



# KONFERENCIAKÖTET

## Conference Proceedings

**Nemzetközi tudományos konferencia  
a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából**  
International Scientific Conference  
on the Occasion of the Hungarian Science Festival

**Sopron, 2025. november 6.**  
6 November 2025, Sopron

**FEJLŐDÉSI PÁLYÁK ÉS ÚJ TÖRÉSVONALAK A  
FENNTARTHATÓSÁGI ÁTMENET IDŐSZAKÁBAN**

DEVELOPMENT TRAJECTORIES AND NEW DIVIDES IN TIMES OF SUSTAINABILITY TRANSITIONS

Szerkesztők / Editors:

RESPERGER Richárd, SZÉLES Zsuzsanna, TÓTH Balázs István

**Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából**  
International Scientific Conference on the Occasion of the Hungarian Science Festival

Sopron, 2025. november 6. / 6 November 2025, Sopron

**FEJLŐDÉSI PÁLYÁK ÉS ÚJ TÖRÉSVONALAK A  
FENNTARTHATÓSÁGI ÁTMENET IDŐSZAKÁBAN**  
DEVELOPMENT TRAJECTORIES AND NEW DIVIDES  
IN TIMES OF SUSTAINABILITY TRANSITIONS

**KONFERENCIAKÖTET**  
CONFERENCE PROCEEDINGS

LEKTORÁLT TANULMÁNYOK / PEER-REVIEWED PAPERS

Szerkesztők / Editors:

RESPERGER Richárd – SZÉLES Zsuzsanna – TÓTH Balázs István



**SOPRONI EGYETEM KIADÓ**

UNIVERSITY OF SOPRON PRESS

**SOPRON, 2026**



JUBILEUMI  
TUDOMÁNYÜNNEP  
2025



SCIENCE  
JUBILEE  
2025

**Mottó: „200 év a tudás és a társadalom szolgálatában”**  
/ Motto: „200 years to knowledge and service to society”



**MAGYAR  
TUDOMÁNY  
ÉVE 2025/2026**

**Felelős kiadó / Executive Publisher: Prof. Dr. FÁBIÁN Attila**  
**a Soproni Egyetem rektora / Rector of the University of Sopron**

**Szerkesztők / Editors:**

Dr. RESPERGER Richárd, Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna, Dr. habil. TÓTH Balázs István

**Lektorok / Reviewers:**

Dr. BARTÓK István, BAZSÓNÉ Dr. BERTALAN Laura, Dr. BEDNÁRIK Éva,  
Dr. CZIRÁKI Gábor, Dr. DIÓSSI Katalin, Dr. habil. BARANYI Aranka,  
Dr. habil. JANKÓ Ferenc, Dr. habil. JUHÁSZ Tímea, Dr. habil. PAÁR Dávid,  
Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád, Dr. habil. SZABÓ Zoltán, Dr. habil. TÓTH Balázs István,  
Dr. HOSCHEK Mónika, Dr. KARNER Cecília, Dr. KERESZTES Gábor,  
Dr. habil. KOLOSZÁR László, Dr. KÓPHÁZI Andrea, Dr. MÉSZÁROS Katalin,  
Dr. NÉMETH Nikoletta, Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla, Dr. PALANCSA Attila,  
PAPPNÉ Dr. VANCSÓ Judit, Dr. RESPERGER Richárd, Prof. Dr. SZÉKELY Csaba,  
Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna, Dr. SZÓKA Károly, Dr. TAKÁTS Alexandra

Tördelőszerkesztő / Layout Editor: Dr. RESPERGER Richárd

**ISBN 978-963-334-579-5 (pdf)**

**DOI: <https://doi.org/10.35511/978-963-334-579-5>**

A kötetben közölt tanulmányok tartalmáért kizárólag a szerzők felelősek.  
/ The authors are solely responsible for the content of the papers published in this volume.

Creative Commons license: CC BY-NC-SA 4.0 DEED



Nevezd meg! - Ne add el! - Így add tovább! 4.0 Nemzetközi  
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International

## SZERVEZŐK

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar (SOE LKK),  
A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány

**A konferencia elnöke:** Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna PhD egyetemi tanár, dékán (SOE LKK)

### A konferencia Tudományos Bizottsága:

- Prof. Dr. FÁBIÁN Attila PhD egyetemi tanár (SOE LKK); a Soproni Egyetem rektora;
- Prof. Dr. KULCSÁR László CSc professzor emeritus (SOE LKK);
- Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla PhD egyetemi tanár, Doktori Iskola-vezető (SOE LKK);
- Prof. Dr. SZALAY László DSc egyetemi tanár (SOE LKK);
- Prof. Dr. SZÉKELY Csaba DSc professzor emeritus (SOE LKK);
- Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna PhD egyetemi tanár (SOE LKK);
- Prof. Dr. Clemens JÄGER PhD egyetemi tanár, dékán (FOM Közgazdaságtudományi és Menedzsment Egyetem, Essen, Németország), c. egyetemi tanár (SOE);
- Prof. Dr. Alfreda ŠAPKAUSKIENĖ PhD egyetemi tanár (Vilniusi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Litvánia);
- Dr. habil. BARANYI Aranka PhD egyetemi docens (SOE LKK);
- Dr. habil. KOLOSZÁR László PhD egyetemi docens (SOE LKK);
- Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc tudományos főmunkatárs (SOE LKK);
- Dr. habil. POGÁTSZA Zoltán PhD egyetemi docens (SOE LKK);
- Dr. habil. SZABÓ Zoltán PhD egyetemi docens (SOE LKK);
- Dr. habil. TÓTH Balázs István PhD egyetemi docens, a Lámfalussy Kutatóközpont igazgatója (SOE LKK);
- Dr. habil. Eva JANČÍKOVÁ PhD egyetemi docens (Pozsonyi Közgazdaságtudományi Egyetem, Nemzetközi Kapcsolatok Kar, Szlovákia);
- Dr. Rudolf KUCHARČÍK PhD egyetemi docens, dékán (Pozsonyi Közgazdaságtudományi Egyetem, Nemzetközi Kapcsolatok Kar, Szlovákia).

### A konferencia Szervező Bizottsága:

- Dr. MÉSZÁROS Katalin PhD egyetemi docens, dékánhelyettes (SOE LKK)
- PAPPNÉ Dr. VANCSÓ Judit PhD egyetemi docens, intézetigazgató, dékánhelyettes (SOE LKK);
- Dr. HOSCHEK Mónika PhD egyetemi docens, intézetigazgató (SOE LKK);
- Dr. NÉMETH Nikoletta PhD egyetemi docens, intézetigazgató (SOE LKK);
- Dr. BARTÓK István János PhD egyetemi docens (SOE LKK);
- Dr. SZÓKA Károly PhD egyetemi docens (SOE LKK);
- Dr. DIÓSSI Katalin PhD adjunktus (SOE LKK);
- Dr. RESPERGER Richárd PhD adjunktus (SOE LKK).

## ORGANIZERS

University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics (SOE LKK),  
For the Higher Education in Sopron Foundation

**Conference Chairperson:** Prof. Dr. Zsuzsanna SZÉLES PhD Professor, Dean (SOE LKK)

### Scientific Committee:

- Prof. Dr. Attila FÁBIÁN PhD Professor (SOE LKK), Rector of the University of Sopron;
- Prof. Dr. László KULCSÁR CSc Professor Emeritus (SOE LKK);
- Prof. Dr. Csilla OBÁDOVICS PhD Professor, Head of Doctoral School (SOE LKK);
- Prof. Dr. László SZALAY DSc Professor (SOE LKK);
- Prof. Dr. Csaba SZÉKELY DSc Professor Emeritus (SOE LKK);
- Prof. Dr. Zsuzsanna SZÉLES PhD Professor, Dean (SOE LKK);
- Prof. Dr. Clemens JÄGER PhD Professor, Dean (FOM University of Applied Sciences for Economics and Management, Essen, Germany), Honorary Professor (SOE);
- Prof. Dr. Alfrida ŠAPKAUSKIENĖ PhD Professor (Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration, Lithuania);
- Dr. habil. Aranka BARANYI PhD Associate Professor (SOE LKK);
- Dr. habil. Árpád Ferenc PAPP-VÁRY PhD Senior Research Fellow (SOE LKK);
- Dr. habil. Zoltán POGÁTSA PhD Associate Professor (SOE LKK);
- Dr. habil. Zoltán SZABÓ PhD Associate Professor (SOE LKK);
- Dr. habil. Balázs István TÓTH PhD Associate Professor, Director of the Lamfalussy Research Centre (SOE LKK);
- Dr. habil. Eva JANČÍKOVÁ PhD Associate Professor (University of Economics in Bratislava, Faculty of International Relations, Slovakia);
- Dr. Rudolf KUCHARČÍK PhD Associate Professor, Dean (University of Economics in Bratislava, Faculty of International Relations, Slovakia).

### Organizing Committee:

- Dr. Judit PAPPNÉ VANCSÓ PhD Associate Professor, Director of Institute, Vice Dean (SOE LKK);
- Dr. Tamás PIRGER PhD Assistant Professor, Vice Dean (SOE LKK);
- Dr. Mónika HOSCHEK PhD Associate Professor, Director of Institute (SOE LKK);
- Dr. Nikoletta NÉMETH PhD Associate Professor, Director of Institute (SOE LKK);
- Dr. István János BARTÓK PhD Associate Professor (SOE LKK);
- Dr. Gábor KERESZTES PhD Associate Professor, Vice Dean (SOE LKK);
- Dr. habil. László KOLOSZÁR PhD Associate Professor (SOE LKK);
- Dr. Károly SZÓKA PhD Associate Professor (SOE LKK);
- Dr. Katalin DIÓSSI PhD Assistant Professor (SOE LKK);
- Dr. Richárd RESPERGER PhD Assistant Professor (SOE LKK).

## TARTALOMJEGYZÉK / CONTENTS

### 1. szekció: Társadalmi kihívások és társadalmi innovációk

#### *Session 1: Social Challenges and Social Innovations*

<b>Társadalmi törésvonalak és reziliencia az egyszülős családok körében</b> BUJDOSÓ-KURUCSÓ Alexandra .....	12
<b>A 70 az új 60? Kit tartunk idősnek napjainkban?</b> TRUNKOS Ildikó .....	20
<b>Alternatives, Challenges, and Opportunities in the Automotive Industry of the 21st Century</b> János Pál PÁTZAY – Máté NAGY .....	29
<b>Informális gazdasági kapcsolatok a vidéki térségekben Magyarországon. Összehasonlító vizsgálat, 1998–2024</b> KULCSÁR László – David L. BROWN – OBÁDOVICS Csilla .....	38
<b>A nagy nyelvi modellek kreativitásának kérdései a kreatív problémamegoldás tükrében - Koncepcionális kiindulópontok</b> DROBNY-BURJÁN Andrea .....	47

### 2. szekció: Turizmus és marketing, fenntartható turizmus

#### *Session 2: Tourism and Marketing, Sustainable Tourism*

<b>Petfluencer marketing: Kisállatok mint véleményvezérek a közösségimédia marketingben – Tika the Iggy kutya influencer és Marta Sierra humán influencer Instagram-aktivitásának összehasonlító tartalomelemzése</b> DINGFELDER Patrícia – PAPP-VÁRY Árpád Ferenc .....	59
<b>Kötelező láthatóságból stratégiai kommunikáció: a hazai fejlesztési programok kommunikációs csomagjainak összehasonlító elemzése</b> HIDASAI Andrea .....	69
<b>Az élményalapú fenntartható agroturizmus témában végzett bibliometriai áttekintés Az élményalapú fenntartható agroturizmus témában végzett bibliometriai áttekintés</b> BOGNÁR Éva – HOSCHEK Mónika – DUNAY Anna .....	82
<b>Sztárfutballisták márkaépítése a közösségi médiában – Kvalitatív vizsgálat a digitális jelenlét, a hitelesség és a piaci érték kapcsolatáról</b> MOLNÁR Dominik – PAPP-VÁRY Árpád Ferenc .....	94
<b>Egy magyar futballszár és személyes márkájának felemelkedése – Szoboszlai Dominik márkaépítésének elemzése a digitális és sportpiaci térben</b> KORIM Dorina – PAPP-VÁRY Árpád Ferenc .....	111

### 3. szekció: Fenntarthatósági átmenet és digitális innovációk

#### *Session 3: Sustainability Transition and Digital Innovations*

<b>Adatvezérelt fenntarthatóság: ellátási lánc szimulációs labor a zöld döntés szolgálatában</b> SALUSINSZKY András – BUDAI László .....	127
<b>Sárvár városi erdeinek klímavédelmi szerepe a fenntarthatósági átmenet tükrében</b> KIRÁLY Éva – BOROVIKCS Attila .....	138
<b>Digitális fejlesztésekkel megoldható környezeti fenntarthatóságot érintő kihívások a hazai agrárinnovációs ökoszisztémával összefüggésben</b> HOLÁN Balázs – SZÓKA Károly – RADÁCSI László .....	155
<b>Digitalizációs attitűd vizsgálata egyetemi hallgatók körében</b> KERESZTES Gábor – NÉMETH Nikoletta – MÉSZÁROS Katalin .....	172

### 4. szekció: Fenntartható pénzügyek – Fenntartható gazdálkodás

#### *Session 4: Sustainable Finance – Sustainable Management*

<b>Az ESG múltja, jelene és jövője a magyarországi vállalatok életében</b> SZABÓ Csaba .....	186
<b>Zöld szemlélet a Soproni Egyetemen</b> NÉMETH Nikoletta – MÉSZÁROS Katalin .....	201
<b>A fenntartható közúti áruszállítás járművei: kihívások és lehetőségek</b> EGERVÁRI István .....	213
<b>A várostervezés új kihívásai</b> OSZVALD Ferenc Nándor .....	227

### 5. szekció: Global and Regional Aspects of Sustainable Development

#### *Session 5: Global and Regional Aspects of Sustainable Development*

<b>Sociocultural Influences on Green Transition: Community Resilience and the Solar Energy Shift in Lebanon</b> Nadine AL AMINE .....	241
<b>From Barriers to Action: Individual Responsibility and Solutions for Selective Waste Collection in Western Hungary</b> Boglárka KONKA – Veronika LÁSZLÓ – Andrea Magda NAGY – Stefánia Matild TÖREKI – Zsuzsa DARIDA .....	254
<b>Digital Twins in Sustainable Supply Chain Management: An Exploratory Cross-Case Analysis</b> Magdalena WITTMANN .....	266
<b>Bridging the Divide: A Systematic Literature Review of Sustainability Pathways for SMEs in Sub-Saharan Africa Amid Global Sustainability Transitions</b> Eulalia ANG'EDU – Katalin DIÓSSI .....	278

**Intermodal Transport, Sustainability, and Security Challenges in South Africa's Automotive Logistics**

Anikó RICHTER – Csaba I. HENCZ ..... 296

**6. szekció: Sustainable Economy and Management (személyes)**

*Session 6: Sustainable Economy and Management (in-person)*

**Toward Zero Waste: Applying the 9R Framework in Sustainable Event Management**

Katalin VIGH – Katalin DIÓSSI ..... 308

**Essential Steps in Sustainable Corporate Event Management**

Katalin VIGH – Katalin DIÓSSI ..... 318

**Exploring the Impact of Mountain Tourism Facilities and Activities on Domestic Tourism Consumption and Sustainability of Local Community Livelihoods Community: A Literature Review**

Deborah KANGAI – Árpád Ferenc PAPP-VÁRY – Viktória SZENTE ..... 326

**Sustainability by Design: User Experience Strategies in Green Tourism Marketing**

Nawres DHOUB – Éva BEDNÁRIK ..... 340

**Integrált jelentések a magyarországi tőzsdei kibocsátók körében**

BARTÓK István János ..... 353

**7. szekció: Sustainable Economic Decisions**

*Session 7: Sustainable Economic Decisions*

**Analyst Forecast Properties Around IFRS-Based Consolidation: Coverage, Dispersion, and Bias in Morocco**

Saddek BAROUD – Anita TANGL ..... 363

**Behavioral Finance for Rational and Sustainable Decision-Making Capital Markets - An Analysis of Investor Behavior Using the Example of Wirecard AG**

Mathilda STOCKHAUS – Christian BERNER ..... 378

**Designing ESG Reports with Nudges: Integrating Behavioural Insights into CFO-Led Sustainability Reporting**

Safaâ HOUNA – Lena Lotta STICKEN – Károly SZÓKA ..... 403

**Integrating AI-driven Macroeconomic Forecasting with Exchange Rate Hedging: The Case of Japanese Yen**

Avaz MAMMADOV – Kanan MAMMADLI – Károly SZÓKA – Balázs István TÓTH ..... 421

**Der Einfluss der deutschen § 6b EStG-Rücklagenbildung im internationalen Rechnungslegungsstandart nach IFRS für eine deutsche Personengesellschaft einer multinationalen Unternehmensgruppe**

Linda MATTHES – Katalin DIÓSSI – Zsuzsanna SZÉLES ..... 435

<b>Reconceptualizing Organizational Commitment in the Age of Sustainability: A Reflexive Grounded Theory Perspective on Fragmentation and Complexity in the Public Sector</b> Jessica KULCZYCKI – Katalin DIÓSSI .....	454
<b>Eine kritische Analyse der Vereinbarkeit zwischen Nachhaltigkeit und KI in Unternehmen</b> André HEISLER – Károly SZÓKA .....	468
<b>8A. szekció: Fenntarthatósági kihívások és innovatív válaszok</b> <i>Session 8A: Sustainability Challenges and Innovative Responses</i>	
<b>Magyar divatipari designer márkák online- és offline megjelenésének elemzése</b> VIZI Noémi .....	478
<b>Bizalom és hitelesség az influencerszer-marketingben: digitális kommunikáció a kutyaeledel szektorban</b> CSÓTYA Klára – LUKÁCS Rita – PAPP-VÁRY Árpád Ferenc .....	492
<b>8B. szekció: Fenntarthatósági kihívások és innovatív válaszok</b> <i>Session 8B: Sustainability Challenges and Innovative Responses</i>	
<b>A mesterséges intelligencia lehetőségei a nyugdíjbiztonság területein</b> SZABÓ Zsolt Mihály .....	511
<b>Virtuális migráció? A távmunka, mint új dimenzió a fenntartható mobilitásban</b> GAÁL Sándor András – OBÁDOVICS Csilla – RESPERGER Richárd .....	520
<b>Az egészségműveltség fejlesztése a gyógyszertárakban a fenntarthatóság figyelembevételével</b> PORZSOLT Péter – PAPP-VÁRY Árpád Ferenc .....	535
<b>9. szekció: Sustainable Economy and Management (online)</b> <i>Session 9: Sustainable Economy and Management (online)</i>	
<b>Hidden Fault Lines in Sustainability Transitions: Silence, Commitment, Citizenship and Machiavellianism</b> Andrea MÁTÉ .....	547
<b>Investigation of Differences in Labour Productivity Between the Visegrád Group Countries (V4) Compared to Germany and the Impact on Their Workers' Wages</b> Andreas HUTH .....	567
<b>Sustainable Management in Inpatient Long-Term Care in Germany Through Competence-Based Staffing</b> Rita ZÖLLNER – Silke MAGES .....	581
<b>Overview of Employment Forms of University Students in the Mirror of Changes in Legislation, with Particular Respect to Dual Training in Hungary</b> Tünde FIERS – Ágnes SIKLÓSI – Krisztina A. SISA .....	599

## **10. szekció: Sustainability Challenges and Innovations**

### *Session 10: Sustainability Challenges and Innovations*

<b>The Concept of Vulnerable Households in European Energy Policy</b> Ágnes VÁRADI .....	615
<b>Co-Creation and Personalisation in Autonomous Mobility: A Qualitative Exploration of User Expectations</b> Phillipp NOLL – Nils Andreas EIBER .....	626
<b>How Do ESG Factors Influence Financial Performance in Leading Sustainable Companies?</b> László Zoltán KUCSÉBER .....	646
<b>Emotional Artificial Intelligence in Interpersonal Leadership: Technological Implementation and Social Impact</b> Nils Andreas EIBER – Rüdiger GRIMM .....	655
<b>Regulatory AI as Catalyst: Framework for Sustainable Financial Transformation</b> Alexander Maximilian RÖSER – Cedric BARTELT – Ricky WEIß .....	678

## **11. szekció: Poszter szekció**

### *Session 11: Poster Session*

<b>Organizational Theory in the Context of Climate Change and Potential Application for the Green Transition of the Iron and Steel Industry</b> Beáta BURÓ .....	696
<b>Quantitative Easing and Its Effects on Economies: A Systemic Literature Review With a European Focus</b> Magnus RADEMACHER .....	716
<b>Der Wert von Daten als nachhaltige Ressource: Chancen und Risiken im Kontext von Künstlicher Intelligenz</b> Chantal LEISING .....	744
<b>Csepreg, a boldog utazó desztinációja Vas vármegyében</b> HORVÁTH Kornélia Zsanett .....	766
<b>A holland körforgásos gazdaság hatása a holland országimázsra</b> KALCSÚ Zoltán – BEDNÁRIK Éva .....	782
<b>Dróntechnológia a vasúti infrastruktúra szolgálatában: nemzetközi trendek és a hazai tapasztalatok</b> KOLOSZÁR László – IONESCU Astrid .....	796

## **Kötelező láthatóságból stratégiai kommunikáció: a hazai fejlesztési programok kommunikációs csomagjainak összehasonlító elemzése**

*From Compliance to Strategy: Comparative Examination of Communication Frameworks in Hungarian Development Policy*

**HIDASIA Andrea**<sup>1</sup>

doktorandusz (PhD Student)

*Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar (University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics)*

### **Absztrakt:**

Tanulmányom készítésének célja a hazai projektkommunikáció fejlődési irányainak feltárása az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT, 2007–2013), az Új Széchenyi Terv (ÚSZT, 2011–2013), a Széchenyi 2020 (2014–2020) és a Széchenyi Terv Plusz (2021–2027) programok „*Kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettségei*” útmutatóinak és kommunikációs csomagjainak összehasonlító elemzésén keresztül. A kutatásban szekunder módszertannal vizsgálom a szabályozási környezet, a kommunikációs eszközrendszer és az erre felhasználható maximális keret alakulását. A tanulmány alapozó szerepet tölt be a további empirikus kutatáshoz, amely kérdőíves adatgyűjtésre és szakértői interjúkra építve elemzi majd az említett kommunikációs csomagok hatékonyságát és finanszírozási jellemzőit. Jelen elemzésem rávilágít, hogy az elmúlt két évtizedben a fejlesztési programok kötelező kommunikációja jelentős szemléletváltáson ment keresztül: a korai, formális nyilvánossági tevékenységeket egy jóval tudatosabb, strukturáltabb, többcsatornás és digitális fókuszú rendszer váltotta fel. Ugyanakkor az igazán hatékony, projektspecifikus és kreatív marketingeszközök továbbra sem számolhatók el a pályázati keretek között. Vizsgálatom arra enged következtetni, hogy bár a kommunikációs rendszer szakmai fejlődése egyértelmű, a projektek külső láthatósága és társadalmi elérése még eredményesebbé válhatna, ha az elszámolhatósági szabályok rugalmasabban támogatnák az egyedi, célcsoport-orientált, innovatív marketingkommunikációs eszközök alkalmazását.

**Kulcsszavak:** projektkommunikáció, marketingstratégia, marketingkommunikációs eszközök, városmarketing

**JEL-kódok:** M31, M38

### **Abstract:**

The aim of this study is to explore the developmental directions of project communication in Hungary through a comparative analysis of the “Beneficiaries’ Communication Obligations” guidelines and communication packages of the New Hungary Development Plan (ÚMFT, 2007–2013), the New Széchenyi Plan (ÚSZT, 2011–2013), Széchenyi 2020 (2014–2020), and the Széchenyi Plan Plus (2021–2027) programs. The research employs secondary analysis to examine the evolution of the regulatory framework, the system of communication tools, and the maximum financial limits allocated for communication activities. This study serves as a foundation for my forthcoming empirical research, which—based on questionnaire surveys and expert interviews—will analyse the effectiveness and financing characteristics of the aforementioned communication packages. The current analysis reveals that over the past two decades, the mandatory communication practices of development programs have undergone a significant paradigm shift: early, formal publicity activities have been replaced by a more conscious, structured, multichannel, and digitally focused system. However, genuinely effective, project-specific, and creative marketing tools still cannot be accounted for within the

---

<sup>1</sup> [hidasi.andrea@phd.uni-sopron.hu](mailto:hidasi.andrea@phd.uni-sopron.hu)

framework of eligible project costs. The findings suggest that although the professional development of the communication system is evident, the external visibility and social reach of projects could become even more effective if the eligibility rules more flexibly supported the use of unique, target group-oriented, and innovative marketing communication tools.

**Keywords:** project communication, marketing strategy, marketing communication tools, city marketing

JEL codes: M31, M38

## 1. Bevezetés, célkitűzés

A fejlesztéspolitikai kommunikáció sajátossága, hogy egyszerre kapcsolódik a közpolitika, a szervezeti kommunikáció és a marketing területéhez. Az Európai Unió fejlesztéspolitikájában, valamint a hazai rendszerben a kommunikáció és a láthatóság nem pusztán formai követelmény, hanem a közpénzek átlátható, társadalmilag ellenőrizhető és legitim módon történő felhasználásának alapvető eszköze, ahol az állampolgári visszajelzés és a közérthető kommunikáció alapfeltétele a fejlesztéspolitika elfogadottságának.

A fejlesztéspolitikai kommunikáció az elmúlt két évtizedben fokozatosan vált önálló, interdiszciplináris kutatási területté. A kommunikáció szerepe túlmutat az információátadáson, a fejlesztési programok társadalmi elfogadottságának, legitimitásának és hosszú távú fenntarthatóságának egyik kulcsfontosságú tényezőjévé vált. Ennek ellenére a projektkommunikáció – különösen a hazai fejlesztéspolitikai gyakorlatban – sokáig elsősorban adminisztratív megfelelési kötelezettségként jelent meg, és kevésbé kapcsolódott a szervezeti és programstratégiai gondolkodáshoz.

A hazai fejlesztéspolitika kommunikációs gyakorlatát az elmúlt két évtizedben jelentős evolúció jellemezte: a kezdeti időszak formális, elsősorban arculati elemekre és kötelező láthatóságra koncentrálnak megoldásait fokozatosan felváltotta a célcsoport-orientált, multicsoportos és digitális kommunikáció. A kötelező láthatóság minimum követelményeinek teljesítéséből egyre inkább a stratégiai kommunikáció felé tolódott el a hangsúly, amely a támogatáspolitikai célok megértését, a társadalmi beágyazottság erősítését, valamint a projektek hatásainak láthatóvá tételét célozza.

A tanulmány célja, hogy a hazai fejlesztési programok – az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT), az Új Széchenyi Terv (ÚSZT), a Széchenyi 2020 és a Széchenyi Terv Plusz – kommunikációs elvárásait szekunder kutatás alapján összehasonlítsa és bemutassa a szabályozási környezet, az eszközrendszer és az elszámolhatósági keretek változásának irányait 2007 és 2027 között.

A vizsgálat külön figyelmet fordít a kommunikációs hatékonyságot befolyásoló tényezőkre, amely saját szakmai tapasztalat alapján kerül bemutatásra a tanulmányban.

## 2. Szakirodalmi áttekintés: fejlesztéspolitikai kommunikáció és a láthatóság elve

A fejlesztéspolitikai gyakorlatok sikeressége napjainkban egyre inkább túlmutat a klasszikus projektmenedzsment szempontokon és szorosan összekapcsolódik a kommunikáció tudatos, stratégiai alkalmazásával, amelyet a nemzetközi szakirodalom és a közpolitikai dokumentumok egyaránt hangsúlyoznak.

Cornelissen (2023) a vállalati és intézményi kommunikációt a szervezeti stratégia integráns részeként írja le és hangsúlyozza, hogy a kommunikációs gyakorlatoknak tükrözniük kell a környezeti és társadalmi kontextus sajátosságait is.

A nemzetközi forrásokból finanszírozott projekteknél a stakeholderek köre nagyon széles, a velük folytatott párbeszéd során elengedhetetlen a különböző kommunikációs csatornák konzisztens használata az eredményesség érdekében (Aaltonen, 2011).

Fill (2011) integrált marketingkommunikációs megközelítése szerint a kommunikáció hatékonysága azon múlik, mennyire következetes az üzenet a különböző csatornákon, és mennyire képes kapcsolatot teremteni a célcsoportokkal.

Ezt a szemléletet erősíti Diallo & Thuillier (2005) egy korábbi kutatása is, amely az internacionális fejlesztési projektek sikerdimenzióit vizsgálja afrikai projektkoordinátorok percepciói alapján. A tanulmány kiemeli, hogy már a kétezres évek elején is a projekt sikerét nem csupán az idő-, költség- és teljesítménymutatók határozták meg, hanem a kommunikáció minősége és a projektpartnerek közötti bizalom is. Az átlátható, kétirányú kommunikáció hozzájárul az érintettek elköteleződéséhez és a helyi környezethez való alkalmazkodáshoz, ami hosszú távon növeli a fejlesztési beavatkozások fenntarthatóságát (Smith, 2011).

Az Európai Bizottság *Kommunikáció a 2021–2027 közötti időszakra vonatkozó kohéziós politikáról* c. tanulmánya kifejezetten hangsúlyozza, hogy a kommunikáció nem kiegészítő tevékenység, hanem kulcsfeladat: a célok, lehetőségek és eredmények bemutatásán keresztül segíti a közvélemény tájékozódását és a projektek elfogadottságát (Európai Bizottság, 2020). Ezt támasztja alá Mendez és szerzőtársai (2019) tanulmánya is, amely a kohéziós politika láthatóságát és kommunikációját elemzi az online médiában. A kutatás rámutat arra, hogy a digitális csatornák tudatos és stratégiai használata nélkül a projektek társadalmi hatása és érzékelhetősége korlátozott marad, ezért szakpolitikai ajánlásokat fogalmaz meg a kohéziós politika és a különböző fejlesztési programok láthatóságának javítására.

Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2021/1060 rendeletében (2021) is megjelenik a szabályozás, miszerint a tagállamoknak biztosítaniuk kell, hogy az uniós támogatások és azok eredményei minden releváns tevékenységben jól láthatóak legyenek, különös tekintettel a stratégiai jelentőségű műveletekre. A szabályozás egyértelművé teszi, hogy a kommunikáció nem pusztán formai kötelezettség: a támogatások láthatóvá tétele, az információk hozzáférhetősége és a nyilvánosság bevonása a közpénzek felhasználásának elszámoltathatóságát és a fejlesztéspolitikák társadalmi elfogadottságát szolgálja, mulasztás esetén pedig pénzügyi korrekció is alkalmazható.

### 3. Kutatási módszertan

A kutatás módszertani megközelítése kvalitatív, szekunder elemzésen alapul, amelynek célja a hazai fejlesztéspolitikai projektkommunikáció szabályozási kereteinek és szemléleti változásainak feltárása, különös tekintettel a kommunikáció hatékonyságát befolyásoló tényezőkre. A módszertan abból az alapfeltevésekből indul ki, hogy a kommunikációs teljesítmény nem kizárólag az alkalmazott eszközök körétől függ, hanem attól az intézményi, szervezeti és társadalmi kontextustól is, amelyben a projektkommunikáció megvalósul.

A kutatás összehasonlító stratégiát alkalmaz, amely lehetővé teszi a különböző fejlesztési programok kommunikációs csomagjainak strukturált összevetését. Az elemzés nem a kommunikációs outputok vagy kampányeredmények mérésére irányul, hanem arra, hogy feltárja azokat a szabályozási és környezeti tényezőket, amelyek elősegítik vagy korlátozzák a hatékony, célcsoport-orientált kommunikáció megvalósítását.

A szekunder kutatás forrásbázisa három, egymást kiegészítő dokumentumcsoportból áll:

- a) Stratégiai kommunikációs és marketing szakirodalom, amely elméleti keretet biztosít a kommunikáció hatékonyságának értelmezéséhez, különös tekintettel az integrált kommunikáció, a célcsoport-szegmentáció és a visszacsatolási mechanizmusok szerepére.
- b) Európai Unió fejlesztéspolitikai kommunikációs iránymutatások, amelyek a láthatóság fogalmát fokozatosan kiterjesztik a társadalmi párbeszédre, az elszámoltathatóságra és a bizalomépítésre.
- c) Hazai fejlesztéspolitikai útmutatók és kézikönyvek, amelyek konkrét módon határozzák meg a kommunikációs eszköztárat, az elszámoltathatóság feltételeit és a kedvezményezettek mozgásterét. Ezek a szabályozások közvetlenül befolyásolják a kommunikáció gyakorlati hatékonyságát.

Jelen kutatás módszertana a dokumentumelemzésre irányul, amely a szabályozási környezet vizsgálata által iránymutatást nyújt egy későbbi, primer adatfelvételen alapuló kutatáshoz, amely kérdőíves és interjú módszerekkel vizsgálja majd a kommunikáció hatékonyságát, költségvonzatait és társadalmi megítélését.

#### **4. A kedvezményezettek kötelező tájékoztatási kötelezettségei a hazai fejlesztési programokban**

A hazai – döntően Európai Unió társfinanszírozású – fejlesztési programok megvalósításához szorosan kapcsolódnak a kedvezményezettek tájékoztatási és nyilvánossági kötelezettségei. Ezek célja kettős: egyrészt biztosítani a közpénzek felhasználásának átláthatóságát és elszámoltathatóságát, másrészt láthatóvá tenni a fejlesztések társadalmi-gazdasági hozzáadott értékét a szélesebb nyilvánosság számára. A kötelezettségek tartalmát és mértékét egységes uniós elvek határozzák meg, ugyanakkor azok konkrét formája a hazai végrehajtási szabályozásban differenciáltan jelenik meg a Kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettségei c. útmutatók alapján. A tájékoztatási kötelezettségek egyik legfontosabb megkülönböztető tényezője a projekt támogatási összege. Alacsonyabb összegű támogatások esetében a kötelezettségek jellemzően a minimumszintre korlátozódnak (például alapvető vizuális elemek, rövid szöveges tájékoztatás). Nagyobb volumenű projektek esetében ezzel szemben összetettebb kommunikációs elvárások jelennek meg, amelyek gyakran kiterjednek nyilvános eseményekre, részletesebb online megjelenésre, valamint a projekt eredményeinek bemutatására is.

Ez a differenciálás abból az elvből indul ki, hogy a nagyobb közpénzfelhasználás nagyobb társadalmi figyelmet és átláthatóságot indokol, ugyanakkor a gyakorlatban gyakran adminisztratív többletterhet is jelent a kedvezményezettek számára. Az Állami támogatások a gyakorlatban című szakirodalom rámutat, hogy az állami támogatási szabályozásban – így a tájékoztatási és közzétételi kötelezettségek terén – a költségvetési összeg nagysága önmagában is meghatározó tényező a szabályozás és az elvárt kommunikációs intézkedések szintjének kialakításában. Ez az összefüggés érthetővé teszi, miért írnak elő a gyakorlatban részletesebb, átláthatóbb tájékoztatást és nyilvánosságot ott, ahol a támogatás jelentősebb közpénzfelhasználást képvisel (Nyikos, 2022).

A kötelezettségek alakulását jelentősen befolyásolja a beruházás jellege és alapja. Infrastrukturális vagy fizikai beruházások esetében hangsúlyos szerepet kapnak a helyszíni tájékoztatási eszközök (például projektábrák, emlékeztető táblák), amelyek a beruházás teljes időtartama alatt biztosítják a láthatóságot. Ezzel szemben a képzésekre, szolgáltatásfejlesztésekre vagy kutatás-fejlesztési tevékenységekre irányuló projektek esetében a kommunikáció inkább az információs és online eszközök felé tolódik el.

A beruházási alap (pl. ERFA, ESZA) szintén hatással van a kötelezettségek struktúrájára, mivel az egyes alapok eltérő kommunikációs hangsúlyokat és célcsoportokat érintenek. A kötelező tájékoztatás tartalmát és megvalósítását befolyásolja a kedvezményezett jogi és tulajdonosi formája is. Közsféra szereplők esetében a kommunikáció szorosan kapcsolódik a közérdekű tájékoztatás elvéhez és gyakran nagyobb nyilvánosságot feltételez. Magántulajdonú vállalkozásoknál a kötelező elemek célja elsősorban a támogatás tényének és forrásának feltűntetése, miközben a vállalati üzleti érdekek és arculati szempontok is megjelennek.

Civil és nonprofit szervezetek esetében a kommunikáció gyakran erősebben kötődik a közösségi bevonáshoz és a társadalmi hatások bemutatásához, bár a szabályozás formálisan sokszor egységes követelményeket ír elő a különböző kedvezményezett típusokra.

A tájékoztatási kötelezettségeket további projektspecifikus tényezők is befolyásolják. Ilyen lehet a projekt időtartama, földrajzi elhelyezkedése, célcsoportja vagy innovációs jellege. Többéves, nagy láthatóságú projektek esetében általában indokolt a folyamatos kommunikáció, míg rövid futamidejű vagy szűk célcsoportot érintő projektek esetében a szabályozás elvileg lehetőséget adna egyszerűbb megoldásokra – a gyakorlatban azonban ez a rugalmasság nem mindig érvényesül.

## 5. Hazai fejlesztési programokhoz kapcsolódó összehasonlító elemzés kommunikációs szempontok alapján

A kutatás négy kiemelt hazai fejlesztési program kommunikációs szabályozását vizsgálja 2007-2027 időszakban: az ÚMFT, az ÚSZT, a Széchenyi 2020 és a Széchenyi Terv Plusz. Az elemzés egységei a programokhoz kapcsolódó kommunikációs csomagok, amelyek nemcsak kötelező és alkalmazható elemek összességéként, hanem a hatékony kommunikációt támogató vagy gátló struktúraként kerülnek értelmezésre.

Az összehasonlítás az alábbi szempontok mentén történt:

- kommunikációs szemlélet változása,
- kötelező és alkalmazható marketingeszközök,
- tapasztalható innováció,
- költségkorlát.

A kommunikáció hatékonyságát befolyásoló tényezők az alábbi fő kategóriák mentén kerültek vizsgálatra többnyire saját szakmai tapasztalat alapján:

- Kompetencia- és kapacitáshiány: az elemzés vizsgálja, hogy a szabályozás milyen mértékben számol a kedvezményezettek kommunikációs felkészültségével, illetve biztosít-e támogató mechanizmusokat (képzés, sablonok, automatizmusok).
- Célcsoportok fragmentáltsága: a dokumentumok elemzése során feltárásra kerül, hogy a kommunikációs elvárások mennyire teszik lehetővé a célzott, differenciált kommunikációt, vagy kizárólag egységes üzeneteket preferálnak.
- Dezinformáció és bizalomhiány: a módszertan vizsgálja a visszacsatolási lehetőségek, párbeszédorientált eszközök és transzparens kommunikációs elemek jelenlétét, amelyek a bizalomépítés előfeltételei.
- Mérhetőség és értékelhetőség korlátai: az elemzés kitér arra, hogy a szabályozás milyen indikátorokat, tájékoztatási kötelezettségeket és értékelési mechanizmusokat ír elő, illetve ezek mennyiben alkalmasak a valódi kommunikációs hatás mérésére.

Ezen tényezők nem önálló változóként, hanem strukturális feltételrendszerként kerülnek értelmezésre, amelyek közvetlenül hatnak a kommunikáció stratégiai vagy formális jellegére.

### 5.1. Kommunikációs szemlélet változása

Ez a szempont azért került kiemelésre, mert a kommunikáció szerepének értelmezése alapvetően meghatározza a szabályozás egészét. A kommunikációs filozófia változásának vizsgálata lehetővé teszi annak feltárását, hogy a programok mennyiben tekintik a kommunikációt stratégiai eszköznek, illetve hogyan jelenik meg a legitimitáció, a partnerség és a nyilvánosság bevonásának igénye. Ezt erősíti meg Eric Verzuh Projektmenedzsment című műve is, amely hangsúlyozza a tudatosan tervezett, kétirányú kommunikáció szerepét a célok, elvárások és felelőségek egyértelmű közvetítésében, valamint az érintettek bevonásában. Verzuh szerint a kommunikáció stratégiai kezelése alapvető feltétele a bizalom kialakításának és a projektek legitimitációjának (Verzuh, 2006).

Az 1. ábra a hazai fejlesztéspolitikai kommunikáció szemléletének időbeli és tartalmi átalakulását mutatja be, egymásra épülő fejlődési szakaszok formájában, összekapcsolva az egyes fejlesztési programciklusokkal.

A folyamat kiindulópontját a formális megfelelés jelenti, amely az ÚMFT időszakára jellemző. Ebben a szakaszban a kommunikáció elsődleges célja a kötelező láthatósági előírások teljesítése volt. A hangsúly az adminisztratív megfelelésen, a támogatás forrásának jelölésén és a szabályok betartásán volt, miközben a kommunikáció tartalmi és stratégiai szerepe háttérbe szorult.

A következő lépcsőfok a márkaépítés, amely az ÚSZT-hez köthető. Ebben a fázisban a kommunikáció már nem pusztán a megfelelésről szól, hanem megjelent az egységes arculat, a

programazonosítás és a fejlesztéspolitika márkaként való megjelenítése. A kommunikáció célja ekkor elsősorban az volt, hogy a fejlesztési program felismerhetővé és beazonosíthatóvá váljon a nyilvánosság számára.

A Széchenyi 2020 időszakában a szemlélet tovább fejlődött a multicSATORNÁS és célcsoport-orientált kommunikáció irányába. Ebben a szakaszban a kommunikációs elvárás már több csatornára – offline és digitális felületek – terjedt ki, ahol egyre nagyobb hangsúlyt kapott a különböző célcsoportok eltérő információigényeinek figyelembevétele. A kommunikáció funkciója elméletben kibővült: a tájékoztatáson felül további célként jelent meg az érintettek elérése és bevonása.

A fejlődési ív jelenlegi végpontját a Széchenyi Terv Plusz által megtestesített stratégiai és partnerségi kommunikáció jelenti. Ebben a megközelítésben a kommunikáció már a fejlesztéspolitika stratégiai eszközeként értelmezhető. A kommunikáció középpontjában a hosszú távú kapcsolatok kialakítása, a partnerségi együttműködések erősítése, a társadalmi párbeszéd elősegítése, valamint a fejlesztések által létrehozott hozzáadott érték tudatos bemutatása áll. Ez összhangban van a szakirodalom megállapításaival, amelyek szerint a projektek kommunikációja akkor tekinthető hatékonnak, ha képes a fejlesztések eredményeit és értékteremtő hatását világosan közvetíteni, és azokat az érintettek számára releváns, értelmezhető módon bemutatni (Kotler & Keller, 2016).



**1. ábra: Kommunikációs szemlélet változása**

Forrás: Saját rendszerezés és szerkesztés

## 5.2. Kötelező és alkalmazható marketingeszközök

A kommunikációs csomagok gyakorlati hatása elsősorban az előírt és választható eszközök körén keresztül érvényesül. A kötelező elemek meghatározzák a minimumszintű megfelelést, míg az alkalmazható eszközök a rugalmasság és az adaptivitás mértékét jelzik. E dimenzió vizsgálata rávilágít arra, hogy a szabályozás mennyiben támogatja a célcsoport-orientált, kontextus-érzékeny kommunikációt, illetve hol válik az eszközhasználat formalizálttá és sablonossá.

A 2. ábra a hazai fejlesztéspolitikai kommunikációban alkalmazott marketing- és kommunikációs eszközök időbeli bővülését és komplexebbé válását mutatja be, szorosan kapcsolódva az egyes fejlesztési programciklusokhoz. A vizuális logika egy fejlődési folyamatot rajzol fel, amelyben az eszköztár a kötelező, statikus megoldásoktól az alkalmazható stratégiai célokat szolgáló, digitális kampányokig terjed.

A folyamat kiindulópontját ebben az esetben is az ÚMFT időszaka jelenti, amelyben a kommunikációs eszközhasználat elsősorban a tájékoztató táblákra, plakátokra és sajtóközleményekre korlátozódott. Ezek az eszközök a támogatás forrásának jelölését és a projekt megvalósulásának formális bejelentését szolgálták, és döntően egyirányú, offline kommunikációt alkalmaztak.

A következő szakaszban, az ÚSZT időszakában megjelentek a webes tartalmak, mint önálló kommunikációs elemek. A projektekhez kapcsolódó honlapok, aloldalak és online információs felületek lehetőséget teremtettek a részletesebb tájékoztatásra, valamint a folyamatos információfrissítésre. Ez az elmozdulás már túlmutatott a pusztán kötelező láthatóságon, de a kommunikáció továbbra is jellemzően statikus és információközlő maradt.

A Széchenyi 2020 programciklusban az eszköztár tovább bővült a közösségi média, a videós tartalmak és az online sajtó megjelenésével. Ebben a szakaszban a kommunikáció már többcsatornás formát öltött, és egyre inkább igazodott a célcsoportok médiahasználati szokásaihoz. Ekkor már tisztában voltak azzal a ténnyel, hogy a folyamatosan változó világ és a digitális technológiák gyors fejlődése a fogyasztói preferenciák átalakulásához is vezetett, amelyhez a kommunikációs gyakorlatoknak is alkalmazkodnia kell (Nyikos, 2021). A videók, közösségi felületek és digitális sajtómegjelenések lehetővé tették az élményszerűbb, vizuálisan erősebb és gyorsabban terjeszthető üzenetek alkalmazását, különösen a fiatalabb generációk elérése érdekében.

A jelenlegi elvárások alapján a hangsúly a digitális eszközök és kampányok integrált alkalmazására helyeződik. A kommunikáció ebben a megközelítésben már nem elszigetelt eszközök halmaza, hanem tudatosan tervezett kampánylogika mentén szerveződik. A digitális platformok, célzott online kampányok és adatvezérelt megoldások a stratégiai kommunikáció irányába mutatnak, ahol a cél nem csupán az információátadás, hanem a bevonás, a kapcsolatépítés és a fejlesztések hozzáadott értékének bemutatása.



**2. ábra: Kötelező és alkalmazható marketingeszközök**

Forrás: Sajtát rendszerezés és szerkesztés

## 5.2. Tapasztalható innováció

Az innováció szempontja azért került be az elemzésbe, mert a kommunikáció hatékonysága szorosan összefügg azzal, hogy a szabályozási környezet mennyire ösztönzi az új megoldások, digitális csatornák és kreatív tartalmi formák alkalmazását. Az innováció vizsgálata nem csupán technológiai értelemben releváns, hanem azt is jelzi, hogy a kommunikációs rendszer képes-e reagálni a médiakörnyezet és a befogadói szokások változásaira, vagy inkább konzerválja a korábbi gyakorlatokat.

A 3. ábra a hazai fejlesztéspolitikai kommunikációban megjelenő innováció fokozatos, lépcsőzetes kibontakozását mutatja be, az egyes fejlesztési programciklusokhoz kapcsolódva. A bemutatott folyamat jól érzékelteti, hogy az innováció nem egyszeri ugrásként, hanem egymásra épülő elemek és tanulási folyamatok eredményeként jelent meg a kommunikációs gyakorlatban.

A kezdeti időszakhoz köthető az első országos szintű, egységes arculati kézikönyv bevezetése. Ez az innováció elsősorban strukturális és szabályozási jellegű volt: célja az egységes vizuális megjelenés és az azonosíthatóság biztosítása. Bár ez még nem jelentett tartalmi vagy kommunikációs újítást, fontos alapot teremtett a későbbi fejlesztésekhez.

2011-ben folytatódott az eszköztár bővülése, amikor az első kísérletek történtek a digitális kommunikáció beemelésére. Ezek a próbálkozások jellemzően eseti jellegűek voltak és még nem alkottak koherens, stratégiai rendszert. Ugyanakkor fontos tanulási szakaszt jelentettek: megjelent az igény arra, hogy a kommunikáció kilépjen a kizárólag offline és statikus formákból.

A Széchenyi 2020 programciklusban az innováció új szintre lépett azáltal, hogy megjelenik a mérhetőség és a monitoring igénye. Ebben az időszakban felmerült a hatékonyság, az elérés és a visszacsatolás kérdése is.

2021 óta az innováció az adatvezérelt targetálás, a közösségi részvétel és a visszacsatolás hangsúlyos megjelenésében érhető tetten. Elméleti szinten a kommunikáció ebben a megközelítésben már képes alkalmazkodni a különböző célcsoportok eltérő igényeihez, és lehetőséget teremt a kétirányú kommunikációra, valamint az állampolgári és kedvezményezett visszajelzések beépítésére.



**3. ábra: Tapasztalható innováció**

Forrás: Saját rendszerezés és szerkesztés

### 5.3. Költségkorlát

A költségkorlát elemzése elengedhetetlen, hiszen a kommunikációs tevékenységek tényleges megvalósíthatóságát alapvetően meghatározza az elszámolhatóság és a rendelkezésre álló források nagysága. A költségkeretek és elszámolási szabályok közvetlenül befolyásolják, hogy a kedvezményezettek mennyire motiváltak minőségi, stratégiai kommunikációra, illetve mennyiben kényszerülnek a minimumkövetelmények teljesítésére. Ez a szempont így összekapcsolja a szabályozási szintet a projektmegvalósítás mindennapi realitásaival.

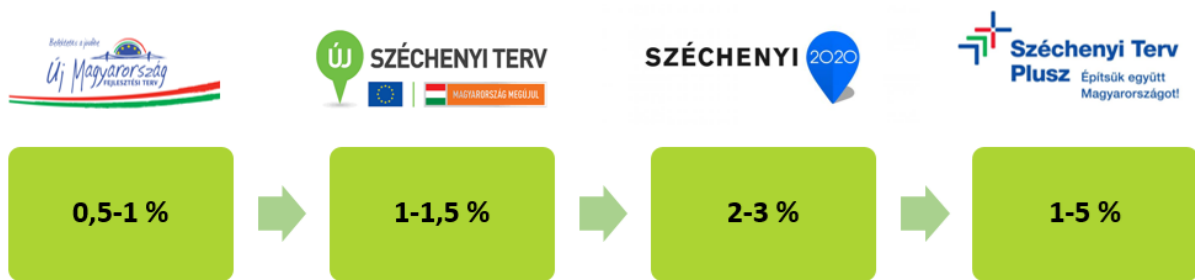
A 4. ábra a hazai fejlesztéspolitikai projektkommunikációhoz kapcsolódó elszámolható kommunikációs költségek arányának változását mutatja be 2007 és 2027 között. A bemutatott százalékos értékek jól szemléltetik, hogy a kommunikáció pénzügyi keretei idővel fokozatosan bővültek.

Az ÚMFT időszakában a kommunikációra fordítható költségek jellemzően a projektösszeg 0,5–1%-át tették ki. Ez a szűk költségkeret elsősorban a kötelező láthatósági elemek finanszírozását tette lehetővé és nem hagyott mozgásteret komplexebb, stratégiai kommunikációs megoldások számára.

Az ÚSZT ciklusában a kommunikációs költségkeret 1–1,5% közé emelkedett. Ez a növekedés már lehetőséget teremtett bizonyos kiegészítő kommunikációs eszközök alkalmazására, például webes tartalmak vagy egyszerűbb online megjelenések finanszírozására. A kommunikáció azonban továbbra is erősen a megfelelés keretein belül maradt.

A Széchenyi 2020 programidőszakban a kommunikációra elszámolható költségek aránya jelentősen, 2–3% közé nőtt. Ez a változás elméletileg már alkalmas lett volna egy tudatosabb, multicsoportos kommunikáció megvalósítására, beleértve a digitális eszközök és a vizuális tartalmak szélesebb körű alkalmazását. A gyakorlatban azonban a szigorú elszámolási és ellenőrzési szabályok sok esetben továbbra is óvatosságra ösztönözték a kedvezményezetteket.

A jelenlegi ciklusban, a Széchenyi Terv Plusz keretében a kommunikációs költségkeret 1–5% között mozog. Ez a szélesebb sáv rugalmasabb megközelítést tesz lehetővé, és elvileg támogatja a projektmérethez és célcsoportokhoz igazított kommunikációs megoldásokat. Ugyanakkor a nagyobb mozgáster egyben növeli a tervezési és felelősségi igényeket is, hiszen a hatékony forrásfelhasználás stratégiai szemléletet és megfelelő kommunikációs kompetenciát feltételez.



#### 4. ábra: Költségkorlát

Forrás: Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2007, 2011); Magyarország Kormánya (2014, 2021) alapján saját szerkesztés

#### 5.4. Hatékonyságot befolyásoló tényezők

Jelen fejezet több, mint tizenöt év saját szakmai tapasztalatra épül, amelyet fejlesztéspolitikai projektek tervezésében, megvalósításában és menedzselésében, valamint az ezekhez kapcsolódó kommunikációs feladatok koordinálásában szereztem. Az elemzés nem kizárólag elméleti megfontolásokon alapul, hanem a különböző programozási időszakokban megvalósult projektek gyakorlati tapasztalatain, a kedvezményezettekkel és intézményi szereplőkkel folytatott együttműködésen, valamint a kommunikációs kötelezettségek mindennapi alkalmazásának problémáin nyugszik. A fejezet célja, hogy ezen empirikus tapasztalatok rendszerezésével rávilágítson a kötelező kommunikációs elemek és a tényleges hatékonyság közötti feszültségekre, különös tekintettel az adminisztratív terhekre, az elszámolhatósági logikára és a stratégiai kommunikáció korlátaira.

Az 1. táblázat a kommunikáció hatékonyságát befolyásoló tényezőket a fejlesztéspolitikai kommunikációs csomagok elemein keresztül mutatja be, különös tekintettel a felmerülő problémákra és az egyes tevékenységek elszámolhatóságára. A táblázat egyértelműen rávilágít arra, hogy a kötelező kommunikációs elemek nem minden esetben járulnak hozzá érdemben a hatékony, célcsoport-orientált kommunikációhoz, sőt egyes esetekben kifejezetten adminisztratív terhet jelentenek.

A kommunikációs terv készítése kötelező elemként jelenik meg, azonban a táblázat szerint elsősorban plusz adminisztratív terhet ró a kedvezményezettekre. Mivel ez a tevékenység nem elszámolható költségként jelenik meg, gyakran formális dokumentummá válik, amely nem feltétlenül szolgálja a kommunikáció stratégiai tervezését vagy hatékonyságának javítását.

A nyomtatott és elektronikus tájékoztatók – például infó grafikák, sajtóanyagok vagy közösségi médiás posztok – elszámolható elemek, ugyanakkor gyakran túlzottan sablonosak és nem igazodnak a konkrét célcsoportokhoz. Ez a standardizáltság csökkenti a kommunikáció relevanciáját és befogadhatóságát, még akkor is, ha formálisan megfelel az előírásoknak.

A honlapon és közösségi médiában történő megjelenés szintén elszámolható tevékenység, azonban problémaként jelenik meg, hogy nincs egyértelmű iránymutatás a hatékonyságra vonatkozóan. Ennek következtében sok projekt csupán formálisan teljesíti ezt a kötelezettséget, például egyetlen statikus bejegyzés közzétételével, valódi elérés vagy interakció nélkül.

A sajtóközlemények – különösen a projektindítás és a projektzárás időpontjában – tipikusan formális kötelezettségként jelennek meg. A táblázat szerint ezek gyakran információtorzítással járnak, mivel a kötelező jelleg és az egységes sablonok miatt a tartalom nem mindig tükrözi a projekt valódi eredményeit. Ezek a tevékenységek nem elszámolhatók, ami tovább csökkenti motiváló erejüket.

A sajtóesemények elszámolható kommunikációs elemnek számítanak, ugyanakkor gyakran alacsony közérdekűség mellett valósulnak meg és sok esetben inkább adminisztratív feladatként jelennek meg, mintsem valódi nyilvánosságot generáló eseményként.

A tájékoztató táblák – például az „A2”, „A3” vagy „Európa tábla” – klasszikus kötelező láthatósági elemek, amelyek elszámolhatók, azonban kommunikációs értékük korlátozott. Ezek

jellemzően helyszíni, minimális információt nyújtó eszközök, amelyek elsősorban a szabályozási megfelelést szolgálják, nem pedig az érdemi tájékoztatást.

A fotódokumentáció sok esetben csupán archiválási céllal készül és nem hordoz önálló kommunikációs értéket. Mivel nem elszámolható tevékenység, ritkán integrálódik tudatosan a kommunikációs folyamatba, például online tartalomként vagy történetmesélési elemként.

A térképtér feltöltése technikai jellegű kötelezettség, amelyhez technikai nehézségek és időigényesség társul. Ez az elem nem elszámolható és közvetlen kommunikációs hatása korlátozott, így inkább adminisztratív feladatként jelenik meg.

Végül az általános adminisztráció olyan kötelező elemként jelenik meg, amely túlzott bürokráciát és sokszor formális követelményeket jelent, kommunikációs hozzáadott érték nélkül. Nem elszámolható, ugyanakkor jelentős erőforrást köt le a kedvezményezettek oldalán.

### 1. táblázat: Hatékonyságot befolyásoló tényezők

Kötelező elem	Probléma	Elszámolhatóság
<i>Kommunikációs terv készítése</i>	Plusz adminisztratív teher	nem
<i>Nyomtatott / elektronikus tájékoztatók</i>	Túlzottan sablonos, nem célzott kommunikáció.	igen
<i>Honlap és közösségi média megjelenés</i>	Nincs iránymutatás a hatékonyság elérésére; sok projekt csak formálisan teljesíti.	igen
<i>Sajtóközlemény (projektkezdés és projektzárás)</i>	Formális kötelezettség, információtorzítás.	nem
<i>Sajtóesemény</i>	Gyakran csak adminisztratív feladat, alacsony közérdeklődés mellett.	igen
<i>Tájékoztató tábla („A2”, „A3”, „Európai tábla”)</i>	Csak helyszíni tájékoztatást nyújt minimális információkkal.	igen
<i>Fotódokumentáció</i>	Sok esetben csak archiválási céllal készül, nem bír kommunikációs értékkel.	nem
<i>TÉRKÉPTÉR feltöltés</i>	Technikai nehézségek, időigényes.	nem
<i>Általános adminisztráció</i>	Túlzott bürokrácia, sok formai követelmény.	nem

Forrás: Magyarország Kormánya (2021) alapján saját rendszerezés és szerkesztés

### 6. Eredmények, következtetések (tények és várakozások)

Jelen fejezetben kívánom az elemzés eredményeit és következtetéseit összefoglalni, elkülönítve az elméleti elvárások és a gyakorlati megvalósulás közötti különbségeket. A „tények és várakozások” kettőssége arra világít rá, hogy a fejlesztéspolitikai kommunikációban egyértelmű szemléletváltás körvonalazódik, ugyanakkor ennek érvényesülése a gyakorlatban számos korlátba ütközik.

Az elméleti oldalon paradigmaváltás figyelhető meg: a kommunikáció a pusztán megfelelési kötelezettségtől a stratégiai megközelítés irányába mozdul el. Ezzel párhuzamosan az offline megjelenések szerepe csökken, és egyre hangsúlyosabbá válik a digitális integráció, amely lehetőséget teremt a gyorsabb, szélesebb körű és célzottabb elérésre. Az elméleti elvárások között megjelenik továbbá az a szemlélet, amely szerint a kommunikáció célja nem csupán a

szankciók elkerülése, hanem az érték- és eredményfókuszú kommunikáció, vagyis a fejlesztések tényleges hatásainak bemutatása. A vizuális megjelenés terén az egyszerű, egységes arculatot fokozatosan felváltja a moduláris arculati és sablonrendszer, amely elvileg nagyobb rugalmasságot biztosít. Mindezt kiegészíti az elszámolható kommunikációs költségek emelkedése, amely elméletileg támogatja a komplexebb kommunikációs megoldások alkalmazását.

Ezzel szemben a gyakorlatban továbbra is erősen jelen van a formális túlszabályozottság, amely a kommunikációt elsősorban adminisztratív feladattá teszi. A projektek kommunikációjának fő célja sok esetben nem a társadalmi elérés vagy a megértés elősegítése, hanem az adminisztratív megfelelés biztosítása. A kötelező csatornák használata gyakran információszűréshez vezet, mivel az egységes sablonok és előírások nem kedveznek a tartalmi differenciálásnak. A kötelező jelleg következtében a kommunikáció sok esetben elveszíti valódi funkcióját, nem igazodik a célcsoportok eltérő információigényeihez, és nem ösztönöz aktív befogadásra. Ennek következményeként ritkán alakul ki valódi társadalmi párbeszéd, ami hosszú távon a bizalom erősödése helyett annak hiányához vezet.

Összességében elmondható, hogy a fejlesztéspolitikai kommunikáció területén az elméleti és szabályozási szinten megfogalmazott modern, stratégiai elvárások és a gyakorlati megvalósítás között jelentős szakadék húzódik. A kommunikációs szemléletváltás iránya egyértelmű, ugyanakkor annak tényleges érvényesülése továbbra is strukturális és szabályozási akadályokba ütközik, ami indokoltá teszi a kommunikációs keretek és gyakorlatok további felülvizsgálatát.

## **7. Javaslatok**

Az elemzés alapján megfogalmazott javaslatok közös célja, hogy a fejlesztéspolitikai projektkommunikáció a formális megfelelés logikájából fokozatosan a hatékonyabb, stratégiai és célcsoport-orientált kommunikáció irányába mozduljon el. Ennek első lépéseként indokolt a kötelező kommunikációs elemek projektspecifikus módosításának lehetővé tétele, amely figyelembe veszi a projekt célját, jellegét és célcsoportját, és elkerüli az egységes, minden helyzetre alkalmazott megoldásokat.

A hatékonyság növeléséhez elengedhetetlenek a rugalmasabb elszámolhatósági szabályok, amelyek nem kizárólag a formai teljesítést, hanem a kommunikáció tényleges eredményeit és hozzáadott értékét is figyelembe veszik. Ezzel összhangban szükséges lenne a kreatív, helyspecifikus marketingeszközök alkalmazásának engedélyezése, mivel ezek képesek a helyi közösségek megszólítására és a projektek valós társadalmi hatásainak bemutatására.

A kommunikáció eredményességét erősítené a célzott kommunikációs megközelítések támogatása, valamint az anonimizált visszajelzési csatornák kialakítása, amelyek lehetőséget adnak a kedvezményezettek és a célcsoportok közötti kétirányú kommunikációra és a társadalmi párbeszédre. Fontos szempont továbbá a projektmérethez igazított elvárások érvényesítése, amely csökkentené a kisebb projektek aránytalan adminisztratív terheit, miközben a nagyobb volumenű beavatkozások esetében indokolt szigorúbb kommunikációs követelményeket tesz lehetővé.

A szemléletváltás fenntarthatóságát támogatná a kommunikációs képzések célzott támogatása, amely hozzájárulhat a kedvezményezettek kommunikációs kompetenciáinak fejlesztéséhez, és elősegítheti a stratégiai gondolkodás elterjedését. Mindezek mellett kiemelt jelentőségű a kevesebb adminisztratív teher és a központi automatizálás megvalósítása, amely egyszerre csökkenti a megfelelési kényszert és javítja a kommunikáció minőségét azáltal, hogy felszabadítja az erőforrásokat az érdemi tartalomkészítés számára.

Összességében a javaslatok olyan szabályozási és gyakorlati keretrendszer irányába mutatnak, amely a kötelező láthatóságot nem önmagában célnak, hanem a fejlesztéspolitika társadalmi elfogadottságát és legitimitását erősítő stratégiai eszköznek tekinti.

## Irodalomjegyzék

- Aaltonen, K. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *International Journal of Project Management*, 29(2), 165–183. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.02.001>
- Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2021/1060 rendelete (2021. június 24.) (2021). *Az Európai Unió Hivatalos Lapja*, L231, 159–706. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1060/oj>
- Cornelissen, J. (2023). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). SAGE Publications.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237–252. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>
- Európai Bizottság. (2020). *Kommunikáció a 2021–2027 közötti időszakra vonatkozó kohéziós politikáról*. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/information-sources/publications/guidelines/2020/communicating-cohesion-policy-in-2021-2027\\_hu](https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/publications/guidelines/2020/communicating-cohesion-policy-in-2021-2027_hu)
- Fill, C. (2011). *Essentials of marketing communications*. Pearson. [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780273738459\\_A25074866/preview-9780273738459\\_A25074866.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780273738459_A25074866/preview-9780273738459_A25074866.pdf)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketingmenedzsment*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597784>
- Magyarország Kormánya. (2014). *Kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettségei („KTK 2020”)*. <https://www.palyazat.gov.hu/informacio/kommunikacio-es-lathatosag/szechenyi-2020>
- Magyarország Kormánya. (2021). *KTK Plusz: Kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettségei a 2021–2027-es fejlesztési ciklusban*. <https://www.palyazat.gov.hu/informacio/kommunikacio-es-lathatosag/szechenyi-terv-plusz>
- Mendez, C., Triga, V., Bachtler, J., Djouvas, C., Mendez, F., & Stier, S. (2019). *The visibility and communication of cohesion policy in online media*. European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629196/IPOL\\_STU\(2019\)629196\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629196/IPOL_STU(2019)629196_EN.pdf)
- Nemzeti Fejlesztési Ügynökség. (2007). *Kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettségei: Útmutató az Új Magyarország Fejlesztési Terv keretében megvalósuló projektekhez*. <https://www.palyazat.gov.hu/letoltes/65c1ed2c455e7c083bb87bbd>
- Nemzeti Fejlesztési Ügynökség. (2011). *Kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettségei az Európai uniós támogatásból megvalósuló projektekhez*. <https://www.palyazat.gov.hu/download.php?objectId=1094088>
- Nyikos, B. R. (2021). Public opinion and influencers on social media: The valuation of their effects by Generation Y and Z in Hungary. *Gazdaság & Társadalom | Journal of Economy & Society*, 14(3–4), 63–81. <https://doi.org/10.21637/GT.2021.3-4.04>
- Nyikos, Gy. (Ed.) (2022). *Állami támogatások a gyakorlatban*. Ludovika Egyetemi Kiadó. [https://doi.org/10.36250/00990\\_00](https://doi.org/10.36250/00990_00)

Smith, P. R., & Zook, Z. (2011). *Marketing communications: Integrating offline and online with social media*. Kogan Page.

Verzuh, E. (2006). *Projektmenedzsment*. HVG Könyvek.

*Az internetes hivatkozások utolsó ellenőrzésének időpontja: 2026. március 31.*