

Csath Magdolna

INNOVATÍV ÉS AGILIS ÁLLAM MINT A SIKERES GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM FELTÉTELE

Csath Magdolna, Szent István Egyetem és Nemzeti Közszolgálati Egyetem,
mail@magdacsath.t-online.hu

A cikk az állami szintű stratégiaalkotás és innovativitás, valamint a stratégia-megvalósítás során az állami intézményrendszer agilitása, rugalmassága és dinamizmusa mint fontos állami képességek jellemzőit és összefüggéseit vizsgálja. Bemutatja továbbá azokat a legfontosabb feltételeket, amelyek megléte az állami innovatív és agilitási képességek kiépítéséhez szükséges. Nemzetközi kutatási eredmények elemzésére hivatkozva felhívja továbbá a figyelmet arra, hogy hol van szükség a magyar állam innovációs teljesítményének javítására, az üzleti környezetben az innovációt bátorító magatartásának erősítésére, illetve arra, hogy még hatékonyabban hárítsa el az akadályokat az innováció és a versenyképesség javításának útjából. Foglalkozik továbbá a környezetben zajló azon változásokkal, amelyekre csak stratégiai és innovatív szemléletű és értékrendű, de agilisan működő állam tud megfelelő válaszokat adni. A cikk befejezőként javasolja a Balanced Scorecard alkalmazását a kormányzat innovációs és stratégiai lépései összehangolására és teljesítménye javítására.

KULCSSZAVAK:

stratégia, innovatív kormányzás, állami agilitás, jó kormányzás, innovatív üzleti légkör, Balanced Scorecard

This paper examines the characteristics and interrelationships of strategy development and innovativeness at state level, as well as the agility, flexibility and dynamism of the state institution system in the strategy implementation process, as important state capacities. It also presents key requirements necessary for building state capacity for innovation and agility. International research findings are analyzed to highlight the need for improvement in the innovation achievements of the Hungarian state and more efficiently encouraging the creation of an innovative business climate, and removing the obstacles from the way of enhancing competitiveness and innovation. The paper is also concerned with those rapid and challenging environmental changes which can only be managed by a strategic and innovative state attitude and value system, as well as, by agile state operations. The paper concludes by suggesting the adaptation of the Balanced Scorecard for coordinating innovative and strategic state initiatives, and improving governance performance.

KEYWORDS:

strategy, innovative governance, state agility, good governance, innovative business climate, Balances Scorecard

1. BEVEZETÉS

A gyors változások korában élünk. Ilyen környezetben azok a szervezetek, intézmények sikeresek, amelyek képesek arra, hogy előre gondolkodjanak, stratégiát alkossanak, ugyanakkor a mindennapokban mozgékonyak, innovatívak, rugalmasak és agilisek. A stratégia – bármely szervezet esetén – azért fontos, hogy meghatározható legyen segítségével egy jövőben elérendő állapot, valamint kijelölhető legyenek az oda vezető utak. A stratégia kialakulása során számolni kell a várható környezeti változásokkal. Mivel azonban azok nem tendenciaszerűen, hanem meglepetésszerűen, nehezen megjósolható eseményeken keresztül következnek be, ezért várható irányukról csak becsléseink, feltételezéseink lehetnek. Minél kreatívabb a környezetelemzéssel foglalkozó szakértői csapat, annál valószínűbb, hogy a lehetséges eseményeket legalább vázolni, érzékelni tudja. Módszertanilag ehhez az úgynevezett forgatókönyvírás¹ ad linkább segítséget. A forgatókönyvírás során egy szakértői csapat lehetséges jövőbeli állapotokat, általában egy optimista, egy pesszimista és egy reális eseményszorozatot vázol fel. Néha ezek bekövetkezéséhez valószínűségeket is rendel. A legjobb stratégia is használhatatlan azonban akkor, ha a mindennapok gyakorlatában, az aktuális döntési helyzetekben nem sikerül megtalálni a legjobb, leginnovatívabb és egyben legköltséghatékonyabb megoldást.

Az elmondottak érvényesek az államra és annak intézményrendszerére is. Hiszen az államok sikeres működéséhez is szükség van egyrészt a jövőorientáltságra, másrészt pedig hatékony mindennapi cselekedetekre, döntésekre. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy az állam innovatív magatartásának és innovációt támogató működésének szerves egységet kell alkotniuk.

A továbbiakban megvizsgáljuk az innovatív állam fogalmát, működését, és összefüggésbe hozzuk azzal, mit tehet azért, hogy a mindennapi cselekedeteivel, működésével bátorítsa, könnyítse az üzleti és társadalmi innovációt. Mindezt belehelyezzük egy rövid nemzetközi környezetelemzésbe, bizonyítva azt, hogy innovatív és innovációt támogató állam nélkül egy ország lemarad a világban zajló nagy átalakulások, változások közepette. Végül néhány számszerű adattal rámutatunk arra, hogy a magyar állam innovativitását, jövőépítő tevékenységét hol kellene javítani úgy, hogy egyrészt az állami innováció is felgyorsuljon, másrészt pedig az innovációt bátorító, segítő környezet is kialakuljon.

2. KÖRNYEZETI VÁLTOZÁSOK

A Foreign Affairs amerikai lap 2015. decemberi számában Schwab (2015) arról ír, hogy körünkben olyan technológiai forradalom zajlik, amely alapvetően változtatja majd meg azt, ahogyan élünk, ahogyan és ahol dolgozunk, és milyen módon kapcsolatban leszünk egymással. Ez a forradalom olyan digitális forradalom, amely az ipari technológiákon kívül a mindennapi életben, a háztartások működésében is érezteti már most is a hatását. Lehetsévé

¹ Angol megfelelője: scenario planning

teszi például, hogy bármennyi adatot elraktározzunk és feldolgozzunk, és minden tudáshoz, ami a világban bárhol keletkezik, hozzáférjünk.

A Világgazdasági Fórum (2016) érdekes tanulmányt jelentetett meg az új ipari forradalom munkahelyekre gyakorolt hatásairól. A tanulmány szerint 2020-ig 7 milliónál is több munkahely szűnhet meg. Helyette 2 millió új munkahely keletkezhet elsősorban a számítástechnika, informatika és a professzionális szolgáltatások területén. Leginkább az irodai és az adminisztratív munkahelyek szűnnek meg, de veszélyben vannak a termelésben az összeszerelő munkahelyek is. A tanulmány vizsgálja, hogy milyen új tudásra, képességekre lesz leginkább szükség a jövőben. Tekintettel arra, hogy a technológiai haladás rendkívül gyors, ezért például a műszaki oktatásban előfordulhat, hogy az első évben megszerzett tárgyi tudás legalább fele a tanulmányok végére használhatatlanná válik. A tanulmány arra is figyelmeztet, hogy az internet kiterjedt használatán túl hatalmas változást hozhat a robottechnika az élet minden területén, de nagy előrelépés várható a biotechnológiák, az anyagtudományok, a gépjárműfejlesztés – vezető nélküli gépjárművek megjelenése –, a háromdimenziós nyomtatás és általában a mesterséges intelligencia alkalmazása területén is.

Mindezek következtében várható a kommunikációs és logisztikai költségek csökkenése, a termelékenység és a hatékonyság növekedése. Ezért a tanulmány azt javasolja, hogy az úgynevezett „kemény” tudományok helyett a „puhára” helyezték az iskolák a hangsúlyt. Ezek között kiemeli például a következőket:

- problémaérzékelés, -felismerés,
- kreativitás,
- kritikus gondolkodás,
- emocionális intelligencia,
- tárgyalási készség,
- együttműködési készség,
- rendszerelemzés,
- komplex problémák megoldásának képessége,
- folyamatos tanulás.

Mindez meg kell, hogy változtassa az oktatási rendszer működését, hangsúlyait is. A szakemberek arra is rámutatnak, hogy a gyorsan változó körülmények között a GDP nem tudja mérni azt, ami egyre fontosabb: egy nemzet innovativitását, társadalmi sikerességét. Ezt a gondolatot korábban Kennedy így fogalmazta meg egy beszédében:² a GDP nem tartalmazza költészetünk szépségét, vitáink intelligenciáját. Nem tudja mérni sem szellemességünket, bátorságunkat, bölcsességünket, sem pedig könyörületességünket vagy nemzetünk iránti odaadásunkat. Vagyis mindent mér, csak azt nem, ami igazán fontos, amiért érdemes élni. (Nem szó szerinti idézet.) Brynjolfsson és McAfee (2014) szerint ezért másképpen kell mérni azt is, hogy egy ország mennyire van felkészülve az új „gépkorszakra”. Ugyanis, ha rosszul mérünk, akkor rossz döntéseket fogunk hozni. Ha nem mérjük például a környezetszennyezés mértékét vagy az innovációs eredményeket, akkor sok lehet a szennyezés és kevés az innováció. De fontos a

2 A beszéd 1968. március 18-án hangzott el a Kansasi Egyetemen (University of Kansas). John F. Kennedy Presidential Library and Museum. Forrás: www.jfklibrary.org

humán vagyoni minőségének, a tudásszintnek és az egészségi állapotnak a vizsgálata is. A humán vagyoni területén meg kell fontolni Hubbard³ véleményét: egy gép el tudja végezni 50 átlagos tudású ember munkáját, de egyetlen gép sem képes helyettesíteni egy kiváló, rendkívüli tudású ember munkáját. Ezért az „új világra” való felkészülésben megnő a pedagógusok szerepe. Nem mindegy, hogy kik lesznek a pedagógusok, milyen folyamatos tanulási és fejlődési lehetőségeket biztosítanak nekik, illetve hogy mennyire vannak anyagilag és erkölcsileg egyaránt megbecsülve. Schwab (2015) arra figyelmeztet, hogy ezek a forradalmi változások érinteni fogják a kormányok és általában a közszféra működését. Egyrészt az új technológiák megnövelik a kormányok lehetőségét arra, hogy a lakosságot minden tekintetben ellenőrizzék. Másrészt viszont a civil- és üzleti szféra számára is új lehetőségek nyílnak meg a kormányokkal való együttműködés kiszélesítésére, a lobbierő növelésére.

Schwab szerint a kormányzási módszereknek és struktúráknak is alkalmazkodniuk kell a környezeti változásokhoz, ha sikeresek akarnak maradni. Ha ugyanis nem értik meg az új világ új irányait, a megtörő tendenciákat, és nem lesznek képesek a gyors, rugalmas és hatékony alkalmazkodásra, akkor nemcsak saját rendszerük túlélését, de a kormányzott ország jövőjét is veszélyeztetik. Erre azért különösen fontos odafigyelni, mivel a mai kormányzati működés és kormányzati struktúrák a korábbi, sokkal kiszámíthatóbb világ körülményei között alakultak ki, és annak megfelelően működnek. Jellemző rájuk a lassú döntéshozatal, a nagyfokú bürokrácia, a lineáris és mechanikus gondolkodás és a felülről lefelé működő irányítás. Ez a rendszer pedig már most is döcögve működik, a jövőben pedig akár életképtelenné is válhat, állítja Schwab.

Brynjolfsson és McAfee (2014) a változások másik fontos, a munkaerőpiacot érintő hatására is felhívja a figyelmet. Szerintük a robottechnika alkalmazása, a terjedő automatizálás rengeteg munkahelyet fog megszüntetni, növelni fogja az egyenlőtlenséget, és ezzel a társadalmi feszültségeket. A szerzők szerint az állami szerepvállalás is segíthet abban, hogy az egyenlőtlenségek ne nőjenek kezelhetetlen mértékig. Ennek egyik módja az emberek tudatos és tervezett felkészítése az „új világra”, ami elsősorban a képzésbe, továbbképzésbe való befektetést jelenti. Ugyanis az alacsony képzettségűek valószínűleg el fogják veszíteni a munkájukat, mivel ugyanúgy átveszik szerepüket a robotok, mint korábban például a lovak szerepét a mezőgazdaságban a traktorok.⁴ Viszont éppen ennek kapcsán kell felfigyelni arra, hogy míg egyes szakmák megszűnnek, újak viszont létrejönnek. Például a traktorokat meg kellett tervezni, és le kellett gyártani.

3. KORMÁNYZÁS, JÓ KORMÁNYZÁS

A Világbank (2000) így fogalmazta meg a kormányzás lényegét: a kormányok és a polgárok közötti kapcsolatrendszer, amelynek keretében közpolitikák és programok megfogalmazása, végrehajtása és ellenőrzése zajlik. A kormányzás másrésztől folyamatokat és rendszere-

3 Elbert Hubbard (1856–1915), amerikai író, filozófus.

4 A gondolatot Wassily Leontieftől idézik a szerzők. Leontieff (1906–1999) Nobel-díjas közgazdász. A Nobel-díjat 1973-ban kapta a gazdasági szerkezet elemzésére kidolgozott input-output módszertanért.

ket jelent, amelyek keretében a hosszabb és rövidebb távú döntések megszületnek és megvalósulnak. A kormányzáson keresztül végzi el a kormány a feladatait. Neo és Chen (2007) három kritikus kormányzati képességet mutat be, az előre gondolkodás, az újragondolás és a rendszerben gondolkodás képességét. Az előre gondolkodás jelenti a környezeti változások irányának megértését, elemzésének és a gyenge korai jelzések érzékelésének képességét. Ez valójában stratégiai képesség. Az újragondolás a változtatási képességet jelenti. Vagyis azt, hogy a kormányzás képes és hajlandó is újragondolni a nem elég hatékonyan működő politikákat, hajlandó tanulni, javítani. A rendszerben gondolkodás lényege pedig az, hogy kilép a kormányzás a saját falai közül, nyitott és érdeklődő a társadalom felvetéseivel, véleményével kapcsolatban, azaz hajlandó másoktól tanulni, másokkal együttműködni.

A két szerző a szingapúri gazdasági sikerek kapcsán mutatja be a jó kormányzás stratégiai és agilitási jellemzőit. Bizonyítják, hogy csak a hosszú távú elöretéktetés összhangban a folyamatosan hatékony működéssel, amelyeknek elengedhetetlen sajátja az állandó tanulás, biztosít jó kormányzást. Ehhez pedig az innovációt, új ötleteken való gondolkodást, a szükséges változtatásokat, rugalmasságot, dinamizmust és a folyamatos tanulást lehetővé tevő intézményi képességekre van szükség.

4. NÉHÁNY GONDOLAT AZ INNOVÁCIÓRÓL

Korunkra megváltoztak a gazdasági és társadalmi siker feltételei. A legsikeresebb exporttermékek az új ötleteken alapuló szellemi termékek, megoldások váltak. Ezek közös jellemzője, hogy előállításukhoz kreatív egyének és csoportok kelljenek, a megvalósításukhoz pedig sikeres innovációra van szükség. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy az ötletekkel rendelkező emberek sokkal fontosabbak az új és nagyobb érték teremtéséhez, mint azok, akik a gépek mellett dolgoznak, illetve azok, akiknek a tulajdonában a gépek vannak. Az új, kreatív termékek és szolgáltatások mind tulajdonok, gyakran védettséget is élveznek, ezért a tartósabb versenyképesség forrásai lehetnek. Az újérték-teremtés és az innováció rokon fogalom. Egy sikeres innováció, legyen az termék, technológia, piaci, vezetési vagy szervezési innováció, új értéket hoz létre. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy új érték csak innovációval jöhet létre.

Az új érték létrehozása és a fenntartható versenyelőny is rokon fogalmak. Mit is mond az innovációról az angol értelmező szótár?⁵ „Az innováció új dolgok kitalálása, régi dolgok megváltoztatása, új termék bevezetése a piacra, valaminek a megváltoztatása, új gyakorlat, új módszer létrehozása.”

Drucker (2006), a híres menedzsmentszakértő az innovációt a vállalkozó (entrepreneur) szóval hozza kapcsolatba, megkülönböztetve ezzel a „vállalkozót” a „menedzsertől”.

Schumpeter (1939) innovációra adott definíciója elég általános. Így fogalmaz: „Bármilyen kísérlet arra, hogy a gazdasági területen valamit máshogyan csináljunk, mint korábban, és ami a cégeknek időlegesen versenyelőnyt teremt és profitot termel, innovációnak tekinthető.”

5 *New Shorter Oxford English Dictionary*, Oxford University Press, Oxford, 1993.

Hardagon és Sutton (2000) pedig így ír az innováció fontosságáról: Kérdezz meg bármilyen vállalatvezetőt arról, hogy mire van leginkább szüksége a cégnél, és így fog válaszolni: több ötletre, jobb ötletekre! A jó vezetők tudják, hogy korunkban az ötletek, az innováció a legértékesebb valuta. Az új ötletek folyamatos áramlása nélkül ugyanis a cég nagyon gyorsan versenyképtelenné válik. A két szerző egy öt évig tartó kutatást végzett azon cégek körében, amelyeket a folyamatos innováció jellemez. A kutatásból érdekes következtetéseket vontak le. Azt találták, hogy a sikeres innovátorok a régi ötletek kreatív továbbfejlesztésével is képesek új ötleteket létrehozni.

Gyakran összekötnek és átrendeznek régebbi gondolatokat, és így hoznak létre új ötleteket. Esetenként pedig egy adott helyen alkalmazott újítást hasznosítanak egy egészen más területen, és ezzel találnak ki új megoldásokat. Erre példa a gőzgép esete, amelyet már 75 éve használtak a bányákban, amikor Robert Fultonnak eszébe jutott, hogy esetleg a hajóban is használni lehetne. Így születtek meg a gőzhajók.

A szerzők így foglalták össze gondolataikat: A legjobb innovátorok egyáltalán nem magányos géniuszok. Ők olyan emberek, akik arra képesek, hogy egy olyan ötletet, amely egy adott összefüggésben természetes, átvigyenek egy másik összefüggésrendszerbe, amelyben ugyanaz az ötlet már akár meghökkentő is lehet.

A kutatók általában igaznak tartják azt az állítást, hogy az innováció a cégek számára a növekedés és a fejlődés forrása. Van azonban egy érdekes mondás, amely szerint: „Ahogy innoválunk, meghatározza azt, hogy mit eredményez majd az innováció.”

Davila, Epstein és Shelton (2012) szerint a sikeres innováció kulcsa a következő hét szabály betartása:

- Erős vezetői támogatás
- Az innováció legyen a szervezeti kultúra része
- Az innováció legyen összhangban a stratégiával
- Egyensúlyozzuk a kreativitást és az értékteremtést
- Semlegesítsük az innováció cégen belüli ellenségeit
- Legyünk tudatában annak, hogy az innováció nem magányos tevékenység. Sikeréhez a cégen belülről és kívülről is partnereket, társakat kell találnunk.
- Az innovációt bátorítani és elismerni szükséges.
- Az innováció bátorítására további gyakorlati tanácsok is adhatók. Ilyenek a következők:
- Az innováció bőséges jutalmazása és erkölcsi elismerése.
- Kevés hierarchikus szint, lapos szervezet, sokirányú kapcsolatok az egy szinten lévő egységek között.
- Funkcióközi munkacsoportok.
- Hatalommal, lehetőséggel és felelősséggel való felhatalmazás általánossá tétele.
- Információkhoz való hozzáférés.
- Erőforrás rendelkezésre bocsátása kísérletezéshez.
- Odafigyelés a vevőkre, a vevők véleményének „behozása” a cégen belülre.

Fontos gondolat végül, hogy az innováció nem egyszerű lépés, hanem szemléletmód, folyamatos tanulás és változtatás.

5. STRATÉGIAI ÉS INNOVATÍV KORMÁNYZÁS

A kormányzat stratégiai képességei és a kormányzás intézményrendszere működésének minősége jelentős hatással van egy ország gazdasági versenyképességére, és társadalmi haladására. Erre utalt Edward Cornish, a World Future Society⁶ amerikai jövőkutató társaság alapítója, amikor így fogalmazta meg a stratégiaalkotás fontosságával kapcsolatos véleményét: semmit nem tehetünk azért, hogy a múltat megváltoztassuk, de a jövő alakítására ma még minden lehetőségünk megvan. Ehhez némi éleselméjűségre, jövőképalkotó képességre és innovativitásra van szükség. (Nem szó szerinti idézet.)

A stratégiaalkotás másrésztől bátorságot, kockáztatást is igényelhet. Shawnak⁷ tulajdonítják a következő mondást: az emberek egy része úgy látja a dolgokat, ahogyan azok vannak, és megkérdezi, hogy miért vannak úgy. Én viszont álmodom olyan dolgokról, amelyek még nem voltak, és most sincsenek, és azt kérdem, hogy miért ne lehetnének?

Egy japán mondás szerint – amelyet Lusk és Birks (2014) idéz – a jövőről való gondolkodás viszont megfelelő cselekedetek nélkül csak álmodozás. Viszont a cselekvés jövőkép nélkül maga a rémálom. Ezt a jó kormányzással való összefüggésben úgy értelmezhetnénk, hogy a jövő alakításához innovatív, a környezeti változások intelligens elemzésén nyugvó stratégiára, és annak megvalósításához sikeres napi, operatív gyakorlatokra, döntésekre van szükség. Az állam és intézményrendszere egyrészt működhet maga is innovatívan, másrészt pedig támogathatja az innovációt. Az OECD (2007) így érvel az innováció állami támogatása mellett: egy nemzet előrehaladásának és versenyképességének alapvető feltétele a jó innovációs teljesítmény. A kormányoknak ezért fontos feladata az innováció közvetlen és közvetett támogatása. A közvetlen támogatás egyik eszköze a kutatás, fejlesztés és innováció költségvetésből történő támogatása. Másik eszköz a közbeszerzések esetén az ajánlattevők közötti választásnál, a költségek mellett, az ajánlat innovációtartalmának előtérbe helyezése. És talán a legfontosabb, hogy olyan befektetéseket támogasson, amelyek nem alacsony hozzáadott érték termelésére, hanem innovatív termékek, szolgáltatások és eljárások helyben történő létrehozására és piacra vitelére vállalkoznak. Ezzel függ össze, hogy a kormány nem a hagyományos, az egységnyi munkaóra, vagy munkavállalóra jutó megtermelt értékkel mért termelékenységnövelést, hanem az úgynevezett többlettermelés termelékenységjavulást bátorítja az üzleti szférában. A többlettermelés termelékenységmutató vizsgálja azt is, hogy az üzleti szféra mekkora hozzáadott érték előállítására használja a munkaerőt, és a nagyobb hozzáadott érték létrehozását hogyan támogatja korszerűbb technológiákkal és tudással, valamint innovatívabb vezetéssel és munkaszervezéssel. A közvetett támogatás legnyilvánvalóbb módja az innovációt gátló környezeti tényezők kiiktatása. Ezt leginkább innovációbarát szabályozórendszerek működtetésével, a bürokrácia minimalizálásával lehet elérni. De közvetett támogatásnak lehet tekinteni az innováció adózásán keresztül történő ösztönzését is. A közvetett eszköztárhoz tartozik az is, hogy a kormányzás intézményrendszere mennyire összehangoltan, egy irányba mutatóan segíti az innovációt. Miközben nyilvánvalóan bi-

6 A világ jövőjével foglalkozó társaság

7 George Bernard Shaw (1856–1950), író, drámaíró. 1925-ben irodalmi Nobel-díjat kapott.

zonyíthatók a kormányzati innováció, illetve a kormányzat innovációt támogató működésének előnyei, aközben azt is figyelembe kell venni, hogy a kormányzati munka nem üzleti, profit- és versenyorientált tevékenység. Ezért a gyakori változtatás a kormányzati munkában akár kritika tárgya is lehet. Fel lehet ugyanis vetni, hogy a megbízhatóság, kiszámíthatóság sérül akkor, ha a kormányzati munkában gyakoriak a változtatások. Vagyis a társadalom, de különösen az üzleti szféra inkább stabilitást vár el a kormányzati munkától. Ráadásul a kormányzati rendszer olyan óriási, komplex szervezet, amelyet hierarchikus struktúrák, részletes szabályok és rutinok működtetnek. Felmerülhet tehát a kérdés, hogy hogyan lehet képes arra, hogy folyamatosan változzon, innováljon és megújítsa önmagát? De az állami intézményrendszerben dolgozó munkatársak is gyakran azért mennek el állami alkalmazottnak, mert nem szeretik az üzleti életre jellemző nagy bizonytalanságot. Viszont tudjuk, hogy az innováció, a változtatás bizonytalansággal, sőt kockázatvállalással járhat együtt. Továbbá – mivel a kormányzati rendszer nagy és bonyolult rendszer -, ezért az egyik pontján bevezetett innovációtól csak akkor várhatók jó eredmények, ha azt együttműködve támogatja a teljes intézményrendszer.

Az elmondottak miatt a kormányzati innováció és a kormányzat innovációt bátorító tevékenysége esetén egyaránt a siker feltétele a hatékony menedzsment, az együttműködési kultúra és az intézményrendszeren átívelő projektszemlélet.

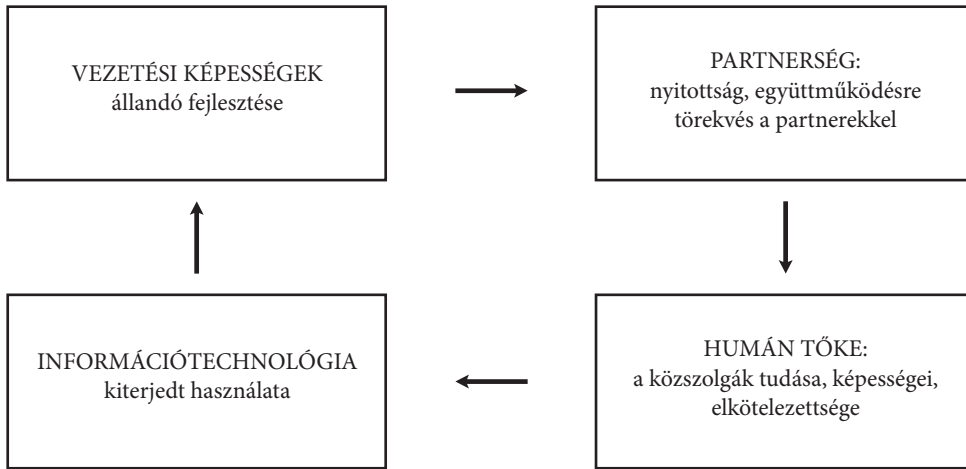
6. STRATÉGIA-MEGVALÓSÍTÁSI KÉPESSÉG: KORMÁNYZATI AGILITÁS

Az agilitás – magyarra leginkább mozgékonyásnak lehetne fordítani – eredetileg az üzleti világ fogalma. Olyan képességeket foglal magába, mint a rugalmasság, aktív alkalmazkodás, érzékenység, gyors helyzetfelismerés és döntésképesség. A kormányzás esetén az irodalom általában az „elektronikus kormányzást” – e-governance – érti leginkább a kormányzati agilitáson. De nagy irodalma van a hadiképességek területén meglévő agilitás elemzésének is. Azonban egyre többen vizsgálják a kormányzati képességeket abból a nézőpontból, hogy mekkora a kormányzati intézményrendszer, mekkora összeget emészt fel az állami bürokrácia, illetve hogy mennyire gátolja az állami és az üzleti innovációt az állami bürokrácia. Az agilitást méri az is, hogy milyen rugalmas az állam kapcsolatrendszere az üzleti világgal és a civil társadalommal. Például mennyi idő alatt intéződnék el a cégek és az állampolgárok ügyei, milyen rövid a válaszadási idő adott ügyek esetén, mennyire vonja be az állami intézményrendszer a falain kívüli tudást a változások értékelésébe és a döntéshozatalba, illetve hogy általában milyen gyorsan, és mennyire nem reagáló, hanem alakító módon tudja kezelni a váratlan környezeti változásokat, illetve a társadalmi igényeket. További fontos agilitási szempont, hogy mindezt mennyire takarékosan, költséghatékonyan, és milyen minőségben, azaz mekkora „selejtrel” képes elvégezni. Ebben az összefüggésben használják a „karcsú kormányzás”⁸ kifejezést is.

8 lean governance

Egy PWC⁹ (2015) tanulmány foglalkozik az agilitás feltételeivel. Az 1. ábrán látható négy területet tartja különösen fontosnak ahhoz, hogy egy szervezet agilisan tudjon működni.

1. ábra • Az agilitás feltételei (Forrás: PWC [2015] alapján, 6. oldal)



7. GLOBÁLIS INNOVÁCIÓS INDEX 2015¹⁰

Most nézzük meg konkrét adatok alapján, hogy milyennek ítélik nemzetközi elemzők a magyar innovációs környezetet, és milyen ezzel a pozíciónk a „visegrádi négyek” között.

A Dutta, Lanvin és Wunsch-Vincent (2015) által szerkesztett tanulmány sok mutató alapján vizsgálja az országok általános innovációs helyezését. Értékeli a politikai, üzleti és a szabályozási környezetet, a humán tőkébe való befektetések bruttó hazai termékhez mért nagyságát a közoktatásban, a felsőfokú oktatásban és a kutatás-fejlesztés területén. Vizsgálja továbbá a gazdaság szerkezetét, a nagy hozzáadott értéket előállító tevékenységek arányát és az innováció sikeréhez szükséges együttműködés mértékét.

A tanulmány azt is vizsgálja, hogy a befektetések milyen innovációs eredményeket hoznak, vagyis hogy milyen azok hatékonysága. A V4 országok általános innovációs teljesítménye 2007 és 2015 között az 1. táblázatban látható. Amire érdemes figyelni, az az, hogy bár a pozíciók évről évre mozognak, azért megfigyelhetők tendenciák. Ezek szerint Csehország és Lengyelország az első vizsgált évhez viszonyítva javította pozícióját. A magyar és a szlovák helyezés viszont nem változott.

9 PWC: Pricewaterhouse Coopers LLP – nemzetközi szaktanácsadó cég

10 Az indexet a szerzők először 2007-ben számították ki. A 2015. évi tanulmány a nyolcadik (2008–2011 között csak három kötet jelent meg).

1. táblázat • A V4 országok általános innovációs teljesítménye 2007-től 2015-ig (Forrás: saját szerkesztés; * A zárójelben a vizsgált országok száma található)

EU	Magyarország	Szlovákia	Lengyelország	Csehország
2007 (107)*	36	35	56	32
2008–2009 (130)	47	35	56	33
2009–2010 (132)	36	37	47	27
2011 (125)	25	37	43	27
2012 (141)	31	40	44	27
2013 (142)	31	36	49	28
2014 (143)	35	37	45	26
2015 (141)	35	36	46	24

Az innovációra szánt inputok tekintetében Csehország, Szlovákia és Lengyelország is megelőz bennünket. Az eredményesség szempontjából viszont már csak Csehország van előttünk. Ez arra enged következtetni, hogy egyrészt a kevesebb erőforrást jobban használhatjuk fel, másrészt az üzleti szféra, illetve a társadalom innovációs tevékenysége javítja innovációs teljesítményünket. A részletes országjelentésből kiderül, hogy az input mutatók között a legrosszabb helyezéseket a következőkre kaptuk:

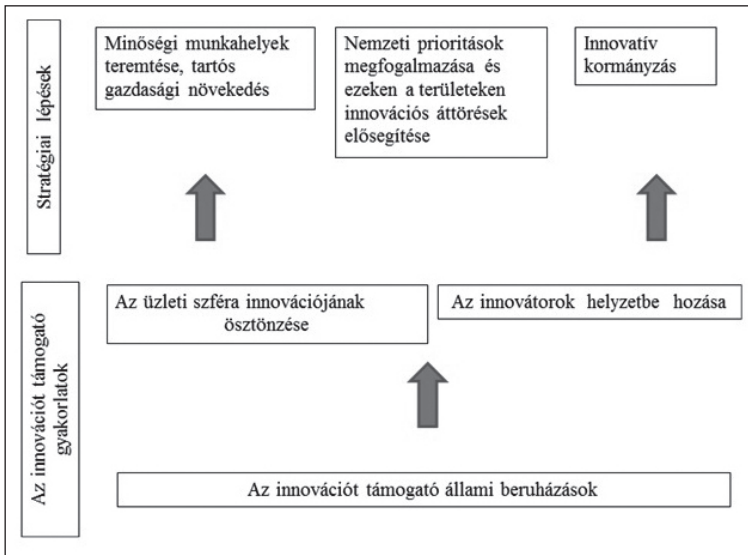
- az üzleti környezet mennyire támogatja általában az innovációt: 60
- az adórendszer mennyire vállalkozásbarát: 70
- az oktatási beruházások a GDP százalékában: 68
- az internethasználat elterjedtsége: 74
- tudásterületen dolgozók aránya a teljes foglalkoztatottságból: 60
- innovációs kapcsolatrendszerek fejlettsége: 83

Amint azt korábban említettük, az országelemzés azt mutatja, hogy a cégek által finanszírozott innovációs tevékenység kiterjedtsége tekintetében elég jó a helyezésünk, a 23. helyen vagyunk. Innovációs teljesítményünket ezzel összefüggésben egyrészt tőlünk exportáló cégek, másrészt pedig a kreatív szolgáltatásokkal foglalkozó, elsősorban hazai kisvállalkozások javítják. Viszont rosszak a pozícióink a humán tőkébe való befektetések esetén. Erre egy friss EU-s tanulmány (2015) is felhívja a figyelmet. A GDP százalékában Magyarország oktatásra 2010-ben 5,6 és 2013-ban már csak 4,7 %-ot fordított. Csehország és Szlovákia ugyanakkor növelte ráfordításait. Lengyelország pedig egy magasabb, 5,6 %-os értékről csökkentette a befektetést 5,3 %-ra. A legtöbbet, 7 %-ot a versenyképességi listák elején található Dánia költ oktatásra a GDP százalékában. A volt szocialista országok között pedig Észtország vezet 6 százalékkal.

8. MIT TEHET AZ ÁLLAM AZ INNOVÁCIÓ BÁTORTÍTÁSÁÉRT: AZ AMERIKAI KORMÁNY INNOVÁCIÓT ÖSZTÖNZŐ LÉPÉSEI

„Az amerikai innovációs stratégia” című tanulmány (2015) szerint egy nemzet innovációs stratégiájának a 2. ábrán látható 6 elemből kell felépülnie.

2. ábra • Az innovációs stratégia építőelemei (Forrás: The White House, 2015)



A tanulmány a hat elemet stratégiai lépésekre, és az innovációt támogató gyakorlatokra bontja. A három stratégiai elem a következő:

1. Minőségi munkahelyek teremtése, tartós gazdasági növekedés:
 - hazai találmányok hazai gyártása, termelő start-up cégek segítése, hazai értékláncok létrehozása;
 - beruházás új iparágakba;
 - minél több ember bevonása az innovatív ágazatokba.
2. Nemzeti prioritások megfogalmazása, és ezeken a területeken innovációs áttörések elősegítése:
 - a nemzet erős pontjaira építő innovatív tevékenységek kijelölése és támogatása;
 - innovatív egészségügyi rendszer megteremtése;
 - „tisztá energia” technológiák és energiafelhasználás-hatékonyság területén innovatív megoldások keresése.
3. Innovatív kormányzás:
 - jobb állami szolgáltatások, olcsóbban;
 - a kormányzás cselekvőképességének, agilitásának javítása, a kulcsfolyamatok egyszerűsítése, a problémamegoldó képesség javítása;

- egymástól tanulás a kormányzati rendszeren belül, „legjobb gyakorlatok” (best practices) terjesztése, együttműködő, folyamatosan tanuló közösségek létrehozása („communities of practice”);
- az üzleti szféra és a kormányzat közötti digitális kapcsolatrendszer fejlesztése;
- „a sikerért fizetés” rendszerének bevezetése: az eredmények alapján történő ösztönzés, csak azért fizetni, ami eredményesen működik (az „input-output” gondolkodási rendszer felváltása az „input-outcome” – ráfordítás-eredmény – gondolkodási rendszerrel).

A három innovációt támogató gyakorlat a következő:

1. Az üzleti szféra innovációjának ösztönzése:
 - az üzleti szféra K+F+I beruházásainak előrelátható, kiszámítható támogatása pl. adókedvezménnyel;
 - az állami működés innovációt gátló tevékenységeinek leépítése;
 - az innovatív üzleti tevékenységet segítő állami adatok hozzáférhetővé tétele, az állami és üzleti kutatások közötti együttműködés erősítése;
 - lokális és regionális innovációs központok, ökoszisztémák létrehozása, működésének erősítése;
 - az innovatív cégek exportjának támogatása.
2. Az innovátorok helyzetbe hozása:
 - kezdő cégek, kisvállalkozások, családi vállalkozások innovációjának bátorítása;
 - az oktatási rendszerben a kiemelkedő képességűek előmenetelének segítése.
3. Az innovációt támogató állami beruházások:
 - állami K+F+I beruházások;
 - beruházások a TTMM képzésekbe (tudományos, technológiai, műszaki, matematikai);
 - kiváló fizikai infrastruktúra;
 - kiváló digitális infrastruktúra.

9. AZ ÁLLAMI STRATÉGIAALKOTÁS ÉS ÜZLETI KÖRNYEZET MAGYARORSZÁGON A NEMZETKÖZI ELEMZÉSEK TÜKRÉBEN

Mazzucato (2013) idézi David Cameront, aki egy BBC-nek adott interjújában úgy fogalmazott, hogy a vállalkozások ellenségeit, a kormányhivatalokban működő bürokratákat ki fogja iktatni a rendszerből. Nyilvánvaló, hogy az üzleti környezet legfőbb sajátossága, hogy hatással van a vállalkozások működésére. De nem mindegy, hogy ez a hatás a cégek által befolyásolható-e vagy nem. Általában az állam üzleti környezetre gyakorolt hatását a vállalatok kevésbé tudják befolyásolni. Kivételt képeznek a nagy lobbierővel rendelkező vállalkozások. Viszont az üzleti környezet befolyásolja a cégek eredményességét, ezen keresztül a nemzetgazdaság versenyképességét. Ezért nagyon fontos, hogy az üzleti környezet vállalkozásbarát legyen, az állam és intézményei partnerként kezeljék a vállalkozásokat. Hazánkat sok kritika éri az üzleti környezet jellemzői miatt. Az utóbbi időben azonban már pozitív vélemények is megfogalmazódnak a bevezetett változtatásokkal kapcsolatban.

Az üzleti környezet alakításában, közvetlenül és közvetetten egyaránt, nagy szerepe van a kormánynak és az állami intézményrendszernek. Általános vélemény, hogy a „jó kormány-

zás” alapvető jellemzője, hogy megfelelő üzleti környezetet teremt a cégek számára ahhoz, hogy a hazai és nemzetközi piacokon való sikeres szereplés érdekében a kiváló termelő-szolgáltató-marketing munkára összpontosíthassák figyelmüket, és energiájukat ne kelljen az üzleti környezet gátló tényezőivel való küzdelemre pocsékolniuk. Ezt az állami szerepvállalást például az ausztrál kormány a gazdasági versenyképesség növelésére kidolgozott stratégiája így fogalmazza meg:

- vállalkozásbarát környezet létrehozása kevesebb bürokráciával, alacsonyabb adókkal, és a cégműködés költségeinek csökkentésével;
- a társadalom tudásszintjének növelése, a képzés színvonalának javítása, több jól képzett munkaerő biztosítása;
- kiváló és korszerű infrastruktúra;
- olyan iparpolitika, amely ösztönzi és támogatja az innovációt, és bátorítja a vállalkozókedvet;
- karcsúbb, rugalmasabb és költséghatékonyabban működő állami intézményrendszer, amely észszerűen gazdálkodik a forrásaival, állandóan javítja működését (*hatásosság- és hatékonyságjavítás állandó tanulással*), és amely állandóan új, jobb utakat keres mind a döntéshozatalban, mind pedig a megvalósításban (*innovatív és dinamikus kormányzás*).

Hazánkat a következő területeken bírálják a nemzetközi elemzések:

A döntési rendszer, jogszabályalkotás területén:

- a jogszabályok gyakori és kiszámíthatatlan változásai;
- rövid határidővel történő változtatás-bejelentés, ami miatt nincs a cégeknek elegendő felkészülési idejük a hibátlan alkalmazásra;
- nincs elegendő konzultáció az érintettekkel a változtatások előtt;
- a nem megfelelő jogszabály-előkészítés miatt gyakori az egy éven belüli módosítási kényszer, ami kiszámíthatatlanná teszi az üzleti környezetet;
- a döntések hatásvizsgálatai elmaradnak vagy nem megfelelő minőségűek;
- a kisvállalkozói szférát érintő hatások előzetes vizsgálatának teljes hiánya.

Az intézményrendszer működése területén:

- a közigazgatási eljárások bonyolultsága;
- továbbra is nagyfokú a bürokrácia, magasak az adminisztrációs terhek, különösen az adózás területén, főleg a kis cégeknek túlzottan idő- és költségigényes az adóbevallás;
- korrupció, az állami részrehajlás még mindig jellemző;
- nem megfelelő a transzparencia szintje.

A stratégiaalkotás területén:

- előretekintés, stratégiai tervezés hiánya, reaktív és nem proaktív döntéshozatal (*stratégiai képességek gyengesége*, ami bizonytalan környezetet teremt a cégek számára);
- az állami magatartás nem bátorítja és nem ismeri el az innovációt (közbeszerzéseknél nem bírálati szempont az innovációtartalom);
- az értékláncok tudatos és stratégiailag tervezett meghosszabbításáért keveset tesz a kormány;
- továbbra is magasak együttesen az adók és járulékok;
- az oktatási rendszer gyengesége, nem készít fel a vállalkozói életre, nem ad magas színvonalú, versenyképes tudást, és nem jó irány a felsőfokú képzés szerepének leértékelése;

- szabadalmakhoz, védjegyekhez való hozzáférési problémák, főleg a kis cégek esetén.

Hatékonyág, hatásosság, bizalom:

- Az állami és EU-s forrásokkal való gazdálkodásnál hatásossági és hatékonysági problémák: az input (mennyit költünk valamire) túlhangsúlyozása, az elért eredmények bemutatása helyett;
- alacsony bizalmi szint;
- főleg a kkv-k esetén nem partneri, hanem alá-fölé rendeltségi viszony az állami szervek és a cégek között.

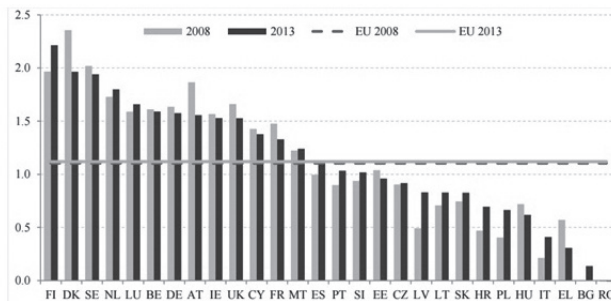
Ugyanakkor elismerik az elemzők az elért eredményeket a következő területeken:

- elindult a bürokrácia csökkentése;
- van korrupcióellenes fellépés;
- nagyon egyszerű és olcsó az új cég alapítása;
- infrastrukturális beruházások;
- nő a széles sávú internet elterjedtsége;
- feketegazdaság elleni fellépés;
- egyszerűbb állam („e-kormányzás”, jól működő kormányablakok);
- az oktatási rendszer változtatása, a kínálat közelítése a kereslethez (rövid távon előny, de a hosszabb távú, stratégiai gondolkodás szempontjából hátrányai vannak a felső szintű oktatás háttérbe szorításának);
- külpiaci terjeszkedésben segítség a vállalkozásoknak, alacsony export-import költségek.

A problémákkal kapcsolatban érdemes felfigyelni az EU versenyképességi tanulmányára, (2014) is, amely 10 területen 21 mutatóval méri az országok államigazgatási színvonalát (public administration scoreboard).

Emeljünk ki néhányat a tanulmány megállapításai közül! A kormányzás hatékonysága tekintetében, a tanulmány szerint, Magyarország pozíciója 2008 és 2013 között romlott. Ahogyan a 3. ábrán láthatjuk, csak négy ország van e tekintetben mögöttünk.

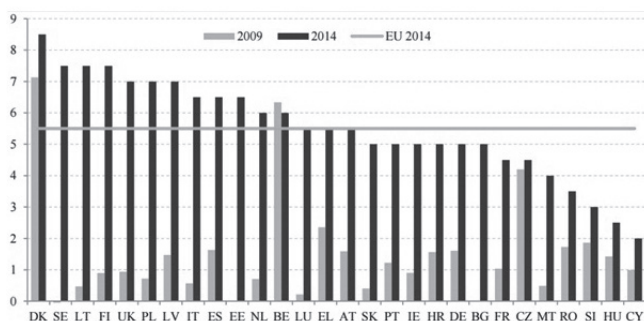
3. ábra • A kormányzás hatékonysága (Forrás: EU [2014])



A stratégiai képességekkel kapcsolatos felmérés azt vizsgálta, hogy mennyire foglalmaznak meg az országok hosszabb távú, rendszerszemléletű és következetes célokat, amelyek irány-

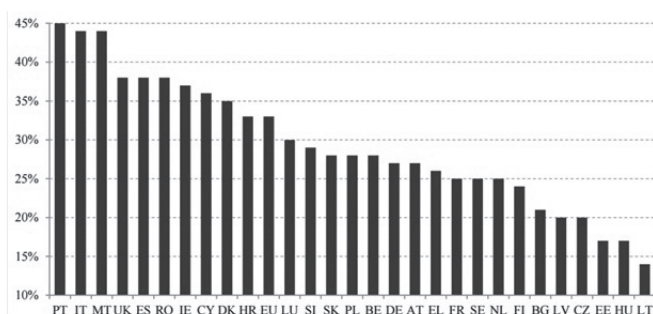
mutatást és kiszámíthatóságot jelentenek az üzleti szféra számára. Elemezték továbbá azt, hogy mennyire következetes és kiszámítható általában a döntéshozatal, mennyire összehangolt az állami intézményrendszer elemeinek együttműködése, ami egyszerűsíti az üzleti világot és az állami intézményrendszer közötti kapcsolatrendszert, illetve hogy mennyire létezik konzultáció a döntéshozók és az üzleti világ között a döntések meghozatala előtt. A tanulmány kiemeli, hogy míg Lengyelország mutatója e tekintetben 53%-kal javult, Magyarorszá- gáé 68%-kal romlott 2009-ről 2014-re. Ezt látjuk a 4. ábrán.

4. ábra • Stratégiai képességek (Forrás: EU [2014])



Az innováció állami támogatásának gyenge pontjaként a tanulmány a közbeszerzéseket emeli ki. A kutatók azt vizsgálták, hogy a kikérdezett cégek hány százaléka vett részt 2011. január 1. óta innovatív megoldást ösztönző közbeszerzésben. A témát a kutatók azért tartják különösen fontosnak, mert a közbeszerzések során jelentős összegű állami megrendeléseket kapnak a cégek, és ha ezek többsége innovatív megoldást jelentene, akkor az jelentősen hozzájárulhatna a versenyképesség növeléséhez. Pozíciónkat az 5. ábrán láthatjuk.

5. ábra • A kormányzati közbeszerzési rendszer mint az innováció ösztönzője (Forrás: EU [2014])



A függőleges tengely mutatja meg azt, hogy a cégek hány százaléka válaszolt úgy, hogy 2011. január 1. óta lehetősége volt innovatív megoldást kínáló közbeszerzési munkát elnyerni. Magyarország e tekintetben az utolsó előtti helyen van.

10. ÖSSZEFOGLALÁS

A gyorsan változó, előre nehezen kiszámítható környezeti változások közepette felértékelődik a kormányzás stratégiai képessége, és a stratégiát megvalósítani képes rugalmas és agilis intézményrendszer. Bemutattuk, hogyan változnak, illetve hogyan kellene hogy változzanak a jó kormányzás jellemzői a stratégiaalkotás és megvalósítás területén.

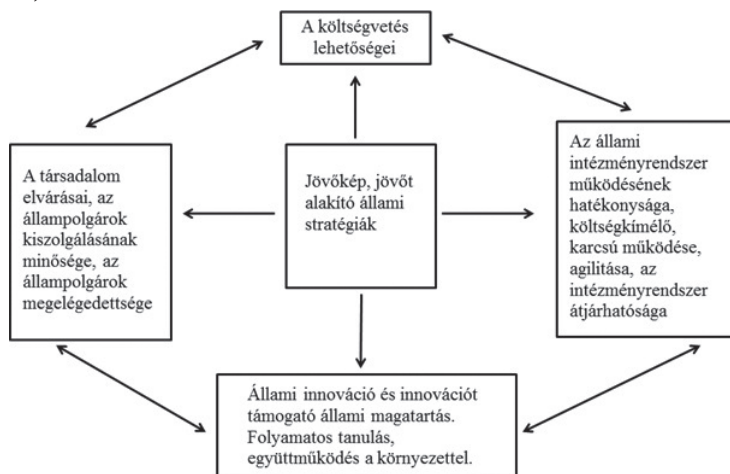
Bebizonyítottuk, hogy innovációra és vállalkozószellemre nemcsak az üzleti szférában, hanem az állami működésben is szükség van. Ezen értettük az állam innovatív működését, de azt is, ahogyan a társadalomban és az üzleti szférában bátorítja az innovációt. Arra azonban figyelnie kell, hogy az állam innovációs aktivitása ne tompítsa az üzleti aktivitást. Mazzucato (2013) erről így ír: az állam innovációban való részvételével kapcsolatban fel kell vetni egy lehetséges problémát. Azt, hogy hogyan biztosítható, hogy az állam intenzívebb részvétele az innovációban ne tegye lustává, kevésbé vállalkozószelleművé az üzleti szektort. Költség oldalról vizsgálva a kérdést, ne ösztönözze az üzleti világot arra, hogy a hosszabb távú beruházások helyett a profitot a tulajdonosok gazdagítására használja fel. Lazonic és Tulum (2011) hívja fel a figyelmet arra, hogy például az USA-ban a gyógyszeriparban az állami K+F beruházások folyamatosan nőnek, míg a magánberuházások csökkennek. Viszont az is megfigyelhető, hogy a nagy cégek egyre inkább kiszervezik a K+F tevékenységet dinamikus és specializált területeken dolgozó kis cégeknek, vagyis az innovációs eredményeket úgynevezett nyitott, azaz együttműködésen alapuló innovációs gyakorlatokon keresztül érik el. Kényes egyensúlyról van tehát szó akkor, amikor az állam és az üzleti élet innovációban való szerepmegosztását optimalizálni szeretnénk, mert nincsenek általánosan alkalmazható legjobb gyakorlatok. Alapszabálynak az fogadható el, hogy a jelentős áttörést hozó, erősen kockázatos, de az ország jövőbeli sikere szempontjából döntő innovációk esetén az állam vezető szerepet vállalhat. Mazzucato (2013) így fogalmaz: az állam kiválaszthat olyan területeket, amelyeket különösen fontosnak tart a jövőbeli sikeresség szempontjából. A területek kiválasztása egyrészt alapos elemző munkát, másrészt prioritások megfogalmazását igényli. Példaként említi az internetet és a nanotechnológiát, amelyek gyors fejlődése elképzelhetetlen lett volna az amerikai állam aktív és jelentős támogatása nélkül.

Befejezésül térjünk ki egy olyan módszerre, amely kiválóan alkalmas lenne a jó kormányzás stratégiai, innovációs és agilitási képességeinek rendszerben történő összefoglalására és értékelésére. Ez a módszer az úgynevezett Balanced Scorecard.¹¹ A módszert Kaplan és Norton (1996) azzal a céllal dolgozta ki, hogy a stratégiát összekösse a megvalósításhoz szükséges napi cselekedetekkel. A sokdimenziós elemzés összekapcsolja a jelent a jövővel, a pénzügyi eredményeket a minőségi eredményekkel. Bár a módszert a szerzők az üzleti világ szá-

¹¹ Magyarra többféleképpen fordították. A legáltalánosabban elfogadott a „kiegyensúlyozott mutatószámrendszer.”

mára dolgozták ki, azonban a módszer jól alkalmazható a kormányzati munka esetén is a jövőépítés, a stratégia, és az operatív, rövid távú feladatok, az agilis viselkedés összhangjának megteremtésére, és az összhang meglétének folyamatos ellenőrzésére. Az állami működésre illesztett kiegyensúlyozott mutatószámrendszert a 6. ábrán láthatjuk.

6. ábra • Az állami működés *Balanced Scorecard*-ja (Forrás: Kaplan, Norton [1996] alapján saját szerkesztés)



A működést a modell alapján úgy mérjük, hogy az egyes részelemekhez mérhető mutatókat rendelünk. Ezek segítségével egyrészt a modell öt területén elért eredményeket külön-külön is elemezhetjük, illetve kompozit – összefoglaló – mutatók segítségével leírhatjuk az egész rendszer működését.

11. FELHASZNÁLT IRODALOM

1. E. BRYNJOLFSSON, A. MCAFEE: *The Second Machine Age*, W. W. Norton & Company, Inc., New York, 2014.
2. T. DAVILA, M. J. EPSTEIN, R. SHELTON: *Making Innovation Work*, Pearson FT Press, New Jersey, 2012.
3. P. DRUCKER: *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Business Reprint Edition, New York, 2006.
4. eds. S. DUTTA, B. LANVIN, S. WUNSCH-VINCENT: *The Global Innovation Index 2015. Effective Innovation Policies for Development*, Cornell University, INSEAD, WIPO, Fontainebleau, Ithaca, Geneve, 2015.
5. EU: *Reindustrializing Europe. Member States' Competitiveness Report 2014*, Brussels: EC, SWD, 2014, 278.
6. EU: *Education and Training Monitor 2015*, Publication Office of the EU, Luxemburg, 2015.
7. A. HARDAGON, R. I. SUTTON: *Building an Innovation Factory*, Harvard Business Review, Boston, May–June 2000, 157–166.
8. R. S. KAPLAN, D. P. NORTON: *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
9. W. LAZONICK, O. TULUM: *US Biopharmaceutical Finance and the Sustainability of the Biotech Business Model*, Research Policy, 40, No. 9., November 2011, 1170–1187.
10. S. LUSK, N. BIRKS: *Rethinking Public Strategy*, Palgrave Macmillan, New York, 2014.
11. M. MAZZUCATO: *The Entrepreneurial State*, Anthem Press, London, New York, Delhi, 2013.
12. B. S. NEO, G. CHEN: *Dynamic Governance*, World Scientific, New Jersey, London, Singapore, 2007.
13. OECD: *Innovation and Growth. Rationale for an Innovation Strategy*, OECD, Paris, 2007.
14. PWC: *Agility in government: Responding to citizens' changing needs*, September 2015. Forrás: www.isacavictoria.ca/resources/Documents/EventsDocs/2015-09-23-PwC_Agility_in_Govt.PDF (a letöltés ideje: 2016. 01. 30.)
15. J. A. SCHUMPETER: *Business Cycles*, McGraw-Hill Book Co., New York, London, 1939.
16. K. SCHWAB: *The Fourth Industrial Revolution*, Foreign Affairs, December 2015.
17. K. SCHWAB, World Economic Forum: *The Future of Jobs*, Geneva, Switzerland, January 2016.
18. The White House: *A Strategy for American Innovation*, National Economic Council, Washington, 2015.
19. World Bank: *Governance Matters*, Report, Washington, 2000.

Prof. Dr. Csath Magdolna (mail@magdacsath.t-online.hu): a Szent István Egyetem emeritus professzora és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem magántanár kutatóprofesszora, valamint a Prágai Közgazdaságtudományi Egyetem vendégprofesszora. Érdeklődési és kutatási területei elsősorban a versenyképesség és gazdasági stabilitás, a gazdaság mint nemzetbiztonsági tényező, az állami szektor és a közszféra stratégiai menedzsmentje, innovativitása és minőségbiztosítása témaköröket ölelik fel. De foglalkozik a kisvállalkozások szerepével a modern gazdaságokban, és kutatja üzleti környezetük alakulásának főbb tendenciáit. Tagja a „Social Progress Initiative” nemzetközi hálózatnak, amely a gazdasági haladás és a társadalmi haladás együttes rendszerét elemzi átfogó mutatószámrendszer segítségével az EU országokban. Szerkesztője és részben szerzője a Nemzeti Közszolgálati Egyetem gondozásában megjelent és alternatív nézeteket is bemutató Közgazdaságtan tankönyvnek. A „Jó állam” kutatás keretében „A gazdasági stabilitás és versenyképesség” munkacsoportot vezet. 2015-ben a nemzetgazdasági minisztertől a „Magyar vállalkozásokért”, a köztársasági elnöktől pedig a Magyar Érdemrend Tisztikeresztje kitüntetését kapta meg.