

A VÁLLALATI-SZERVEZETI STABILITÁST VESZÉLYEZTETŐ TÉNYEZŐK

GAZDÁLKODÁS, MENEDZSMENT ÉS HR
A HÁBORÚ ÁRNYÉKÁBAN
(IPAR, MEZŐGAZDASÁG, SZOLGÁLTATÁSOK,
EGYÉB TERÜLETEK)

Szerkesztők:

Poór József – Bruder Emese – Dajnoki Krisztina – Jarjabka Ákos –
Kovács Ildikó Éva – Pató Gáborné Szűcs Beáta – Szabó Szilvia

A VÁLLALATI-SZERVEZETI STABILITÁST VESZÉLYEZTETŐ TÉNYEZŐK

GAZDÁLKODÁS, MENEDZSMENT ÉS HR
A HÁBORÚ ÁRNYÉKÁBAN
(IPAR, MEZŐGAZDASÁG, SZOLGÁLTATÁSOK,
EGYÉB TERÜLETEK)

A VÁLLALATI-SZERVEZETI STABILITÁST VESZÉLYEZTETŐ TÉNYEZŐK

GAZDÁLKODÁS, MENEDZSMENT ÉS HR
A HÁBORÚ ÁRNYÉKÁBAN
(IPAR, MEZŐGAZDASÁG, SZOLGÁLTATÁSOK,
EGYÉB TERÜLETEK)

Szerkesztők:

Poór József – Bruder Emese – Dajnoki Krisztina – Jarjabka Ákos –
Kovács Ildikó Éva – Pató Gáborné Szűcs Beáta – Szabó Szilvia

- › Dr. Kovács Ildikó Éva, PhD emeritus oktató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem – MATE
- › Pató Gáborné, Dr. habil. Szűcs Beáta, egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem – ELTE
- › Módosné Szalai Szilvia Valéria, Selye János Egyetem – UJS
- › Jenei Szonja, Selye János Egyetem – UJS

Lektorok:

- › Dr. Sztranyák József, BKIK Gazdasági Szolgáltatások Tagozat (GSZT) tagozat elnöke
- › Dr. Tóbiás Kosár Silvia, PhD egyetemi adjunktus Selye János Egyetem (UJS)

Előszó

- › Nagy Elek, a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK) elnöke
- › Zászlós Tibor, a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (NAK) alelnöke

A kutatást szakmailag támogatták

- › Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ),
- › Informatikai Vállalkozások Szövetsége (IVSZ – Szövetség a digitális gazdaságért),
- › Leader's Habits Kutatói Hálózat – Humanagement – Human Value,
- › Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (NAK),
- › Országos Humánmenedzsment Egyesület
- › Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE)

A kutatócsoport tagjai

Budapesti Metropolitan Egyetem (METU), Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE), Debreceni Egyetem (DE), Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE), Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem – Agrár Munkaerőpiaci Kutatócsoport (MATE), Miskolci Egyetem (ME), Pécsi Tudományegyetem (PTE), Szegedi Tudományegyetem (SZTE), Széchenyi István Egyetem (SZE), Selye János Egyetem (UJS)

A kutatócsoport vezetője

Dr. Poór József DSc, CMC (Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet AM Kutatócsoport)

A kutatás szponzora

a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK)



BUDAPESTI
KERESKEDELMI
ÉS IPARKAMARA

Kiadó:

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
2100 Gödöllő, Páter Károly utca 1. • Telefon: +36-28/522-000 • Honlap: <https://www.uni-mate.hu>

Felelős kiadó: Prof. Dr. habil. Gyuricza Csaba, DSc., rektor

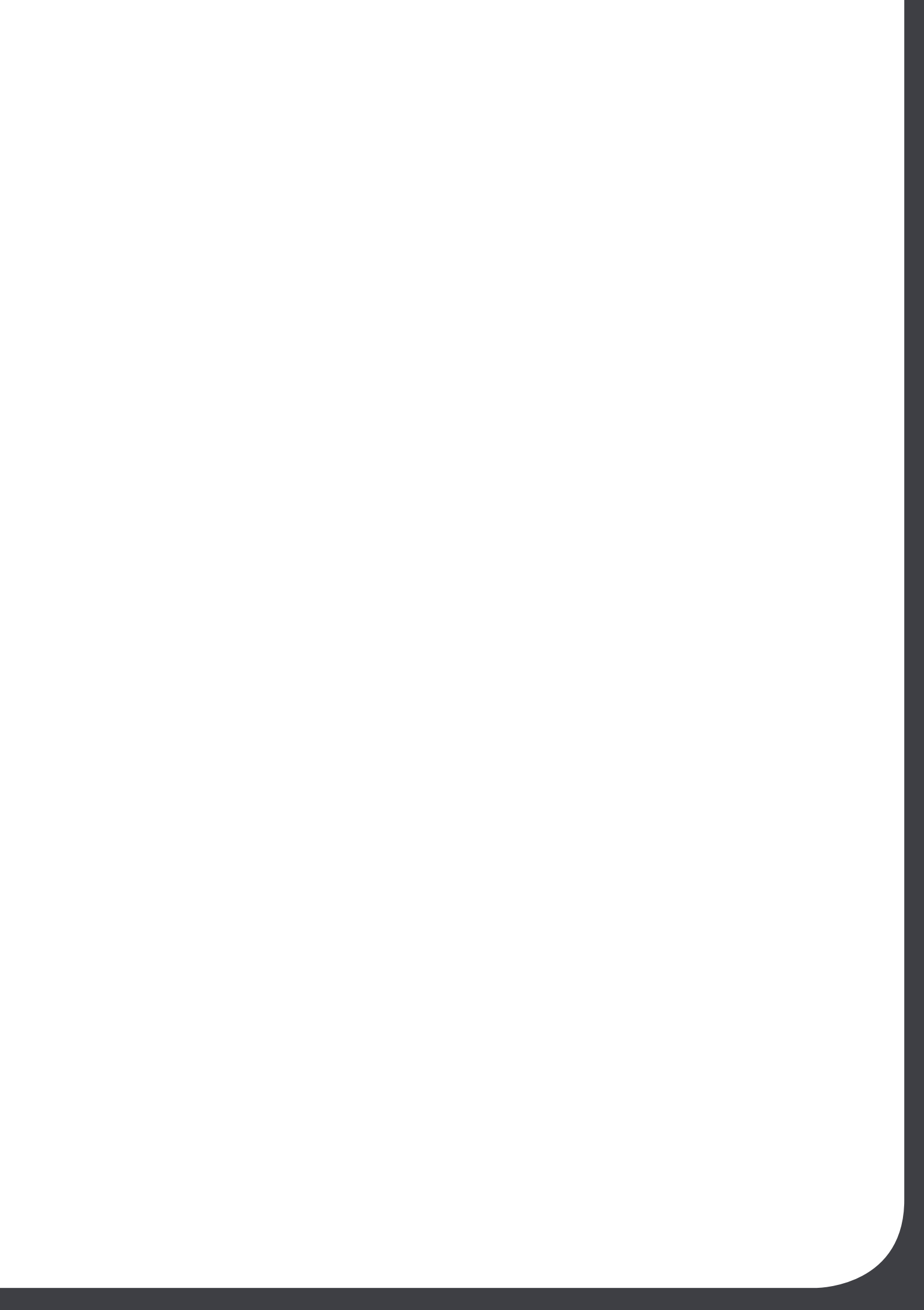
ISBN: 978-963-623-010-4 (pdf)



© Szerkesztők, 2022

© Szerzők, 2022

A műre a Creative Commons 4.0 standard licenc alábbi típusa vonatkozik: CC-BY-NC-ND-4.0



TARTALOM

ELŐSZÓ „1” (NAGY ELEK)	9
ELŐSZÓ „2” (ZÁSZLÓS TIBOR)	10
VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ: GAZDÁLKODÁS, MENEDZSMENT ÉS HR A HÁBORÚ ÁRNYÉKÁBAN (MAJÓ-PETRI ZOLTÁN – KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA – POÓR JÓZSEF)	11
1. BEVEZETÉS (POÓR JÓZSEF – BRUDER EMESE – KORCSMÁROS ENIKŐ – MAJÓ-PETRI ZOLTÁN)	14
1.1. TÁRSADALMI-GAZDASÁGI TRENDEK	14
1.1.1 GDP és munkanélküliség	14
1.1.2 FDI alakulása	16
1.1.3 Inflációs árröbbanás	16
1.1.4 Környezeti problémák	17
1.1.5 Nyertesek és vesztesek	18
1.2. HÁBORÚ ÉS A GAZDASÁG	18
1.2.1 Háborúzó felek jellemzői	18
1.2.2 Háború okai	19
1.2.3 Lehetséges forgatókönyvek	20
1.2.4 A háború kihatásai	20
1.2.5 Befejezés lehetősége	22
1.3. A KUTATÁS BEMUTATÁSA	22
1.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK AZ 1. FEJEZETHEZ	24
2. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK JELLEMZŐI (TÓTH ARNOLD – PATÓ GÁBORNÉ SZÚCS BEÁTA – KÁLMÁN BOTOND)	26
2.1. A MINTA SZERVEZETEINEK TULAJDONOSI (TÖBBSÉGI) SZERKEZETE	26
2.2. SZERVEZETI MÉRET	27
2.2.1 Létszám	27
2.2.2 Árbevétel	27
2.3. FŐ MŰKÖDÉSI TERÜLET (ÁGAZAT, SEKTOR)	28
2.4. A VÁLASZADÓ SZERVEZET TELEPHELYE	29
2.5. PIACI KAPCSOLATOK	30
2.5.1 Általában	30
2.5.2 Orosz-ukrán piaci kapcsolatok	31
2.6. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 2. FEJEZETHEZ	32
3. HÁBORÚS HELYZETEKRE VALÓ FELKÉSZÜLTÉG (SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR – SZABÓ KATALIN – MOLNÁR SYLVIA)	33
3.1. FELKÉSZÜLTÉG JELLEMZÉSE	33
3.2. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A HARMADIK FEJEZETHEZ	35
4. A HÁBORÚS VÁLSÁG HATÁSAI A MAGYAR GAZDASÁGRA 2022-BEN (DAJNOKI KRISZTINA – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA – BOROS JÓZSEF)	36
4.1. MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	36
4.2. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 4. FEJEZETHEZ	44
5. A VÁLASZADÓK SZERVEZETEIRE VONATKOZÓ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK (JARJABKA ÁKOS – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA – JENEI SZONJA)	45
5.1. A HÁBORÚ VÁRHATÓ HATÁSA A SZERVEZETEK ÁRBEVÉTELÉRE	45
5.2. A HÁBORÚ HATÁSA A SZERVEZETEK ÉS VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSÉRE	47
5.3. A HÁBORÚBAN REJLŐ VÁLTOZÁSI LEHETŐSÉGEK MEGÍTÉLÉSE	49
5.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK AZ 5. FEJEZETHEZ	50

6. A SZERVEZETEK ALKALMAZKODÁSA ÉS INTÉZKEDÉSEI A HÁBORÚS HELYZET ÁLTAL KIALAKÍTOTT SZITUÁCIÓHOZ (KŐMÜVES ZSOLT SÁNDOR – MIKÁCSÓ ANDREA – HÁMORI TAMÁS)	51
6.1. ALKALMAZKODÁS.	51
6.2. INTÉZKEDÉSEK AZ OROSZ-UKRÁN HÁBORÚ NEGATÍV HATÁSAINAK MÉRSÉKLÉSE ÉRDEKÉBEN.	52
6.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 6. FEJEZETHEZ	54
7. A HÁBORÚ MIATT HIÁNYZÓ ANYAGOK, ÉLELMISZEREK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK (LÁNCZ GÁBOR – NOSZKAY ERZSÉBET – BARNA ZSOLT – PLESEK E. ENIKŐ)	55
7.1. ALAPANYAGOK	56
7.2. ALKATRÉSZEK	58
7.3. SZOLGÁLTATÁSOK	59
7.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 7. FEJEZETHEZ	61
8. SEGÍTŐ KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEK (SZABÓ SZILVIA – HOLLÓSY VADÁSZ GÁBOR)	62
8.1. KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEK	62
8.2. EMPIRIKUS KUTATÁSI TAPASZTALATOK	63
8.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 8. FEJEZETHEZ	65
9. VÁLASZADÓK JELLEMZŐI (KUNOS ISTVÁN – METSZŐSY GABRIELLA)	67
9.1. KITÖLTŐ SZEMÉLYEK JELLEMZŐI	67
9.2. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 9. FEJEZETHEZ	68
10. MELLÉKLET (BALOG KATALIN)	69
10.1. MELLÉKLET: A KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA	69
10.2. MELLÉKLET: A KUTATÁS ON-LINE FELHÍVÁSA	82

2. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK JELLEMZŐI (TÓTH ARNOLD – PATÓ GÁBORNÉ SZÚCS BEÁTA – KÁLMÁN BOTOND)

„A Moszkvai Nagyhercegség megalapítása óta Nagy Péter cár, Sztálin, Putyin és minden orosz vezető ugyanazokkal a nehézségekkel néz szembe. Függetlenül attól, hogy milyen ideológiát követett. A kikötők még mindig fagyosak, és a Kelet-európai-síkság – vagyis Ukrajna – lapos marad”.

(Tim Marshall, 2016)³

Ez a fejezet ismerteti a kutatási minta leíró statisztikáit. Az abban szereplő 3–11. táblázatokhoz szeretnénk egy előzetes megjegyzést fűzni. Kérdőívünket több mint ezer cég töltötte ki. A válaszadók egy része egyes kérdéseket véletlen kitöltési hiba vagy szándékos motivációk miatt nem válaszolt meg. Tekintettel arra, hogy mintánk a mintavételi eljárásból adódóan nem reprezentatív, a kapott eredmények felhasználhatóságát elsősorban a magas elemszám garantálja. Ezért nem hagyunk ki az értékelésből egyetlen kérdőívet sem. Amennyiben az adott kérdésre válaszolt, akkor ennek értékelésében beszámítottuk a szervezetet az elemszámba. Ennek következménye az, hogy szinte minden táblázatban más és más elemszámú válaszoló szerepelt.

2.1. A MINTA SZERVEZETEINEK TULAJDONOSI (TÖBBSÉGI) SZERKEZETE

Kérdőívünket összesen 1056 szervezet küldte vissza (3. táblázat). Sajnos ezek több mint fele nem nyilatkozott a tulajdonviszonyokról. A maradék szervezetek túlnyomó többségben hazai magántulajdonú vállalkozások. Közel tízszer ritkábbak, 5% alatti az állami tulajdonban illetve külföldi vagy vegyes magántulajdonban működő cégek aránya. Még kevesebb a válaszadók között a nonprofit szervezet és az egyéb vállalat (ezek csupán 1-1%-ban fordulnak elő).

3. táblázat: A válaszadók tulajdonforma szerinti megoszlása (n=1056)

Megnevezés	%
Állami, önkormányzati	2,3
Hazai magán	36,1
Külföldi vagy vegyes magán	4,6
Nonprofit szervezet	1,0
Egyéb	1,0
Nem nyilatkozik	55,1
Összesen	100,0

³ Timothy John Marshall (1959) angol újságíró, író és műsorszolgáltató, aki a *Földrajz fogságában (The power of geography)* könyvében 10 meghatározó térkép tükrében elemzi világunk fontosabb történéseit.

2.2. SZERVEZETI MÉRET

A szervezetek méretét két szempont (alkalmazotti létszám és árbevétel) szerint vizsgáltuk.

2.2.1. LÉTSZÁM

A 4. táblázat kérdését minden kitöltő megválaszolta. Ennek alapján a válaszadók kétharmada mikrovállalkozás, melyeknél vagy egyáltalán nincs foglalkoztatott (17,7%) vagy tíznél kevesebb alkalmazottal működnek (47,6%). A maradék egyharmad fele (16,6%) sem foglalkoztat 50 főnél több alkalmazottat. Az arányok nem reprezentatívak. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH, 2022) adatai szerint jelenleg, 2022 júniusában Magyarországon összesen kétmillió szervezet működik. Egyező adat a KSH-val az 1-9 fős vállalatok számaránya (48%), miközben az alkalmazott nélküli és a 10-250 főt foglalkoztató cégek aránya a KSH szerint 17-17%. A reprezentativitás hiánya azonban nem tekinthető hibának. A minta elemszáma miatt (n=1056) a központi határeloszlás tétele alapján feltételezhető a minta normalitása. Ez pedig lehetőséget ad a paraméteres statisztikai vizsgálatok elvégzésére és értékelhető eredmények szülehetnek az ilyen vizsgálatból.

4. táblázat: A válaszadók alkalmazotti létszám szerinti megoszlása (n=1056)

Megnevezés	%
Nincs foglalkoztatott	17,7
1-9 fő	47,6
10-49 fő	16,6
50-249 fő	8,1
250-499 fő	2,6
500-1999 fő	3,6
2000 fő vagy afelett	3,8
Összesen	100,0

2.2.2. ÁRBEVÉTEL

Az árbevételről szintén minden megkérdezett nyilatkozott (5. táblázat). A válaszadók felének éves árbevétele ötvenmillió forint (vagy annak megfelelő, külföldi pénznemben számított összeg) alatt van, további 40%-uk 50 millió – 2,5 milliárd forint árbevételű. Ennél magasabb árbevételről csak a cégek 10%-a számolt be. A legmagasabb árbevételi kategóriába pedig csak minden harmincötödik válaszadó tartozik.

5. táblázat: Árbevétel (n=1056)

Megnevezés	%
50 millió Ft alatt	50,3
51 - 100 millió Ft	12,3
101 - 500 millió Ft	15,3
501 millió Ft - 2,5 milliárd Ft	11,6
2,51 - 25 milliárd Ft	6,1
25,1 - 120 milliárd Ft	1,6
100 milliárd Ft fölött	2,8
Összesen	100,0

2.3. FŐ MŰKÖDÉSI TERÜLET (ÁGAZAT, SEKTOR)

A válaszadóink 51%-a négy kategória (a könnyűipar, a gépgyártás, a pénzügy és a vegyipar) területén működik, a négy csoport aránya közel egyforma, a kérdőív kitöltőinek 10-15%-a tartozik egy-egy csoportba. Feltűnően alacsony, 1% alatti a kereskedelmi és a logisztikai cégek aránya. A szervezetek közel 2%-a a bőséges számú osztályozási csoport egyikébe sem tudta/akarta besorolni magát.

6. táblázat: A válaszadók működési terület szerinti megoszlása (n=1063)

Megnevezés	%
Bányászat és kőfejtés	0,2
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	12,1
Építőipar	0,7
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag és egyéb nem fém termékek gyártása	4,1
Gépek és berendezések gyártása	13,1
Humán-egészségügyi szolgáltatások, bentlakásos ellátás, szociális ellátás	1,2
Járműgyártás	2,8
Könyvkiadás, műsorszórás	4,2
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	1,5
Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat	1,0
Nagy- és kiskereskedelem	0,6
Oktatás	2,1
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	10,2
Rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem	6,1
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, turizmus, idegenforgalom	4,0
Szállítás és raktározás	0,2
Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása	5,8
Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás, és az egyéb adminisztratív	2,4
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	1,8
Vegyipari, gyógyszer-, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	15,2
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás	7,4
Egyéb feldolgozóipar	1,5
Egyéb	1,8
Összesen	100,0

Megjegyzés: egyes válaszadók több szektorban is aktívak, ezért n>1056

2.4. A VÁLASZADÓ SZERVEZET TELEPHELYE

A válaszadó szervezetek közel háromnegyede budapesti (7.táblázat). Bár – mint mondtuk – mintánk nem reprezentatív, mégis jelzi, hogy az ország erőteljesen főváros-centrikus. A pest megyei cégekkel együtt a válaszadók 80%-a tartozik ide. Ezen kívül csak Győr-Moson-Sopron, Komárom-Esztergom és Somogy megye cégei érik el, vagy haladják meg a 2%-os arányt, a többi megyéből ennél is kevesebb szervezet válaszolt.

7. táblázat: A válaszadók telephely szerinti megoszlása (n=1046)

Megnevezés	%
Bács-Kiskun	0,9
Baranya	1,8
Békés	0,6
Borsod-Abaúj-Zemplén	0,5
Budapest (főváros)	72,0
Csongrád	1,5
Fejér	1,3
Győr-Moson-Sopron	2,4
Hajdú-Bihar	0,7
Heves	1,2
Jász-Nagykun-Szolnok	0,9
Komárom-Esztergom	2,9
Nógrád	0,7
Pest	8,0
Somogy	2,0
Szabolcs-Szatmár-Bereg	0,3
Tolna	0,8
Vas	0,6
Veszprém	0,5
Zala	0,6
Összesen	100,0

Ugyanez a kép jelenik meg a regionális megoszlásban is. Közép-Magyarországon működik a válaszadó cégek 80%-a, ami az előző táblázatban a Budapest és Pest megye együttes adata. A többi cég jellemzően dunántúli (12,3%).

8. táblázat: A válaszadók régiós megoszlása (n=1046)

Régiók	%
Közép-Magyarország	80,0
Közép-Dunántúl	4,7
Dél-Dunántúl	4,6
Észak-Alföld	1,8
Dél-Alföld	3,0
Nyugat-Dunántúl	3,5
Észak-Magyarország	2,4
Összesen	100,0

2.5. PIACI KAPCSOLATOK

2.5.1. ÁLTALÁBAN

A vizsgált szervezetek elsősorban a hazai piacon vannak jelen termékeikkel és szolgáltatásaikkal. Egynegyedük helyi piacon, 38%-uk országosan kínálja termékeit vagy szolgáltatásait (9. táblázat). Csaknem ugyanennyien (36%) folytatnak az országhatárokon túlnyúló üzleti tevékenységet. Köztük közel egyenlő arányban szerepelnek a regionális, az európai és a világpiacon jelenlévő cégek.

9. táblázat: A szervezet termékeinek vagy szolgáltatásainak fő piaca(i)/területe (n=1294)

Régiók	%
Helyi	25,8
Regionális	12,5
Országos	38,3
Európai	13,1
Világméretű	10,3
Összesen	100,0

2.5.2. OROSZ-UKRÁN PIACI KAPCSOLATOK

A 10-11. táblázat a válaszadó cégek orosz és ukrán gazdasági kapcsolatainak adatait mutatja.

10. táblázat: *Importált vagy fogadott szolgáltatásokat a szervezete az orosz-ukrán piacokról? (n=1056)*

Megnevezés	%
Oroszországból	6,3
Ukrajnából	6,7
Nem importált vagy fogadott	87,0
Összesen	100,0

A válaszadó cégek 13%-a importál árut vagy szolgáltatást a háborús felek valamelyikétől, vagy akár mindkettőtől. Az orosz, illetve ukrán importtal foglalkozó szervezetek aránya egymással közel megegyezik. Hasonló a helyzet az áruk és szolgáltatások exportja esetében is. Itt a cégek 10%-ának vannak orosz és/vagy ukrán üzleti partnerei, ugyancsak közel azonos, 5% körüli arányban. Az exportot és importot egymással összevetve az importtal foglalkozó válaszadó szervezetek aránya (13%), némileg magasabb, mint az exportálóké (10%).

11. táblázat: *Exportált a szervezete az orosz-ukrán piacokra? (n=1056)*

Megnevezés	%
Oroszországba	4,8
Ukrajnába	5,0
Nem exportált	90,3
Összesen	100,0

A magyar-orosz külkereskedelmi kapcsolatok a megelőző időszakhoz képest kevesebb, mint felére csökkentek 2014-től (HEPA, 2020a; KSH, 2020; Magyarország Nagykövetsége Moszkva, 2022). Ekkor a Krím orosz annektálása miatti szankciók elsősorban az Oroszországból érkező importot érintették, az export visszaesése kisebb mértékű volt. A Magyarországra érkező összes áruimport mindössze 4%-a származott Oroszországból 2019-ben, ami tovább csökkent a pandémia következtében. Ugyanebben az időszakban a teljes magyar exportnak mindössze 1,5%-a irányult Oroszországba. Bár a jelenlegi háborús szankciók súlyosabbak, a kapcsolatok lenullázódására nem kell számítani, az orosz energiahordozók ugyanis egész Európa ellátásában szerepet játszanak. Éppen az energiahordozók miatt az árukereskedelem mérlege Magyarország szempontjából negatív. A többi árucsoportból magyar exporttöbblet van, elsősorban a feldolgozott termékek és az egészségipar exportja jelentős Oroszország irányába, ennek mértéke 4-5%.

Ukrajna súlya sem jelentős a magyar külkereskedelemben. A teljes magyar külkereskedelmi termékforgalomnak mindössze 1,7%-a az ukrán-magyar külkereskedelmi termékforgalom (HEPA, 2020b; Ukrajna Magyarországi Nagykövetsége, 2022). A legnagyobb értékben gépeket és szállítóeszközöket exportálunk Ukrajnába. Az Ukrajnából érkező importnak is ez a termékcsoport a legnagyobb része. Ukrajnának egyedül az energiahordozók terén van exporttöbblete a Magyarországgal folytatott kereskedelemből. Mindent összevetve tehát az Ukrajnában zajló háborúnak és az emiatt Oroszországra kivetett szankcióknak rövid távon valószínűleg nem lesz jelentősebb hatása a magyar külkereskedelemre. A későbbi áttételes hatások azonban még kérdésesek.

2.6. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 2. FEJEZETHEZ

1. HEPA. (2020a). *Kereskedelmi és gazdasági országismertető Oroszország*. https://hepa.hu/uploads/08e6e7e3a3011c47f091c483a36888d7012f85f4_5f980218f32bc.pdf
2. HEPA. (2020b). *Országismertető Ukrajna*. https://hepa.hu/uploads/364f38ea1e02ff125395ee34e0ba4d1b62fc2ba3_5f805cdb29bee.pdf
3. KSH. (2020). *Helyzetkép a külkereskedelemről, 2020*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kulker/2020/index.html>
4. KSH. (2022). *Regisztrált gazdasági szervezetek 2021-2022*. KSH Statinfo v39. <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp>
5. Magyarország Nagykövetsége Moszkva. (2022). *A magyar-orosz gazdasági együttműködésről*. <https://moszkva.mfa.gov.hu/hun/page/a-magyarorsz-gazdasagi-egyuettmukoedesrol>
6. Marshall, T. (2021). *A földrajz fogságában*. Budapest: Park Könyvkiadó.
7. Ukrajna Magyarországi Nagykövetsége. (2022). *Kereskedelmi és gazdasági kapcsolatok*. <https://hungary.mfa.gov.ua/hu/partnership/egyuttmukodes>