

## **8 A HÁBORÚ ELSŐ ÉS MÁSODIK ÉVÉNEK HATÁSAI MAGYARORSZÁGI SZERVEZETEK MENEDZSMENTJÉRE, HR ÉS MUNKAERŐGAZDÁLKODÁSI GYAKORLATÁRA (THE EFFECTS OF THE FIRST AND SECOND YEAR OF THE WAR ON THE MANAGEMENT, HR, AND LABOUR MANAGEMENT PRACTICES OF HUNGARIAN ORGANISATIONS) (POÓR JÓZSEF – KÁLMÁN BOTOND GÉZA – TÓTH ARNOLD – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA – KOSÁR TÓBIÁS SILVIA – SERES HUSZÁRIK ERIKA – SZELES BENCE – ŠEBEN ZOLTÁN)**

### **ABSZTRAKT**

A Nyugat teljesen lebévult Putyin merész krími bevonulásától. Ekkor jelentkezett újra az az ismert politikai gondolat, amely szerint Oroszország Ukrajnával igazi nagyhatalom, de nélküle nem az. Oroszország háborúja Ukrajnában már több mint másfél éve folyik. Senki nem tudja megmondani azt sem, hogy túl vagyunk-e a koronavírus alatt gyakran emlegetett ún. harmadik hullámon. A cégek, szervezetek teszik a dolgukat és megpróbálják ebből a szokatlan helyzetből a legjobbat kihozni. A 16 hónapja folyó háború időszakban két empirikus kutatással vizsgáltuk azt, hogy a vállalkozások és különböző más szervezetek milyen következményekre számítanak üzleti, menedzsment- és humánerőforrás-területen. Az elmúlt 2 éves koronavírus-válságból való kilábalás és a közelmúltbeli orosz-ukrán háború hatásait egyaránt vizsgáltuk. Cikkünkben a kapott válaszok közül most a makró trendeket ismertetjük.

### **KULCSSZAVAK**

nehéz gazdasági helyzet, háború hatásai, menedzsment, HR, munkaerőpiac, Magyarország

### **ABSTRACT**

Putin's bold entry to Crimea completely paralysed the West. In addition, this is where the well-known political thought came up again, according to which Russia is a real great power with Ukraine, but not without it. Russia's war in Ukraine has been going on for more than two and a half years. No one can say whether we are over the often referred to as the coronavirus on

the third wave. Companies and organizations are doing their job and trying to make the best out of this unusual situation. During the last 16 months of war, we investigated businesses and various other institutions with two empirical researches what consequences do the responding organizations expect in the field of business, management and human resources during the recovery from the last 2 years of the coronavirus crisis and the recent Russian-Ukrainian war. In our article, among the answers we received, we now mainly describe macro trends.

## KEYWORDS

economic crisis, the effects of war, management, HR, labour market, Hungary

## 8.1 BEVEZETŐ

A koronavírus válság alatt gyakran elhangzott vélemény volt, hogy egy ilyen világválság jelentős és katasztrofális helyzetet alakíthat ki a társadalmi-gazdasági élet különböző területein, ugyanakkor számos megújulásnak alapja is lehet. Ezek megújulások és lehetőségek lehetnek, és keletkezhetnek közvetlen vagy közvetett módon.

A mostani háborús helyzet előtt már kétszer, az 1973-as arab-izraeli háború, valamint az 1979-es iráni forradalom idején megtapasztalta világunk *energiaválságok nyomán kialakult stagflációt*, amely a magas infláció és a gazdasági stagnálás együttes jelenlétére utal [1].

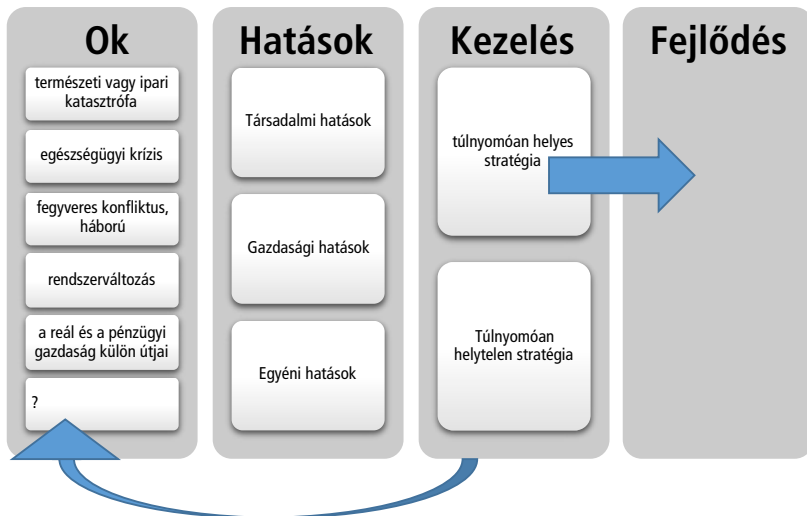
Gyakran olvasható vélemény, hogy a *háború felelős az egyre növekvő inflációért*. Ezzel kapcsolatban jó tudni, hogy a „2016–2019 közötti időszakra jellemző volt a nyersanyagok, az alapanyagok és az energiaárak esése, illetve az európai monetáris unióból éveken át begyűrűző defláció” [2]. A napjainkban kibontakozó folyamat egyes elemei már megfigyelhetők voltak a koronavírus járvány alatt, igazában csak a 2021-es év harmadik negyedében bontakozott ki [3]. Abban már megoszlanak a szakértői vélemények, hogy valójában mi is az igazi oka a magyarországi 10% fölötti inflációnak. A hazai magas inflációnak az egyre növekvő energia- és élelmiszer árak mellett, az idei országos választással kapcsolatos magasabb költségek is lehetnek az okai.

## 8.2 SZAKIRODALMI ALAPOK

A válság lehet egyéni, vállalati, ágazati, országos vagy több országra, talán az egész világra kiterjedő [4]. Publikációnkban az országos, vagy nagyobb léptékű kríziseknek a gazdálkodó szervezetekre gyakorolt hatásával foglalkozunk. Ezekre is érvényes a már régóta bevált recept, a bajba került vállalatoknak a helyzet megértése után a válaszul adható stratégiák legjobbját kell következetesen alkalmazniuk. A Pallas Nagylexikon [5] szerint a termelési, a hitel-, a pénz-, a forgalmi és az üzérkedési válságokat különböztethetünk meg. Tehát 125 évvel ezelőtt nem tekintették válságnak a fegyveres konfliktusokat, az egészségügyi kríziseket, a természet katasztrófákat, a gazdasági szerkezet megváltozását.

Ideje új modellt alkotnunk. Ebben a modellben a konjunktúra visszaesések a kezelhetőségükkel kapcsolatos megújuló vizsgálatok miatt nem szerepelnek [6; 7]. Az 1. ábrán látható, hogy az alapvetően helyes kríziskezelés fejlődéshez, míg a stratégiai hibák elkövetése újabb krízishez vezet. Honnan tudhatjuk, hogy a kormányzati, vállalati, egyéni kríziskezelés vajon helyes-e? Akár országos, akár vállalati, akár egyéni szinten nézzük, ha ismeretlen krízissel találkozunk, akkor érdemes a történelmet, vagy más földrajzi helyen történt eseményeket segítségül hívni a probléma megértéséhez, a megoldás kereséséhez.

8.1. ábra: Krízismodell



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Magyarországon szerencsére nem gyakoriak és erősek a természeti katasztrófák és világvárvány sem volt a COVID-19 vírus okozta pandémia előtt száz esztendeig. A múltba való visszanyúlás hasznos lehet [8, 9]. Dajnoki és munkatársai [10] a pandémia három hullámának a hatását vizsgálta, annak alapján, hogy a szervezetek hogyan változtatják meg a korábbi HR folyamataikat. Az eredményei szerint megváltozott körülmények között a HR folyamatokon belül új „normák” jöttek létre. Ennek eredményeként a HR stratégiai szinten történő kezelése kiemelkedő jelentőségűvé vált. Különösen, akkor, maikor a kulcs fontosságúvá vált, hogy a kulcspozícióban lévő személyeket és tehetségeket a szervezetek megtartsák a leépítések ellenére is. Ha jó módszereket nem is, de tanulságokat mindenképpen találunk. Az I. világháborúban vállalati szinten figyelemre méltó volt az élelmiszeripari innováció. Akkor született meg a margarin, népszerűvé váltak a teljes kiőrlésű pékáruk [11]. A spanyolnátha megállításnak gátja volt az instabil politikai helyzet, a lakossági akaratnak tett populistá engedmények. A történelmi tanulságok fontosságáról más krízisek esetén sem szabad megfeledkezni, így gondolta Eigner és Umlauf [12] is. A szerzők Nagy Gazdasági Világválság és a 2007-ben kezdődött pénzügyi krízis összehasonlításakor a különbségekre is ügyeltek. Különbség az is, hogy a XX. század eleji divatipari fellendülés, mely a kétségbeesett álláskereső által jött létre, a XXI. században elmaradt. Az elmúlt időszak kihívásának tekinthető a digitális átalakulás is [13].

Magyarországon, a múltbeli tapasztalatokat is tekintetbe véve, a kormány jogkörének kiterjesztésével, valamint a korlátozások és szabadságjogok közötti váltással viszonylag hamar sikerült a pandémia gazdasági sokkját követően a fejlődés trendvonalának elérése. Az emberi életek megóvása és a gazdaság működésének fenntartása kihívást jelentő feladatnak bizonyult. A pandémia idején a legtöbb gazdálkodó egység magáévá tette azt a kijelentést, hogy a válság egyben lehetőség is [14]. Ezt a gyakorlatban nem az online rendelésekkel és kiszállításokkal, hanem például a vevői hűséget kialakító ötletes megoldásokkal tudták megvalósítani. A kreativitás stratégiába való beépítése bizonyult helyes útnak. Ebben nagy szerepe van a vállalkozások menedzsmentjének is [15, 16].

Határozottan nagy szükség van jelenleg is erre a vállalkozói kreativitásra. Reagálni kell az alapanyagárak növekedésére, az energia drágulására, a fogyasztók életszínvonalának csökkenésére, a menekült munkaerő foglalkoztatásának lehetőségeire és nehézségeire (Walter). Különösen azok a gazdálkodó egységek vannak bajban, amelyek az orosz-ukrán háborús térséggel a múltban intenzív kapcsolatokat ápoltak [17]. Reméljük, hogy Közép-Kelet

Európában a jelenlegi háborús krízis idején minden szinten az alapvetően helyes stratégiákat választják, és rövidesen megindulhat a robotizációval, Ipar 4.0 eszközökkel, elektromos járművekkel és a környezet tisztelétével, védelmével jellemezhető fejlődés. A háború hatása szinte a gazdaság összes szektorában tetten érhető. Egy kutatás során Poór József és munkatársai [18] azt vizsgálták, hogy mezőgazdaságban a háború idején a munkaerő megtartása szempontjából milyen változások zajlottak. Az eredményeik szerint a munkaerő hiányra adható egyik válasz a szervezetek véleménye szerint a robotizáció

## 8.3 KUTATÁS BEMUTATÁSA

### 8.3.1 ÁTTEKINTÉS

Az elmúlt évben 2022-ben és az idei évben 2023-ban is vizsgáltuk Oroszország ukrajnai háborújának a hatásait Magyarországon. A jelzett két kutatás fő célja az volt, hogy arra kerestük a választ, hogy az elmúlt 2 év koronavírus kríziséből való kilábalás után, a 2022 február 24-én megindult orosz-ukrán háború nyomán *milyen hatásokkal számoltak* a válaszadó szervezetek a gazdálkodás, a menedzselés és HR területén. *A felmérés során alkalmazott kérdőívünk a következő nagyobb kérdéscsoportokkal foglalkozik, mindegyik esetében a válaszadó tapasztalatait, véleményét, várakozásait gyűjtve össze:*

- a válaszadó szervezet általános jellemzői, kapcsolata az orosz és ukrán piaccal, és a háborús helyzetre vonatkozó felkészültsége,
- az orosz-ukrán háború valószínű makró- és makrogazdasági és pénzügyi hatásai 2022-ben,
- az orosz-ukrán háború hatása a 2022. évben a szervezetekre/vállalkozásokra,
- annak vizsgálata, hogy a háborús vagy az azt követő helyzet egyben lehetséges is jelent(het)-e a válaszadó szervezet számára,
- annak elemzése, hogy milyen módon próbál a szervezet alkalmazkodni a háborús helyzet által kialakított szituációhoz,
- azon intézkedések köre, amit terveznek vagy alkalmaznak az orosz-ukrán háború negatív hatásainak mérséklése érdekében,
- azon anyagok, élelmiszerek, alkatrészek, szolgáltatások megnevezése, amelyek a háború miatt hiányoznak vagy nehezebbé vált a beszerzésük,
- a válaszadó személy jellemzői,
- egyéb javaslatok és megjegyzések.

Empirikus vizsgálatunk alapvetően *ex post* [19] jellegű, azaz a megfigyelési időszakokkal kapcsolatos véleményekre és tényadatokra támaszkodva vizsgáltuk az előzőekben említett időszakot. A kérdőívben zárt és nyílt kérdések egyaránt szerepelnek. A zárt kérdések keretében a válaszadóktól a vizsgálat témaköreit nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kértük egyválaszadós (one-respondent) módon.

A mostani cikkünkben az alábbiakban olvasható kérdésekre kerestük a választ:

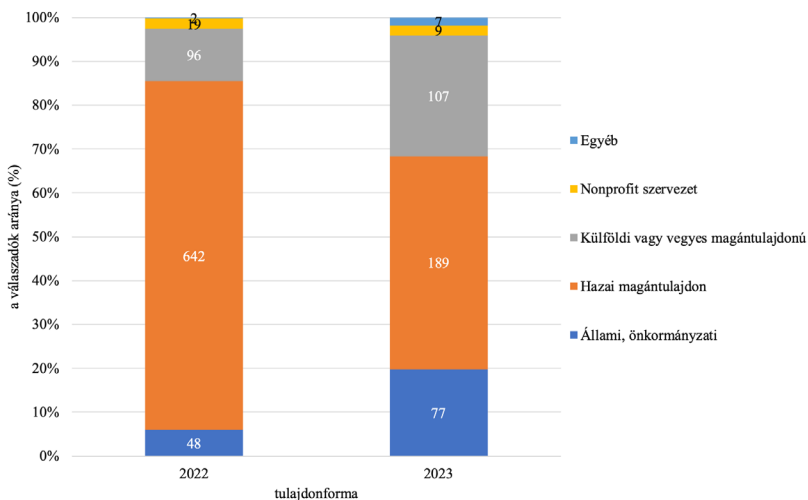
- Van-e eltérés vagy jelentős a hasonlóság a válaszadók gazdasági előrejelzései és a kormány 2022-es és 2023-as előrejelzései (GDP, infláció stb.) között?
- Van érzékelhető hasonlóság vagy eltérés a háború hatásában szervezeti jellemzők alapján 2022 és 2023 között?
- Az idő elteltével nőtt-e azoknak száma, akik a háborúban és a nehéz gazdasági helyzetben lehetőséget látnak?
- Hogy építették be startégiájukba, valamint a létszám gazdálkodásukba a nehéz gazdasági helyzet és a háború okozta kihívásokat?

### **8.3.2 A MINTA LEÍRÓ STATISZTIKÁI**

A 2022-ben kiosztott kérdőívek száma 2351 volt, 2023-ban 698 kérdőívet osztottunk ki. A válaszadási arány, amelyet a cégjellemzőket megfelelően kitöltő válaszadók arányával mértünk, ez 2022-ben 34%, 2023-ban 56% volt. A legtöbb válaszadó 2022-ben az építőipari, valamint a nagy- és kiskereskedelmi cégek közül került ki (az összes kitöltő közel 25%-a), 2023-ban az oktatási, illetve a nagy- és kiskereskedelmi szektor cégei közül válaszoltak legtöbben (az összes kitöltő közel 20%-a).

A cégek tulajdonforma szerinti megoszlását mutatja a két vizsgált évben a 8.2. ábra. Ezen az oszlopok belsejében az adott tulajdonformába tartozó válaszadók száma szerepel, a függőleges tengelyről pedig a százalékos megoszlás olvasható le. Mindkét vizsgált évben a hazai magántulajdonban lévő cégek voltak a leggyakoribb válaszadók. Arányuk 2022-ben a teljes mintából 80% volt, ez 2023-ra 49%-ra csökkent. Ezt azonban annak tükrében kell értelmeznünk, hogy a 2023-ban összegyűjtött felhasználható kérdőívek száma csak 48%-a volt a 2022-es évi válaszok számának. 2022-ről 2023-ra jelentősen nőtt a kutatásba bekapcsolódva adatot szolgáltató állami tulajdonú szervezetek aránya, nagy mértékben csökkent viszont a külföldi tulajdonosok válaszadási hajlandósága.

8.2. ábra: A válaszadók tulajdonforma szerinti megoszlása



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az árbevételt figyelembe véve 2022-ben 75% volt az 500 millió Ft alatt teljesítő cégek aránya, 2023-ra ez az arány 54%-ra csökkent. A cégméret alapján elmondható, hogy mindkét vizsgált évben a mikro-, kis- és középvállalkozások (a kkv-szektor) cégei voltak a leggyakoribb válaszadók (2022: 88%, 2023: 62%). A 2022. évi kitöltők 9%-ának, 2023-ban 14%-ának volt orosz és/vagy ukrán export és/vagy importpartnere.

### Gazdasági előrejelzések – GDP és infláció

A gazdasági előrejelzések közül a kutatásban a növekedés várható mértékéről és a fellendülés időtartamáról, a munkanélküliséggel kapcsolatos várakozásokról, az élelmiszerek, valamint az alapanyagok és nyersanyagok áráról, illetve fejlesztések megvalósulásáról vagy elmaradásáról nyilvánítottak véleményt a kérdőívek kitöltői.

A gazdasági gazdaságban előállított termékek és szolgáltatások inflációval korrigált piaci értékének növekedése egy bizonyos időszak alatt. Ezt általában a reál GDP, vagyis a reál bruttó hazai termék százalékos emelkedésében szokás mérni [20]. A gazdasági növekedés üteme a vizsgált periódus első és utolsó évében mért GDP hányadosának évekre számított mértani átlaga. Ez azt az évesített átlagos GDP növekedési ütemet adja meg, mely figyelmen kívül hagyja az időszak alatti fluktuációt.

A KSH adatai alapján a GDP éves növekedési üteme a 2021. évi 7,1%-ról 2022-ben 4,6%-osra mérséklődött. A 2023-as várakozások 0,5%-os [21] és 1,1%-os [22] érték közé becsülik a növekedési ütemet. A megkérdezett cégek mindkét évben enyhe csökkenést prognosztizáltak. Tehát a gazdasági növekedés ütemének megítélésében reálisnak tekinthetjük a megkérdezett szervezetek képviselőinek véleményét.

*8.1. táblázat A gazdasági növekedés ütemének megítélése*

Gazdasági növekedés éves üteme	2022	2023
Szervezetek véleménye	enyhén csökken	enyhén csökken
Kormányzati előrejelzés	enyhén csökken	enyhén csökken

*Forrás: Egyensúly Intézet, 2022; KSH, 2023, saját felmérések adatai*

A gazdasági fellendülés várható idejét szintén a GDP növekedésének üteme alapján vizsgáltuk (8.8.2. táblázat). Az előrejelzések szerint 2023 és 2028 között a GDP növekedési üteme folyamatosan és jelentősen, összesen 2,9 százalékponttal emelkedik. A növekedés 2028-ra becsült értéke 3,45 százalék [23]. A megkérdezett szervezetek képviselői szerint a fellendülés 1-2 éven belül várható, ezen az intervallumon belül inkább az 1 évhez áll közelebb a becslés. Ez a várakozás teljes mértékben azonos a hivatalos előrejelzésekkel. Ezek a 2023-as mélypontot követően már 2024-ben fokozódó növekedési ütemmel számolnak [22; 21; 23].

*8.2. táblázat A gazdasági fellendülés várható ideje szakértői becslések szerint*

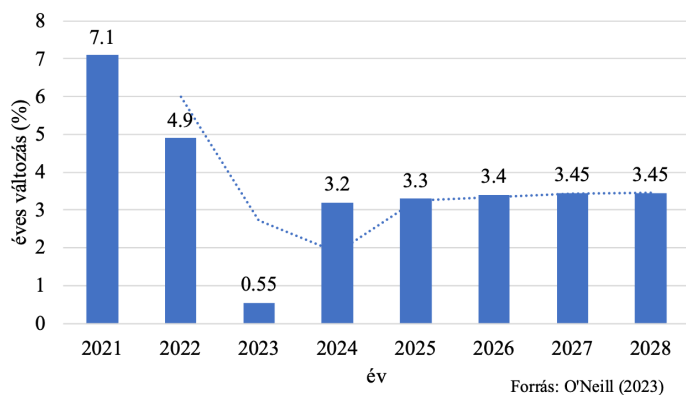
	2021	2022	2023	2024
KSH	7,1	4,6	0,5	2,8
Egyensúly Intézet	7,0	4,4	1,1	2,6
Statista	7,1	4,9	0,55	3,2

*Forrás: [19; 18; 20]*



A 8.3. ábra alapján ugyanakkor az is elmondható, hogy a növekedési ütem háború előtti szintjének elérése hosszabb időn át fog tartani. Ebben első-sorban a jelentősen megnövekedett energiaárak játsszák a főszerepet, de hozzájárul ehhez még számos további tényező, például az árstopok megszüntetése és az élelmiszeráraknak a fogyasztói kosár átlagánál jelentősebb emelkedése is. Említhetjük még a gazdasági kényszerúségek miatt módosított rezsipolitika miatt növekedett lakossági energiaárakat is. Kockázati tényezőként szólnunk kell még az orosz olaj behozatalának teljem megszűnéséről (ez az uniós embargóhoz történő csatlakozás, vagy az orosz fél döntése miatt egyaránt bekövetkezhet). Ebben az esetben nemcsak a fellendülés ütem csökkenne, hanem az infláció 3 százalékos növekedésével is számolni kell [22].

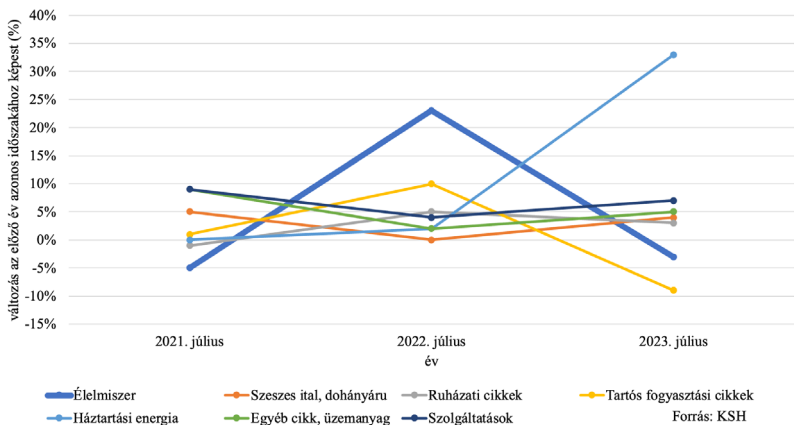
8.3. ábra: A GDP növekedés ütemének hosszútávú előrejelzési adatai a mozgóátlag trendjével



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A növekedéshez 2022-ben az élelmiszerek inflációja járult hozzá a legnagyobb mértékben, 2023-ban a módosított rezsipolitika következtében az energiaszámlák is felfelé módosítják a fogyasztóiár-indexet (8.4. ábra). A benzinárstop 2022-ben 3,4 százalékponttal, 2023-ban a megszüntetéséig 3 százalékponttal csökkentette az inflációt. Ugyanakkor, ha az orosz olajimport teljes mértékben megszűnne, az infláció akár további 3 százalékponttal is emelkedhet.

8.4. ábra: A fogyasztói kosár változása 2021–2023



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az élelmiszerek árának 2022 végén 2023-ra prognosztizált átlagos növekedése megközelítette a 30 százalékot [24]. A kötelező akciók bevezetésével azonban a 2021 félévétől megindult folyamatos növekedési trend megfordult. Így 2023 júniusában tovább csökkent, éves összehasonlításban 30 százalék alá mérséklődött az élelmiszerek drágulásának mértéke Magyarországon. Májushoz képest pedig 0,4 százalékkal olcsóbbak lettek az élelmiszerek. Ez azért jelentős eredmény, mert 2022 júniusában még közel 3 százalékos drágulást mutattak a statisztikai adatok. A Magyar nemzeti Bank elemzője [25] szerint 2022 júniusához viszonyítva a növekedés még mindig magas volt: 48,6 százalékkal került többre a kenyér, több mint 40 százalékkal drágultak a tejtermékek, a tojás, 33 százalékkal a péksütemények, 30 százalékkal a szárzészta. Azonban az inflációs folyamatok elemzésekor mindig célszerűbb a havi átárazódást, vagy az év eleje óta megfigyelhető árváltozásokat figyelemmel követni a drágulás egyre lassuló ütemének értelmezéséhez.

A háború következményei és az infláció összefüggése valóban összetett kérdés, és nem mindig egyértelmű a kapcsolat közöttük. Bár a háborúk általában gazdasági instabilitást és költségeket okoznak, az infláció mértéke és hatása változó lehet. Itt van egy rövid összefoglaló arról, hogy miért nem mindig jellemző nagy mértékben az infláció a háborút követően:

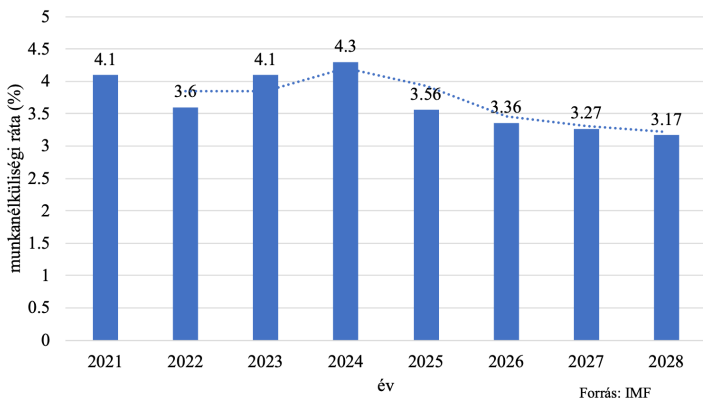
- Gazdasági hatások: a háborúk jelentős gazdasági terhekkel járnak, például a hadsereg finanszírozása, infrastruktúra rombolása és termelési kapacitás csökkenése. Ezek a tényezők rövid távon csökkenthetik a gazdasági aktivitást és növelhetik az inflációt.
- Kormányzati beavatkozás: háború idején a kormányok gyakran beavatkoznak a gazdaságba, hogy támogassák a hadiipart és a hadsereget. Ez magában foglalhat adóemeléseket, költségvetési hiányt és monetáris politikai intézkedéseket. Ezek a beavatkozások befolyásolhatják az inflációt, de nem feltétlenül vezetnek mindig jelentős növekedéshez.
- Kereslet és kínálat: a háborúk általában csökkentik a termelést és a gazdasági aktivitást, ami alacsonyabb keresletet eredményezhet. Az alacsony kereslet általában csökkenti az inflációt, mivel kevesebb pénz áramlik a gazdaságba.
- Pénzügyi politika: a háború utáni infláció mértéke függ a kormányzati intézkedésektől és a monetáris politikától. Ha a kormányzat szigorúan szabályozza a pénzkínálatot és a költségvetést, akkor az infláció mértéke alacsonyabb lehet.

Fontos megjegyezni, hogy minden háború és infláció esete egyedi, és számos tényező befolyásolhatja az összefüggést közöttük. A gazdasági, politikai és társadalmi körülmények változása mind befolyásolhatja az infláció mértékét a háborút követően. Ezért nem mindig jellemző nagy mértékben az infláció a háború után.

### **8.3.3 FOGLALKOZTATÁSI TRENDK**

A foglalkoztatási adatok szerint (8.5. ábra) 2022-ben 3,6 százalék, 2023-ban 4,1 százalék volt a munkanélküliek aránya [26]. Összességében 2022-ben átlagosan 4,7 millió foglalkoztatottal, valamint 173 ezer munkanélküivel számolhattunk. A magyar foglalkoztatás 2022-es bővülése ugyan kiemelkedő volt, ám hosszabb távon a munkaerőtartalék alacsony szintje és minősége, a kedvezőtlen demográfiai folyamatok, valamint a vendégmunkások alacsony száma a bővülés korlátja lehet. A vendégmunkások száma elmarad a járvány előtti csúcsoktól, illetve kihívást okoz a vállalatoknak, hogy egyre messzebről kell a munkaerőt behozni. A teljes foglalkoztatás itthon is elérhető lehet, de a kedvezőtlenebb tartalék összetétel és a lassuló növekedés következtében csak jóval lassabban, 2025-re érhetjük el a teljes foglalkoztatást.

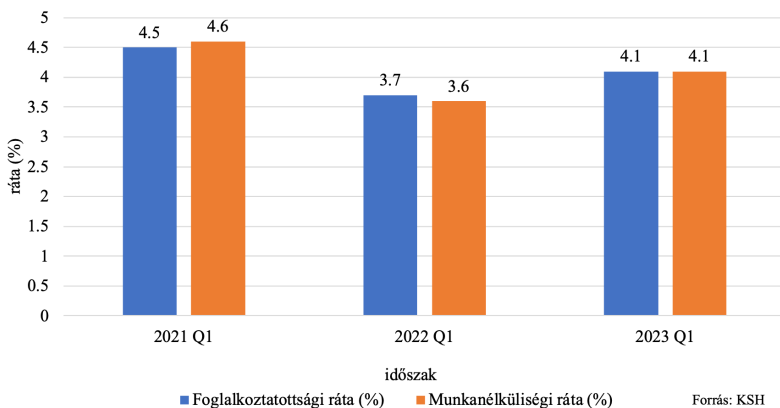
8.5. ábra: A munkanélküliség trendjének alakulása a mozgóátlag trendjével



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 8.6. ábrán érdekes jelenség figyelhető meg: 2023 I. negyedében egyszerre nő a munkanélküliségi és a foglalkoztatottsági ráta is. Áprilisban a 15–74 éves foglalkoztatottak átlagos létszáma 4,71 millió fő volt, 29 ezerrel több, mint egy éve. Ugyanakkor a munkanélküliek száma is emelkedett, az előző év azonos időszakához képest 14 ezer fővel, amivel a tavalyi 3,6 százalékról 3,9 százalékra nőtt az állástalanok aránya. A jelenség magyarázata a megélhetési költségek növekedése. Emiatt sok olyan ember tért vissza a munkaerőpiacra, akik korábban már az inaktív népesség részét alkották.

8.6. ábra: A munkanélküliség és a foglalkoztatottság alakulása



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A Gazdaságfejlesztési Minisztérium közleménye [27] szerint a foglalkoztatottság és a munkanélküliség alakulása is jóval kedvezőbb az Európai Unió átlagánál. A gazdasági növekedés fenntartása a beruházások fokozásával elősegíti a foglalkoztatottság további növelését. Így közel 500 ezer fővel növelhető még a foglalkoztatottak száma. A közlemény szerint Magyarországon több mint 300 ezer főre tehető a munkaerőpiaci tartalék, amelyet a képzések és átképzések erősítésével lehet bevonni a munkaerőpiacra. Jelentős potenciál van a 25 év alattiak és a 65 év felettiak aktivitásának növelésében is. Törvényjavaslat is született arról, hogy külföldi munkavállalók alkalmazására csak akkor kerülhessen sor, ha már nem tölthető be magyar munkavállalókkal az adott álláshely [28].

### **8.3.4 NYERSANYAGÁRAK**

A Covid-19 utáni fellendülés növelte a keresletet, az orosz-ukrán konfliktus pedig az alapanyagok és a nyersanyagok árának jelentős emelkedéséhez vezetett. Ez a kibocsátó ágazatokba, majd ezeken keresztül a fogyasztói árakba is átgyűrűzött. Az eredmény több évtizede nem látott árnövekedés és az infláció jelentős mértékű emelkedése lett. A 2021. évi 5,1%-os infláció 2022-re 14,5%-os lett [22]. Mindehhez az is hozzájárult, hogy a forint az euróhoz és a dollárhoz képest is gyengült. Az alapanyagok árnövekedése mellett további problémát jelentett számos alapanyag hiánya, vagy beszerzésének nehézsége is. Erre jó példa volt az OMV schwechati finomítójának elhúzódo karbantartásából eredő fennakadás, amelyről a média [29] és a cég féléves jelentése egyaránt részletesen beszámolt [30].

Ukrajnában nemcsak szén, gáz, olaj és búza van, hanem ritkaföldfémek és fémek is. Kiemelhető ezek közül például a lítium, amely az új energia- és szállítási technológiákra való átálláshoz nélkülözhetetlen. Ukrajnában található Európa lítiumlelőhelyeinek körülbelül egyharmada [31]. A konfliktus következményeként több milliárd dollár jövedelemmel járó kitermelési lehetőség került orosz fennhatóság alá. Az alapanyag- és nyersanyaglelőhelyek feletti ellenőrzés megszerzése az egyik legfontosabb, de általában ki nem mondott célja a háborúnak. A média kevésbé beszél erről a vonatkozásról, de a gazdasági szakemberek publikációi kiemelik ennek a fontosságát [32;33;34]. Még az Európai Parlament is foglalkozott a kérdéssel [35]. Az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank (EBRD) pedig stratégiai megállapodást kötött Ukrajnával a nyersanyagokról és az akkumulátorokról, amelynek célja Ukrajna szoros integrálása az EU értékláncaiba. Ennek része Ukrajna felvétele az Európai Nyersanyag-szövetségbe (ERMA) és az Európai Akkumulátorszövetségbe (EBA) [36]. Az Unió nyíltan megfogalmazott célja volt, hogy az EU

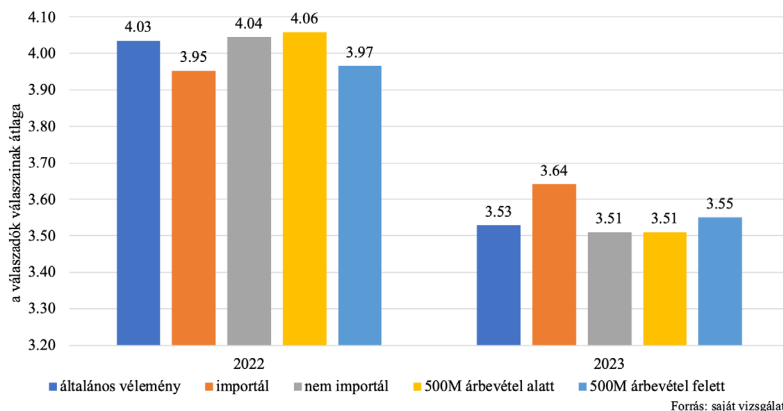
és az Egyesült Államok Oroszországgal szembeni esetleges nemzetközi kereskedelmi szankciói jelentősen csökkentse Oroszország exportbevételeit. Oroszország ugyanis kulcsszerepet játszik a palládium (45%) és platina (15%) bányászatában és exportjában [37].

A Newsweek 2023 január 28-i cikkében nyíltan megjelent, hogy: „Jelenleg az Egyesült Államokban és a szövetséges nemzetekben egy születőben lévő erőfeszítés van folyamatban Ukrajna hatalmas erőforrásainak azonosítására, fejlesztésére és felhasználására, amely kulcsfontosságú a Nyugat legfejlettebb katonai technológiájának kifejlesztéséhez, amely a jövőben az Oroszországgal és Kínával szembeni elrettentés gerincét fogja képezni... Ha Ukrajna nyer, az Egyesült Államok és szövetségesei nyerő pozícióban lesznek egy új titánvezeték kiépítésében. De ha Oroszországnak sikerül elfoglalnia az ország lelőhelyeit és üzemait, Moszkva meg fogja erősíteni globális befolyását a stratégiaileg egyre jelentősebb erőforrások felett” [38].

Az alapanyagok árának növekedése, illetve beszerezhetőségének nehezebbé válása jelentős negatív hatást gyakorol a gazdaságra és annak szereplőire (8.7. ábra). A kutatás vizsgálta az általános véleményeket, illetve külön kiterjedt azokra a cégekre is, amelyek a háborús felek egyikétől vagy mindkettőtől importálnak, továbbá éves árbevétel szerint is elemezte a cégek válaszait. Az eredmények alapján megállapítható, hogy minden csoportban pesszimistábbak voltak a válaszok. A 2022-es eredmények közül kiemelendő, hogy éppen az orosz és/vagy ukrán importőrrel kapcsolatban álló cégek érzékelték legkevésbé az árváltozást. Ennek lehetséges magyarázata, hogy a szankciók életbe léptetéséig a szállítások folyamatosan zajlottak a szerződésekben rögzített feltételekkel. Ezzel szemben a többi cégre szinte azonnal hatottak a harcok megindulását rögtön követő áremelkedések. Az árbevétel alapján vizsgálva 2022-ben a kisebb árbevételű cégek érzékelték jobban az alapanyagok árának emelkedését.

A helyzet 2023-ra jelentősen megváltozott. A szankciók következtében az orosz/ukrán importtól korábban függő cégek érezték meg leginkább az ár-növekedést. Az összes többi cégcsoportban az eltelt egy évben egy fokozattal optimistábbak lettek a válaszok: az előző évben általánosan érzékelt 16-20%-os áremelkedés 2023-ra mérséklődött 11-15%-os mértékűre. Ennek egyik lehetséges magyarázata, hogy a konfliktus miatt megszakadt ellátási láncokat sikerült nagyrészt újjászervezni és más, olcsóbb beszállítókat találni.

8.7. ábra Az alapanyagárak növekedésének hatása a vizsgált szervezetekre



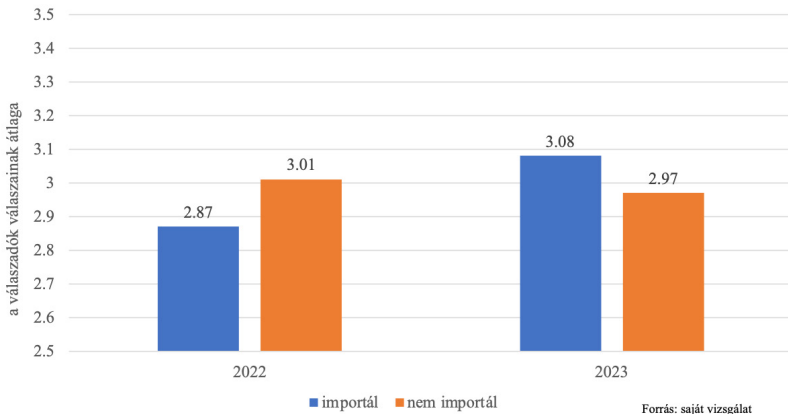
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Érdekes eredménye a 2023-as évnek, hogy a kisebb éves árbevételű cégek ebben az évben kevésbé érezték meg az alap- és nyersanyag-áremelkedés hatását, mint az 500 millió Ft-nál nagyobb éves árbevétellel rendelkezők. Lehetséges okként említhető, hogy a nagyobb árbevételű cégek termelési volumene is nagyobb, ami feltételezi a nagyobb mennyiségű – ezért összeségében drágább – beszerzést is.

Az infláció, az emelkedő nyersanyag-, alapanyag- és energiaárak, valamint a beszerzési nehézségek miatt a tervezett beruházások, fejlesztések is problémákba ütköznek. A kérdőívek kitöltői a fejlesztések megvalósíthatóságát egyformán ítélték meg 2022-ben és 2023-ban. Mindkét évben a 3. válaszlehetőség (a fejlesztések „lassulnak, megvalósításuk éveket csúszik”) jelezte az általános véleményt. Azok a válaszadók, akik a háborús felek egyikétől vagy mindegyikétől importáltak a háború előtt, 2022-ben némileg pesszimistábban látják a helyzetet: az általános 3,00 átlaghoz képest az ilyen szervezetek átlaga 2,86 (8.7. ábra), azaz némileg többen választották közülük a 2. válaszlehetőséget (a fejlesztések „többnyire elmaradnak”). Az 500 millió Ft alatti éves árbevételű meg nem haladó cégek válaszáinak átlaga mindkét évben 2,96 volt, az ennél magasabb árbevételűeké pedig 3,05. Ez az eredmény azt mutatja, hogy a konfliktus elhúzódása nem befolyásolja érdemben a háború kezdetétől kialakult pesszimizmust, és az is elmondható, hogy a magasabb éves árbevételű cégek számára kevésbé látszanak megvalósíthatatlannak a fejlesztések és beruházások.

### 8.3.5 FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK

8.8. ábra: A fejlesztésekkel kapcsolatos várakozások a háborús felekkel import-kapcsolatban álló és nem álló cégek körében



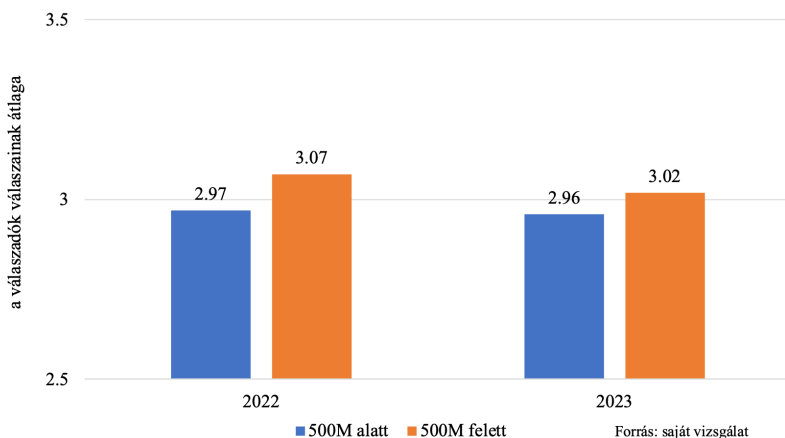
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Ez azt jelzi, hogy a háborút megelőzően a felekkel importkapcsolatban álló cégek gyakrabban választották a „fejlesztések többnyire elmaradnak” válaszlehetőséget, mint az ilyen kapcsolatokkal nem rendelkezők. A trend 2023-ra megfordult. A korábban orosz és/vagy ukrán importtól függő cégek átlaga lett 3,01, míg a többi cég 2,97-es átlaggal válaszolt a fejlesztések nehézségét vizsgáló kérdésre. Azaz egy év elteltével valószínűleg sikerült a háború miatti importkiesést legalább részben pótolniuk, valószínűleg ellátási láncuk újraszervezésével, új beszállítói kapcsolatok kialakításával.

Vizsgálta a kutatás azt is, hogy hogyan ítélik meg az alacsonyabb és a magasabb éves árbevétellel rendelkező cégek a fejlesztési kilátásokat (8.9. ábra). Az eredmények mindkét évben azt mutatják, hogy a magasabb árbevétel némileg optimistábbá teszi a cégeket beruházásaik megvalósíthatóságával kapcsolatban. Ez a tény független attól, hogy hogyan alakulnak a harci eredmények Ukrajnában.



8.9. ábra: A fejlesztésekkel kapcsolatos várakozások a cégek árbevétele szerint



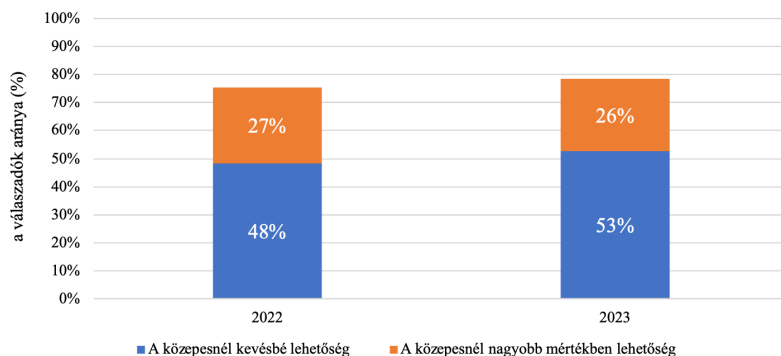
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

### 8.3.6 A HÁBORÚ ÉS A NEHÉZ GAZDASÁGI HELYZET, MINT LEHETŐSÉG

A háború következményeiben lehetőséget látó cégek arányát az erre vonatkozó kérdésre adott válaszok alapján lehet értékelni. A választ hétfokú Likert skálán tudták megadni a kitöltők. Az 1-3 pont jelzi, hogy válaszadó a közepesnél kevésbé, az 5-7 pont pedig azt jelzi, hogy a válaszadó a közepesnél nagyobb mértékben lát lehetőséget a konfliktus következményeiben. A két csoport létszámát az összes válaszadó számához viszonyítva százalékos formában mutatja a 8.10. ábra.

A konfliktus következményeit közepesnél nagyobb mértékben látja lehetőségnek 2022-ben a válaszadó cégek 27%-a, míg 48%-uk csak a közepesnél kevésbé. A helyzet 2023-ra úgy változott, hogy a jelentős lehetőséget látók arány 1 százalékponttal csökkent, a lehetőséget kevésbé érzékelők aránya pedig 5 százalékponttal nőtt. Az eredmény hátterében a konfliktus egyre hosszabban elhúzódó jellege állhat, ez minden bizonnyal globális szinten is csökkenti a pozitív várakozásokat.

8.10. ábra: A konfliktus következményei lehetőséget jelentenek?



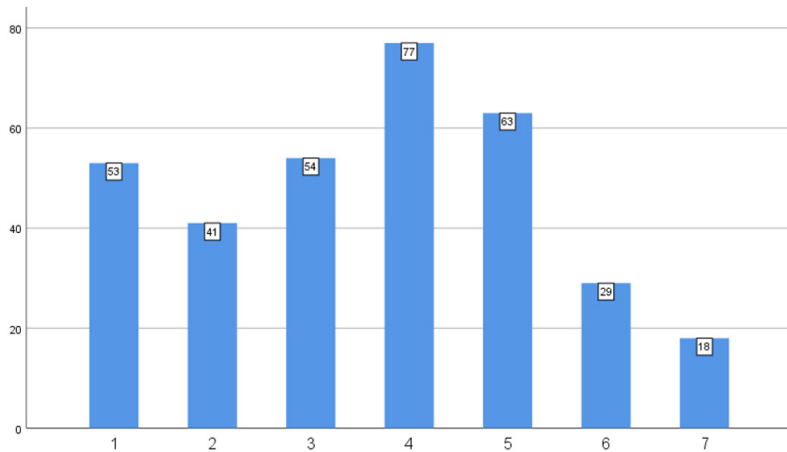
Forrás: saját vizsgálat

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Érdekes megfigyelés, hogy a kérdőívet kitöltők között nem jellemző nagyobb problémának tartani a koronavírus járványt, mint az orosz-ukrán háborút. Fontos megérteni, hogy minden vállalatnak más prioritásai és érzékenysége van, és ez befolyásolhatja, hogy mely problémákat tartják nagyobb mértékben problémának. A koronavírus járvány és az orosz-ukrán háború két különböző jellegű probléma, amelyek eltérő hatással lehetnek az emberekre és a társadalomra. A járvány globális egészségügyi és gazdasági kihívásokat jelent, és jelentős hatással van az emberek életére, egészségére és gazdasági helyzetére. Az orosz-ukrán háború viszont politikai és biztonsági kérdésekkel jár, amelyek elsősorban az adott régióban élő embereket érintik.

A kérdőívet kitöltők különböző tapasztalatokkal, ismeretekkel és érdeklődéssel rendelkezhetnek a két problémával kapcsolatban. Lehet, hogy egyes embereknek személyes kapcsolataik vagy érzelmi kötődésük van az orosz-ukrán háborúhoz, ami miatt nagyobb problémának tartják. Mások viszont a járvány közvetlen hatásait érzik a mindennapi életükben, és ezért tartják nagyobb problémának. Ahogy korábban jeleztük a vállalatok és intézmények általában nem tekintik a háborút vagy más konfliktusokat pozitív lehetőségnek a fejlődésük és térhódításuk szempontjából. Háborúk és konfliktusok súlyos emberi szenvedést, gazdasági instabilitást és bizonytalanságot okoznak, amelyek negatívan befolyásolhatják a vállalatok működését és növekedését. Néhány ok, hogy miért nem tekintik a vállalatok a háborút előnyös lehetőségnek:

8.11. ábra: A vállalatok mennyire tekintenek fejlődésük és térhódításuk szempontjából lehetőségeknek a háborúra (1 = nem értek egyet, 7 = teljesen egyetértek)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Fontosabb okok:

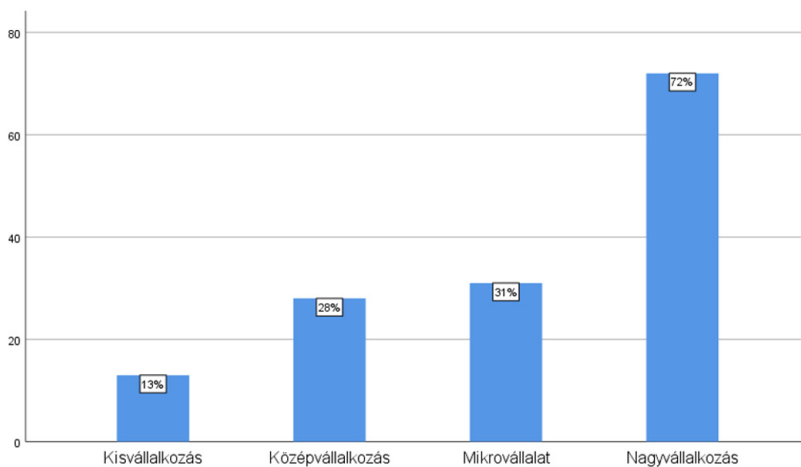
- Gazdasági instabilitás: Háborúk és konfliktusok általában gazdasági instabilitással járnak, amely negatívan befolyásolja a vállalatokat. Az ilyen időszakokban a fogyasztói kereslet csökkenhet, a piac összeomolhatnak, a befektetők óvatosabbá válnak, és a gazdasági növekedés lelassulhat vagy visszaeshet.
- Bizonytalanság és kockázat: Háborúk és konfliktusok kiszámíthatatlan és kockázatos környezetet teremtenek a vállalatok számára. A biztonság, a szállítási útvonalak és a piaci hozzáférés kérdése is felmerülhet, ami jelentős kockázatokat jelenthet a vállalatok számára. Az ilyen körülmények között a vállalatoknak nehéz tervezni és hosszú távú stratégiákat kialakítani.

### 8.3.7 ÁLLAMI TÁMOGATÁS IGÉNYBEVÉTELE

Általában megfigyelhető, hogy a 2023-as vizsgálatunk alapján elmondható, hogy A nagyvállalatok kiemelkedően több állami segítséget vettek igénybe, mint a kisebb társaik, ennek okai a következők: Méret és hatás: Nagy vállalatok általában nagyobb gazdasági hatást gyakorolnak, mivel több munkavállalót foglalkoztatnak, nagyobb piaci részesedéssel rendelkeznek és nagyobb gazdasági tevékenységet generálnak. Ezért a kormányzat gyakran igyekszik

támogatást nyújtani nekik, hogy megőrizzék munkahelyeiket és hozzájáruljanak a gazdasági növekedéshez.

8.12. ábra: Kormányzati támogatást igénylő szervezetek megoszlása nagyságtól függően a 2023-as évben



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Mivel magyarázható az előzőleg említett igénybevételi lehetőségekben mutatkozó eltérések:

- **Stratégiai jelentőség:** Nagy vállalatok gyakran stratégiai ágazatokban működnek, mint például az energetika, a közlekedés vagy az egészségügy. Ezek az ágazatok kulcsfontosságúak lehetnek egy ország gazdaságának és infrastruktúrájának fenntartásában. Ezért a kormánynak érdeke lehet támogatást nyújtani ezeknek a vállalatoknak, hogy biztosítsák a szolgáltatások folytonosságát és a nemzetbiztonságot.
- **Munkahelyek megőrzése:** Nagy vállalatok gyakran nagyobb számú munkavállalót foglalkoztatnak, és ezáltal nagyobb mértékben járulnak hozzá a munkahelyek megőrzéséhez. A kormánynak érdeke lehet támogatást nyújtani ezeknek a vállalatoknak, hogy minimalizálják a munkanélküliség növekedését és a gazdasági stabilitást fenntartsák.
- **Globális versenyképesség:** Nagy vállalatok gyakran versenyeznek nemzetközi piacon más nagy vállalatokkal. Az ilyen versenyben való sikeres részvételhez a kormányzati támogatás segítséget nyújthat, például a kutatás-fejlesztési tevékenységek támogatása, a nemzetközi piacra lépés elősegítése vagy a kereskedelmi akadályok leküzdése.

- **Nagyobb pénzügyi erőforrások:** Nagy vállalatok általában nagyobb pénzügyi erőforrásokkal rendelkeznek, amelyeket a kormányzati segítség kiégésíthet. Ez lehetővé teszi számukra, hogy hatékonyabban kezeljék a válságokat vagy nehézségeket, és megőrizték a gazdasági stabilitásukat.
- **Lobby tevékenység:** Nagy vállalatok gyakran rendelkeznek erőteljes lobby tevékenységgel, amelynek célja a kormányzati támogatás elnyerése vagy kedvezőbb szabályozási környezet kialakítása. Ez lehetővé teszi számukra, hogy befolyásolják a döntéshozókat és előnyöket szerezzenek a kisebb vállalatokkal szemben.

## 8.4 KÖVETKEZTETÉSEK

A válságok napjainkban már mindig gazdasági hatásokkal is járnak. Ez akkor is igaz, ha a kiváltó ok nem gazdasági jellegű. Ráadásul a globalizáció magas foka és az értékláncok nemzetközi jellege miatt a hatások általában globálisan is megjelennek. A válságokhoz alkalmazkodni kell, nincs más lehetősége annak, aki tovább szeretne lépni. Még jobb stratégia a felkészülés. Ez nemcsak az előre gondolkodást és tervezést jelenti. Segítséget jelent a korábbi tapasztalatok összegyűjtése és rendszerezése, a tanulságok levonása is. Ezt támogatja a jelenlegi kutatás is, amely magyar cégek felmérésével indult, de mára már nemzetközivé vált. Az eredmények alapján elmondható, hogy a jövő tervezésében a legfontosabb elem a bizonyosság. A pandémiáról már a kezdetén mindenki tudta, hogy a kialakult helyzetnek záros határidőn lesz kedvező megoldása. Ezért a cégek, vállalatok is pozitívan, lehetőségként tekintettek a válságra. Az ukrajnai konfliktus azonban elhúzódik. Senki sem tudja még megbecsülni sem, hogy mikor áll helyre a béke és a gazdaság működése. Az ilyen válság inkább problémát jelent minden érintett számára, hiszen a tartós recesszió idején a fő cél a túlélés. Bízunk abban, hogy mielőbb felülkerekedik a józanság és megszületik a béke. Az addig összegyűjtött tapasztalatok pedig jelentős segítséget jelentenek majd a tartós válsághelyzetekre való jövőbeli felkészülésben.

## KÖSZÖNET

A szerzők külön köszönetet mondanak az Egis Gyógyszergyár Zrt-nek a kutatásuk szíves támogatásáért.

## 8.5 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 8. FEJEZETHEZ

- [1] ORIGÓ (2022). Európa a háború árnyékában: energiaválság, üzemanyaghiány és éhínség lehet sok országban. *Origó*, 05.31. <https://www.origo.hu/nagyvilag/20220531-europa-a-haboru-arnyekaban-ener->

- giavalsag-uzemanyaghiany-es-ehinseg-lett-orszagban.html. (Letöltve: 2022. július 12.)
- [2] CSABAI K. (2022). Hábórus infláció – vagy inkább inflációs hábóru? *mfor.hu-Menedzsmen t Fórum*. <https://mfor.hu/cikkek/szubjektiv/haborus-inflacio--vagy-inkabb-inflacios-haboru.html> (Letöltve: 2022. július 11.)
  - [3] HASZÁN Z. (2022). A hábóru nélkül is tartósan magasabb volt az infláció Magyarországon, mint az EU-ban. *Gazdaság*, július 1. <https://444.hu/2022/07/01/a-haboru-nelkul-is-tartosan-magasabb-volt-az-inflacio-magyarorszagon-mint-az-eu-ban> (Letöltve: 2022. július 11.)
  - [4] PATÓ GÁBORNÉ SZÚCS, B., HOLLÓSY-VADÁSZ, G., GROTTÉ, J. (2021). HR challenges during COVID19 in the Hungarian accommodation industry. Konferencia elődás, ICEBM 2021. 5th International Conference on Economics and Business Management, Cluj Napoca, Románia.
  - [5] PALLAS NagyLexikona. (1897,2023). <https://mek.oszk.hu/00000/00060/html/104/pc010463.html#5> (Letöltve: 2023. augusztus 15.)
  - [6] ŠENFELDE, M., SKORUKS, D. & NAZAROVA, J. (2016). Multifactorial Assessment of Monopolisation Trends through the Analytical Prism of Price-Based Market Power and Business Cycle Fluctuation Quantitative Evaluation. *Vol. 27 No. 5 (2016) > ECONOMICS OF ENGINEERING DECISIONS*, 27(5), DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ee.27.5.14921>
  - [7] SELIVANOVA, KM & Ikhsanova, L. R. (2018). LIFE CYCLES SYNCHRONIZATION OF REAL AND FINANCIAL SECTORS OF ECONOMY. *IIOAB JOURNAL* 9(2), 125-129 ISSN 0976–3104
  - [8] PATÓ, G., SZÚCS, B., GROTTÉ, J., POÓR, J., HOLLÓSY-VADÁSZ, G. (2022). A Covid harmadik hullámára adott HR válaszok, különböző tulajdonosi háttér esetén. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(1), 15-26.
  - [9] SZABÓ, K., SZABÓ-SZENTGRÓTI, G., KÓMŰVES, ZS. S., POÓR, J. (2021). Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok – Magyarország -nemzetközi tapasztalatok 2020–2021. Budapest, Wolters Kluwer
  - [10] DAJNOKI, K, PATÓ GÁBORNÉ, SZ. B., KUN, A. I., VARGA, E., TÓTH, A., KÁLMÁN, B. G., KOVÁCS, I. E., SZABÓ, SZ., SZABÓ, K., MAJOR-PETRI, Z., DÁVID, L. D., POÓR, J. (2023). *Impact of the three waves of COVID-19 pandemic on the HR practices of Hungarian organizations – Experience from an empirical study*. *PLoS ONE* 18(6): e0283644. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283644>
  - [11] BALOGH, G. (2018) Frontvonal a hátországbán, In Az első világhábóru története, Első Világhábórus Centenárium Bizottság weboldal [online]. [letöltve: 2022.10.12.] [http://www.elsovilaghaboru.com/tortenete/cikk/frontvonal\\_a\\_hatorszagban](http://www.elsovilaghaboru.com/tortenete/cikk/frontvonal_a_hatorszagban)

- [12] EIGNER, P., & UMLAUFT, T. S. (2015). The great depression (s) of 1929–1933 and 2007–2009? Parallels, differences and policy lessons. *Parallels, Differences and Policy Lessons (July 1, 2015)*. Hungarian Academy of Science MTA-ELTE Crisis History Working Paper, (2).
- [13] HEGEDŰS, H. (2020). The Impact of Digital Transformation on the World of Work and on Human Resource Management. *Hadtudomány*, 30, 146-153.
- [14] KŐMŰVES, ZS. ; SZABÓ, SZ. ; SZABÓ-SZENTGRÓTI, G. ; HOLLÓSY-VADÁSZ G (2022) *Munkaerő-gazdálkodási körkép a dél-dunántúli régióban a pandémia idején*. *Modern Geográfia* 17(3) 13-27.
- [15] KŐMŰVES, Zs ; NAGY, M. Z. ; SZABÓ, Sz. (2021) *A vezetési stílus vizsgálata munkavállalói szemüvegen keresztül* Új Munkaügyi Szemle 2(3) 34-45
- [16] BERKE, Szilárd (szerk.) ; SZABÓ, Katalin (szerk.) ; PATÓ, Gáborné Szücs Beáta (szerk.) *Leadership and Management Theory in Practice* Kaposvár, Magyarország : Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Kaposvári Campus (2022)
- [17] WALTER, V. (2023). Külföldi munkaerő alkalmazása. In: Poór, József; Szabó-Szentgróti, Gábor; Hollósy-Vadász, Gábor; Kőműves, Zsolt (szerk.) *Szakemberhiány, munkaerő-megtartás és robotizáció : Problémák és megoldások: Mezőgazdasági szervezetek*. Gödöllő, Magyarország : Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, 30-35.
- [18] POÓR, J, SZABÓ-SZENTGRÓTI, G., HOLLÓSY-VADÁSZ, G., KŐMŰVES, Zs. (2023). *Szakemberhiány, Munkaerőmegtartás és Robotizáció Problémák és Megoldások Mezőgazdasági Szervezetek*. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
- [19] POÓR, J. et al. (2022) *A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők: Gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában (ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb területek)*. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, 2022/d. ISBN: 978-963-623-010-4.
- [20] USUNIER, J.-C, HERK, H. v., LEE, J. A. (2017). *International & Cross-Cultural Business Research*. London: SAGE.
- [21] WEIL, D. N. (2016). *Economic Growth* (3rd ed.). Routledge.
- [22] KSH (2023). *Magyarország 2022* (Y3996; p. 262). Központi Statisztikai Hivatal. [https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo\\_2022.pdf](https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo_2022.pdf)
- [23] EGYENSÚLY INTÉZET. (2022). *A magyar gazdaság kilátásai. Egyensúly Intézet*. <https://egyensulyintezet.hu/a-magyar-gazdasag-kilatasai/>
- [24] O'NEILL A. (2023). *Hungary—Gross domestic product (GDP) growth rate 2028*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/339799/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-hungary/>

- [25] HÉJJA C. (2023). *Rég vártunk erre: Tetőznek végre az élelmiszerárak Magyarországon* [Interview]. <https://mfor.hu/cikkek/makro/reg-var-tunk-erre-tetoznek-veg-re-az-elelmiszerarak-magyarorszagon.html>
- [26] IMF (2023). *Hungary Unemployment rate forecast—Data, chart*. TheGlobalEconomy.Com. [https://www.theglobaleconomy.com/Hungary/unemployment\\_outlook/](https://www.theglobaleconomy.com/Hungary/unemployment_outlook/)
- [27] GFM. (2023). *Megvédtük a munkahelyeket, 29 ezerrel emelkedett a foglalkoztatottak száma*. [Https://Kormany.Hu](https://kormany.hu). <https://kormany.hu/hirek/megvedtuk-a-munkahelyeket-29-ezerrel-emelkedett-a-foglalkoztatottak-szama>
- [28] MAGYARORSZÁG KORMÁNYA (2023). *2023. Évi L. törvény a vendégmunkások magyarországi foglalkoztatásáról*. <https://cdn.kormany.hu/uploads/document/d/d1/d1e/d1e0bf03379fa8738ad65e-a6e138aaff88ef3785.pdf>
- [29] HAJAGOS A. (2022). *Baleset miatt késik az OMV schwechati finomítójának újraindítása*. euronews. <https://hu.euronews.com/2022/06/04/baleset-miatt-kesik-az-omv-schwechati-finomitojanak-ujrainditasa>
- [30] OMV. (2022). *OMV Group Report January–June and Q2 2022*. OMV Group. <https://www.omv.com/services/downloads/00/omv.com/1522223008778/omv-group-report-q2-2022.pdf>
- [31] LINK, G. (2023, June 10). *The war in Ukraine and the fight over raw materials*. World Socialist Web Site. <https://www.wsws.org/en/articles/2023/06/10/53c5-j10.html>
- [32] CLARK, L., & JONES, S. (2022). *Russia-Ukraine war: Impact on the semiconductor industry – KPMG Ukraine* (p. 2). <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2022/05/russia-ukraine-war-impact-semiconductor-industry.html>
- [33] OECD. (2022). *OECD Economic Outlook, Interim Report March 2022: Economic and Social Impacts and Policy Implications of the War in Ukraine*. OECD. <https://doi.org/10.1787/4181d61b-en>
- [34] ROELS, R. (2022). *A materials war: Ukraine and the race for resources*. European Environmental Bureau. <https://meta.eeb.org/2022/07/27/a-materials-war-ukraine-and-the-race-for-resources/>
- [35] RAGONNAUD, G., & SZCZEPANSKI, M. (2022). *Russia’s war on Ukraine: Implications for EU commodity imports from Russia* (PE 729.341; p. 2). European Parliament Research Service. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729341/EPRS\\_ATA\(2022\)729341\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729341/EPRS_ATA(2022)729341_EN.pdf)
- [36] EBRD. (2022). *EU – Ukraine strategic partnership on raw materials: The European Bank of Reconstruction and Development will support digitalisation of geological data in Ukraine*. <https://neighbourhood-en>



largement.ec.europa.eu/news/eu-ukraine-strategic-partnership-raw-materials-european-bank-reconstruction-and-development-will-2022-11-17\_en

- [33] LAVSI A. (2022). *How the Russia-Ukraine conflict is impacting supply chains* (p. 3). Consultancy.eu. <https://www.consultancy.eu/news/7993/how-the-russia-ukraine-conflict-is-impacting-supply-chains>
- [34] BRENNAN, D. (2023, January 28). The battle for Ukraine's titanium. *Newsweek*, 1. <https://www.newsweek.com/battle-ukraines-titanium-1777106>