kapacitásuk szintje szerint, 2024-ben.

Pénzügyi kapacitás szintje	Összes közösség száma az adott szinten	A közösségek aránya, %
magas	456	34,3%
optimális	284	21,3%
kielégítő	242	18,2%
alacsony	218	16,4%
kritikus	131	9,8%
Összesen	1331	100%

Forrás: Kaziuk et.al (2024).

Összességében, a pénzügyi kapacitás értékelésének eredményei szerint 456 területi közösség tartozik a magas kapacitású kategóriába (az értékelt közösségek 34,3%-a). A legtöbb magas kapacitású közösség a Kijevi területen található – 58, a Dnyipropetrovszki területen – 46, a Poltavai területen – 42.



1. ábra: A közösségek megoszlása (az adott megye közösségeinek teljes számán belüli arány) pénzügyi kapacitásuk szintje szerint Ukrajna megyéiben, 2024-ben.

Forrás: Saját szerkesztés Kaziuk és szerzőtársai (2024) nyomán.

Meg kell jegyezni, hogy a frontvonalhoz közeli területek mellett – ahol a harci cselekmények intenzitása magas – jelentős számú problémás területi közösség is fennmarad pénzügyi kapacitásuk szintje tekintetében Kárpátalja (24 közösség), Ivano-Frankivszk (17), Rivne (19), valamint Csernyivci (24) megyékben (az egyes megyék szerinti adatokat a 2. táblázat mutatja). Az optimális szintet 284 területi közösség képviseli (21,3%), amelyek közül a legtöbb az Odeszai megyében található – 26, a Dnyipropetrovzszkiban – 24, a Vinnyicaiban – 22 közösség. A kielégítő szinthez 242 területi közösség tartozik (18,2%), köztük: a Zsitomiri megyében – 24, az Odeszaiban – 23, a Hmelnickijiben – 17.

Az alacsony szint kategóriába 218 területi közösség került (16,4%), közülük az Ivano-Frankivszki megyében – 23, a Csernyivciben – 17, a Kárpátaljaiban – 16.

A kritikus pénzügyi kapacitású kategóriába 131 közösség tartozik (9,8%), ezek közül a legtöbb Kárpátalján és Csernyivciben – egyaránt 24, a Rivneiben – 19, az Ivano-Frankivszkiban – 17.

2. táblázat: Az ukrajnai területi közösségek pénzügyi kapacitásának értékelését összesítő mutatók 2024-ben, kistérségek abszolút száma.

Megye	Magas szint	Optimális szint	Kielégítő szint	Alacsony szint	Kritikus szint	Kistérségek összesen
Vinnyicai	19	22	12	9	1	63
Volinyi	9	9	10	13	13	54
Dnyipropetrovzszi	46	24	13	3	–	86
Donyecki*	5	5	8	12	4	34
Zsitomiri	16	13	24	10	3	66
Kárpátaljai	9	2	13	16	24	64
Zaporizzsjai*	3	5	5	9	3	25
Ivano-Frankivszki	11	4	7	23	17	62
Kijevi	58	8	3	–	–	69
Kirovohradi	34	8	5	2	–	49
Luhanszki*	–	–	–	3	1	4
Lviv-i	30	15	10	14	4	73
Mikolajivi	20	18	12	2	–	52
Odeszai	32	26	23	10	–	91
Poltavai	42	16	–	2	–	60
Rivnei	9	8	14	14	19	64
Szumi	14	16	11	8	2	51
Ternopili	8	10	13	15	9	55
Harkivi	16	18	15	7	–	56
Herszoni*	–	1	4	12	1	18
Hmelnickiji	14	17	17	7	5	60
Cserkaszi	34	18	8	6	–	66
Csernyivci	2	3	6	17	24	52
Csernyihivi	25	18	9	4	1	57
Összesen	456	284	242	218	131	1331

Megjegyzés: * Kelet-ukrajnai, az oroszok által részben, vagy egészben megszállt megyék.

Forrás: Kaziuk et.al (2024).

Meg kell jegyezni, hogy az elvégzett elemzés szerint a területi közösségek teljes számából (1331) 265 közösség, vagyis 20% 2024 folyamán egyáltalán nem fordított kiadásokat a testnevelés és sport területére. További 209 közösség pedig erre a célra kevesebb mint 100 hrivnyát költött egy lakosra vetítve, ami – több objektív ok mellett – arra utalhat, hogy nem fordítanak kellő figyelmet a sport ágazatra (3. táblázat).

Az összesített pénzügyi mutatók elemzése jelentős különbségekre utal a területi közösségek erőforrás-ellátottságában, valamint a teljes körű háború pénzügyi kapacitásra gyakorolt erős hatására. Például a legmagasabb és a legalacsonyabb 1 főre jutó bevétel közel 250-szeres eltérést mutat, a kiadásokban pedig 20-szoros különbség van. Az elemzés továbbá azt is kimutatta, hogy egyes közösségekben a közalkalmazottak bérére fordított kiadások aránya túl magas, olykor meghaladja a 80–90%-ot is az összes kiadásból. Ez értelemszerűen szűkíti más, többek között a tőkekiadások finanszírozásának lehetőségét.

Figyelmet érdemel az is, hogy a harci cselekmények miatt, valamint az ebből fakadó gazdasági tevékenység ellehetetlenülése és a helyi költségvetések bevételi részének elégtelen feltöltése miatt egyes frontközeli közösségekben az igazgatási apparátus kiadásai meghaladják a saját bevételeket. Más közösségekben a magas adminisztratív kiadások oka a kis terület és alacsony népességszám.

Noha sehol a világon – így Európa országaiban sem – nincsenek egyformán pénzügyileg erős területi közösségek, léteznek erősebbek és gyengébbek is. A közösségek pénzügyi kapacitása nagymértékben függ a helyi önkormányzattól.

3. táblázat Az ukrajnai területi közösségek pénzügyi kapacitását jellemző mutatók összesített adatai 2024-ben.

<i>Mutató</i>	<i>Minimális érték</i>	<i>Maximális érték</i>	<i>Átlag-érték</i>	<i>Az átlagértéket meghaladó közösségek száma</i>
<i>Az általános alap bevételei 1 főre, hrivnya</i>	280,1	69 644,0	8 182,8	523
<i>Az általános alap kiadásai 1 főre, hrivnya</i>	2 844,5	55 713,7	11 652,3	526
<i>Igazgatási apparátus fenntartásának költsége 1 főre, hrivnya</i>	469,5	11 069,9	2 024,6	517
<i>Tőkekiadások 1 főre, hrivnya</i>	5,7	30 798,6	2 075,8	381
<i>Kiadások kultúrára, testnevelésre és sportra 1 főre, hrivnya</i>	0,0	2 832,7	528,0	587
<i>A költségvetések támogatottsági szintje</i>	0%	89,8%	11,98%	506
<i>Az igazgatási apparátus költségeinek aránya a közösség pénzügyi erőforrásaiban</i>	5,1%	667,9%	32,39%	434
<i>A bérek aránya az általános alap kiadásaiban</i>	32,3%	95,1%	71,46%	734
<i>A tőkekiadások aránya a teljes kiadásban</i>	0,1%	62,1%	12,47%	497
<i>A transferek aránya a költségvetés bevételi részében</i>	6,8%	92,3%	37,18%	573
<i>A helyi adók és illetékek aránya az általános alap bevételeiben</i>	0,1%	83,3%	35,09%	624

Forrás: Kaziuk és szerzőtársai (2024).

A pénzügyi kapacitás szintjének értékelése lehetőséget ad a közösség vezetésének az alapvető elemzésre, az egyes mutatók részletes vizsgálatára, azok összehasonlítására, és ennek alapján következtetések levonására a költségvetési politika korrekciójának szükségességéről.

Az elemzés alapján a szakértők arra a következtetésre jutottak, hogy a hadiállapot körülményei között az ukrainai helyi önkormányzatok új kihívásokkal szembesülnek. Nő a közösségek közötti erőforrásbeli differenciálódás (amit a teljes körű háború okoz), ami befolyásolja a területi közösségek további fejlődési potenciálját. A kapacitások közötti szakadék növekedése oda vezethet, hogy egyes közösségek nem lesznek képesek megfelelő színvonalú közszolgáltatásokat nyújtani lakosaiknak, illetve eltérő minőségű (mennyiségű) szolgáltatásokat biztosítanak az ország különböző részein. Ez ellentmond a decentralizációs (helyi önkormányzati) reform alapelveinek, amelyek célja a lakosság számára hozzávetőleg azonos minőségű közszolgáltatások biztosítása.

A fiskális lehetőségek közötti jelentős különbségek, a régiók és területek fejlettségi szintjei közötti aszimmetria növekedése szintén nincs összhangban az EU kohéziós politikájával. E problémák megoldása további fejlesztést igényel az állami regionális, költségvetési-adózási és ágazati politikák, valamint a régiók és területek helyreállítási politikája terén, különös tekintettel a funkcionális területtípusokhoz igazodó támogatási mechanizmusokra, elsősorban a frontvonal menti és a harcok által érintett közösségek esetében.

A szakértők úgy vélik, hogy a pénzügyi kapacitás mutatóinak elemzése alapot adhat:

- a közösségek működésének hatékonyságát és a rájuk bízott hatáskörök ellátására való képességük értékelésére;
- a megyei szinten hozott önkormányzati döntések értékelésére;
- az állami politika formálására a helyi önkormányzatok működésével kapcsolatban (a hatáskörök és finanszírozási források körének módosítása révén);
- az állami regionális, költségvetési-adózási és ágazati politikák kialakítására, különös tekintettel a funkcionális területtípusokra.

A szakértők hangsúlyozzák, hogy a közösségek potenciáljának átfogó értékeléséhez a pénzügyi mutatók mellett szükséges a demográfiai, gazdasági és infrastrukturális jellemzők vizsgálata is, amelyek meghatározzák az adott területi közösség működését és fejlődését.

A hadiállapot körülményei között a helyi önkormányzatok új kihívások elé kerültek: az üzleti szereplők aktivitásának visszaesése (különösen az orosz teljes körű invázió kezdetén), a költségvetési folyamat szervezésének hagyományos módszereinek alkalmazhatatlansága, a szociális és gazdasági infrastruktúra alkalmazkodása a rendkívüli körülményekhez, valamint a kiadási szerkezet átalakítása, figyelembe véve a fegyveres agresszió elleni védekezés, a védelmi képesség erősítése, a biztonsági és védelmi erők ellátása, a területvédelem intézkedései, az agresszió következményeinek felszámolása, a polgári lakosság védelme és a belső menekültek ellátása iránti igényeket.

Mindez jelentősen csökkentette a területi közösségek lehetőségeit a kulturális és fizikai fejlődés, a helyi fejlesztés, valamint az infrastrukturális projektek finanszírozásában. Ugyanakkor a költségvetési források felhasználásának iránya a helyi vezetés döntéseitől és prioritásaitól függ.

Az adatok elemzése alapján kijelenthető, hogy egyes közösségi vezetők az adminisztratív kiadásokra fordítják az erőforrásokat, míg mások – annak ellenére, hogy közel vannak az orosz

határhoz, és jelentős infrastrukturális károkat szenvedtek el – a humán szférát helyezik előtérbe, és pénzt fordítanak kultúrára, testnevelésre és sportra. Az erőforrások hatékony mozgósítására, elosztására és takarékos felhasználására irányuló vezetői döntéseknek köszönhetően ezek a közösségek még a megyei központokkal vagy hátsországi közösségekkel is versenyezni tudnak a rangsorban (lásd a közösségek kapacitásának részletes értékelését alább).

Az elemzés továbbá rámutatott arra, hogy a kis területű és alacsony lélekszámú közösségek meglehetősen korlátozott lehetőségekkel bírnak a teljes értékű élettér kialakítására, a szükséges közszolgáltatások biztosítására, valamint korlátozott a helyi fejlesztési és minőségi irányítási potenciáljuk. Kivételt képeznek azok a közösségek, amelyek területén adóintenzív gazdasági szereplők működnek, például a természeti erőforrások meglétének, kedvező földrajzi vagy logisztikai elhelyezkedésnek, illetve a történelmi vagy kulturális fejlődésből adódó tényezőknek köszönhetően.

Megfigyelhető továbbá a közösség népessége és az igazgatási kiadások közötti összefüggés is.

Kárpátalja elemzése

A kárpátaljai helyzetet értékelve kijelenthetjük, hogy a magyarlakta kistérségek pénzügyi önellátottsága viszonylag alacsonynak mondható. Külön megjegyezhető, hogy az orosz-ukrán háború első évében (2022) ilyen adatokkal nem rendelkezünk, ezért nem került sor a pénzügyi ellátottság mutatójának a kiszámítására. A legtöbb kistérség a „kritikus” vagy „alacsony” besorolást kapta a 2021-2025 időszakban.

4. táblázat: A kárpátaljai magyarlakta kistérségek pénzügyi ellátottságának változása 2021-2025 között.

<i>Nő</i>	<i>Kistérségek</i>	<i>2021</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025 (I. félév)</i>
1	Beregszászi	optimális	optimális	elégseges	optimális
2	Csapi	magas	magas	magas	magas
3	Bátyúi	alacsony	optimális	elégseges	magas
4	Kaszonvi	alacsony	alacsony	alacsony	kritikus
5	Szürtei	alacsony	alacsony	kritikus	alacsony
6	Viski	alacsony	alacsony	kritikus	alacsony
7	Aknaszlatinai	alacsony	alacsony	kritikus	alacsony
8	Nagybégányi	kritikus	alacsony	kritikus	kritikus
9	Nagyberegvi	kritikus	kritikus	kritikus	kritikus
10	Tiszapéterfalvai	alacsony	kritikus	alacsony	kritikus
11	Tiszaújlaki	kritikus	kritikus	kritikus	kritikus
12	Nagydobronyi	kritikus	kritikus	kritikus	kritikus

Forrás: Saját számítás és szerkesztés Kaziuk és szerzőtársai (2024) és Kaziuk (2023) nyomán.

A 4. táblázat adatai a kárpátaljai magyarlakta kistérségek pénzügyi ellátottságának 2021–2025 közötti dinamikáját szemléltetik, az integrált pénzügyi önellátottsági index kategóriái (magas, optimális, elégseges, alacsony, kritikus) alapján. A besorolások jól tükrözik a tanulmány módszertanában bemutatott strukturális különbségeket és a hadiállapot által felerősített területi aszimmetriákat.

A Csapi kistérség végig a „magas” kategóriában marad, ami stabil, diverzifikált bevételi bázisra, erős adóerő-képességre és mérsékelt transzferfüggőségre utal. Beregszász pénzügyi pozíciója összességében kedvező: az „optimális” és „elégséges” szintek közötti ingadozás inkább ciklikus alkalmazkodást, mintsem strukturális gyengeséget jelez. Bátyú látványos felzárkózást mutat: az „alacsony” kategóriából 2025-re „magas” szintre lép, ami a helyi adóalap bővülésére és a költségvetési szerkezet javulására utal.

Ezzel szemben több kistérség – elsősorban Kaszony, Nagybéány, Nagyberég, Tiszaújlak és Nagydobrony – tartósan „alacsony” vagy „kritikus” kategóriában marad, ami a transzferfüggőség, a gyenge adópotenciál és a korlátozott beruházási kapacitás kombinációját jelzi. A romló vagy tartósan kedvezőtlen minősítés jól illeszkedik a tanulmány azon megállapításához, hogy a hegyvidéki, határ menti és periférikus térségekben a fiskális önellátás strukturális akadályokba ütközik, és célzott állami, illetve nemzetközi beavatkozás nélkül fennáll a leszakadás konzerválódásának kockázata.

Összefoglaló és főbb következtetések

A kutatás megvalósításának keretében az alábbi feladatok kerültek kitűzésre:

- A pénzügyi önellátás fogalmának elméleti és módszertani alapjainak feltárása, gazdasági lényegének meghatározása, az önállóan működő közösségek hatékony működését megalapozó alapelvek rendszerezése a decentralizáció körülményei között.
- Olyan mennyiségi és minőségi mutatórendszer megalapozása, amely átfogó értékelést nyújt a közösségek pénzügyi kapacitásáról, saját módszertan kidolgozása vagy meglévő európai modellek adaptálása az ukrán viszonyokra.
- Részletes regionális elemzés elvégzése az ukrán kistérségek pénzügyi kapacitásáról 2021–2024 között, a hadiállapot hatásainak vizsgálata a bevételek és kiadások szerkezetére, valamint a területi különbségek feltárása.
- Kiemelt értékelést Kárpátaljai kistérségek önellátottságának elemzésére és tendenciáinak megértésére.

Összefoglaló jelleggel pénzügyi mutatók elemzése alapján a szakértők (szakirodalmi értékelés) és a cikk szerzői a következő következtetéseket vonták le:

- A hadiállapot körülményei között a helyi költségvetések általában pozitív pénzügyi stabilitást mutattak. Összességében a területi közösségek biztosítják a költségvetési politika alapvető feladatainak végrehajtását, a lakosság közszolgáltatásokkal való ellátását, miközben finanszírozzák a védelmi erőket, a területvédelem intézkedéseit, a belső menekültek támogatását.
- A közösségek pénzügyi állapotának értékelése lehetővé teszi a költségvetési politika általános diagnosztikáját, a kiadási prioritások korrekciójának szükségességére vonatkozó következtetések levonását, és segédeszközként szolgál a vezetői döntések meghozatalához.
- A helyi önkormányzatok felhasználhatják a pénzügyi kapacitás értékelésének eredményeit a költségvetési folyamatban, valamint a helyi költségvetési politika prioritásainak kialakításában.
- További fejlesztést igényel az állami regionális és költségvetési politika, valamint a régiók és területek helyreállításának politikája a közösségek támogatási mechanizmusainak kidolgozásában és végrehajtásában, különös tekintettel a frontvonal menti és a harcok által érintett közösségekre.
- Továbbra is aktuális kérdés a pénzügyi kiegyenlítő rendszer és a területi közösségek pénzügyi kapacitásának növelése. Az államnak, mint a szociális és gazdasági jogok garanciavállalójának biztosítania kell polgárai megfelelő életszínvonalát, függetlenül lakóhelyüktől.

Következtetések

1. A hazai és külföldi megközelítések szisztematikus összegzése alapján megállapítást nyert, hogy a területi közösségek pénzügyi önellátása olyan integrált képességként értelmezhető, amely lehetővé teszi a bevételek önálló kialakítását olyan szinten, amely elegendő a saját és átruházott hatáskörök ellátásához. A költségvetési decentralizáció kontextusában ez a jellemző a költségvetési autonómia meghatározó jegyévé válik. A pénzügyi önellátás alapelvei a fiskális autonómia, a felelősség, a hatékonyság és a helyi gazdaság fenntartható fejlődése.
2. A területi közösségek helyi költségvetései bevételi részének 2021–2024 közötti dinamikájának értékelése során megállapítást nyert, hogy abszolút értékben a közösségek saját bevételei átlagosan 38,2%-kal nőttek. A legmagasabb növekedési ütem azokban a közösségekben volt megfigyelhető, ahol a személyi jövedelemadó aránya magas, különösen a megyei jogú városokban. Ugyanakkor a közösségek több mint 30%-ában továbbra is fennáll a bevételek instabilitása, különösen a hadiállapot időszakában bevezetett adójogi változások miatt.
3. A transzferfüggőség elemzése azt mutatta, hogy 2021-ben az önkormányzati költségvetések összbevételében a költségvetések közötti transzferek aránya átlagosan 42% volt, 2022-ben 48%, 2023-ban pedig 46%, ami a közösségek magas mértékű központi költségvetéstől való függőségére utal. Kárpátalja hegyvidéki és határ menti közösségeiben ez az arány meghaladta a 60%-ot, ami a költségvetési önállóság korlátozottságát és a kiegészítő pénzügyi támogatás szükségességét jelzi.
4. A klaszterelemzés alkalmazása lehetővé tette a közösségek három csoportba sorolását pénzügyi kapacitásuk szintje alapján. Az első klaszterbe 12 közösség tartozik, ahol az egy főre jutó saját bevételek meghaladják a 6000 hrvnyát, a transzferek aránya kevesebb mint 25%, valamint mérsékelt az igazgatási kiadások aránya. A második klaszterbe 34 közösség került, ahol az egy főre jutó bevételek 4000–6000 hrvnya között mozognak. A harmadik klasztert 18 támogatásfüggő közösség alkotja, ahol a transzferfüggőség aránya meghaladja a 60%-ot, és az egy főre jutó bevételek nem érik el a 4000 hrvnyát.
5. A regressziós és korrelációs elemzés eredményeként azonosították a közösségek pénzügyi kapacitását befolyásoló fő tényezőket. A legjelentősebbek: az adóalap (korrelációs együttható 0,71), a népességszám (0,64), a foglalkoztatottsági szint (0,59), valamint a kis- és középvállalkozások aránya a közösség gazdasági szerkezetében. A hadiállapot jelentősen átrendezte az erőforrások elosztását, felerősítette a migrációs folyamatokat, ami sok közösségben – különösen a frontközeli és tranzit jellegűekben – az adóbevételek csökkenéséhez vezetett.
6. Az öt mutató normált értékei alapján felépített integrált pénzügyi önellátási index lehetővé tette a közösségek rangsorolását. A legmagasabb indexértéket Ungvár, Munkács és Huszt közösségei mutatták (0,80 felett), míg a legalacsonyabbat a Kőlcava, Volóc és Szinevér közösségek (0,35 alatt). Ez a megközelítés lehetővé tette a helyi pénzügyi irányítás hatékonyságának objektív értékelését.
7. Kárpátaljai elemzések kapcsán jelentős változékonyság mutatkozik a kistérségek között. Jellemzően a megyeközpont, a nagyobb városok jó mutatóval rendelkeznek, míg sajnálatos módon a határmenti, zömében magyarok által lakott kistérségek önellátottsági mutatója kritikus zónába került a háború éveiben. A kárpátaljai nagyobb városok főleg a relokációs tendenciákból profitáltak, mely gazdasági hatás nem érvényesül a falusi kistérségek esetében.

8. Az elemzés alapján gyakorlati ajánlásaink a következők:
- a) a helyi vállalkozásfejlesztés ösztönzését adókedvezmények és beruházási programok révén;
 - b) a középtávú költségvetési tervezés bevezetését;
 - c) a nemzetközi műszaki segítség, különösen a támogatási programok aktív bevonását;
 - d) a közösségi pénzügyi egységek humánerőforrás-kapacitásának fejlesztését;
 - e) a pénzügyi beszámolók átláthatóságának növelését.

Ezen az intézkedéseknek a megvalósítása hozzájárul a közösségek önfinanszírozási szintjének emeléséhez, valamint az állami költségvetéstől való kritikus függésük mérsékléséhez.

Felhasznált irodalom

- Bacho, R., Loskorikh, G., Pataki, G., & Perchi, O. (2025). Transformation of the business environment in Transcarpathia under the influence of business relocation: tax revenues and budget dynamics in the context of economic crises. *Current Problems of Sustainable Development*, 2(5), 23-32. [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-3S](https://doi.org/10.60022/2(5)-3S)
- Brown, K. W. (1993). The 10-point test of financial condition: Toward an easy-to-use assessment tool for smaller cities. *Government Finance Review*, 9(6), 21–26.
- Bencsik, A. and Ercsey, Zs. (2020) 'A helyi önkormányzatok pénzügyi autonómiájának átalakulása', *Glossa Iuridica*, 7(1–2), pp. 225–237. Available at: https://ajk.kre.hu/images/doc6/PR/Glossa_Iuridica_2020_1_2_szam.pdf
- Cseh, B., Hegedűs, M. and Csányi, P. (2019). Quo Vadis EPSAS? – A közösségi költségvetési számvitel jövőbeli lehetőségei. In: Resperger, R., Czeglédy, T. (szerk.) *Modern gazdaság, okos fejlődés* Nemzetközi Tudományos Konferencia. Konferenciakötet. Soproni Egyetemi Kiadó, Sopron.
- Grigoryan, A., Movsisyan, M., Shirinyan, A., Minasyan, A., Ohanyan, T. and Gabrielyan, B. (2025) 'Assessment of the fiscal autonomy of local governments in Armenia', *Public and Municipal Finance*, 14(2), pp. 98–115. doi:10.21511/pmf.14(2).2025.10
- Hoffman, I. (2025) 'Az önkormányzati pénzügyek külső ellenőrzésének átalakítása Magyarországon', in Hintea, C. and Balogh, M. (eds.) *Fostering Local and Regional Innovation Through Partnerships – The Role of Universities*. Cluj-Napoca: Babeş-Bolyai University, pp. 281–297. Available at: <https://real.mtak.hu/220772/7/The-Role-of-Universities%20-%20C-Hintea-M-Balogh-281-297.pdf>
- Kaziuk, Ya., Ventsel, V. and Herasymchuk, I. (2024) *Otsinka finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad za pidsumkamy 2024 roku*. <https://decentralization.ua/news/19455>
- Kaziuk, Ya. (2023) Formuvannia kryteriiv ta metodyky otsiniuvannia spromozhnosti terytorialnykh hromad (analitychne doslidzhennia). *Politikai és Jogi Reformok Központ, Kijev*. https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1332/Аналітичне_дослідження_щодо_оновленої_Методики_з_додатками.pdf
- Kotina, H., Stepura, M., Matviichuk, D. and Maister, A. (2024) 'Sustainability of local public finance and regional development: Challenges and opportunities in times of crisis in Ukraine', *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(55), pp. 144–157. doi:10.55643/fcaptp.2.55.2024.4314
- Magyar Állami Számvevőszék (2023) *Az önkormányzatok saját bevételeinek és központi támogatásainak alakulása 2020–2022 között*. Budapest: Magyar Állami Számvevőszék. Available at: https://www.asz.hu/dokumentumok/Elemzes_onk_sajat-bevetelei.pdf

- Máté, S. (2025) 'Az önkormányzatok működési költségvetési mozgástere és forrásszerkezeti mobilitása', *Comitatus – Önkormányzati Szemle*, 35(236). Available at: <https://comitatus.sze.hu/az-onkormanyzatok-mukodesi-koltsegvetesi-mozgastere-es-forrasszerkezeti-mobilitasa>
- Oates, W.E. (1972) *Fiscal federalism*. New York: Harcourt Brace Jovanovich
- Orosz, I, Bacsó, R, Pataki, G, Loszkorih, G, Pércsi, O. (2025). A magyar finanszírozási források hatása Kárpátalja társadalmi-gazdasági fejlődésére a hadiállapot jelenlegi körülményei között. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (20). URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/556>
DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.16688980>.
- Pál, Á. and Radvan, M. (2024) 'Constitutional regulation of local financial autonomy in the Visegrád countries', *Studia Iuridica Lublinensia*, 33(1), pp. 207–227. doi:10.17951/sil.2024.33.1.207-227
- Pataki, G., Loszkorih, G., & Huszár, A. (2025). Makrokörnyezeti faktorok statisztikai elemzése mikro- és kisvállalkozások alapítása és adóbevételi hatásának vonatkozásában Ukrajnában és Kárpátalján. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. № 10 <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-484-499>. <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/337>
- Sidelnikova, L.P. and Zosymchuk, V. (2025) 'Local taxation as an instrument for ensuring financial self-sufficiency of communities', *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 2(21), pp. 135–150. doi:10.15330/apred.2.21.135-150
- Voznyak, H., Kaplenko, H., Koval, V., Druhova, V. and Mulska, O. (2023) 'Financial self-sufficiency of Ukrainian territorial communities and local economic development: Modeling the causal relationship', *Public and Municipal Finance*, 12(2), pp. 17–31. doi:10.21511/pmf.12(2).2023.02
- Voznyak, H., Stasyshyn, A. and Koval, V. (2022) 'Evaluation of self-sufficiency of territorial communities as the basis for ensuring their sustainable development', *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 8(4), pp. 151–169. doi:10.51599/are.2022.08.04.07
- Weingast, B.R. (2009) 'Second generation fiscal federalism: The implications of fiscal incentives', *Journal of Urban Economics*, 65(3), pp. 279–293. doi:10.1016/j.jue.2008.12.005