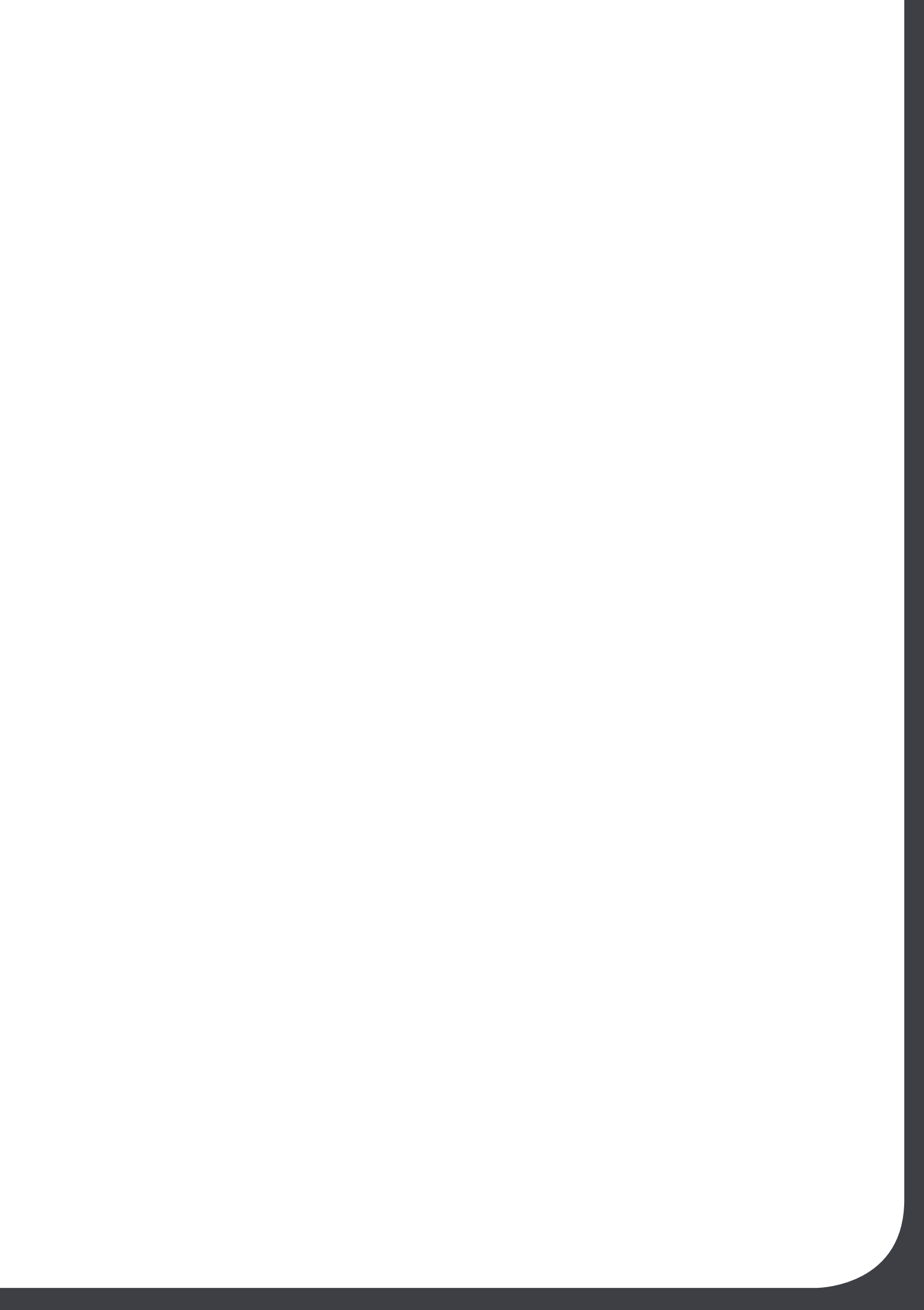


A VÁLLALATI-SZERVEZETI STABILITÁST VESZÉLYEZTETŐ TÉNYEZŐK

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

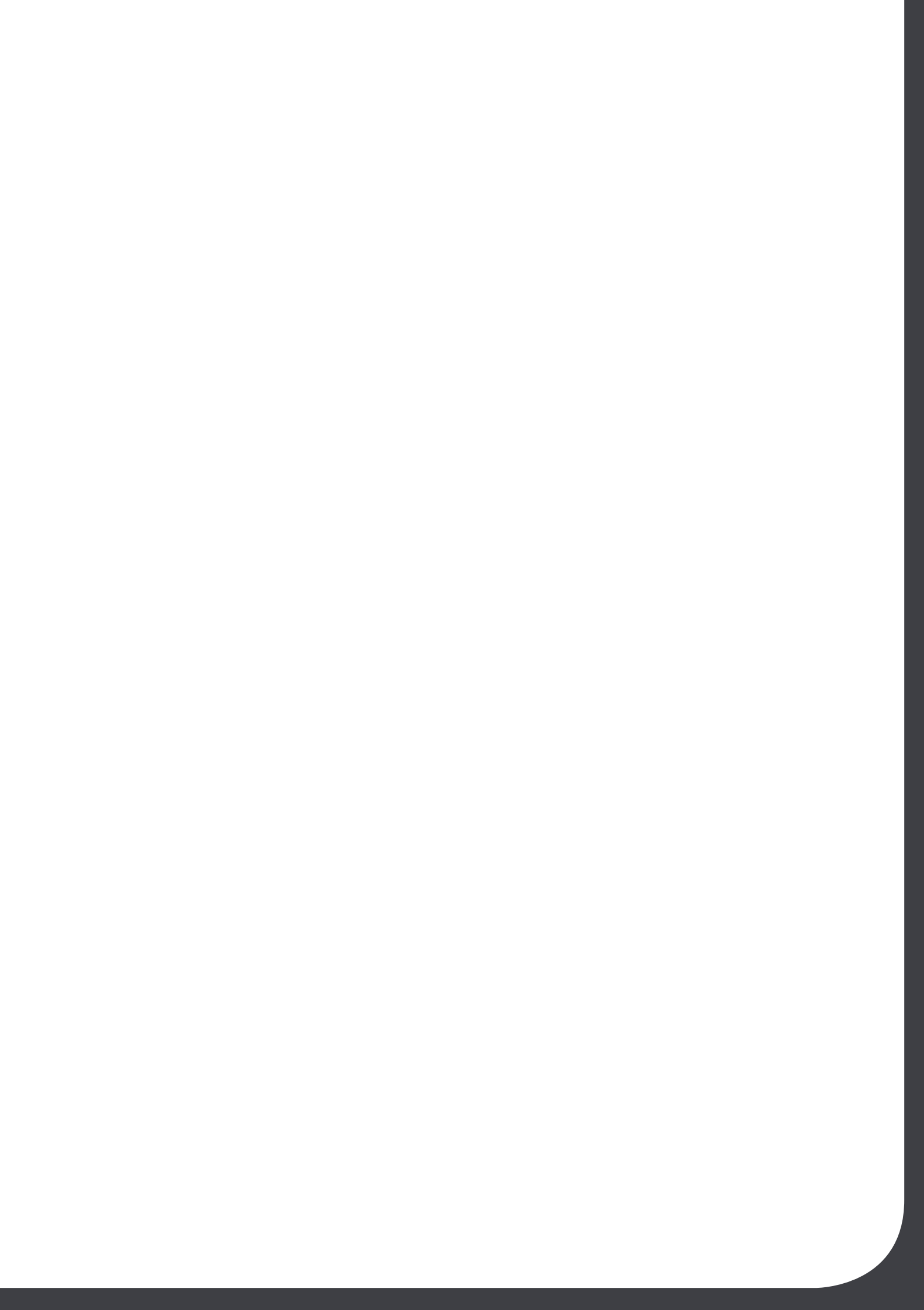
Szerkesztők:

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

Szerzők¹

- › Balog Katalin PhD jelölt, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem (MATE) (10. fejezet)
- › Barna Zsolt PhD jelölt, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem (MATE) (7. fejezet)
- › Boros József PhD jelölt, Debreceni Egyetem (DE) (4. fejezet)
- › Dr. Bruder Emese, PhD, egyetemi docens Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem (MATE) (1. fejezet)
- › Dr. habil. Dajnoki Krisztina, PhD egyetemi tanár, intézetigazgató, Debreceni Egyetem (DE) (Vezetői összefoglaló és 4. fejezet)
- › Dr. Hollósy-Vadász Gábor, PhD egyetemi adjunktus, Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (8. fejezet)
- › Dr. Jarjabka Ákos, PhD egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem (PTE), (5. fejezet)
- › Jenei Szonja PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (5. fejezet)
- › Dr. Kálmán Botond Géza PhD, Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (2. fejezet)
- › Dr. Korcsmáros Enikő, PhD. egyetemi docens, Selye János Egyetem (UJS) (1. fejezet)
- › Dr. Konczosné Szombathelyi Márta PhD, egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem (SZE) (4. fejezet)
- › Dr. Kovács Ildikó Éva, PhD, emeritus oktató, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem (MATE) (Vezetői összefoglaló)
- › Dr. Kőműves Zsolt Sándor, PhD egyetemi docens, Kaposvári Campus, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem (MATE) (6. fejezet)
- › Dr. habil. Kunos István, PhD egyetemi docens, tanszékvezető, Miskolci Egyetem (ME) (9. fejezet)
- › Láncz Gábor, BKIK XX-as osztály alelnöke (7. fejezet)
- › Dr. Majó-Petri Zoltán, PhD egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem (SZTE) (Vezetői összefoglaló és 1. fejezet)
- › Metszősy Gabriella, egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem (9. fejezet)
- › Módosné Szalai Szilvia PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (5. fejezet)
- › Dr. Mikáczó Andrea, PhD egyetemi docens, Gödöllői Campus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) (9. fejezet)
- › Molnár Sylvia PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (3. fejezet)
- › Dr. Noszkay Erzsébet, egyetemi tanár, Budapesti Metropolitan Egyetem, VOE elnöke (7. fejezet)
- › Pató Gáborné Dr. habil. Szűcs Beáta, egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE) (2. fejezet)
- › Plesek E. Enikő, a VOE alelnöke (7. fejezet)
- › Dr. Poór József, egyetemi tanár, Selye János Egyetem (UJS) és professor emeritus, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem (MATE) (Vezetői összefoglaló és 1. fejezet)
- › Dr. Szabó Katalin, PhD egyetemi docens, tanszékvezető, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem (MATE) (3. fejezet)
- › Dr. Szabó Szentgróti-Gábor, PhD egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) és Széchenyi István Egyetem (SZE) (3. fejezet)
- › Dr. habil. Szabó Szilvia, PhD egyetemi docens, szakvezető, Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (Vezetői összefoglaló és 8. fejezet)
- › Dr. Tóth Arnold, PhD egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) (2. fejezet)

Szerkesztők:

- › Dr. habil. Poór József DSc., Selye János Egyetem – MATE
- › Dr. Bruder Emese, PhD egyetemi docens Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem – MATE
- › Dr. habil. Dajnoki Krisztina, PhD egyetemi tanár, szakvezető, intézetigazgató, Debreceni Egyetem – DE
- › Dr. Jarjabka Ákos, PhD egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem – PTE

¹ Az egyes fejezetek koordinátorait jelzik a kiemelések.

- › 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

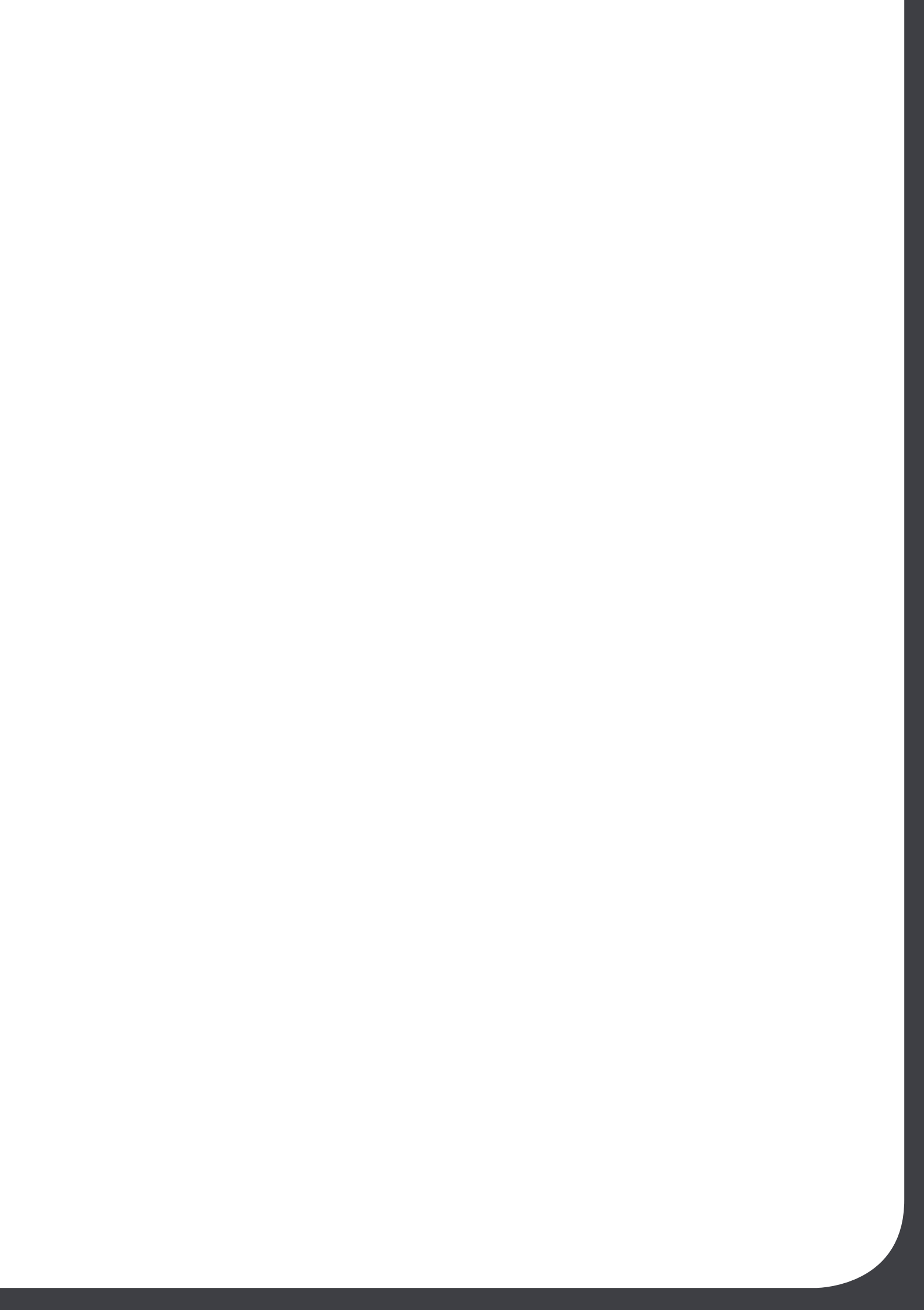
ISBN: 978-963-623-010-4 (pdf)



© 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 árrobbanás | 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 |

ELŐSZÓ „1” (NAGY ELEK)

Nehéz időket élünk. Két év pandémia és annak minden gazdaságromboló hatása után épp, hogy bizakodni kezdtünk a magyar gazdaság újra stabil, kiszámítható fejlődési pályára állásában, amikor kitört az orosz-ukrán háború a szomszédunkban. A pandémia hatására az árak már eleve emelkedő pályán voltak, amikor a háborús szankciók és az energiaellátás bizonytalanná válása szinte sosem látott energiaárrobbanást idéztek elő. És jelenleg, mikor ezt az előszót írom, még nem látszik a folyamat vége. Mi várható 2022/23 telén? Tényleg eljőhet a fűtetlen európai lakások és energia hiányában leálló ipar ideje? Reméljük, nem ezek a legrosszabb forgatókönyvek valósulnak meg, de ha csak az optimistább verziókra készülünk, az is az elérhető, de szinte megfizethetetlen gáz és áram képét vetíti a hazai vállalkozások elé.

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara erre a nehéz helyzetre készülve támogatta ennek a kutatásnak az elkészítését. A kutatásban kellően nagy számú vállalkozás vett részt ahhoz, hogy a kapott eredmények egzakt módon közvetítsék a kkv szektor reális helyzetét és így a mintán túlmutatóan is segítséget nyújtsanak a döntéshozóknak. Az első legfontosabb tanulság az, hogy a hazai gazdasági szereplők jelenleg még nagyon különbözően állnak a várható nehézségekhez. Vannak, akik már aktívan keresik és alkalmazzák a költségcsökkentési lehetőségeket, miközben vannak, akik még reménykednek, hogy az újabb válság hatásai őket kevésbé fogják érinteni. Sőt, egyesek a háborús problémák közepette akár új piaci lehetőségek kialakulását és meghódíthatóságát sem zárják ki.

A kutatás a kormányzati lépéseket is összegyűjtötte, továbbá felmérte, hogy a piaci szereplők ezekről hogyan vélekednek és milyen további lépéseket várnak. A vállalati vezetőkön túl így az állami döntéshozóknak is nagy segítségére lehet az előttünk álló bonyolult és nehéz helyzetben való helyes út megtalálásában.

Nagy Elek
a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara elnöke

ELŐSZÓ „2” (ZÁSZLÓS TIBOR)

A klímaváltozásnak köszönhetően az elmúlt évtizedben egyre gyakoribbá váló szélsőséges időjárási viszonyok még több problémát okoznak a növénytermesztésnek, ami az emelkedő takarmányárakon keresztül negatívan hatnak az állattartókra is.

A takarmányárak 2021 első negyedévéhez képest a kukorica esetén 169%-kal, a búza 173%-kal, a szójadara pedig 145%-kal növekedett. A sertés értékesítési ára 2021-hez képest 80%-kal lett magasabb. Ezeknek a következtében az élelmiszeripari szereplőknek a magas energia költségek mellett, még az intenzíven megnövekedett alapanyag árakkal is szembe kell nézniük.

A leggyakoribb időjárási kárnemek közül kiemelkedtek az aszály- és a tavaszi fagykárak. Előbbi probléma általánosan érinti a növénytermesztési ágazatokat és a legeltetési állattenyésztést, a tavaszi fagykárak pedig elsősorban a gyümölcsstermesztést sújtották. Az extrém időjárási események hatására az elmúlt hat évben háromszor szenvedett el komoly fagykárokat a gyümölcsstermesztésünk és ez várhatóan a jövőben sem enyhül majd.

A magyar állattenyésztést a Covid-19 mellett másik két vírus is sújtotta az elmúlt években, mindegyik vírus más-más feladatokat adott az állattartók és a takarmányipar szereplői számára. Míg a koronavírus járvány a munkatársaink biztonságára és az ellátási nehézségek megoldására helyezte a hangsúlyt, addig a madárinfluenza a termelés kiesése és annak megoldása miatt jelentett kihívást, az afrikai sertéspestis pedig a járványvédelmi szabályok betartására és azok szigorítására, a vadászokkal való együttműködés fontosságára irányította rá figyelmünket. Együttes piaci hatásai soha nem látott problémákat okoztak és okoznak a magyar mezőgazdaság, azon belül főképp az állattenyésztés számára.

Ezek együttes hatására a fogyasztók jelentős élelmiszer áremelkedéssel találkozhatnak a kiskereskedelmi egységekben. Egyrészt a mezőgazdaságnak és az élelmiszeripari ágazatnak szembe kell néznie a 2021 óta folyamatosan növekvő energia árakkal, inputanyag és alapanyag drágulással, amelyet csak tovább tetézt az orosz-ukrán háborús konfliktus miatt kialakult válság és kínálatcsökkenés. Az elektromos áram 5-7-szerese, a földgáz ára több mint 7-szerese a 2021. év első negyedévében tapasztaltakhoz képest. Az mezőgazdasági ágazat egyik legnagyobb energia-felhasználó alapanyagának, a műtrágyának az ára is kilőtt, a nitrogén alapú műtrágyák ára 6-7-szeres lett, a kálium és foszfor alapúaké pedig 2-3-szoros. Ezek a költségek megállíthatatlanul gyűrűznek felfelé a termékpályákon.

Mindezek fényében nagyon fontosnak tartjuk a kialakult rendkívüli gazdasági környezet vállalatokra gyakorolt hatásainak tudományosan megalapozott felmérését és folyamatos vizsgálatát, mert csak a helyzet alapos ismeretében lehetünk képesek a megfelelő intézkedések meghozatalára és ezzel a válságból való mielőbbi kilábalásra.

Zászlós Tibor
Nemzeti Agrárgazdasági Kamara
alelnök

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ: GAZDÁLKODÁS, MENEDZSMENT ÉS HR A HÁBORÚ ÁRNYÉKÁBAN (MAJÓ-PETRI ZOLTÁN – KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA – POÓR JÓZSEF)

„A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők, avagy gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában” kutatás célja az volt 2022 első félévében, hogy egy helyzetképet készítsünk: vajon az elmúlt két év koronavírus kríziséből való kilábalás után, a közelmúltban bekövetkezett orosz-ukrán háború nyomán milyen kihívásokkal és hatásokkal számolnak a Magyarországon működő gazdálkodó szervezetek?

Az országos empirikus kutatás 2022 második negyedévében zajlott, primer és szekunder információkat egyaránt feldolgozott. Nem reprezentatív online kérdőíves vizsgálatunkban közel ezer szervezet vett részt. Kutatásunk legfontosabb tapasztalatai és következtetései az alábbiakban foglalhatók össze (az egyszerű követhetőség kedvéért fejezetenként):

- » 1. fejezet: Ebben a fejezetben három témakört érintünk. Először áttekintjük azokat a legfontosabb gazdasági-társadalmi trendeket (GDP, munkanélküliség, FDI, környezeti problémák és a bizonytalan gazdasági helyzet nyertesei és vesztesei, amelyek jelentős hatással vannak és lehetnek világunkra. A fejezetben elemezzük az orosz-ukrán háború néhány aspektusát és kihatásait. Bemutatjuk a kutatásunk menetét és legfontosabb alkotó elemeit.
- » 2. fejezet: Ez a fejezet megismerteti az olvasót a kutatásban részt vevő cégek/szervezetek összetételével és legfőbb jellemzőivel. A válaszadók legnagyobb része a hazai magántulajdonú KKV-k közül került ki. Elsősorban ipari területekről töltötték ki legtöbbször a kérdőívet. A válaszadók mintegy 23%-ának elsődleges piaca európai vagy világméretű, és 13% nyilatkozott úgy, hogy importált vagy fogadott szolgáltatásokat a szervezete az orosz-ukrán piacokról. A kutatásunk a mintavételi eljárás következtében nem reprezentatív. Ennek ellenére a magas elemszám ezt a nem reprezentatív mintát is alkalmassá teszi szélesebb körben felhasználható eredmények megfogalmazására.
- » 3. fejezet: Ez a fejezet bemutatja, hogy olyan mértékű környezeti kihívások szemtanúi vagyunk az elmúlt időszakban, amivel a XXI. századi szervezeteknek korábban nem kellett szembenézniük (pl.: klímaváltozás, világjárványok, terrorizmus, háború stb.). Emiatt felértékelődött a szervezeti rugalmasság/reziliencia kérdésköre: azaz a sikeres adaptálódás és reakcióképesség egy erőteljes, vagy akár sokszerező külső hatáshoz. Mégis, a kutatási adataink alapján a megnövekedett kihívások ellenére a válaszadó szervezetek többsége (63,3%) még nem érzi szükségességét egy háborús vészhelyzetre vonatkozó intézkedési terv kidolgozásának. Feltételezhető, hogy a felmérés időszakában a szervezetek többsége még optimistán tekintett a jövőbe és nem látták érdemi kockázatát a háborús folyamatok eszkalációjának. Ezt erősíti az is, hogy a válaszadóknak mindössze 25%-a tervezi a későbbiekben ilyen forgatókönyv kidolgozását.
- » 4. fejezet: A kérdőív makró szintű gazdasági és munkaerőpiaci hatásait elemezve megállapítható, hogy a válaszadó szervezetek több, mint 70%-a a háborús válság következtében kétszámjegyű

inflációra számít, illetve ezzel párhuzamosan a növekedési kilátások tekintetében több, mint egyharmaduk szerint jelentős visszaesés várható Magyarországon. Ezzel együtt, a válaszadók közül minden harmadik számít két éven belül fellendülésre a magyar gazdaságban. A munkanélküliségi ráta kapcsán a szervezetek közel egynegyede szerint kis vagy jelentős mértékű csökkenés várható, közel egyharmaduk vélekedett úgy, hogy a 2021-es szinten marad, míg 35%-uk szerint nőni fog. A válaszadók szerint az orosz-ukrán háború miatt az élelmiszerárak, illetve alapanyagárak jelentős emelkedése várható: mindkét esetben a megkérdezettek közel fele 20% feletti emelkedést prognosztizált. A technológiai fejlesztések a szervezetek többsége szerint lassulnak, ugyanakkor közel egyharmaduk vélekedik úgy, hogy a technológiai fejlesztések támogatással még mindig ösztönző hatásúak.

- » 5. fejezet: A háborúnak a háborús konfliktusban közvetlenül nem résztvevő nemzetgazdaságokban működő cégekre gyakorolt gazdasági hatása nem egyértelműen negatív természetű. A háború lefolytatásához szükséges háttér iparágak termékei iránti kereslet ugyanis nőhet, a háborúban keletkező áruhiányt más konkurens szolgáltatók is ki tudják elégíteni, amelyek ezáltal piacot foglalhatnak, növelve bevételeiket és piaci részesedésüket. A háború során észlelhető inflatorikus hatást és a hektikusabb árfolyamváltozásokat a kereskedelmi (és pénzügyi) szféra is kihasználhatja: az árakat akár magas szinten tarthatják a konfliktus lezárulta után is. Végül, a háborús fenyegetés hatására kialakuló menekültek tömeges és olcsóbb munkaerőhöz juttathatják a munkaerőhiánnyal küzdő ágazatokat. A tanulmányban vizsgálat alá vont hazai szervezetek az ukrán-orosz háború kitörésének első negyedében természetes módon árbevétel visszaesésre számítottak, és ezért többségükben óvatos működési taktikát folytattak, vagyis drasztikus lépésekre nem szánták el magukat, ám keresik a háborúval megjelenő változások kiaknázásának lehetőségeit úgy, hogy mindeközben gazdasági magatartásuk etikus maradjon a „nem illő nyereszkedni a bajban” magatartás okán. Mindeközben a válaszadóink 10%-a idén is bevételnövekedésre számít. Amennyiben a háborús helyzet hosszú távon is fenn fog állni, úgy érdemes lehet a szervezeti reakciók ismételt felmérése, mert várható, hogy a cégek és szervezetek jelentős részének meg kell majd hoznia olyan válságintézkedéseket is, melyeket ezidáig elhalasztottak.
- » 6. fejezet. Ebben a fejezetben arra kerestük a válaszokat, hogy a szervezetek az orosz-ukrán háború negatív hatásainak mérséklése érdekében milyen intézkedéseket tartanának hatékonyan. A kérdésre adott válaszok nagyfokú bizonytalanságot valószínűsítenek, hiszen a válaszadók 35,5 %-a nincs tisztában a kialakult helyzet súlyosságával és a lehetséges veszteségekkel, így mérni sem tudják annak szervezetre kifejtett hatását. A megkérdezettek 14,1 %-a nyilatkozott úgy, hogy nem szükséges változtatásokat kezdeményezni, hiszen a háború különösebb hatást működésükre nem fejtett ki, sőt egy meghatározott részük fejlődni is képes volt ebben az időszakban. Ugyanakkor a vállalatvezetők 26,4 %-a arról számolt be, hogy új szervezeti, HR megoldásokat kell keresni, ugyanis a háború előtti helyzethez visszatérni már nem lehet. A háború negatív hatásainak mérséklése érdekében elsősorban a kulcsemberek megtartását tartják fontosnak (22,2%), másodsorban az általános költségcsökkentést (21,7%) és harmadsorban a szervezeti hatékonyságnövelést (21,1%). A szervezetek nem elhanyagolható hányada a HR stratégia zászlójára a „Health and safety” jegyében az egészség és a biztonság kérdését tűzte ki, és kiemelt figyelmet szentel e területnek (19,7%). A vélemények alapján a legkomolyabb veszteséget az üzleti tanácsadók igénybevétele szenvedte el, hiszen a válaszadók 37,2%-a nyilatkozott úgy, hogy ennek az igénybevétele nélkülözhető leginkább. A beszállítói hálózat erősítését, valamint új beszerzési alternatívák keresését körülbelül ugyanannyian látták célravezetőnek, mint ahányan nem.

- » 7. fejezet: A kutatás során a kitöltők három kérdésben szabad szavas válaszokat adhattak. Ezek között a sokféleség (a válaszok nagy szóródása) nem meglepő. Ebben a fejezetben a jellemző válaszok megragadására, a mögöttes okok feltárására és magyarázatára tettünk kísérletet. A kapott válaszok tulajdonképpen nem okoztak meglepetéseket: egész Európában mindennapos vezető hír az energiaválság, az energiaárak elszabadulása. A magas energia- vagy üzemanyag igényű és szankciókkal sújtott alapanyagok, alkatrészek és szolgáltatások vezetik a válaszok listáját. Kiemelendő, hogy az építőipar az elmúlt években a gazdasági növekedés motorja volt hazánkban, azonban mind a hiányzó alapanyagok, mind a hiányzó alkatrészek, mind a hiányzó szolgáltatások felsorolásakor az élbolyban szerepel az ágazat. Az eredményeink alátámasztják a hazai recessziós félelmeket.
- » 8. fejezet: Ebben a fejezetben számbavesszük, hogy a kormány milyen jogszabályokat (különös tekintettel a törvényekre és a kormányrendeletekre) módosított annak érdekében, hogy csökkentse a háború negatív gazdasági és szociális hatásait. Foglalkozunk a különleges jogrenddel, a költségvetés stabilitásának érdekében megváltoztatott adójogszabályokkal, valamint a munkavállalói mobilitást szabályozó jogszabályokkal is. Ezt követően a kérdőíveket tovább elemezve mutatjuk be, hogy a cégek szervezeti méret, valamint gazdasági szektorok alapján, milyen intézkedéseket várnak el a kormánytól, annak érdekében, hogy redukálódjon a gazdasági válság negatív hatása.
- » 9. fejezet: A szervezetben betöltött pozíciójáról 791 fő nyilatkozott, a válaszadók több, mint fele (55,1%) tulajdonosként vett részt a felmérésben, a kitöltők 21,3%-a vezető pozíciót tölt be a szervezetben, míg 18,1% esetében alkalmazott töltötte ki a felmérést.
- » 10. fejezet: Itt olvasható azon cégek és szervezetek listája, amelyek részt vettek a kutatásunkban és hozzájárultak nevük nyilvánosságra hozatalához. Az anyag végén olvasható a kutatási felhívás, amivel online felmérésünk során megkerestük a lehetséges válaszadó szervezeteket. A válaszadók között megtalálhatók multinacionális vállalatok leányvállalatai, magyar nagyvállalatok, állami és közszolgálati cégek és a magyar KKV szektor szereplői. A felmérésben részt vettek élelmiszeripari, kereskedelmi, építőipari, autóipari és tanácsadó cégek, melyek jól tükrözik a legjelentősebb hazai iparágakat.

1. BEVEZETÉS

(POÓR JÓZSEF – BRUDER EMESE – KORCSMÁROS ENIKŐ – MAJÓ-PETRI ZOLTÁN)

„A bátorságot igen helyesen tartják a legelőrébb való emberi tulajdonságnak, hiszen ez, ami lehetővé teszi az összes többi”.

Winston Churchill²

1.1. TÁRSADALMI-GAZDASÁGI TRENDEK

1.1.1. GDP ÉS MUNKANÉLKÜLISÉG

Az elmúlt két és fél év során három jelentős változás befolyásolta és befolyásolja a szervezetek és intézmények menedzsment és HRM rendszereit a világon és Magyarországon egyaránt. A korábbi válságokra nem jellemző módon a példátlan bezárások eddig nem tapasztalt intézkedési hullámot igényeltek és indítottak el (IMF, 2021). A Covid-19 válság súlyosan érintette Magyarország exportorientált gazdaságát, és véget vetett a 2016-2019-es folyamatos növekedés időszakának, amely során stabilan növekedtek a jövedelmek, és 30 éves mélypontra csökkent a munkanélküliségi ráta (3,4%) (Fazekas *et al.*, 2021).

A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO, 2019), válság előtti felmérései azt mutatják, hogy az egész világon 5,7%-ra csökkent munkanélküliségi mutató. Közbevetőleg jegyezzük meg, hogy számos szakértő az előbb említett időszak teljesítményével egyáltalán nem elégedett. Úgy vélik, hogy az „olcsó munkaerőre alapozott exportorientáció” inkább konzerválta a közepes fejlettségi állapotunkat (Lengyel, 2022).

Az első vírus hullám lezajlása után és a második hullám megjelenésekor világossá vált, hogy a világjárvány következtében – Kína növekedését kivéve (+2%) – nagyon jelentős, 4-6%-os gazdasági visszaesés következik be az egész világon és Magyarországon (-4,5%). Viszont az időközben akkor beindult erőteljes oltási kampányok nyomán felcsillant a fény – a visszaeséseket követő 4-6 százalékos növekedés lehetősége – az alagút végén. A pandémiából kilábalás során különösen magas volt a magyar gazdaság teljesítménye (7,1%) 2021-ben. Ehhez véleményünk szerint nagyban hozzájárult az is, hogy az általunk vizsgált magyarországi szervezetek egy jelentős része a koronavírus válságot nemcsak problémának, hanem lehetőségnek is tekintette.

A szomszédos Szlovákiában is a járvány okozta társadalmi és gazdasági változásokra reagálva intézkedések sorát vezették be, melyekkel többek között kompenzálni szerették volna a vállalkozások kiesett bevételeit, ill. bizonyos kártérítést fizettek azoknak a magánvállalkozóknak, akik a járvány következtében csődbe mentek, vagy éppen az adóbefizetés, adóhátralék befizetése terén is hoztak bizonyos engedményeket (Csillag *et al.*, 2020).

Annak ellenére, hogy a Covid-19 válság nyomán a korábban jelzett 5,7%-ról 8%-ra nőtt a munkanélküliség a világon (ILO, 2021) a fejlett világ országait erőteljes munkaerőhiány is sújtja.

² Sir Winston Leonard Spencer Churchill (1874-1965), brit politikus, katona és író, aki számos politikai kudarc után igen sikeresen és eredményesen töltötte be 1940 és 1945 között az Egyesült Királyság miniszterelnöke pozícióját. Majd ismét 1951-től 1955-ig volt az ország miniszterelnöke.

1. táblázat: A GDP, munkanélküliség és az FDI alakulása a Covid előző hullámai alatt és napjainkban (2019–2022)

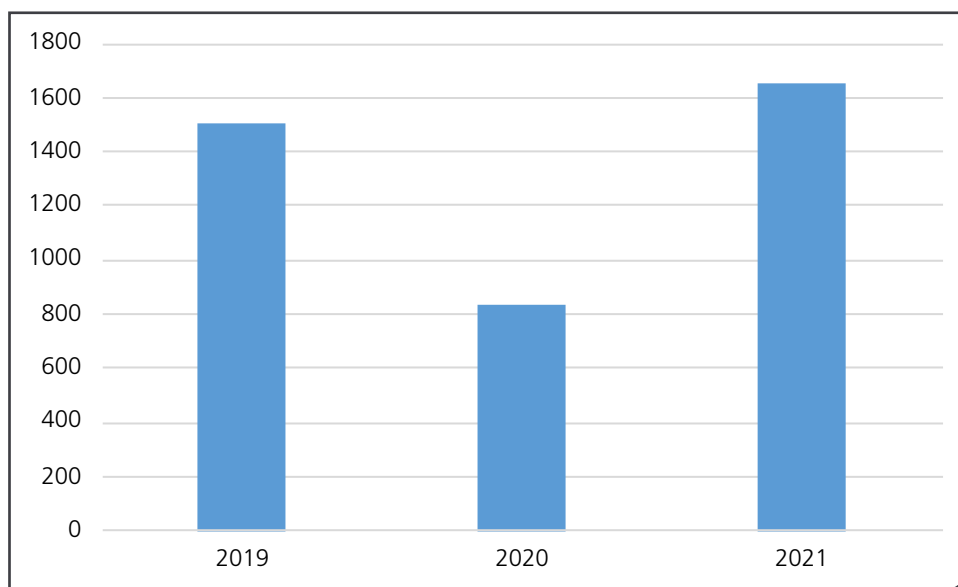
| GDP növekedés Covid-19 előtt | | | | Munkanélküliségi ráta Covid-19 előtt | |
|--|--------|-------|--------|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> » Fejlett világ: 2% » Globális: 3% » Kelet-Európa: 4% » Magyarország: 5% » Szlovákia: 2,5% | | | | <ul style="list-style-type: none"> » Globális 5,7% (ILO, 2019) » Magyarország: 3,5% (2019) | |
| GDP változás a Covid-19 alatt és jelenleg | | | | Munkanélküliség ráta Covid-19 alatt és jelenleg | |
| Területek | 2020 | 2021 | 2022 | <ul style="list-style-type: none"> » Globális: 8% a 3,5 milliárd foglalkoztatottból (ILO, 2021) » Magyarország 4,5% (napjaink 3,5%) | |
| Globális | –4,80% | 5,50% | 3,60% | | |
| USA | –4,20% | 4,20% | 3,10% | | |
| Kína | 2,60% | 6,50% | 3–3,7% | | |
| EU–27 | –7,50% | 5% | 2,70% | | |
| EU–euro | –8% | 5% | 2,70% | | |
| Magyarország | –4,8% | 7,1% | 3,60% | | |
| Szlovákia | –4,80% | 3% | 2,30% | | |
| FDI (Közvetlen külföldi beruházások) | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> » FDI: 1,500 milliárd USD (Globális, 2019) | | | | <ul style="list-style-type: none"> » 837 milliárd USD (UNCTAD, 2020) » 1,582 milliárd USD (UNCTAD, 2021) » A 2021-es növekedési lendület valószínűleg nem lesz tartós 2022-ben | |

Forrás: Römisch, 2020; IMF 2021a; ILO, 2019, 2021; UNCTAD, 2019–2022; World Bank, 2022, UPSVR, 2022

1.1.2. FDI ALAKULÁSA

A hazai és a nemzetközi gazdasági élet egyik fontos fokmérője, hogy miképpen alakulnak külföldi tőkeberuházások (Foreign Direct Investment=FDI). Az 1. táblázat és az 1. ábra szemléletesen mutatja, hogy a vírusválság első évében közel 40%-kal csökkent az FDI a világban. A nyitás és a kilábalás évében (2021) közel megduplázódott az előző évhez képest a globális FDI értéke a világon. Az UNCTAD (2022) újabb jelentése már úgy fogalmaz, hogy 2021-es növekedési lendület valószínűleg nem lesz tartós ebben az évben.

1. ábra: Külföldi tőkeberuházások a világon (milliárd USD)



Forrás: UNCTAD, 2019, 2020, 2021

1.1.3. INFLÁCIÓS ÁRROBBANÁS

Már a Covid járvány első hullámának a kirobbanásakor 2020 első negyedében megjelent az ún. egészséges éves inflációt – az ún. stimuláló inflációt (2-3 százalékos áremelkedés) – meghaladó 3,2%-os áremelkedés, ami 2021-ben 4,4% és 2022-ben már 7,4%-os (Berend, 2022). A mostani inflációs árrobbanásnak több okát is megjelölik a különböző szakértők.

- » Az alapvető és kiinduló okként, a Covid járvány okozta csökkenő termelés és gazdasági visszaesést, valamint a kormányok jelentős pénzköltését jelölik meg.
- » További kiváltó okként a gazdaságok „visszapattanását”, a nyitás és a kilábalás következtében kialakult keresleti és fogyasztási növekedést nevezik meg (EKB, 2021).
- » Igazi kardinális okként a 2022 februárjában az Oroszország által kirobbantott orosz-ukrán háború nyomán kialakult nyersanyag, energia és élelmiszerhiányt emelik ki a szakértők.

Az Európai Unió éves inflációja 2022 júliusában 9,8% volt, míg a júniusi 9,6%. Egy évvel korábban ez az arány csupán 2,5% volt. Észországban volt a legmagasabb ez az érték, ahol 23,2%-ot ért el. A legalacsonyabb árnövekedést Franciaországban regisztrálták, 6,8%-kal. Hazánkban a júliusi infláció mértéke 14,7% volt (Eurostat, 2022).

A mostani inflációval kapcsolatban gyakran elhangzik, hogy ez egy globális jelenség, amely tovább növeli az egyenlőtlenségeket az egész világban (Reinhart & Graf von Luckner, 2022).

Ha részleteiben nézzük a mostani infláció kiváltó és befolyásoló okait, akkor az előbbieken felsoroltakhoz kapcsolódva számos részletező okot is megjelölnek a különböző publikációkban (Ha.& Milenkovic, 2022):

- » a nyersanyagárak emelkedését,
- » a gyártási és disztribúciós/forgalmazási költségek növekedését,
- » céges és fogyasztói hatásokat.

Magyarországon amellet sem mehetünk el szó nélkül, hogy egyes ágazati árindexek már évek óta meghaladják az éves 3%-ot. A példa kedvéért a GDP és az FDI szempontjából is releváns építőipar az alábbi adatokkal jellemezhető.

2/1. táblázat: Építőipar árindex 2018–2022

| Év | Építőipari összesen (magas és mélyépítés, speciális építményekkel) | Épületek építése |
|------|--|------------------|
| 2018 | 109,5 | 112,1 |
| 2019 | 109,7 | 111,1 |
| 2020 | 107,4 | 107,1 |
| 2021 | 111,4 | 112,7 |

Forrás: saját szerkesztés a KSH Statadat 1.1.1.30. Az építőipar termelőiár-indexei alapján

Az építőipar már a Covid és a háború előtt közel járt a 10%-hoz, ami tovább árnyalja az inflációs ok-okozati összefüggéseket Magyarországon.

1.1.4. KÖRNYEZETI PROBLÉMÁK

A Covid-19 járvány során számos szakértő (Diamond, 2019; Fergusson, 2021) rávilágított arra, hogy az említett válság csak egy közbenső fázis az emberiségre leselkedő más válságok sorában, mely az emberi fajra nézve érdemi kockázatot jelenthet. Nemrégén hunyt el James Lavelock (2014), aki tovább ment az említett szerzőknél. Lavelock Gaia-elméletét sokan és sokáig kritizálják mind a mai napig, azonban a föld mint „megaorganizmus” modellhez egyre több összefüggést, bizonyítékot és adalékot is találhatunk különböző tudományterületekről. Az előbb jelzett könyvében úgy véli, hogy az „út durva lesz, de ha elég okosak vagyunk, az élet valamilyen formában a távoli jövőben is folytatódik a Földön”.

Végül is olyan világot kell biztosítani magunknak és utódainknak, amelyben egyszerre szeretnénk elérni és biztosítani „a jólétet és megtartani a természetet, nem pedig csak a természetet szeretnénk, a jólét nélkül” (Schellenberger, 2021:333). Hogy az előzőekben leírt cél milyen módon biztosítható, arról jelentősen eltérő véleményeket mondanak a „környezeti humanizmus” és a „környezeti apokalizmus” képviselői (Schellenberger, 2021).

Itt érdemes egy magyar származású gondolkodóra, László Ervinre (2008) hivatkozni, aki úgy véli, hogy csak akkor lehet nyertese a nagy átalakulásoknak az emberiség – beleértve a vállalatokat –, ha a technokrata civilizáció alapú gondolkodásunkat megváltoztatjuk.

1.1.5. NYERTESEK ÉS VESZTESEK

A jelzett alpontról kapcsolatban induljunk két évvel korábbról. Nem minden céget és szervezetet érintett egyformán a COVID-19 által kiváltott világjárvány. Voltak nyertesek és vesztesek egyaránt. Például a globális technológiai (tech) vagy az online kereskedelmet bonyolító cégek számára jelentős profit növekedést eredményezett a 2020-as év, miközben a turisztikai és a vendéglátó szektorok jelentős veszteségeket voltak kénytelenek elviselni. Ez a járvány is rávilágított arra, hogy a nagyobb és a felkészültebb szervezetek vagy az állami intézmények könnyebben vészték át az előbb jelzett humán világkatasztrófát.

A mostani háborús és környezeti válság során is számos ágazat került a tönk szélére, míg bizonyos szektorok jelentős nyereségre tettek és tesznek szert. A teljesség igénye nélkül itt néhány jellegzetes mintát említünk:

- » A brutális szárazság során rekord mennyiségű só előállítására számítanak a francia sókészítők. Eközben az észak-olaszországi rizottórizs-termelők lényegében termény nélkül maradnak.
- » Horizontális üvegházak és beltéri farmok, valamint vegyszermentes hidrokultúrák váltják a szabadföldi zöldség- és gyümölcsstermesztést, ahol az öntözés hiánya és/vagy az UV sugárzás ellehetetleníti a termelést.
- » Az automatizáció és robotizáció a precíziós mezőgazdaságon keresztül további területeket ér el. Ilyenek például azok a drónok, melyek képkalkulációs algoritmusok segítségével képesek a gyomot azonosítani, és célzott, ezzel hatékony eredményes védekezést biztosítani a haszonnövények között.

A jövő iránt aggódó szakértők arra is felhívják a figyelmet, hogy a mostani válság néhány területen könnyebbséget hozott, mert pl. a globális vállalati leállások miatt csökkent környezetünk terheltsége, kevesebb ásványkincs fogyott, kevesebb káros anyagot bocsátottak ki a gyárak, csökkent a gépjármű- és logisztikai forgalom és ezzel együtt a közlekedés okozta légszennyezés, csökkent a fogyasztás, és így a hulladékképződés is.

1.2. HÁBORÚ ÉS A GAZDASÁG

A Covid-19 járványból való kilábalás folyamatát és a kezdeti fellendülést ugyanakkor beárnyékolhatja egy újabb járvány, amelyet az orosz-ukrán konfliktus idézett elő (Tooze, 2022). Az Európában zajló háború eddigi lefolyása alatt globális gazdasági hatásokat idézett elő, amely jelenleg Európában és a világban csökkenő GDP növekedésben, a gyorsan növekvő inflációban, valamint a nyersanyagok hiányában és a bizonytalanság növekedésében csúcspontot ér.

1.2.1. HÁBORÚZÓ FELEK JELLEMZŐI

Oroszország, Fehéroroszország és Ukrajna gazdasága az invázió előtt 2022-ben kb. 2 milliárd USD GDP-vel volt egyenlő – ez az összeg kb. Kanada gazdaságának 2021-ben mért nagyságával egyezik meg ez az érték –, ami a 100 trillió USD globális gazdaságnak 2%-ával egyenlő (IMF, 2021b). Oroszország a Koronavírus előtti években a 2014-ben életbe léptetett szankciók ellenére közel 3 %-os növekedést ért el. Ez részben a különösen előnyös gazdasági környezetnek és a kedvező kőolaj piaci árának volt köszönhető. Az orosz államnak az említett szankciók mellett olyan „belső gátló tényezőkkel is szembe kellett néznie, mint az állam jelentős súlyával és az egyre aggasztóbb demográfiai helyzettel” (Bost *et al.*, 2021: 249).

Az előbbi adathoz érdemes azt is hozzátenni, hogy az orosz hadsereg erőforrásai nagymértékben felülmúlják Ukrajnáét. Oroszország több mint tízszer annyit költ (48 milliárd dollár/2019) védelemi kiadásokra évente, mint Ukrajna; az orosz hadseregnek valamivel kevesebb, mint háromszor annyi tüzérsége van, mint Ukrajnának és nagyjából tízszer annyi merevszárnyú hadi repülőgéppel is rendelkezik. A jelzett érték tizenötöd része az USA éves hadiköltségvetésének (740 milliárd dollár/2019). (Defense, 2022). Az említett 2019-es értéket az oroszok a háború miatt több mint háromszorosára 154,4 milliárd dollárra kívánják növelni ebben az évben (Tass, 2022).

1.2.2. HÁBORÚ OKAI

Számos vélemény ismert arról, hogy miért is folyik a háború. Vlagyimir Putyin orosz elnök főleg a háború elején gyakran nyilatkozott úgy, hogy az invázió célja a „kijevi rezsim” által elkövetett népirtás megállítása és végső soron „Ukrajna demilitarizálása és náciitlanítása (Bauchcamp, 2022).

Hodorkovszkij – a Jukoszt orosz olajcég letartoztatott és 10 évig börtönben tartott tulajdonosa, – akit 2013-ban a volt német külügyminiszter Hans-Dietrich Genscher közbenjárása szabadon engedtek, egy 2017-ben adott interjújában az alábbiak szerint foglalta össze a mai helyzet kialakulásához vezető egyik lényeges okot. „Némely nyugati intézmény részéről – szerinte – stratégiai szintű hiba volt, hogy azt hitték, nyugodtan élhetnek elvek nélkül”.. „Miért ne dolgozhatnánk Putyinnal, ha ezzel rengeteg pénzt kereshetünk” (Belton,2022: 475).

Az előzőleg már idézett könyvében Belton (2022) az ott leírtakon kívül még számos olyan, Putyinhoz köthető személyes és emberi tényezőt említ, amelyek szintén a háború előzményeihez és a kirobbanásához vezethettek. A teljesség igénye nélkül itt néhányat felsorolunk az idézett könyvből:

- » A Putyin által is elfogadott liberális gazdaság felszíne alatt felsejlett már az első elnöksége idején is egy, az Augusto Pinochet chilei elnök által alkalmazott olyan modell, ahol „gazdasági reformot egy centralizált állam totalitárius ereje vitt keresztül” (Belton, 2022: 188).
- » Amikor korábban Grúziában és később Kijev főterén, a Majdan téren a nyugatbarát forradalom győzött, ezek az események egy új cselekvési terv kidolgozását kívánták meg Putyintól és belső köreitől. Ettől kezdve ők úgy látták, hogy „Oroszország ostrom alatt áll” (Belton, 2022:264).
- » Arról sem szabad megfeledkezni, hogy Nyugat bankárai régebb óta dolgoztak azon, hogy a Kreml milliárdjait beintegrálják a globális gazdaság modelljébe, miközben szemet hunytak a Kremltől való függőség kialakulása fölött (Belton: 2022).
- » A Nyugat teljesen lebénuult Putyin merész krimi bevonulásától. És itt jött elő megint az a Zbigniew Brezsinakitől származó gondolat, miszerint „Oroszország Ukrajnával igazi nagyhatalom, de nélküle nem az” (Buton, 2022:373).

1.2.3. LEHETSÉGES FORGATÓKÖNYVEK

A Bloomberg európai kiadásában megfogalmazott három forgatókönyv szerint a 2. táblázatban olvasható lehetőségek adódnak.

2/2.táblázat: A Bloomberg forgatókönyv javaslata

| | Változatok | | |
|------------------------------|--|--|---|
| | 1. | 2. | 3. |
| Forgatókönyvek | Folyamatosan biztosított az olaj és a gázellátás, piacok rendezettek | Az energiaellátás megszakadt, az olaj- és gázárak emelkednek kockázatcsökkentés a piacokon | Az európai gázellátás leállt, olajki-maradás, jelentős globális kockázatcsökkentési sokk |
| Szankciók | Széles. Szankciók a nagyobb bankokra, a deviza-tranzakciók korlátozása és a technológiai összetevőkhöz való hozzáférés. | Egyetemes. Az orosz vállalatok és bankok elzárása a globális piacoktól, olaj- és gázpiaci működés kihagyásokkal. | Maximális mértékű szankciók vagy pedig az orosz megtorlás elzárta az Európába irányuló gázáramlást |
| Hatások Oroszországra | A rubel árfolyamának a zuhanása és a növekvő infláció nagy kamatemelésre kényszeríti az Orosz Központi Bankot. A szankciók sújtják a kereskedelmet, a gazdaság visszaszorul. | A gyenge rubel, a piaci zavarok és a kereskedelem zavarai együttes hatása mély recessziót vált ki az orosz gazdaságban. | Mélyebb válság, ahogy Oroszország költségvetése és energiaszektora további csapásokat szenved el. |
| Hatások Európára | Magasabb energiaárak és mérsékelt negatív hatások a növekedésre. Még mindig folyamatban van a 2022 végi EKB-emelés | Az energiaárak megugrása, a negatív hatások és a pénzügyi zavarok enyhe visszaesést idéznek elő. Az EKB emelését 2023-ra halasztották. | Az energiahány, a negatív hatások és a megnövekedett bizonytalanság együttes hatása recessziót vált ki. |
| Hatások USA-ra | A magasabb energiaárak és a szigorodó pénzügyi feltételek miatt a Fed legrosszabb, hét túraútvonala lekerül az asztalról. | A magasabb energiaárak és a sokkhatás globális kockázata azt jelenti, hogy a Fed a második félévbe nyúlik vissza. | A legrosszabb eset: az energiacsúcs a horgony nélküli inflációs várakozásokkal párosul, és a Fed-nek szigorítania kell a kereslet lassulásával. |

Forrás: Golle, V.& Smith, M. (2022)

1.2.4. A HÁBORÚ KIHATÁSAI

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 (WEF, 2020; UN, 2021).

A továbbiakban nézzünk néhány olyan hatást, amelyek valamilyen mértékben kapcsolatban vannak a háborúval és jelentős hatást fejtenek ki társadalmi-gazdasági életünkre:

- » Gyakran olvasható vélemény, hogy a *háború felelős az egyre növekvő inflációért*. Ezzel az állítással 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 begyűrrűző defláció” (Csabai,2022). A napjainkban kibontakozó folyamat egyes elemei már megfigyelhetők

voltak a Koronavírus járvány alatt, igazában csak a 2021-es év harmadik negyedében bontakozott ki (Haszán, 2022). 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 élelmiszerárak mellett, az idei országos választással kapcsolatos magasabb költségek is lehetnek az okai.

- » A mostani háborús helyzet előtt már kétszer megízlelte világunk az 1973-as arab-izraeli háború, valamint az 1979-es iráni fordalom során kialakult *energiaválságok nyomán kialakult stagflációt*, amely a magas infláció és a gazdasági stagnálás együttes jelenlétére utal (Origo, 2022). Egy ilyen helyzet leírása az előzőleg bemutatott *2. táblázat 2. és 3. változatai* címszavak alatt olvasható.
- » A szakértők egyetértenek abban, ha viszonylag gyorsan nem oldódik meg az orosz-ukrán háború miatt elakadt gabonaexport ügye, akkor számos fejlődő országban (pl. Egyiptomban és Észak-Afrikában) jelentős *élelmiszerhiány és éhínség alakulhat ki* (Origo, 2022). Időközben erre a kijelentésre részben rácafoltt az tény, hogy sikerült az ENSZ és a török kormány közvetítésével megkötni az orosz-ukrán gabonaszállítási megállapodást, valamint a korábbi borús előrejelzésekkel szemben jobb volt a világ gabonatermése is.
- » Az előbb leírtak a ritka földfémekre is igazak, amelyek kiemelten fontosak a megújuló energiaforrások, a csúcstechnológiák és a hadászati alkalmazások esetében. Kína monopolizálja ezen anyagok bányászatát és a teljes ellátási lánc folyamatát. Már az elmúlt évtized elején is, válsághelyzetben Kína a kialakult monopolhelyzete folytán – a piac 96%-át uralja – alkalmazta az ilyen anyagok embargóját (Kalantzakos, 2018).
- » Az előbb leírtakkal kapcsolatban érdemes kitekinteni a szomszédunkba. A 2022-es évben az ukrajnai háború miatt lassabban növekszik a szlovák gazdaság is, és gyorsabban nő az infláció, mint ahogyan azt néhány hete vagy hónapja várták. Azt egyelőre senki nem tudja megmondani, hogy ez a változás milyen mértékű lesz, ugyanakkor a háború kezdete óta az első előrejelzéseiket a Pénzügyminisztérium, a Szlovák Nemzeti Bank és a kereskedelmi bankok vezető elemzői is publikálták. Előrejelzéseik szerint a 2021 decemberében prognosztizáltakhoz képest – többségében a háborúnak köszönhetően – a GDP-növekedésnek 1,4-3,5%-kal kellene lassulnia, az inflációnak pedig éppen ellenkezőleg, 1,5-3,8%-kal kellene emelkednie. A Szlovák Nemzeti Bank érdekes módon 2023 elejére teszi a háború jelentősebb hatását, bár az infláció esetében vitathatatlan, hogy a következmény már most érződik. A lakossági szabályozott energiaárak januárban mindig emelkednek, a nyersanyagpiaci áraknak nagyjából másfél évvel ezt megelőző értékükhöz képest. Ezért ha a kormány semmit sem változtat a szabályozási képleten, a 2023-as évi árnövekedés akár meg is haladhatja a 2022-es évit (Aké dopady etc., 2022).

Az orosz-ukrán háborús válság kapcsán is megfigyelhetőek – a Covid válság kapcsán is tapasztalt olyan reakciók – amikor a válságos helyzetet megújulásra próbálják az érintettek kihasználni.

A háború közvetlen és közvetett hatásait nagyon sokféle módon mutatják ki a különböző szervezetek. Az alábbiakban az UN (2022) tanulmánya alapján összefoglaltuk az Ukrajna által elszenvedett eddigi fontosabb civil veszteségeket:

- » Minden második ukrán vállalkozás teljesen leállt, míg a többiek is jóval a kapacitásuk alatt voltak kénytelenek működni.
- » Az első becslések szerint havi 250 millió USD finanszírozásra lesz szükség 2,6 millió ember részleges bevételkiesésének fedezésére, akik várhatóan elszegényednek.

- » Ukrajnában tízből hárman szorulnak életmentő humanitárius segítségre.
- » Az országban 1834 civil veszítette életét – 691 halt meg és 1143 szenvedett el sebesülést.

Tekintettel arra, hogy a katonai veszteségekről nagyon nehéz tiszta képet kapni, az itt közölt adatokat csak feltételesen szabad kezelni.

- » A háború kezdete óta az ukrán vezérkar adatai szerint Ukrajnában mintegy 35,870 orosz katona, 1582 harckocsi, 217 repülőgép, 186 helikopter és egyéb ellenséges felszerelést semmisítettek meg (Ukrinform, 2022).

1.2.5. BEFEJEZÉS LEHETŐSÉGE

A politikai szinten az orosz-ukrán háború befejezésével kapcsolatosan két jellemző vélemény alakult ki.

- » Az egyik csoportba tartoznak az európai nagyhatalmak (Németország, Franciaország, Olaszország), amelyek úgy vélik, hogy a mostani helyzetben érdemes lenne véget vetni a háborús helyzetnek. Így mindkét fél nagyobb arcvesztés nélkül tudná azt befejezni.
- » A másik vélemény fontosabb képviselői az USA, Lengyelország és a Balti országok úgy vélik, hogy a háborút folytatni kell. Így jelentősen gyöngíteni lehet Oroszországot.

Az EU vezetői abban bíznak, hogy a történelem többször is bebizonyította, hogy az inváziós háborúk ritkán járnak sikerrel. Még ha gyengébb is, a megszállt ország teljes lakossága gyakran érdemben tud szembeszállni a betolakodóval (Borell, 2022), ami a háború nem elhanyagolható erőforrása a fegyverek mellett.

1.3. A KUTATÁS BEMUTATÁSA

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK), a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (NAK) 9 hazai és egy határon túli egyetemmel – Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE), Budapesti Metropolitan Egyetem (METU), Debreceni Egyetem (DE), Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE), Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE), Miskolci Egyetem (ME), Pécsi Tudományegyetem (PTE), Széchenyi István Egyetem (SZE), Szegedi Tudományegyetem (SZTE), Selye János Egyetem (SJE) – együttműködve, továbbá a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), az Informatikai Vállalkozások Szövetsége (IVSZ – Szövetség a digitális gazdaságért), a Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE) és az Országos Humán Egyesület (OHE) szakmai közreműködésével felmérést végzett 2022. május 1. és június 25. között.

A kutatócsoport fő céljai az alábbiakban foglalhatók össze:

- » Arra kerestük a választ, hogy az elmúlt 2 év koronavírus kríziséből való kilábalás után, a közelmúltban bekövetkezett orosz-ukrán háború nyomán *milyen hatásokkal számoltak* a válaszadó szervezetek a gazdálkodás, a menedzselés és HR területén.

A fentiekben jelzett cél megvalósításához jelentős szakmai támogatást kaptunk a következő szervezetektől: a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamarától (BKIK), a Humán Szakemberek Országos Szövetségétől (HSZOSZ), az Informatikai Vállalkozások Szövetségétől (IVSZ – Szövetség a digitális gazdaságért), a Nemzeti Agrárgazdasági Kamarától (NAK), az Országos Humánmenedzsment Egyesülettől és a Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesületétől (VOE).

Kutatásunkat a fent bemutatott célhoz kapcsolódva 2022. május 1. és június 25. között folytattuk le.

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 makro- és mikrogazdasági és pénzügyi hatásai 2022-ben,
- » az orosz-ukrán háború hatása a 2022. évben a szervezetre/vállalkozására,
- » annak vizsgálata, hogy a háborús vagy az azt követő helyzet egyben lehetőséget is jelent(het)-e a válaszadó szervezet számára,
- » annak elemzése, hogy milyen módon próbál a szervezete 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.

A 2022. május 1. és június 25. közötti időszakban on-line kérdőíves lekérdezés során teljesszűrésen 809 elemezhető választ kaptunk különböző szervezetektől (vállalatoktól és intézményektől). Egyes kérdéseknél a kapott adatok alapján az előbb említett értéknél jóval több szervezet adatát tudtuk az elemzéseinkbe figyelembe venni.

Empirikus vizsgálatunk alapvetően *ex-post* (Usunier *et al.*, 2017) jellegű, azaz a megfigyelési idősakkal 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 válaszokat egyváltozós statisztikai módszerekkel elemezve elkészítettük a következőkben olvasható kutatási jelentésünket, mely az alábbi részekből áll:

- » A 2. fejezetben bemutatjuk a válaszadó szervezetek és a válaszadók jellemzőit.
- » A 3. fejezetben ismertetjük a válaszadók véleményeit arról, hogy a háborús válság milyen változásokat hozott és fog hozni a magyar gazdaságnak és a vizsgált szervezeteknek.
- » A 4. fejezetben áttekintjük a vizsgált szervezeteknél jellemző általános és HR-specifikus válságkezelő intézkedéseket.
- » Az 5. fejezetben a vizsgált szervezeteknél a válság hatására a HR-területen történt változásokhoz/változtatásokhoz kapcsolódó elemzéseink olvashatók.
- » Az 6. fejezetben a háború kapcsán a válaszadónál fókuszba került szervezeti, menedzsment és HR jellemzőikre és lehetőségekre mutatunk rá.
- » A kutatás 7. fejezetében rákérdeztünk a háború miatt hiányzó anyagok, élelmiszerek és szolgáltatások körére.

- » A 8. fejezetben ismertetjük a válaszadóink által jelzett kormányzati intézkedéseket.
- » A 9. fejezetben a válaszadó személy néhány jellemzőjét ismertetjük.
- » A kutatás 10. fejezetében közöljük annak a 979 válaszadó szervezetnek a nevét, amelyek megadták elnevezésüket. Itt olvasható az online kutatásunk felhívólevele is.

Az itt bemutatandó kutatásunk a területi korlátok és a rendelkezésre álló idő- és kapacitáskeretek miatt természetesen nem foglalhat magában a témával összefüggő minden szempontot. Nem volt továbbá cél, hogy az itt leírt empirikus tapasztalatainkat ütköztessük a szakirodalomban olvasható más publikációkkal, hanem az új információk minél gyorsabb, hatékonyabb és célirányos közreadása. Így most csak a legfontosabb jellemzőket, trendeket és tendenciákat vázoltuk fel.

1.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK AZ 1. FEJEZETHEZ

1. Agrárszektor (2022). Megvannak a brutális szárazság nyertesei: ők most nagyot kaszálhatnak a földeken. *Agrárszektor.hu*. [Agrarszektor.hu/elelmiszer/20220812/megvannak-a-brutalis-szarazsag-nyertesei-ok-most-nagyot-kaszalhatnak-a-foldeken-40155](https://www.agrarszektor.hu/elelmiszer/20220812/megvannak-a-brutalis-szarazsag-nyertesei-ok-most-nagyot-kaszalhatnak-a-foldeken-40155) (Letöltve: 2022. augusztus 16.)
2. Aké dopady bude mať vojna na Ukrajine na slovenskú ekonomiku? Analytici zverejnili prvé prognózy (2022). <https://www.webnoviny.sk/ake-dopady-bude-mat-vojna-na-ukrajine-na-slovensku-ekonomiku-analytici-zverejnili-prve-prognozy/> (Letöltve: 2022.07.27.)
3. Beauchamp, Z. (2022). Big questions about Russia's war in Ukraine, answered. <https://www.vox.com/22989379/russia-ukraine-war-putin-zelensky-us-nato-explainer-questions> (Letöltve: 2022. július 8.).
4. Belton, C. (2022). *Putyin emberei*. Budapest: Libri Kiadó.
5. Berend T.I. (2022). A mai infláció. *Népszava*, augusztus 2. p. 10.
6. Borell, J. (2022). Russia's war against Ukraine: where do we stand and what can the future bring? https://www.eeas.europa.eu/eeas/russia%E2%80%99s-war-against-ukraine-where-do-we-stand-and-what-can-future-bring_en. (Letöltve: 2022. július 10.)
7. Bost et al. (szerk) (2021). Világgazdasági körkép. Budapest: Pallas Athéné Kiadó.
8. Csabai K. (2022). Háborús infláció – vagy inkább inflációs háború? *mfor.hu-Menedzsment Fórum*. <https://mfor.hu/cikkek/szubjektiv/haborus-inflacio--vagy-inkabb-inflacios-haboru.html> (Letöltve: 2022. július 11.)
9. Csillag, K., Ďurinová, P. & Kováčiková, A. (2020) *Opatrenia na booj proti socio-ekonomickým dopadom pandémie ochorenia COVID-19 vo vybraných štátoch*. Odbor Parlamentný inštitút, Bratislava.
10. Defense (2022) Defense Spending by Country . <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/defense-spending-by-country> (Letöltve: 2022. augusztus 27.)
11. Diamond, J. (2019). *Upheaval Turning Points for Nations in Crisis*. New York: Little, Brown and Company,
12. EKB (2021). Miért olyan magas jelenleg az infláció? Európai Központi Bank. (EKB) https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-11.more/html/high_inflation.hu.html (Letöltve: 2022. augusztus 11.)
13. Europa Publications (2019). *Central and South-Eastern Europe 2020*. New York: Routledge
14. Eurostat (2022). *Annual inflation up to 8.9% in the euro area Up to 9.8% in the EU*. Eurostat Press Office. 94/2022 – 18 August 2022.
15. Fazekas K., Csillag M., Hermann Z. & Scharle Á. (2021). *The Hungarian Labour Market 2019*. Budapest: Institute of Economics. Centre for Economic and Regional Studies.
16. Fergusson, N. (2021). *Doom. – The Politics of Catastrophe*. New York: Penguin Book, New York.
17. Fónyi-Tisóczki N. (2022): Háborús infláció van, ennek megszüntetéséhez béke kell. *Origo*, június 7. <https://www.origo.hu/itthon/20220616-a-beke-hozhatja-el-a-haborus-inflacio-megszuneset.html>. (Letöltve: 2022. június 30.)
18. Golle, V. & Smith, M. (2022). Charting the Global Economy: War Driving Inflation, Growth Risks. *Bloomberg European edition*, https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-02-26/charting-the-global-economy-war-driving-inflation-growth-risks?utm_medium=cpc_search&utm_campaign=NB_ENG_DSAXX_DSAXXXXXXXXXXX_EVG_XXXX_XXX_Y0469_EN_EN_X_BLOM_GO_SE_XXX_XXXXXXXXXX&gclid=Cj0KCCQjwK-WBhDjARIsAO2sErRoUEkkcTJIKNT9jI9sbTjFMxApQIRcKtiLWAlpmqJtHPYTIzNXqRAaAil0EALw_wcB&gclid=aw.ds (Letöltve: 2022. július 11.)
19. Ha, L. & Milenkovic, Z. (2022). What is Driving Global Inflation? <https://www.euromonitor.com/article/what-is-driving-global-inflation> (Letöltve: 2022. augusztus 11.)

20. Haszán Z. (2022). A háború 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.)
21. ILO (2019). *World Employment and Social Outlook – Trends 2019*. Geneve: International Labour Organization
22. ILO (2021). *COVID-19 and the world of work*. Seventh edition Updated estimates and analysis. ILO Monitor, 7th edition, 1-31.
23. IMF (2021a). *The IMF's Response to COVID-19*. <https://www.imf.org/en/About/FAQ/imf-response-to-covid-19> (Letöltve: 2021. július 10.)
24. IMF (2021b). *World Economic Outlook Database, October 2021*. Washington DC: International Monetary Fund.
25. Kalantzakos, S. (2018). *Kína és a ritkaföldfémek geopolitikája*. Budapest: Pallas Athéné Kiadó.
26. Lavelok, J. (2014). *A rough ride to the future*. London: Allen Lee.
27. László E. (2008). *Világvtás – A változás harmonikus útja*. Budapest: Nyitott könyvműhely.
28. Lengyel I. (2022). „Közepes fejlettségi csapdában”. *Magyar Narancs*, június 23. 8-9.
29. McKinsey (2022). War in Ukraine: Twelve disruptions changing the world. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/war-in-ukraine-twelve-disruptions-changing-the-world>. (Letöltve: 2022. augusztus 16.)
30. Megjts, M. (2022). Webinar „Academic Life During the Russian War in Ukraine”. <https://www.ieeca.org>. (Letöltve: 2022.07.12.)
31. 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-energiavalsag-uzemanyaghiany-es-ehinseg-lett-orszagban.html>. (Letöltve: 2022. július 12.)
32. Pszcel,R. (2022). The consequences of Russia's invasion of Ukraine for international security – NATO and beyond. *NATO Review*, <https://www.nato.int/docu/review/articles/2022/07/07/the-consequences-of-russias-invasion-of-ukraine-for-international-security-nato-and-beyond/index.html>. (Letöltve: 2022. július 12.)
33. Reinhart, C.&Graf von Luckner C. (2022).The Return of Global Inflation. <https://blogs.worldbank.org/voices/return-global-inflation> (Letöltve: 2022. augusztus 11.)
34. Römisch, R. (2020). COVID-19 effects on Central Europe. <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/discover/COVID-19-effects-on-Central-Europe.pdf> (Letöltve: 2021. március 26.)
35. Schellenberger, M. (2021). *Apokalipszis soha – a klimatekasztrófa elmarad*. Gödöllő: GINGKO Kiadó.
36. Tass (2022). The share of expenditures on 'National defense' will stand at 2.4% of GDP next year. <https://tass.com/defense/1080646> (Letöltve: 2022. augusztus 27.)
37. Tooze, A. (2022). Ukraine's War Has Already Changed the World's Economy. <https://foreignpolicy.com/2022/04/05/ukraine-russia-war-world-economy/> (Letöltve: 2022. április 17.)
38. Ukrinform (2022). Russia's manpower losses in Ukraine total 35,870 soldiers. <https://www.ukrinform.net/rubric-ato/3520173-about-35870-russian-soldiers-already-killed-in-ukraine.html>. (Letöltve: 2022. július 12.)
39. UN (2021). Amid onslaught of crises, world must restore trust, solidarity to tackle COVID-19, climate change, Secretary-General says, opening annual General Assembly debate. New York: United Nation (UN). <https://reliefweb.int/report/world/amid-onslaught-crises-world-must-restore-trust-solidarity-tackle-covid-19-climate> (Letöltve: 2022. július 11.)
40. UN (2022). Ukraine war: \$100 billion in infrastructure damage, and counting. *UN News -Global perspective Human stories*. <https://news.un.org/en/story/2022/03/1114022> (Letöltve: 2022. július 12.)
41. UNCTAD (2019). *The World Investment Report-2019*. New York: UNCTAD.
42. UNCTAD (2020). *The World Investment Report-2020*. New York: UNCTAD.
43. UNCTAD (2021). *The World Investment Report-2021*. New York: UNCTAD.
44. UNCTAD (2022). *The World Investment Report-2022*. New York: UNCTAD
45. UPSVR (2022). Nezamestnanost' – mesačné štatistiky https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky.html?page_id=1254 (Letöltve: 2022. július 12.)
46. WEF (2020). *Challenges and Opportunities in the Post-COVID-19 World*. Geneva: WEF (World Economic Forum).
47. World Bank (2022). *Finance for an equitable recovery.:A World Bank Group Flagship Report*. Washington: World Bank.

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 |
| Vegyipar, 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. Közöttük 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 kereskedelemről. 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>

3. HÁBORÚS HELYZETEKRE VALÓ FELKÉSZÜLTSG (SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR – SZABÓ KATALIN – MOLNÁR SYLVIA)

„Nem tudjuk, milyen típusú globális rend fog kialakulni az elkövetkező években, de feltételezhetjük, hogy valószínűleg megosztottabb lesz a világunk, mint a jelenlegi”.

(Christine Lagarde, 2022)⁴

3.1. FELKÉSZÜLTSG JELLEMZÉSE

A versenyképesség fenntartásának előfeltétele a szervezeti reziliencia, amely felkészíti a piaci szereplőket, hogy a kívülről és belülről egyaránt érkező kihívásokra hatékonyan reagáljanak. Jelen fejezet célja annak bemutatása, hogy a válaszadó szervezetek milyen mértékben rendelkeznek kidolgozott intézkedési tervvel, amely iránymutatásként szolgál háborús helyzet okozta válságkezelés esetén.

A szervezetek működésük során óhatatlanul szembesülnek olyan külső és belső negatív hatásokkal, amelyek veszélyeztetik a teljesítményüket és versenyképességüket. A reziliencia szervezeti kontextusban értelmezve annyit jelent, hogy a rendszerek és egyének képesek úgy reagálni a zavarokra, hogy az minimális negatív hatást gyakoroljon a stabilitásra (Linnenluecke, 2015) és tapasztalatokból tanulva a későbbi rendellenességekre is képesek legyenek helyzetspecifikus megoldásokat kidolgozni (Lengnick-Hall & Beck, 2005). A kihívások kiterjedése és hatása lehet lokális, vagy szektorfüggő, mint a változó trendek miatti kereslet visszaesés, termékvisszahívások, ipari balesetek, vagy adatbiztonsági incidensek, de az utóbbi időben számtalan olyan fenyegető tényező megjelenése is megfigyelhető, amely világméretű problémát okoz. Az éghajlati változások, természeti katasztrófák, egészségügyi világjárványok, vagy a terrorizmus és a fegyveres konfliktusok világszerte megpróbáltatások elé állítják szervezeteket (Williams *et al.*, 2017). A kutatók és akadémikusok feladata, hogy megpróbálják megérteni, leírni és megmagyarázni az aktuális válságok természetét és hatását, ezzel segítve a szervezeteket, a krízishelyzetekben alkalmazható hatékony intézkedési tervek kidolgozásában. Az ellenálló szervezetek közös ismérve a kockázatalapú gondolkodásmód és a változó piaci környezethez való adaptációs képesség. A menedzsment szakirodalom a válságkezelés dinamikáját három különböző szakaszra bontja (Bundy *et al.*, 2017). A válságmegelőzés szakaszában a megbízható szervezeteket a formális struktúrák folyamatos újragondolása, a vezetői tudatosság és az alacsony kockázatú, nem várt eseményekre is előre kidolgozott szervezeti megoldások jellemzik (Bigley & Roberts, 2001). A második, válságkezelési szakaszban az erős szervezetek a válságot nem fenyegetésként, hanem lehetőségként fogják fel, amely teret nyit az alacsony határfokú folyamatok átalakítása és a veszteségek csökkentése előtt (Kahn *et al.*, 2013). Ebben a szakaszban előtérbe kerülnek az egyéni vezetői jellemzők, ezért fontos megjegyezni, hogy az érzelmi alapú vagy a reaktív vezetői attitűd egyaránt képes tovább mélyíteni a kialakult krízist (Brockner & James, 2008). A harmadik, válság utáni szakasz kimenetét erősen befolyásolja az előző két szakasz lefolyása. A válságból való tanulás egyfelől növelheti a szervezet tanulási- és problémamegoldó képességét és új növekedési lehetőségekre világít rá (James *et al.*, 2011), másrészt fokozott óvatosságra int, ami csökkenti az innovatív gondolkodást és a kreativitást (Haunschild, Polidoro & Chandler, 2015)

⁴ Christine Madeleine Odette Lagarde (1956) francia politikus és közgazdász, aki az első női pénzügyminisztere volt Franciaországnak (2007–2011), a Nemzetközi Valutaalap (IMF; 2011–2019) ügyvezető igazgatója és az Európai Központi Bank elnöke (2019–).

A válaszadó szervezetek háborús helyzetekre való felkészültségének mértékét a 12. táblázat foglalja össze. A vizsgálatban résztvevőkön belül mindössze 4,8%-ot teszi ki azon válaszadók aránya, akik már a háború kitörése előtt is rendelkeztek intézkedési tervvel, ebből a szervezetek 1,8%-a változatlan formában, 3%-a pedig változtatás után tudja azt felhasználni. A válaszadók 6,3%-a egyáltalán nem rendelkezett intézkedési tervvel, azonban tekintettel a háborús helyzetre kidolgozta és a szervezetek további 25,6%-a tervezi annak kidolgozását a közeljövőben. A válaszadók túlnyomó része (63,3 %) úgy vélekedik, hogy jelenleg és jövőben sem látja szükségesnek, hogy az esetleges háborús helyzetekre intézkedési tervet dolgozzon ki.

12. táblázat: Kidolgozott intézkedési terv megléte a háborús helyzetre (n=1055)

| Megnevezés | % |
|--|--------------|
| Már a jelenlegi háborús helyzetet megelőzően is volt, amit változatlan formában használunk | 1,8 |
| Már a jelenlegi háborús helyzetet megelőzően is volt, ami módosításra szorult | 3,0 |
| Korábban nem volt, de a háborús helyzet miatt kidolgoztuk | 6,3 |
| Nincs, de tervezünk | 25,6 |
| Nincs és nem is látjuk szükségét | 63,3 |
| Összesen | 100,0 |

A 13. táblázatban feltüntetett adatok alapján azok a szervezetek, amelyek már rendelkeznek intézkedési tervvel, vagy a későbbiekben mégis szükségesnek látnák annak kidolgozását, 20,6%-ban az anyavállalat, illetve a tulajdonosok által meghatározott irányelveket követnék. A válaszadók 79,4%-a megfelelőbbnek tartaná, hogy a tervet saját maga dolgozza ki.

13. táblázat: A háborús helyzetre vonatkozó intézkedési terv készítője (n=601)

| Megnevezés | % |
|---|--------------|
| Az anyavállalat/tulajdonos központilag készítette/készíti el, az abban megfogalmazott irányelveket követjük | 20,6 |
| Saját magunk dolgoztuk/dolgozzuk ki | 79,4 |
| Összesen | 100,0 |

3.2. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A HARMADIK FEJEZETHEZ

1. Bigley, G. A., Roberts, K. H. (2001). The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, 44, 1281-1299
2. Brockner, J. B., James, E. H. 2008. Toward an understanding of when executives see opportunity in crisis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 94-115
3. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692
4. Haunschild, P. R., Polidoro, F., Chandler, D. (2015). Organizational oscillation between learning and forgetting: The dual role of serious errors. *Organization Science*, 26, 1682-1701
5. James, E. H., Wooten, L. P., Dushek, K. 2011. Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *Academy of Management Annals*, 5, 455-493
6. Kahn, W. A., Barton, M. A., Fellows, S. 2013. Organizational crises and the disturbance of relational systems. *Academy of Management Review*, 38, 377-396
7. Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. 2005. Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.
8. Linnenluecke, M. K. 2015. Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19, 4–30.
9. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.

4. A HÁBORÚS VÁLSÁG HATÁSAI A MAGYAR GAZDASÁGRA 2022-BEN (DAJNOKI KRISZTINA – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA – BOROS JÓZSEF)

„Az állam alkotmányát nem lehet az emberekbe beoltani, mint a facsemetéket a fákra. Ahol az idő és a természet nem végezte el a munkát, ott olyan, mintha virágot és cérnát kötnének össze. Az első déli nap felperzselheti őket.”

(Alexander von Humboldt)⁵

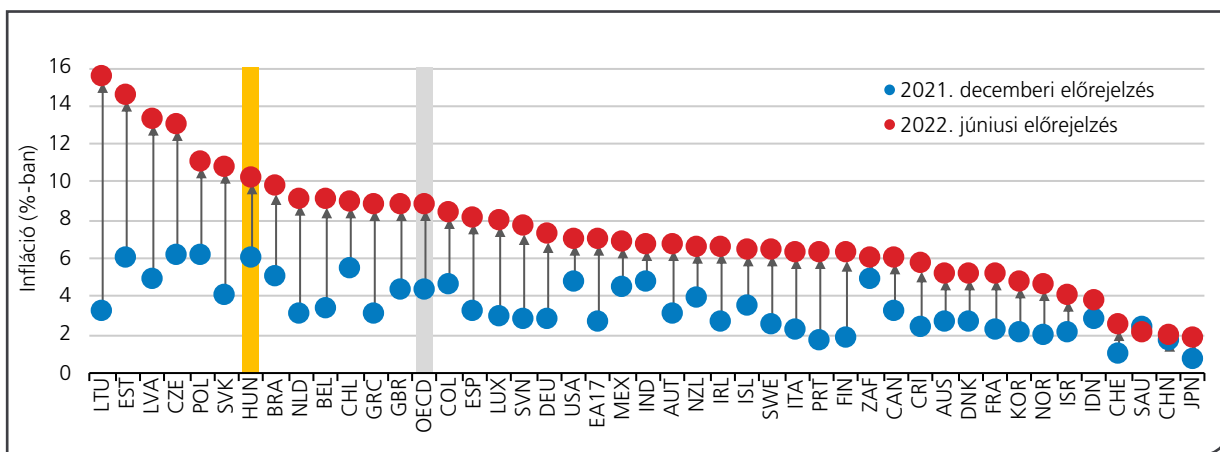
4.1. MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

Alig több mint két évvel azután, hogy a COVID-19 a második világháború óta a legmélyebb globális recessziót okozta, a világgazdaságot ismét egy jelentős sokk érte. Ezúttal egyszerre kellett szembenéznie a magas inflációval és a lassú növekedéssel. A World Bank (2022) előrejelzései a kilátások szignifikáns leminősítését tükrözik; a globális növekedés a 2021-es 5,7%-ról 2022-ben várhatóan meredeken, 2,9%-ra lassul. Ez a 2022. januári 4,1%-os előrejelzés közel egyharmados csökkentését is tükrözi. A leminősítés nagy részét az energia- és élelmiszerárak ugrásszerű emelkedése, az ukrajnai háború által kiváltott ellátási és kereskedelmi zavarok, valamint az év közepén zajló szükséges kamat normalizáció indokolja.

A COVID-19 válság során az uniós cégek, különösen a kisebb méretűek, meggyengültek. Az Európai Beruházási Bank (European Investment Bank – EIB) eredményei alapján a háború három csatornán keresztül fokozza a vállalatok sebezhetőségét: (1) az export csökkenése, (2) a magasabb energiaárak miatti alacsonyabb nyereség, és (3) a bankok kockázatkerülése miatti finanszírozás nehézségei (EIB, 2022). Az EIB által végzett vállalati szintű szimulációk szerint a veszteséges cégek aránya egy év alatt 8%-ról 15%-ra nő, és ugyanebben az időszakban a fizetéképtelenség kockázatának kitett cégek aránya 10%-ról 17%-ra emelkedik. A vegyi és gyógyszeripari, a közlekedési, valamint az élelmiszeripari és mezőgazdasági ágazatokat érinti a legsúlyosabban. Az Ukrajnához és Oroszországhoz közelebbi országok, például Magyarország, Lengyelország, Lettország és Litvánia cégei fokozottabban érezni fogják a háború következményeiből fakadó nyomást. Utóbbi felvetést támasztja alá az OECD 2022. júniusi inflációs előrejelzése (2. ábra), miszerint a hét legmagasabb inflációs várakozással rendelkező ország közül négy az EIB által kiemelt országok egyike (OECD, 2022a). A magas élelmiszer- és energiaárak, valamint az ellátási lánc problémáinak további súlyosbodása azt jelenti, hogy a fogyasztói árinfláció a korábban vártnál később és magasabb szinten fog tetőzni. Az OECD (2022a) előrejelzései jól mutatják, hogy a háborúnak milyen nagy és globális hatása van az inflációra, amely Németországban, az Egyesült Királyságban és az Egyesült Államokban már 40 éves csúcstól ért el 2022. közepéig. A magyar inflációt torzítja az állam által 2022. augusztus 1-ig fenntartott (majd azt követően az átlagfogyasztást meghaladó mértékre hatósági fogyasztói áron kalkulált) rezsicsökkentés, illetve üzemanyagár-befagyasztás (Bod, 2022).

⁵ Alexander von Humboldt (1769–1859) német származású felfedező és sokoldalú természettudós.

2. ábra: Inflációs előrejelzés alakulása (2021. december – 2022. június)



Forrás: OECD (2022a)

A háború okozta gazdasági hatásokat tekintve (14. táblázat), a megkérdezett szervezetek több, mint 70%-a 10% feletti inflációt vár 2022-ben. A szervezeti várakozások azonban jelentősen borúlátóbbak az OECD (2022a) 10,27%-os és az MNB (2022) júniusi inflációs jelentésében szereplő 11,0-12,6%-os előrejelzéséhez képest, ugyanis a válaszadóink közel harmada (31,1%) 15% feletti értékkel kalkulál.

14. táblázat: Az infláció várható mértéke 2022-ben (n=994)

| Megnevezés | % |
|-----------------|--------------|
| 5% alatt | 1,7 |
| 5-10% között | 19,7 |
| 11-15% között | 39,4 |
| 16-20% között | 15,4 |
| 20% fölött | 15,7 |
| Nem tudom | 8,0 |
| Összesen | 100,0 |

Az Európai Bizottság (EC, 2022) által készített előrejelzés szerint Magyarországon a gazdasági növekedés az első negyedéves 8,2%-os (növekedés.hu, 2022) magas szintről a következő negyedévekben fokozatosan lassulni fog. Ezt már előre jelzi az üzleti és fogyasztói bizalom csökkenése, valamint az ipari termelés és a kiskereskedelmi forgalom áprilisi és májusi szintjének ellaposodása. A lassulás várhatóan a kereslet valamennyi összetevőjét érinti, és a növekvő infláció, a szigorodó költségvetési és monetáris politika, valamint a kereskedelmi zavarok és az Ukrajna elleni orosz agressziós háború nyomán növekvő bizonytalanság okozza. Ezek a tényezők várhatóan az Európai Bizottság 2 éves előrejelzési horizontjának a végéig terhelik a növekedést; a reál-GDP növekedése az előrejelzések szerint a 2021-es 7,1%-ról 2022-ben 5,2%-ra, 2023-ban pedig 2,1%-ra csökken.

A vizsgálatunkba bevont szervezetek válasza alapján (15. táblázat) a többségük (59,9%) csökkenésre számít a növekedési kilátások tekintetében, sőt több mint a visszajelzések egyharmada (34,4%) szerint jelentős visszaesés várható Magyarországon. Mindössze az esetek 17,2%-ában érkezett bizakodó visszacsatolás a kitöltőktől a 2022-es kilátásokat illetően. A 2022. év első felében tapasztalható erős belföldi keresletet, a bérnövekedést, az emelkedő nyersanyagárakat és a leértékelődő valutát követően, az Európai Bizottság előrejelzése alapján (EC, 2022) többek között a fogyasztói árak és az infláció növekedése, az alacsonyabb fogyasztói kereslet, az év

közepén bejelentett adóemeléseknek és a KATA adózási forma átalakításának a negatív következményei, az EU források megítélésének, illetve az árplafonok időtartamának bizonytalanságai fogják döntően meghatározni a következő időszakot.

15. táblázat: Növekedési kilátások hazánkban 2022-ben (n=991)

| Megnevezés | % |
|----------------------------|--------------|
| Jelentős csökkenés várható | 34,4 |
| Enyhe csökkenés várható | 25,5 |
| Nem lesz változás | 11,4 |
| Enyhe növekedés várható | 15,4 |
| Nagyobb növekedés várható | 2,0 |
| Nem tudom | 11,2 |
| Összesen | 100,0 |

A világgazdaság az elmúlt hét évtizedben négy nagyobb visszaesésen ment keresztül: 1975-ben, 1982-ben, 1991-ben és 2009-ben (Hall, 2022). Az IMF vizsgálatai alapján a recessziók a fejlett gazdaságokban általában körülbelül egy évig tartanak (Claessens & Kose, 2017). Az NBER (2022) adatai is alátámasztják ezt: 1945 és 2009 között az átlagos recesszió 11 hónapig tartott.

Ezen történelmi tapasztalatokkal ellentétben (16. táblázat) a válaszadó szervezetek alig több mint egyharmada (34,5%) vélekedett úgy, hogy 2 éven belül fellendülés várható a hazai gazdaságban. Meglehetősen elhúzódo gazdasági visszaesést prognosztizált a megkérdezett szervezetek negyede (23,3%), akik szerint 5 éven, vagy belátható időn belül sem várható gazdasági növekedés Magyarországon.

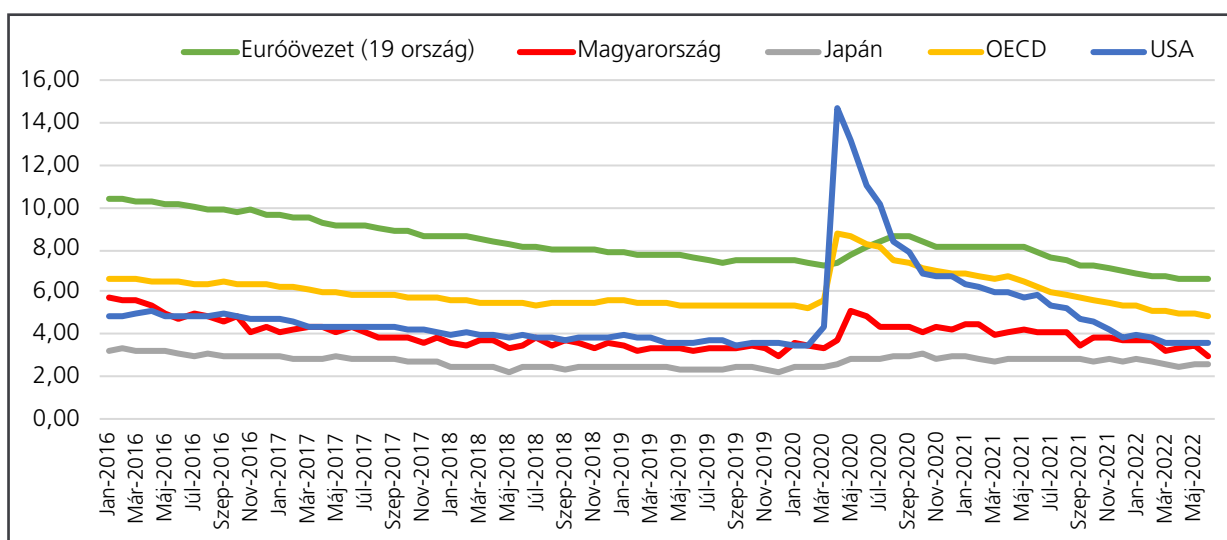
16. táblázat: Fellendülés várható ideje hazánkban 2022-ben vagy azt követően (n=992)

| Megnevezés | % |
|--|--------------|
| 1 éven belül | 6,7 |
| 1-2 év múlva | 27,8 |
| 3-4 év múlva | 23,3 |
| Kb. 5 év múlva | 5,3 |
| 5 évnél hosszabb idő után várható csak fellendülés | 6 |
| Nem lesz fellendülés belátható időn belül | 17,3 |
| Nem tudom | 13,5 |
| Összesen | 100,0 |

A 2022. júniusi 3,3%-os munkanélküliségi ráta (KSH, 2022b) mellett számos szervezet többek között szakemberhiánnyal (Koncsek, 2022), évközi többszöri béremeléssel (Knittel, 2022; Nagy, 2022), vagy munkavállalói sztrájkokig fajuló (Sipesz, 2022) helyzettel küzd. A tovább növekvő bérigények és béremelések magukban hordozzák a fokozódó inflációt és az ár-bérspirál veszélyét (Balatoni & Bessenyei, 2008), ami további akadályokat jelentene a szervezetek működésében.

Az OECD (2022b) alapján 2022 májusában az OECD 38 tagországában 5%-on stabilizálódott a munkanélküliség (3. ábra). A COVID-19 felfutása miatt bekövetkező amerikai rekordmagas munkanélküliségi növekedés után (2020. március és április között egy hónap alatt több, mint tíz százalékponttal, 14,70%-ra emelkedett) az USA-ban is folyamatosan csökkenő értékeket láthatunk, amely enyhülést a háború kitörése sem fordított meg. Az OECD-országok kétharmada szerint a munkanélküliség a pandémiás időszak előtti szint alatt van, vagy azzal egyenlő. Az OECD-országok 90%-a a foglalkoztatás növekedéséről számolt be, illetve megállapította, hogy a munkaképes korúak aránya a népességben belül 2019 vége óta a legmagasabb szinten van. Ezek alapján a világkereskedelem és a befektetések 80%-át képviselő országokban a munkanélküliség stabilizálódik.

3. ábra: Munkanélüliségi ráta alakulása (% , szezonálisan kiigazítva)



Forrás: OECD (2022b)

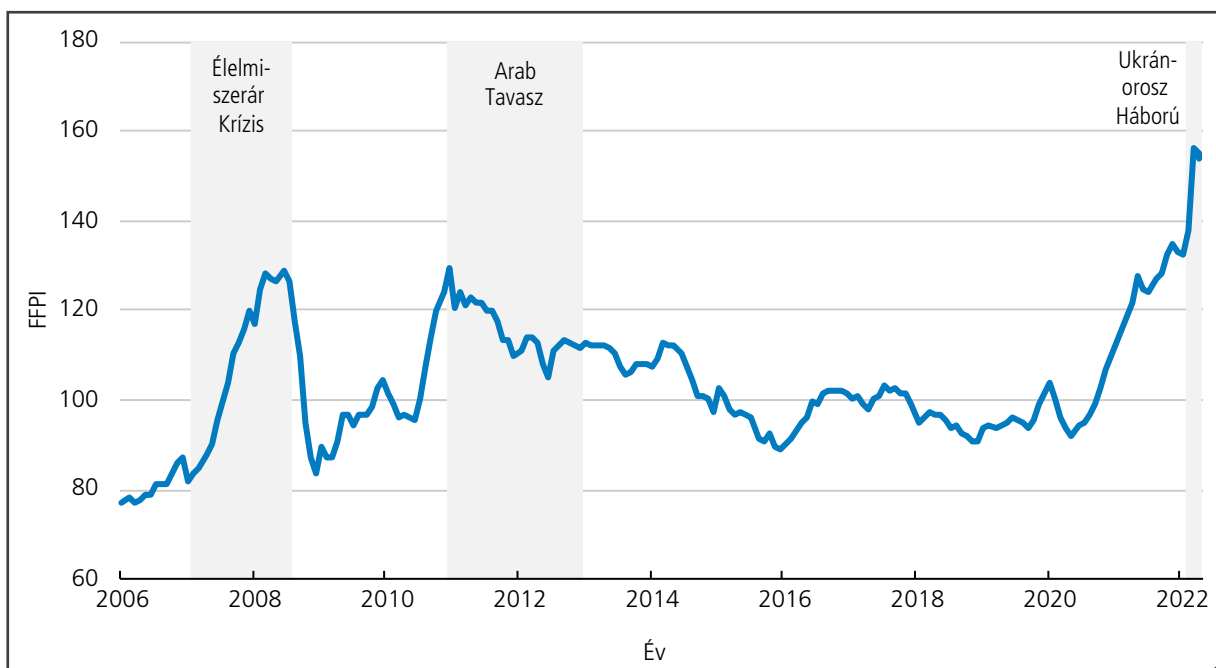
A kutatás során rákérdeztünk, hogy hogyan látják a válaszadó szervezetek vezetői a munkanélküliség alakulását a vizsgált időszakban (17. táblázat). A megkérdezettek közel egyharmada (30,7%) szerint a 2021-es szinten marad a munkanélküliségi ráta, míg a válaszadók nagyobb aránya szerint kis vagy jelentős mértékben fog megemelkedni (35,6%), míg 23%-uk gondolja úgy, hogy kis vagy jelentős mértékű csökkenés várható. A válaszadók 10,7%-a reagált úgy, hogy nem tudja megítélni a munkanélküliség alakulását.

17. táblázat: A munkanélküliség alakulása Magyarországon 2022-ben (n=990)

| Megnevezés | % |
|---|--------------|
| Jelentősen csökken 2021-hez képest | 5,3 |
| Kis mértékben csökken 2021-hez képest | 17,7 |
| Marad a 2021-es szinten | 30,7 |
| Kis mértékben növekedni fog 2021-hez képest | 23,9 |
| A 2021-es évhez képest jelentősen megugrik | 11,7 |
| Nem tudom | 10,7 |
| Összesen | 100,0 |

Az európai tendenciákhoz hasonlóan Magyarországon is az élelmiszerek ára növekszik a legjelentősebb ütemben (2021. július és 2022. június között 22,1%-os drágulás tapasztalható) az inflációs kosáron belül (KSH, 2022a).

4. ábra: Az élelmiszerár növekedésének üteme (2006. január 1. – 2022. május 20.)



Forrás: FAO (2022) és OECD (2022a)

A fenti eredményeket erősíti meg a vizsgálatba vont szervezetek véleménye is, miszerint a háború miatt az élelmiszerárak jelentős emelkedése várható (18. táblázat). A válaszadó szervezetek közel fele (47,3%) 20% feletti emelkedést prognosztizál, közel egynegyedük (24,6%) tapasztalata szerint 16-20% között lesz az emelkedés, míg a megkérdezettek 16,6%-a 11-15% közé teszi ezt az arányt. A válaszadók kevesebb, mint 1%-a optimista, ők mindössze 5% alatti élelmiszerár növekedésben bíznak.

18. táblázat: Az élelmiszerárak emelkedése a háború miatt az egész 2022-es évet tekintve (n=989)

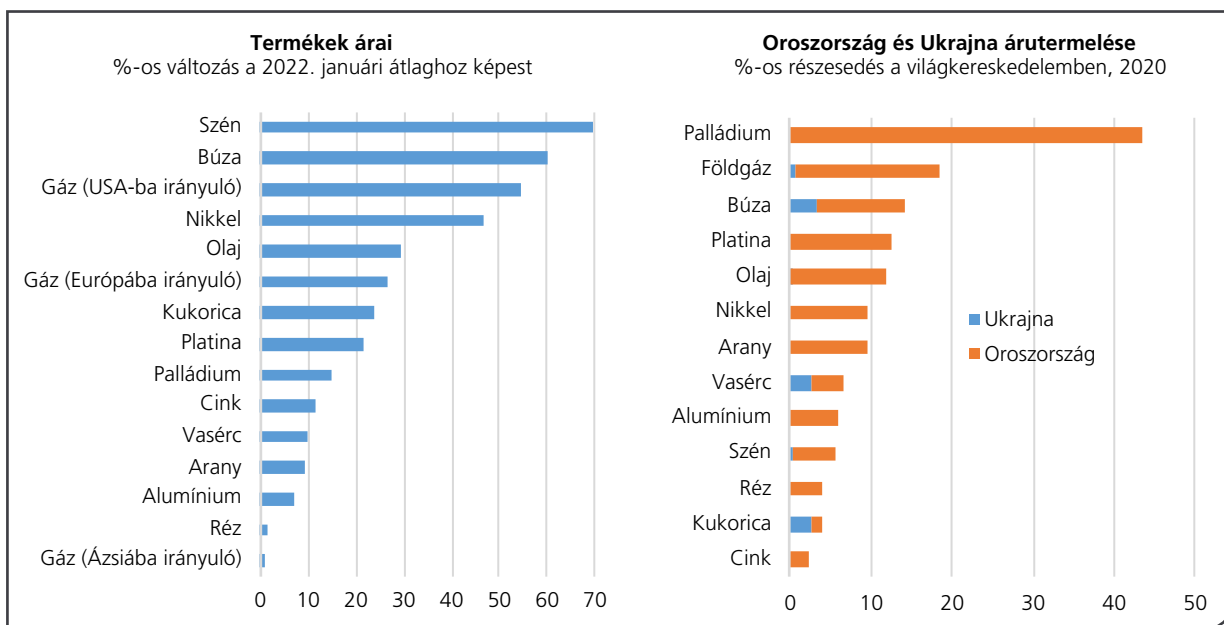
| Megnevezés | % |
|--------------------|--------------|
| 5% alatt lesz | 0,9 |
| 5-10% között lesz | 7,0 |
| 11-15% között lesz | 16,6 |
| 16-20% között lesz | 24,6 |
| 20% fölött lesz | 47,3 |
| Nem tudom | 3,6 |
| Összesen | 100,0 |

Miközben a COVID-19 világjárvány hatásai továbbra is fennállnak, és sok nemzetgazdaság éppen a kilábalás és a talpra állás folyamatában van, megindult az orosz invázió Ukrajna ellen. A háború komolyan befolyásolja a globális gazdaságot, mivel ez Európa legjelentősebb háborúja a 2. világháború óta (Adekoya, 2022).

Alig, hogy enyhült a globális pandémia miatti krízis, azt követően, hogy 2021-ben feloldották a be- és lezárásokat, a gazdaságok fellendülésnek indultak, az áruk iránti globális kereslet fellendült, azonban az ellátási láncok számos ágazatban – köztük az élelmiszeriparban – nehezen tudtak az igényekkel lépést tartani. Ez hozzájárult a globális inflációs nyomáshoz, amelyet tovább súlyosbítottak az északi féltekén az emelkedő energiaárak. Az egyre növekvő megélhetési költségeket fokozta az is, hogy a kormányok csökkentették az általános gazdasági és társadalmi támogatást, ahogy a járványveszély enyhült.

Oroszország 2022 februárjában kezdett ukrainai háborúja megrázta mind a globális politikát, mind a nemzetközi erőforrás piacokat, és valószínűleg hosszú távú hatásokat fog okozni a világ gazdaságaira és társadalmaira. Oroszország és Ukrajna a világ gazdaságára gyakorolt legnagyobb befolyása azon keresztül érvényesül, hogy számos nyersanyagpiacon fontos beszállítói szerepet töltenek be (OECD, 2022b). Együttesen a búza globális exportjának mintegy 30%-át, a kukorica 15%-át, az ásványi műtrágyák és a földgáz 20%-át, valamint a kőolaj 11%-át adják. Ezekon kívül a globális ellátási láncok függenek a fémek és az inert gázok orosz és ukrán exportjától. A háború kitörése után számos ilyen árucikk ára meredeken emelkedett, még akkor is, ha a termelésben vagy az exportvolumenben nem következett be jelentős fennakadás (4. ábra). A nyersanyagárak megugrása és a termelésben bekövetkező esetleges zavarok jelentős következményekkel járnak számos gazdaságra, különösen a feltörekvő és fejlődő gazdaságokra nézve (OECD, 2022c). Különösen aggasztó, hogy az Oroszországból és Ukrajnából származó búzakivitel leállása számos fejlődő gazdaságban súlyos élelmiszerhiányt okozhat. Egyes országokban nemcsak gazdasági válságok, hanem humanitárius katasztrófák is fenyegetnének a szegénység és az éhezés erőteljes növekedésével. Az élelmiszer-ellátási sokkot súlyosbíthatják a műtrágyahiány és az áremelkedések, mivel Oroszország és Fehéroroszország számos ország fő beszállítója, ami a jövő évi és talán az azt követő mezőgazdasági termelést is visszavetheti.

5. ábra: A nyersanyagárak növekedése és a világkereskedelemben betöltött szerepe



Forrás: Saját szerkesztés OECD (2022c) alapján

A konfliktus súlyosbítja az élelmiszer- és energiaszegénységet, növeli az emberi bizonytalanságot és hozzájárul a társadalmi nyugtalansághoz. A világ a kockázatok lehetséges „tökéletes viharával” néz szembe, amelyben a növekvő élelmiszer- és energiabizonytalanság súlyosbítja a jelenlegi megélhetési költségek válságát, ami potenciálisan munkaügyi vitákhoz, recessziókhöz, társadalmi és polgári zavargáshoz, valamint államadósság-válsághoz vezethet. Ezek együttesen további konfliktusokat okozhatnak. E kockázatok következményei messze túlmutatnak az élelmiszer- és energiapiacokon (Benton et al., 2022).

Az orosz-ukrán háború valószínű gazdasági és pénzügyi hatásait elemezve az alapanyagárak várható emelkedését a válaszadók az alábbiak szerint látják. Kisebbségük (6%) optimistán, 10% alatti alapanyagár-emelkedésre gondol. A válaszadók nagyobb része, valamivel több mint a fele (50,4%) azonban jelentősebb, 20% fölötti emelkedést prognosztizál (19. táblázat).

19. táblázat: Alapanyagárak emelkedése a háború miatt a 2022-es évben (n=990)

| Megnevezés | % |
|-----------------|--------------|
| 5% alatt | 0,3 |
| 5-10% közötti | 5,7 |
| 11-15% közötti | 15,1 |
| 16-20% közötti | 23,7 |
| 20% fölött | 50,4 |
| Nem tudom | 4,8 |
| Összesen | 100,0 |

Az elmúlt 15 évben átélt két jelentős válság – a 2007-2008-as pénzügyi válság és az élelmiszerárak kiugrása, valamint a COVID-19 világjárvány – arra készítette a nemzetközi közösséget, hogy „jobbat építsenek vissza”. A világjárvány különösen sok politikai vitához vezetett a „zöld” fellendülésről, valamint a gazdaságok újjáépítése közben az éghajlatváltozás mérséklésére és a fenntarthatóságra irányuló erőfeszítések felgyorsításának lehetőségéről. Mindazonáltal mindkét esetben a tendencia a gyors visszaépítés volt, nem pedig a jobb. Elszalasztották a mélyreható, strukturális változások lehetőségeit, és e helyett a világ nagyrészt visszatért a „szokásos üzletmenethez”. Az ukrajnai konfliktusra adott válaszok is azt kockáztatják, hogy rövidtávon hasonlóképpen a gyors helyreállításra összpontosítanak, nem pedig a jobbra. A kormányokra nyomás nehezedik több oldalról, hogy prioritásként kezeljék az energia- és élelmiszer-önellátást, egyúttal mérsékeljék az éghajlatváltozással és a környezetvédelemmel kapcsolatos intézkedéseket, a termelés felpörgetése érdekében (Benton *et al.*, 2022).

Ezért fontos tudni, hogy a hazai vállalkozások a „jobbat” vagy a „gyorsabbat” tartják-e fontosabbnak: miképpen viszonyulnak a technológiai fejlesztésekhez a háború hatására. Pozitív a kép a válaszadók közel egyharmada esetében: 30,3% úgy látja, hogy a technológiai fejlesztések támogatással még mindig ösztönözhetőek. A többség azonban azt jelzi, hogy a fejlesztések lassulnak (42,7%), többnyire elmaradnak (20,8%), illetve megghiúsulnak (4,8%), támogatással sem valósíthatók meg (1,4%). A megghiúsulás viszonylag alacsony százaléka ugyanakkor bizakodásra ad okot (20. táblázat).

20. táblázat: Technológiai fejlesztések visszaesése, elmaradása a vállalkozásoknál a háború miatt (n=978)

| Megnevezés | % |
|--|--------------|
| Megghiúsulnak | 4,8 |
| Többnyire elmaradnak | 20,8 |
| Lassulnak, megvalósításuk éveket csúszik | 42,7 |
| Támogatással még mindig ösztönözhetőek | 30,3 |
| Támogatással sem valósíthatóak meg | 1,4 |
| Nem tudom | 4,8 |
| Összesen | 100,0 |

4.2. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 4. FEJEZETHEZ

1. Adekoya, O. B., Oliyide, J. A., OlaOluwa, S. Y. & Al-Faryan, M. A. S. (2022). Does oil connect differently with prominent assets during war? Analysis of intra-day data during the Russia-Ukraine saga. *Resources Policy* 77, 102728. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102728>
2. Balatoni, A. & Bessenyei, I. (2008). A bérek és az infláció kapcsolata Magyarországon. *Közgazdász Fórum*, 11(10), 13-32.
3. Benton, T., Antony, F., Wellesley, L., Grafham, O., King, R., Morisetti, N., Nixey, J. & Schröder, P. (2022). *The Ukraine War and Threats to Food and Energy Security: Cascading Risks from Rising Prices and Supply Disruptions*. London, UK: Royal Institute of International Affairs. <https://doi.org/10.55317/9781784135225>.
4. Bod, P. Á. (2022). Sokba kerül a magyar külön út, pedig tudhattuk, hogy nem érdemes rálépni. <https://g7.hu/kozelet/20220728/sokba-kerul-a-magyar-kulon-ut-pedig-tudhattuk-hogy-nem-erdemes-ralepni/>. (Letöltve: 2022. augusztus 2.)
5. Claessens, A. & Kose, M. A. (2017). Recession: When Bad Times Prevail. In: International Monetary Fund (Eds.), *Back to Basics: Economic Concepts Explained*. (pp. 34-35.). International Monetary Fund, Washing, DC.
6. EC (2022). European Economic Forecast Summer 2022. European Commission, Institutional paper 183, July 2022. https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/european-economic-forecast-summer-2022_en. (Letöltve: 2022. augusztus 2.)
7. EIB (2022). How bad is the Ukraine war for the European recovery. https://www.eib.org/attachments/publications/how_bad_is_the_ukraine_war_for_the_european_recovery_en.pdf. (Letöltve: 2022. augusztus 2.)
8. FAO (2022). FAO Food Price Index. <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/>. (Letöltve: 2022. augusztus 2.)
9. Hall, S. (2022). Explainer: What is a recession? https://www.weforum.org/agenda/2022/07/global-economic-recession-meaning?utm_source=facebook&utm_medium=social_scheduler&utm_term=Economic+Progress&utm_content=18/07/2022+18:45&fbclid=IwAR11qMTQCHWY63pkDa7huoDj0PAM9GQKsSy-5KWIPG4k-ibCtVkj6Buedw. (Letöltve: 2022. augusztus 2.)
10. Koncsek, R. (2022). Tovább nőtt a szakemberhiány, és többet is kell várni rájuk. <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2022/03/tovabb-nott-a-szakemberhiany-es-tobbet-is-kell-varni-rajuk>. (Letöltve: 2022. augusztus 2.)
11. Knittel, M. (2022). Korábban évente emeltünk fizetést. Ma erről szó sem lehet – interjú a Vapiano vezetőjével. <https://forbes.hu/uzlet/sari-peter-vapiano-interju/>. (Letöltve: 2022. augusztus 2.)
12. KSH (2022a). Infláció radar 2022. június. https://www.ksh.hu/interaktiv/fogyar_radar/index.html. (Letöltve: 2022. augusztus 2.)
13. KSH (2022b). Munkanélküliség, 2022. június gyorstájékoztató. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun2206.html>. (Letöltve: 2022. augusztus 2.)
14. MNB (2022). Inflációs jelentés 2022. június. <https://www.mnb.hu/letoltes/hun-ir-digitalis-14.pdf>. (Letöltve: 2022. augusztus 2.)
15. Nagy, K. (2022). Évközi béremelésre kényszeríti a vállalkozásokat az infláció. <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2022/07/evkozi-beremesre-kenyszeriti-a-vallalkozasokat-az-inflacio>. (Letöltve: 2022. augusztus 2.)
16. NBER (2022). Business Cycle Dating. <https://www.nber.org/research/business-cycle-dating>. (Letöltve: 2022. augusztus 2.)
17. Növekedés.hu (2022): Hogy áll Magyarország a gazdasági növekedésben a többi európai országhoz képest? <https://novekedes.hu/hirek/hogy-all-magyarorszag-a-gazdasagi-novekedesben-a-tobbi-europai-orszaghoz-kepest> (Letöltve: 2022. augusztus 29.)
18. OECD (2022a). Economic Outlook 111 database. <https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=EO>. (Letöltve: 2022. augusztus 2.)
19. OECD (2022b). OECD Statistic News Release – Labour Market Situation, Paris, 13 July 2022. <https://www.oecd.org/sdd/labour-stats/labour-market-situation-oecd-07-2022.pdf> (Letöltve: 2022. augusztus 16.)
20. OECD (2022c). OECD Economic Outlook, Volume 2022 Issue 1. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/62d0ca31-en.pdf?expires=1660814281&id=id&accname=oid051725&checksum=B2E2F33E667E9D4E40294295717D6C0C> (Letöltve: 2022. augusztus 18.)
21. Spiesz, B. (2022). Minden, amit az európai reptéri kaósról tudni kell. <https://www.vg.hu/nemzetkozi-gazdasag/2022/08/minden-amit-az-europai-repteri-kaoszrol-tudni-kell>. (Letöltve: 2022. augusztus 2.)
22. World Bank (2022). Global Economic Prospect June 2022. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37224>. (Letöltve: 2022. augusztus 2.)

5. A VÁLASZADÓK SZERVEZETEIRE VONATKOZÓ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK (JARJABKA ÁKOS – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA – JENEI SZONJA)

„A harmincéves háború (1618–1648) egész Európát teljes csatatérre változtatta. Az 1648-ban megkötött Vesztfáliai béke többé-kevésbé a francia forradalomig és Napóleonig (1789–1815) nyugalmat hozott”.

(Kurt Seinitz)⁶

5.1. A HÁBORÚ VÁRHATÓ HATÁSA A SZERVEZETEK ÁRBEVÉTELÉRE

A háborúkat és fegyveres konfliktusokat vizsgálhatjuk humanitárius szempontból, illetve a gazdaságra gyakorolt hatás szerint. Míg az első nézőpontból csupán negatívumokat állapíthatunk meg, addig a második megközelítéssel ellentétes eredményt is hozhat. Háború idején egyes szervezetek árbevétele megnő, s ebbe a kategóriába nem csak a fegyvergyártók tartoznak.

Afrikai polgárháborúkat vizsgáló tanulmányból kiderül, hogy a polgári konfliktusban lévő országoktól akár 950 km-re is észlelhető egy növekedésre gyakorolt külső hatás (Murdoch & Sandler, 2002). Sikeres vállalatokat annak ellenére kereshetünk, hogy a háború tulajdonképpen egyfajta kínálati sokk, amely a szomszédos országokban csökkentheti a gazdasági teljesítményt, és az árak emelkedése magas inflációt hozhat (Irtysheva, *et al.*, 2022), ellenben azoknak a szervezeteknek, melyek közreműködnek a harcban álló feleknek eladott, vagy segélyként juttatott termékek előállításában, növekedhet az árbevétele. Magyarország történetében az egyik legjelentősebb humanitárius akciónak bizonyult, mikor 600 millió forint értékben küldött élelmiszert, gyermekápolási termékeket és higiéniai eszközöket Ukrajnának. Ez az állam részéről adomány, de az előállító vállalatok számára árbevétel növekedést eredményez (Portfolio, 2022).

Agrárgazdálkodók számára biztosít esélyt az Ukrajnából érkező terményimport akadályozottsága. Egyrészt növeli a piaci részesedésüket, másrészt a hiány emeli az árakat. Ukrajna sok területen mutatott fel kiemelkedő gazdasági eredményeket, bár el kell ismernünk, hogy világszerte a teljesítménye csekélyebb, mint Oroszországé. Léteznek azonban olyan árucsoportok, amelyek exportjában Ukrajna kiemelkedő szerepet tölt be. Ide sorolható az állati és növényi olajok és zsírok, valamint az élelmiszerek és az élő állatok árucsoportjai (Koppány & Vakhal, 2022).

Nyersanyagok tekintetében is előkelő helyet foglal el Ukrajna az európai államok rangsorában. Nagyszámú foszforérc lelőhellyel rendelkezik, de 2019-ben még csak egy telephelyen indult meg a bányászat. A ritka fémek közül megtalálhatók az apatit ércek. A drága apatit koncentrátumok helyettesíthetők a Volyn Podillia lemezen és a Dnyeper-Donyecsen feltárt, alacsony P_2O_5 tartalmú helyi foszforitokkal (Syvyi, *et al.*, 2019). Ukrajnában található a világ uránkészletének nagyjából 2%-a (World Nuclear Association, 2022).

A háború okait magyarázva egy elképzelhető indok, hogy az erősebb állam tart tőle, hogy biztonságát aláassa a gyengébb állam gazdasági növekedése, ezért megpróbálja azt korlátozni. A gyengébb állam által nyújtott teljesítményt azonban a fegyveres konfliktus idején nem tudja pótolni az agresszor, erre csak a háborúban nem álló államok gazdálkodó szervezetei képesek (Monteiro & Debs, 2020). A háborúra hajlamosak vagyunk úgy

⁶ Kurt Seinitz (1947) nemzetközileg ismert osztrák újságíró, aki a világ legismertebb személyiségeivel készített riportot az elmúlt három évtized során.

tekinteni, mint egyértelműen a gazdasági szereplők üzleti pozícióját gyengítő jelenségre. Azonban gazdaságilag mélyebben elemezve a helyzetet felismerhető, hogy egy fegyveres konfliktusnak léteznek „nyertesei” és vesztesei” is.

A mintánkba tartozó magyar szervezetek válaszai alapján az ukrán háború ugyanezen gondolat mentén nem egyértelműen jelent előnyt vagy hátrányt, vagyis árbevétel növekedést, vagy csökkenést a hazai aktorok és szereplők számára (21. táblázat). A háborús aktivitás negatív következményei folytán ugyanis a válaszadók mintegy 43,5%-a jelez előre negatív tendenciát (valamilyen mértékű árbevétel csökkenést), ezzel szemben 27,2%-uk inkább növekedést vár, végül a „mérleg nyelvéként” a szervezetek 16%-a nem vár szignifikáns változást árbevételeiben a háború következményeképpen.

21. táblázat: A szervezetek árbevétel növekedésének/visszaesésének várható mértéke 2022-ben (n=994)

| Megnevezés | % |
|--------------------------------|--------------|
| 10%-nál nagyobb csökkenés | 23,4 |
| 5% és 10% közötti csökkenés | 12,9 |
| 5% alatti csökkenés | 7,2 |
| 0% - gyakorlatilag változatlan | 16,0 |
| 5% alatti növekedés | 6,9 |
| 5-10% közötti növekedés | 9,7 |
| 11-15% közötti növekedés | 3,1 |
| 15% fölötti növekedés | 7,5 |
| Nem tudom | 13,2 |
| Összesen | 100,0 |

Ez utóbbi adatot persze úgy is magyarázhatnánk, hogy ezen válaszadók sem tervezik, hogy fejlődni, vagy bővülni tudnának a háború hatására, ami a világgazdaságot jellemző növekedési versenyben nem jó hír, hiszen az „egy helyben topogás” és a gazdasági stagnálás semmiképpen nem tekinthető pozitív fejleménynek. Mindezek mellett, ha azt is figyelembe vesszük, hogy egy-egy iparágban az átlaghoz képest alacsonyabb növekedés relatív lemaradást jelent a vállalat számára (pl. egy 5%-nál kisebb mértékű növekedés, ha az iparág éves szinten 10-15%-kal tudja növelni az árbevételét), akkor még rosszabb a helyzet, hiszen ebben az esetben a növekedést predesztinálók közt is lehetnek olyanok, akik ebben az időszakban várhatóan kevésbé tudnak bővülni mint a versenytársaik. Amennyiben a fentiek tudomásulvételével tekintünk az adatokra, úgy azt állíthatjuk, hogy a mintában szereplő magyar vállalatok többsége számára inkább gazdasági versenyhátrányt, árbevétel csökkenést és stagnálást jelent a háború.

5.2. A HÁBORÚ HATÁSA A SZERVEZETEK ÉS VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSÉRE

Kérdéses, hogy a válaszadó szervezetek milyen működési dimenzióban érzik meg a fegyveres konfliktus hatását. Erre vonatkozólag 12+1 kategóriában kerestük a választ a kérdőívünkben (22. táblázat).

22. táblázat: Az orosz-ukrán háború hatása a 2022. évben a szervezetére/vállalkozására

| Ssz. | Megnevezés | Hatás | | | | | Nem tudom | Össz. |
|------|---|-------------------------|---------------------|-----------------------------------|-----------------|-------------------------|-----------|-------|
| | | Egyáltalán nem jellemző | Inkább nem jellemző | Jellemző is meg nem is (semleges) | Inkább jellemző | Nagy-mértékben jellemző | | |
| 1. | Hazai piacunkon alapanyag és alkatrészhiány a háború miatt | 24,4% | 10,3% | 14,4% | 25,1% | 18,7% | 7,1% | 100% |
| 2. | Külföldi piacunkon alapanyag és alkatrészhiány a háború miatt | 27,3% | 6,5% | 10,8% | 20,7% | 17,2% | 17,5% | 100% |
| 3. | Energiahordozókkal való ellátottság (hiány) miatti fenyegetettség | 18,8% | 11,4% | 15,5% | 24,3% | 21,5% | 8,5% | 100% |
| 4. | Beszerezési árak emelkedése a háború miatt | 9,0% | 3,5% | 5,5% | 28,2% | 49,0% | 4,8% | 100% |
| 5. | Általános munkaerőhiány a háború miatt | 24,4% | 20,9% | 23,9% | 14,5% | 8,0% | 8,3% | 100% |
| 6. | Kvalifikált szakemberek hiánya a háború miatt | 24,9% | 20,1% | 22,1% | 15,8% | 9,5% | 7,5% | 100% |
| 7. | Munka/kiszolgálási folyamataink stabilitásának fenyegetettsége | 18,4% | 15,6% | 20,3% | 26,6% | 12,4% | 6,7% | 100% |
| 8. | Beszállítóink megváltozott stabilitása és teljesítőképessége a háború miatt | 14,9% | 11,1% | 14,4% | 30,5% | 21,2% | 7,9% | 100% |
| 9. | A hazai fizetőeszköz árfolyam-változásának negatív hatása | 5,9% | 5,3% | 9,0% | 25,7% | 49,3% | 4,7% | 100% |
| 10. | Menekült munkaerő foglalkoztatásából eredő nehézségek | 30,6% | 13,3% | 16,4% | 13,3% | 10,5% | 15,9% | 100% |

| Ssz. | Megnevezés | Hatás | | | | | Nem tudom | Össz. |
|------|--|-------------------------|---------------------|-----------------------------------|-----------------|-------------------------|-----------|-------|
| | | Egyáltalán nem jellemző | Inkább nem jellemző | Jellemző is meg nem is (semleges) | Inkább jellemző | Nagy-mértékben jellemző | | |
| 11. | Menekült munkaerő foglalkoztatásából eredő előnyök | 32,7% | 16,2% | 20,7% | 8,8% | 3,6% | 17,9% | 100% |
| 12. | Tervezett/ megkezdett technológiai, informatikai fejlesztés elmaradása | 18,6% | 15,8% | 21,2% | 23,6% | 11,8% | 9,0% | 100% |
| 13. | A koronavírus helyzet következményei még mindig nagyobb problémát jelentenek számunkra, mint az orosz-ukrán háború | 26,3% | 17,8% | 24,3% | 13,8% | 10,5% | 7,4% | 100% |
| 14. | Egyéb | 14,5% | 3,1% | 9,3% | 4,0% | 5,2% | 63,9% | 100% |

A leginkább veszélyeztetett területeknek „9. A hazai fizetőeszköz árfolyam-változásának negatív hatása” (49,3% – nagymértékben jellemző) és a „4. Beszerzési árak emelkedése a háború miatt” (49%) tekinthetők, melyeket alátámasztanak azok a napi gazdasági események, hogy történelmi csúcsra, 400 forint fölé kúszott (MNB, 2022) a forint/euró árfolyam 2022. júliusára (1 EUR – 401,59 HUF), továbbá ebben az időszakban az infláció, vagyis a tartós árszínvonal emelkedés mértéke is közelített a 10%-hoz annak ellenére, hogy a kormány számos területen (pl. üzemanyag, alapvető élelmiszeripari cikkek stb.) árstoppot léptetett életbe (Magyarország Kormánya, 2022). A rendelkezésre álló adataink alapján, jelentősnek tekinthető még az energiahordozók hiányához kapcsolódó fenyegetettség (lásd: 3. kérdés, 21,5%) és a beszállítói stabilitás/teljesítő képesség miatti félelem (8. kérdés, 21,2%) is.

A magyar kormány jelenlegi helyzete némi hasonlóságot mutat a második világháborúban regnáló Kállay kabinetéhez (Németh, 2020). Az Európai Unió tagjaként kötelességünk a támadó féllel szemben szankciókat bevezetni, de Magyarország energiellátási céljait is figyelembe kell venni.

Ezzel szemben leszögezhető, hogy – bár a háború általában véve növeli az üzlet kockázatát és a bizonytalanságot –, a hazai válaszadók alapvetően nem számítanak a menekült munkaerőből származó előnyökre (11. kérdés, 32,7% – egyáltalán nem jellemző), sem a menekültek foglalkoztatásából eredő nehézségekre (10. kérdés, 30,6%). Magyarán, az érkező plusz munkaerőt valószínűleg fel tudja szívni a munkerőhiánnyal küzdő gazdaság, de ebből jelentős előnye nem fog származni a válaszadóknak. A nehézségekhez tartozik, hogy az újonnan érkezett munkavállalókat még a fizikai munkakörökben is be kell tanítani. Ezt csak valamilyen közvetítő nyelv segítségével tudják a vállalatok megoldani, hiszen a Magyarországon élő és ukránul beszélők száma alacsony. A legutóbbi, 2011-es népszámlálás adatai szerint 4390 fő anyanyelvű ukrán származású lakoson kívül mindössze 4392 fő magyar állampolgár beszélt az ukrán nyelvet (KSH, 2011).

Úgy néz ki, hogy a koronavírusról sem tartanak különösképpen a magyar vállalatok (13. kérdés, 26,3%-uk szerint ez egyáltalán nem jellemző), és egyelőre a külföldi és hazai piacokon alapanyag- és alkatrész hiányt sem feltételeznek (1. kérdés, 24,4%, 2. kérdés, 27,3% az egyáltalán nem jellemző válaszok aránya), valamint extrém munkaerőhiánnyal sem számolnak (5. kérdés, 24,4%, 6. kérdés, 24,9%).

5.3. A HÁBORÚBAN REJLŐ VÁLTOZÁSI LEHETŐSÉGEK MEGÍTÉLÉSE

Kijelenthetjük, hogy kettős hatás érvényesül azzal kapcsolatosan, hogy az orosz-ukrán háború okozta kedvezőtlené váló üzleti környezetet a hazai vállalatok rövid távon etikai megfontolásokat is figyelembe vevő, defenzív jellegű szervezeti változtatások megtételével próbálják kivédeni, vagy inkább offenzív jellegű üzleti lehetőségként tekintenek a helyzetre (23. táblázat). Jelen esetben ez a változás/válság menedzselés önfenntartási versus üzleti etikai megfontolásait veti fel. Gyakran úgy fogalmazható meg ez a változásmenedzseléshez kapcsolódó üzleti attitűd, mint „Ha már egyszer így alakult akkor...”, illetve „Hozzuk ki a legjobbat az adott helyzetből!”.

23. táblázat: A válságot szervezeti szintű lehetőségnek tekintjük (n=894)

| Megnevezés | Egyáltalán nem értek egyet | Jelentős mértékben nem értek egyet | Inkább nem értek egyet | Egyet is értek meg nem is (semleges) | Inkább egyet-értek | Jelentős mértékben egyet értek | Teljesen egyetértek |
|------------|----------------------------|------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|--------------------|--------------------------------|---------------------|
| Fokozatok | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| % | 29,6 | 9,4 | 10,6 | 23,4 | 14,1 | 6,3 | 6,6 |
| Átlag | 3,28 | | | | | | |

Amennyiben a teljes sokaság 3,28-as átlagát tekintjük, úgy az a 4-es semleges (egyet is értek meg nem is) értékhez képest alacsonyabb érték, az „inkább nem értek egyet” kategóriát jelenti. Vagyis a válaszadó hazai szervezetek a háború okozta válságot inkább nem tekintik lehetőségnek a szervezetük számára, és csak kisebbik hányaduk (27%) lát benne kisebb-nagyobb mértékben potenciálisan kiaknázható lehetőséget. Ennek oka nyilvánvalóan abból a stabilitásra törekvő szervezeti magatartásból fakad, amely biztonságot kíván sugallani a tulajdonosok, a munkavállalók, a beszállítók és a felvevőpiac felé.

Más oldalról, ezt a defenzív szervezeti viselkedést inkább rövidtávú „halogató” változásmenedzselési taktikának nevezhetjük, amikor a szervezetek a házába húzódó csiga módjára próbálják meg átvészelné a fejük felett zajló eseményeket. Erősíti mindezt a háborúban rejló lehetőségek kihasználását egyértelműen elutasító jelentős aránya (29,6%), melyben biztosan szerepet játszhat az az üzleti etikai megfontolás is, miszerint „fair” magatartást tanúsítva, ne nyereszkedjen egy szervezet, más kiszolgáltatottságát kihasználva ilyen válságos időszakban. Még inkább látható ennek a gondolatnak a domináns mivolta, ha a 29,6%-os értéket összevetjük a „Teljesen egyetértek” kategória mindössze 6,6%-os értékével.

Hipotézisként érdemes lenne tesztelni a továbbiakban azt a feltételezést is, miszerint amennyiben a háború elhúzódására lehet számítani, úgy a szükséges módosítási intézkedések meghozatala elkerülhetetlenné válhat, a gazdasági kényszer egyre inkább felülírhatja az íratlan morális normákat, vagyis a szervezetek a defenzív „üzemmódból” átállhatnak egy „aktív üzemmódba”. Felmerül tehát a kérdés, hogy a 24. táblázatban tapasztalt értékek a későbbiekben a változási lehetőségek kihasználása felé mozdulnának-e el, vagy sem?

A vállalati szféra etikai értékítéletének (stratégiai szint) és az abból következő üzleti aktivitásának (taktikai-operatív szint) időbeni változására az amerikai Ford autógyár esete szolgálhat jó példával az I. Világháború időszakából. A tulajdonos pacifista beállítottságú volt, ezért az első időkben nem szállított a hadviselőknél. Később ez a helyzet megváltozott: 1914-ben és 1915-ben különféle amerikai jótékony szervezetek 16 000 gépkocsit küldtek át az óceánon, 1916-ban pedig már 80 000 gépjárművel segítettek. Autók és teherautók mellett a Ford cég ekkor már sok egyéb termékkel is ellátta a hadsereget, többek közt rohamsisakokkal, gázmaszkokkal, tengeralattjáró-lehallgató készülékekkel, repülőgép-motorokkal, táborigényhálókkal. Nem tudjuk, hogy a tulajdonos attitűdje változott meg, vagy az üzleti érvek kerekedtek-e felül, de a mentőautókon, parancsnoki és tehergépjárműveken kívül felesleges karosszériaelemektől megfosztott és gépfegyverrel felszerelt Fordok is hadrendbe álltak (Ocskay, 2020).

5.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK AZ 5. FEJEZETHEZ

1. Irtysheva, I., Kramarenko, I., & Sirenko, I. (2022). The Economy of War and Postwar Economic Development: World And Ukrainian Realities. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(2), 78-82.
2. Koppány, K. & Vakhal, P. (2022). Az Ukrajna elleni háború globális értékláncokra gyakorolt hatásai. *Külgazdaság*, 66(3-4), 73–119. DOI: <https://doi.org/10.47630/KULG.2022.66.3-4.73>
3. KSH (2011). Nemzetiségi adatok. https://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_nemzetiseg. Letöltve: 2022.07.28.
4. Magyarország Kormánya (2022). Árstop. <https://kormany.hu/arstop>. Letöltve: 2022.07.28.
5. MNB (2022). Az MNB legfrissebb hivatalos devizaárfolyamai. <https://mnb.hu/arfolyamok>. (Letöltve: 2022.július 21.)
6. Monteiro, N. P. & Debs, A. (2020). An Economic Theory of War. *The Journal of Politics*, 82(1), 255-268.
7. Murdoch, JC és Sandler, T. (2002). Gazdasági növekedés, polgárháborúk és térbeli tovagyűrűző hatások. *Journal of Conflict Resolution*, 46(1), 91–101.
8. Németh, Z. (2020). Farkas Ferenc kolozsvári éveinek filmzenéi. *Certamen*, (VII), 243-258. <https://doi.org/10.51384/cert-07.16>
9. Ocskay, Z. (2020). Ford gépjárművek az első világháborúban. *Haditechnika*, 54 (2), 64-69. DOI: 10.23713/HT.54.2.12
10. Portfolio (2022). Megszólalt a kormányülés után Orbán Viktor, 600 millió forintos humanitárius segítséget jelentett be. <https://www.portfolio.hu/uzlet/20220302/megszolalt-a-kormanyules-utan-orban-viktor-600-millio-forintos-humanitarius-segitseget-jelentett-be-530481> (Letöltve: 2022. július 24.)
11. Seinitz, K. (2022). *Was für ein Jahrhundert. Ein Leitfaden durch die Welt im Chaos*. Wien: edition.
12. Syvyi, M., Demyanchuk, P., Havryshok, B., & Zablotskyi, B. (2019). Phosphates of Ukraine as raw materials for the production of mineral fertilizers and ameliorants. *Gospodarka Surowcami Mineralnymi-Mineral Resources Management*, 35(4), 5-26. DOI: <https://doi.org/10.24425/gsm.2019.128543>
13. World Nuclear Association (2022). World Uranium Mining Production. <https://world-nuclear.org/information-library/nuclear-fuel-cycle/mining-of-uranium/world-uranium-mining-production.aspx>. (Letöltve: 2022.július 28.)

6. A SZERVEZETEK ALKALMAZKODÁSA ÉS INTÉZKEDÉSEI A HÁBORÚS HELYZET ÁLTAL KIALAKÍTOTT SZITUÁCIÓHOZ (KŐMŰVES ZSOLT SÁNDOR – MIKÁCZÓ ANDREA – HÁMORI TAMÁS)

*„Ha csak az a célod, hogy szeressenek, akkor
készen állnál kompromisszumot kötni mindenben,
bármikor, nem? És akkor nem is érnél el semmit”.
(Margaret Thatcher)⁷*

6.1. ALKALMAZKODÁS

A 2019-ben kirobbant és azóta világvilágjárvánnyá alakult COVID-19 vírus okozta pandémia újfajta bizonytalanságot hozott a korábban sikeresen alkalmazott munkaerőpiaci gyakorlatok terén. Munkahelyek, munkakörök szűntek meg, a személyes jelenléttel történő munkavégzést felváltotta a home office, illetve a különféle hibrid megoldások, és ezzel egyidejűleg a rugalmas munkavégzési formák gyors terjeszkedésének lehettünk szemtanúi. A munkaerőpiaci szereplőknek egyszerre, gyorsan és hatékonyan kellett reagálni és alkalmazkodni a megváltozott munkavégzési körülményekhez.

Napjainkban, 2022 elején az orosz-ukrán háború időszakát éljük, ami előreláthatólag további gazdasági, társadalmi kihívásokat jelent majd, amelyre minden szervezetnek rövidesen választ kell adnia. Világossá vált, hogy a vállalatok és önmagukban a munkahelyek jelenlegi formájukban több szempontból is sebezhetőek. A gazdasági problémák és az azokból adódó átmeneti vagy tartós termelés leállítások egzisztenciális veszélyt jelentenek a vállalatok, intézmények és azok alkalmazottai számára (Poór *et al.*, 2022). Mindez számos munkahely megszűnésével fenyeget (Boiral *et al.*, 2021).

Megjegyzendő azonban, hogy a háború okozta krízis lehetőséget is kínál az egyes országok, szervezetek számára ahhoz, hogy újragondolják meglévő stratégiájukat. Virág (2020) felhívja a figyelmet arra, hogy egy vész- vagy háborús helyzet nem csupán negatívumokkal jár, így például hozzájárulhat a gazdaság fejlődését meghatározó technológia gyorsabb terjedéséhez. Mindemellett méginkább fókuszba kerülhet a robotizáció, valamint az ipari termelés fejlesztése iránti igény, az otthoni munkavégzés elterjedésének köszönhetően pedig a magánélet és munka kiegyensúlyozottabb arányának kialakulását hordozhatja magában.

Az orosz-ukrán konfliktus kapcsán felmerülhet a kérdés vajon lesz-e a háborúnak közvetett vagy közvetlen hatása a munkaerőpiacra. Már a fegyveres konfliktus kirobbanása előtt is arról lehetett hallani, hogy a magyarországi munkaerőhiány miatt további jelentős külföldi dolgozói beáramlás várható, leginkább Ukrajnából. Főleg a sofőrhiányt enyhítenék így a szállítmányozással foglalkozó cégek, de akár a különböző termelőipari és feldolgozóipari vállalatok is így oldanák meg a létszám-problémáikat. A folyamatot a háború felgyorsíthatja, de az ma még nem világos, hogy az orosz támadás alatt álló országból egyáltalán kijöhetnek-e a 18 és 60 év közötti hadkötelezettség alatt álló férfiak (Nagy, 2022).

⁷ Margaret Thatcher (1925–2013) első brit női miniszterelnök volt Angliában 11 évig (1979–1990). Számos merész akciója mellett kiemelendő, hogy bátran engedélyt adott a 12 985 km-re található Falkland szigetek visszafoglalására.

Kétségtelen, hogy a vállalatok esetében a gyors alkalmazkodási képesség és a háborút követő nyitással kapcsolatosan kínálkozó lehetőségek kihasználása még az eddigieknél is fontosabb tényezőkké válnak (Goreczky, 2020). E fejezetben arra keressük a választ, hogy a hazánkkal szomszédos Ukrajnában közelmúltban kirobbant háború következtében jelentkező negatív hatások kiküszöbölésére milyen eszközök alkalmazása lenne hatékony és célszerű a hazai gazdálkodó szervezetek számára.

6.2. INTÉZKEDÉSEK AZ OROSZ-UKRÁN HÁBORÚ NEGATÍV HATÁSAINAK MÉRSÉKLÉSE ÉRDEKÉBEN

Kérdőíves felmérésünk során az alábbi néhány kérdéssel arra kerestük a válaszokat, hogy az orosz-ukrán háború negatív hatásait miként ítélik meg, illetve azok mérséklése érdekében milyen intézkedéseket tartanának hatékonynak a válaszadók.

24. táblázat: Intézkedések az orosz-ukrán háború negatív hatásainak mérséklése érdekében (n=882)

| Lehetséges akciók megnevezése | % |
|---|--------------|
| Február óta még nem telt el annyi idő, hogy a kialakult helyzet hatását mérni tudjuk | 35,5 |
| Nem kell változtatni, számunkra ez a helyzet nem okozott problémát, sőt növekedni tudunk egyelőre | 14,1 |
| Nem lehet visszatérni a háború előtti helyzethez, új megoldásokat kell keresni. | 26,4 |
| Nem tudom | 17,5 |
| Egyéb | 6,6 |
| Összesen | 100,0 |

A 24. táblázat adatai azt mutatják be, hogy a megkérdezettek miként vélekednek a háború kirobbanása óta jelentkező, a gazdálkodó szervezeteket közvetlenül érintő hatásokról. A kapott eredmények egyértelműen a bizonytalanságot erősítik meg, hiszen a válaszadók 35,5%-a még nem is igazán tudja átlátni, illetve nincs tisztában a kialakult helyzettel, és a lehetséges veszteségekkel, így mérni sem tudják annak szervezetre kifejtett hatását. A megkérdezettek 14,1%-a arról nyilatkozott, hogy megítélésük szerint nem szükséges változtatásokat indítani, hiszen különösebb hatást működésükre a fegyveres konfliktus nem fejtett ki, sőt egy meghatározott részük fejlődni is képes volt ebben az időszakban. A válaszadó vállalatvezetők 26,4%-a arról számolt be, hogy új szervezeti, HR megoldásokat kell keresni, ugyanis a háború előtti helyzethez visszatérni már nem lehet. Ez jelentheti új partnerek, piacok felkutatását, de ez együtt járhat új stratégiák, HR funkciók, feladatok megváltoztatásával, kidolgozásával.

A kutatás következő kérdése a tervezett, lehetséges intézkedések körét mérte fel, amely révén a háború negatív hatásai mérsékelhetőek lehetnének (25. táblázat).

25. táblázat: Tervezett intézkedések az orosz-ukrán háború negatív hatásainak mérséklése érdekében (n=882)

| Sor-szám | Intézkedések megnevezés | Egyáltalán nem jellemző | Inkább nem jellemző | Jellemző is meg nem is (semleges) | Inkább jellemző | Teljes mértékben jellemző | Nem tudom | Összesen |
|----------|---|-------------------------|---------------------|-----------------------------------|-----------------|---------------------------|-----------|----------|
| 1. | Nem szükséges semmit tenni | 27,7% | 15,4% | 21,7% | 14,5% | 7,5% | 13,3% | 100,0 |
| 2. | Új beszerzési alternatívák keresése | 21,1% | 9,5% | 16,1% | 29,3% | 14,6% | 9,4% | 100,0 |
| 3. | Beszállítói hálózat megerősítése | 21,4% | 7,0% | 14,6% | 31,9% | 14,8% | 10,4% | 100,0 |
| 4. | Hazai árualapok, önellátás biztosítása | 23,2% | 10,3% | 18,5% | 23,5% | 13,9% | 10,6% | 100,0 |
| 5. | Export regisztráció fenntartása | 32,8% | 7,9% | 16,8% | 12,0% | 8,3% | 22,2% | 100,0 |
| 6. | Új piacokra történő belépés | 23,5% | 9,7% | 14,9% | 24,3% | 16,3% | 11,3% | 100,0 |
| 7. | Szervezeti hatékonyság növelése | 14,8% | 5,0% | 18,5% | 32,0% | 21,1% | 8,6% | 100,0 |
| 8. | Ellátási lánc átszervezése | 22,8% | 10,1% | 19,1% | 24,4% | 12,1% | 11,5% | 100,0 |
| 9. | Erősebb automatizáció, új technológiák bevezetése | 22,7% | 12,9% | 17,0% | 22,8% | 14,0% | 10,6% | 100,0 |
| 10. | Rugalmasabb szerződések alkalmazása | 19,1% | 9,7% | 19,1% | 27,5% | 15,2% | 9,5% | 100,0 |
| 11. | Cybersecurity javítása | 20,0% | 11,1% | 20,1% | 20,0% | 17,0% | 11,9% | 100,0 |
| 12. | Bizonytalanság miatt növelni a dolgozók mentális segítségét | 18,3% | 8,1% | 16,8% | 27,0% | 19,7% | 10,2% | 100,0 |
| 13. | Stratégia átdolgozása | 15,1% | 9,0% | 21,6% | 27,6% | 16,7% | 10,0% | 100,0 |
| 14. | Erőteljesebb/megújított marketing tevékenység | 18,2% | 12,9% | 18,9% | 28,1% | 14,1% | 7,8% | 100,0 |
| 15. | Több figyelem az innovációs lehetőségekre | 12,1% | 7,6% | 19,5% | 35,3% | 17,3% | 8,2% | 100,0 |
| 16. | Beruházások átütemezése illetve elhalasztása | 18,8% | 13,6% | 20,3% | 23,5% | 15,5% | 8,3% | 100,0 |
| 17. | Üzleti tanácsadók igénybevétele a kialakult szervezeti/működési problémák megoldása érdekében | 37,2% | 17,2% | 18,8% | 11,5% | 5,3% | 10,0% | 100,0 |
| 18. | A HR funkciók fejlesztése, erősítése, szakszerűségének fokozása | 30,7% | 13,2% | 20,9% | 17,7% | 8,4% | 9,1% | 100,0 |
| 19. | Kulcs emberek és tehetségek megtartását elősegítő intézkedések | 16,3% | 7,0% | 14,6% | 32,6% | 22,2% | 7,3% | 100,0 |
| 20. | Komplex tudásmenedzsment programok indítása | 26,7% | 12,3% | 23,3% | 15,8% | 9,8% | 12,0% | 100,0 |
| 21. | Foglalkoztatási feltételek újragondolása | 20,4% | 10,8% | 19,3% | 27,4% | 12,8% | 9,2% | 100,0 |
| 22. | Képzési programok indítása, erősítése | 23,6% | 11,5% | 18,9% | 24,7% | 11,5% | 9,9% | 100,0 |
| 23. | Általános költségcsökkentés | 12,6% | 11,2% | 19,4% | 27,6% | 21,7% | 7,5% | 100,0 |
| 24. | Belső kommunikáció erősítése | 14,5% | 7,2% | 16,2% | 33,2% | 19,5% | 9,4% | 100,0 |
| 25. | Egyéb | 7,5% | 2,0% | 8,1% | 2,6% | 3,6% | 76,2% | 100,0 |

A válaszadók úgy gondolják, hogy a háború negatív hatásainak mérséklése érdekében leginkább a kulcs emberek megtartására kellene összpontosítani (22,2%-uk szerint ez teljes mértékben jellemző), másodsorban az általános költségcsökkentésre kell törekedni (21,7%) és harmadsorban a szervezeti hatékonyságnövelést tartják

célravezetőnek (21,1%). A kulcsemberek megtartásának fontossága abból is adódik, hogy Magyarországon évek óta munkaerőhiány van, ami folyamatosan csak súlyosbodik, mint ahogy egy 2018-as tanulmányból is kiderül (Poór *et al.*, 2018). Mindemelett az is jól látható, hogy a szervezetek jelentős része a „Health and safety” jegyében kiemelt figyelmet szentel a dolgozók mentális segítésének (19,7%) is. A háború negatív hatásainak kiküszöbölése tekintetében legkomolyabb veszteséget az üzletitanácsadók igénybevétele szenvedte el, hiszen a válaszadók 37,2%-a nyilatkozott úgy, hogy e funkció igénybevétele nélkülözhető leginkább. Ez egybevág a régió KKV szereplőinél egyébként is tapasztalható alacsony külsős tanácsadói jelenléttel, mint ahogyan azt Györi és Czakó (2018) is megállapítják egy korábbi tanulmányukban. A beszállítói hálózat erősítését, valamint esetlegesen új beszerzési alternatívák keresését körülbelül ugyanannyian látták egyértelműen célravezetőnek (14,8% és 14,6%), míg az új piacokra történő belépést (16,3%), a stratégia átdolgozását (16,7%), az innovációs lehetőségek figyelését (17,3%), valamint a belső kommunikáció erősítését (19,5%) ennél többen gondolják kifejezetten eredményes megoldásnak.

A háború negatív hatásainak kezelése érdekében alkalmazott HR-megoldások esetében, kivéve a kulcsemberek megtartását, az általános vélekedés inkább a kevésbé hatékonyak tartott vélemény felé tolódik.

Összefoglalva elmondható, hogy a beérkezett válaszok alapján nem lehet egyértelmű következtetést levonni arra vonatkozóan, hogy a válaszadók összességében mit tartanak kiemelten hatékony, vagy kevésbé, illetve nem hatékony megoldásnak. A kapott eredmények jellemzően azt igazolják vissza, hogy a gazdálkodó szervezetek döntően egyedi megoldásokkal igyekeznek kezelni a háborús helyzet miatt jelentkező kedvezőtlen hatásokat, amit a kérdőív ezen kérdéseire adott válaszok közel azonos eredményei is alátámasztanak. Az eredményeknek ezt a szóródását az is jelentősen befolyásolja, hogy a válaszadók több mint egyharmada (35,5%) úgy vélekedett, hogy a háború kirobbanása óta még nem telt el annyi idő, hogy a jelentkező hatásokat a kutatás időszakában érdemben mérni, és a működés során érzékelni lehessen. E kérdéskör kapcsán tehát leginkább az fogalmazható meg, hogy szinte tapintható az a nagyfokú bizonytalanság, amit a gazdálkodó szervezetek átélnek a mindennapi működésük során, és próbálják folyamatosan keresni azokat a lehetséges megoldásokat, amelyekkel a leghatékonyabban próbálják kivédeni a háborús helyzet miatt jelentkező kedvezőtlen hatásokat. Ezek eredményességét pedig csak majd az idő fogja visszaigazolni, ha véget ér a háború.

6.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 6. FEJEZETHEZ

1. Roberts, A. (201). *A háborúvezetés művészete*. Budapest: Alexandra Kiadó.
2. Poór, J., Dajnok, K., Szabó, Sz., Módosné, Sz. Sz. & Jenei, Sz. (szerk) (2022) *Kilábalás – Újranyitás – Növekedés*, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gödöllő, 2022
3. Virág, B. (2020). Élet a vírus után. <https://www.vg.hu/velemeny/2020/03/elet-a-virus-utan-2> (Letöltve: 2022. augusztus 22)
4. Boiral, O., Brotherton, M.-C., Rivaud, L. & Guillaumie, L. (2021). Organizations' Management of the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review of Business Articles. *Sustainability*, 13(7), 1-20. 3993. <https://doi.org/10.3390/su13073993>
5. Goreczky, P. (2020). Felgyorsuló változások: a koronavírus-járvány hatása az ellátási láncok fejlődésére és az FDI-áramlásokra. *KKI elemzések*, 49. https://kki.hu/wp-content/uploads/2020/05/49_KKIelemzes_FDI_Goreczky_20200513.pdf (Letöltve: 2022. 08. 15.)
6. Györi, Á. & Czakó, Á. (2018). A hazai pénzügyi kultúra néhány jellemzője a kkv-k gazdálkodói viselkedése tükrében. *Pénzügyi Szemle*, 63(2), 240-258.
7. Poór, J., Juhász, T., Hámori, T., Karácsony, P., Machova, R. & Csapó, I. (2018) A munkaerőhiány néhány kérdése a közép-agyarországi régióban empirikus vizsgálat alapján *Metszetek*, 7(4), 1-17. ISSN 2063-6415. <https://doi.org/10.18392/metsz/2018/4/1>
8. Nagy, K. (2022). Felbolydulhat a magyar munkaerő-piac az orosz-ukrán háború miatt? In: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20220315/felbolydulhat-a-magyar-munkaeropiac-az-orosz-ukran-haboru-miatt-532817>. (Letöltve: 2022. augusztus 18.)

7. A HÁBORÚ MIATT HIÁNYZÓ ANYAGOK, ÉLELMISZEREK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK

(LÁNCZ GÁBOR – NOSZKAY ERZSÉBET – BARNÁ ZSOLT – PLESEK E. ENIKŐ)

„Európa építőanyaghiánnyal néz szembe, mivel a vállalatok leállították a termelést a megugrott energiaköltségek és a „kaotikus” uniós politika miatt – figyelmeztetett a világ legnagyobb téglagyártójának vezetője”.

(Harry Dempsey)⁸

Az orosz-ukrán háború miatt kialakult egyes anyagok, alkatrészek és szolgáltatások hiánya, azonban a jelenlegi helyzet pontos értékeléséhez a sokszor több évtizedre visszanyúló egyéb hatásokat is figyelembe kell vennünk. Jelentős a hatása annak, hogy ezen anyagok hozzáférhetősége közül néhány – vagy akár mindegyik – korábbi konfliktusoknak is kiváltó okai voltak, valamint párhuzamosan – már a háború kitörését jóval megelőzve – egy intenzív globális és lokális technológiai váltás is zajlik. Az Európai Unió egyes régióiban is másképpen jelentkeznek a hiányjelenségek. Az Unió nyugati felének logisztikai átalakulása már korábban elkezdődött a globalizálódó termelés és kereskedelem hatására, a hosszú ellátási láncok már az ezredforduló táján meghatározóvá kezdtek válni. Az ellátási-láncok megváltozott karakterisztikája kezdetben nem okozott fennakadásokat, azonban a 2008-as pénzügyi válságra és a távolkeleti piaci változásokra azonnal reagált az európai gazdaság motorjának tekinthető német gazdaság. A múltban, a német belpiaci szűkülés kevésbé vonzotta a figyelmet, mint akár a kínai értékesítésekben beköszöntő csökkenés. A későbbiekben javuló kereskedelmi tendenciákat beárnyékolta a pandémia hullámainak a sora, majd az idén beköszöntő háborús korszak.

A *Kilábalás – Újranyitás – Növekedés* (Poór, J. – Dajnoki, K. – Szabó, Sz. – Módosné Szalai, Sz. – Jenei, Sz. 2022), című kutatás foglalkozik a pandémia hatására változó gazdasági folyamatokkal és több aspektusból is vizsgálja őket. A kutatás adatai szerint a válaszadók az építőiparban extrém drágulást tapasztaltak.

Az infláció felgyorsulása, a nemzetközi folyamatok, illetve a hazai viszonylatban is különösen magas építőipari beruházási és fejlesztési trendek egyértelműen az alapanyagárak emelkedését okozzák, amelynek legnagyobb vesztese a KKV szektor. A már megkötött szerződések teljesítése nehézkessé vált, a kapacitások szűkössége és a hosszútávú előzetes kapacitás lekötési kényszer időnként megoldhatatlan problémákat okozott és mai napig is okoz a beruházóknak. Előre nem látott veszteségekről számolnak be az építőipari szereplők (NN. 24.hu 2021), mert az alapanyagok árának a tapasztalt mértékű drágulását az elemzők nem látták előre, márpedig a vállalkozók nyeresége ennek hatására jelentősen csökken, esetleg veszteséggel szállnak ki egy-egy projektből, amennyiben a beruházások az eredeti feltételek szerint valósultak meg. A drágulás tovább gyűrűzve – a magas állami támogatások ellenére is – az ingatlanpiacon fog a jövőben is lecsapódni. Kedvező jelenség, hogy maguk az alapanyaggyártók törekednek ma már arra, hogy technológiai korszerűsítésekkel, illetve állami segítséggel csökkentsék az import piaci kitettséget.

⁸ Harry Dempsey (2022). Europe faces building material shortages as energy prices soar. Financial Times, <https://www.ft.com/content/53ffd3fc-8c7b-40ba-a29a-7a31cdd933e4> (Letöltve: 2022. július 08.)

A kutatás ezen fejezetének célja volt, hogy a különböző iparágakban tevékenykedő válaszadók minél szélesebb körben adják meg a számukra releváns alapanyagok, alkatrészek és szolgáltatások hiányából adódó érintettségüket. Ehhez igazodva mindezt szabadszöveges formában tehették meg, a saját maguk által kialakított rangsorral együtt.

A kérdőív táblázatában alapanyagok, mezőgazdasági termékek, alkatrészek, termékek és szolgáltatások szerinti csoportosításban adhatták meg válaszaikat a kitöltők, 435 érdemi választ adva.

A fejezet szerzői törekedtek a jellemző válaszok megragadására, a mögöttes okok feltárására és magyarázatára.

7.1. ALAPANYAGOK

Az alapanyagok tekintetében, a kutatásban résztvevő gazdasági szervezetek jellemzően az élelmiszeripar, az építőipar, a mezőgazdaság, a távközlés és informatikai szektorokból adtak bővebben válaszokat a hiányzó alapanyagaikat illetően.

Az élelmiszergyártás és a közvetlenül kapcsolódó feldolgozóiparban a növényi olajokat és a gabonaféléket megjelölte egy válaszadó, azonban vélelmezzük, hogy az inflációt sokszorosán meghaladó áremelkedésre utalt. Az élelmiszeriparban a csomagolóanyag hiány okoz zavarokat, amely a logisztikai lehetőséget szűkíti a tárolhatóság és szállíthatóság tekintetében.

A mezőgazdasági termelésről nyilatkozva a válaszadók a műtrágya és a növényvédő szerek vonatkozásában jeleztek hiányt a piacon.

26. táblázat: Hiányzó alapanyagok

| Hiányzó alapanyagok | | |
|---------------------|------------------------|---|
| Sorszám | Szektor | Megnevezés |
| 1. | Ágazatokon átívelő | acél, fa, fém, üzemanyag, papír, energiahordozók, műanyagok |
| 2. | Élelmiszeripar | bizonyos fajta alapélelmiszerek, csomagolóanyagok |
| 3. | Építőipar | cement, acél, fa, lemez, szigetelőanyagok |
| 4. | Mezőgazdaság | műtrágya, növényvédő szerek |
| 5. | Távközlés, informatika | mikrochip, PCB, alumínium, réz |
| 6. | Egyéb | használt anyagok, hajfesték, gumi |

A több ágazat által is említett alapanyagok pontosan azon árucsoportokat ölelik fel, amelyeket a háború kezdete után gyorsan meghozott első szankciók céloztak meg: acél, fém alapanyagok, fa, energiahordozók és áttételesen a kőolajból készülő műanyag termékek.

Ma már talán azt a feltételezést is megengedhetjük, hogy Oroszország az energiahordozókat fegyverként használja az árak felferésére és az ellene irányuló szankciók megtörése céljából.

Az acél alapanyagok európai elérhetőségének és árdragulásának szintén magyarázatát adja, hogy a mariupoli Azovstal komplexum, a háborút megelőzően jelentős részben exportra termelt. A hónapokig tartó ostrom alatt az Azovstal üzem teljesen megsemmisült.

Az elszabaduló európai energiaárak magyarázzák a rendkívül energiaigényes termékek, mint a cement és műtrágya alapanyagok piacán bekövetkezett ellátási gondokat.

A vegyipar alapanyagár és ellátási gondjait jelzi, hogy a hajfesték is megemlítésre került az alapanyagok között.

Az élelmiszer alapanyagok kapcsán Karácsonyi Dávid (2018) a Tér és Társadalom hasábjain megjelent írása megvilágítja azokat az összefüggéseket, melyeket a határainktól nem túl távol zajló háború hozott a felszínre. Karácsonyi (2018) cikkében a termőföldet egyértelműen stratégiai erőforrásként említi meg. Ukrajna „kenyereskosár”-ként való megjelenítése (Balabanov & Friedlein, 1995) a 18. század végétől eredeztethető, amikor a Dnyesztertől a Donig az egész sztyeppe határvidék orosz fennhatóság alá került, elindítva az árutermelő mezőgazdaság kibontakozását. Az 1918-as Breszt-Litovszkban megkötött békemegállapodást erőteljesen motiválta az élelmiszer termő területekhez való hozzáférés – a német szakirodalom Brotfrieden-ek említi, magyarul: kenyérbéke – gabonát a békéért. Az először az Ukrán Népköztársasággal kötött békemegállapodás hatására, Ukrajna német protektorátussá vált (Grelka 2005; Varga 2017). „Ukrajna kiváló agrárpotenciállal rendelkezik, itt található a világ csernozjomterületeinek harmada. Területének 86%-a, mintegy 52 millió hektár potenciálisan művelhető (Bot, Nachtergaele & Young 2000; Karácsonyi, 2018).

Az építőipari technológiai váltás – mint a modern szigetelőanyagok megjelenése –, valamint a megnövekedett építőipari fejlesztések fokozott mennyiségi igényt támasztanak az alapanyag gyártói oldal felé, az acél, a lemezárú, a fa és a cement alapanyagok iránt.

Az MNB a Fenntartható egyensúly és felzárkózás 144 pontja (MNB 2022) című anyaga is foglalkozik a lakáspiac kérdéseivel, így az építőanyagokkal. A jövedelmek nem tartanak lépést a lakásárakkal, aminek az oka, hogy a magyar építőipar a régiós és európai összehasonlításban is magas importarányal dolgozik. „A hazai építőipar importált építőanyagoktól való függése 2021-ben 48 százalék volt, szemben például a lengyelországi 15-20 százalékkal.” (BVJ, azenpenzem.hu 2022) Az MNB elemzői ennek kapcsán azt írják, hogy a piaci szereplők évtizedek óta nem látott építőanyag-hiányra számítanak, külön is kiemelve néhány területet, mint az acélpipari termékek, a kőzetgyapot, a szigetelőanyagok, az elektromos és gépészeti berendezések és az építési célú faipari termékek körét, melyeknek a hazai elérhetősége jelent szűk keresztmetszetet, de a betonacél és az alumínium beszerzése is akadályokba ütközik.

Az elemzés által megfogalmazott vélemény szerint az orosz-ukrán háború végével sem várható az építőanyag-ellátás problémáinak enyhülése, mivel Ukrajna várható újjáépítése miatt, a piacverseny erősödése várható az építőanyagokért. Az import beszerzési lehetőségek alternatív forrása a dél-dél-keletre fekvő országok (Balkán, Törökország), valamint a távol-keleti országok lehetnek, azonban az országok fizikai távolsága logisztikai kihívásokat jelent, valamint az ilyen jellegű kereskedelmi kapcsolatok még nem kiforrottak.

Az MNB elemzői szükségesnek tartják, hogy az építőipari importarányt 30 százalékra kell csökkenteni a hazai építőipari alapanyaggyártás fellendítésével, bár ennek ma igen kicsi a rövid távú realitása. A tanulmányban megfogalmazott célkitűzések, mint a lakásbérlet arányának, a jelenlegi 9 százalékról 30 százalékra történő emelése, és az éves szinten kívánatosan megépítendő 30-35 ezer új lakás, a jövőben további igényt támaszt az építőipari alapanyagok iránt.

7.2. ALKATRÉSZEK

A fejezet bevezetőjében ismertettük, hogy több, egymásra épülő esemény hatása jelentkezik hazánkban az alkatrészek piacán, illetve azok elérhetőségében. A megkérdezettek válaszaiban felsorolt alkatrészek listája nemcsak, hogy több szektort is érint, de közvetlen hatással van, mind a gyártás, mind a szolgáltatások nyújtásának területére, befolyásolva a szereplők eredményességét.

27. táblázat: Hiányzó alkatrészek

| Hiányzó alkatrészek | | |
|---------------------|------------------------|--|
| Sor-szám | Szektor | Megnevezés |
| 1. | Ágazatokon átívelő | chip, elektronikai alkatrészek, járműipari alkatrészek, gépalkatrészek |
| 2. | Gépgyártás | csapágyak, hajtóművek, hidraulikai alkatrészek |
| 3. | Építőipar | csavar, gépészeti alkatrészek, vagyonvédelmi termékek |
| 4. | Mezőgazdaság | vas alkatrészek, mezőgazdasági gépek alkatrészei |
| 5. | Távközlés, informatika | akkumulátor, elektronikai integrált áramkörök |
| 6. | Egyéb | konyhagépek, fotókellékek |

A hiányzó alkatrészek 27. táblázatára tekintve, visszaigazolván láthatjuk, hogy hazánk erőteljesen betagozódott a német – közép-európai ellátási láncba (German Central European Supply Chain) (IMF, 2013), amelyet az IMF szakértői az egyik legszorosabb és legsikeresebb országok között megvalósuló integrációként jellemeznek.

A chipek és mikroelektronikai alkatrészek globális és éles hiánya már a pandémia során jelentkezett.

Az utóbbi évek tendenciája volt, hogy egyes jármű- és gépalkatrészek gyártása a közép-európai országokból keletebbre, Ukrajnába, illetve kisebb részben Oroszországba vándorolt.

Az átalakulóban lévő ipari termelés és a fogyasztók átalakuló igényei kihívásokat támasztanak a gyártók és az általunk felügyelt ellátási-láncok irányába. A jelenségnek egyik példája és mondhatni úttörője a járműipar. Nemcsak a digitalizáció, az új szabványrendszerek, hanem az elektrifikáció is kihívások elé állítja az iparágat, amely a klasszikus alapanyagok piacát felborította. Az újfajta acélötvözetek megjelenése, az alumínium és más fémek egyre nagyobb térnyerése, nemcsak az eltérő gyártási kapacitások növekedését igényli, hanem a járműgyártás minőségi jellemzőinek a fejlődését is. Az egyre bővülő műszaki tartalmak, valamint az ezzel egyidőben szigorúbbá váló kipufogógáz-, és fogyasztási előírások további tömegcsökkentéseket irányoznak meg, melyekhez elengedhetetlen az újfajta szerkezeti struktúra, a maga különleges anyagigényeivel együtt. Egy elektromos autó esetében nemcsak a hajtási rendszer másságából adódó eltérő anyagigény lép fel, hanem a tömegcsökkentés – ezáltal hatótávnyelvény elvárása is – és a biztonság növelésének az igénye. A fenntarthatóságra való törekvéssel párhuzamosan, például a növényi alapú anyagok, burkolatok fejlesztése kezdődött meg, amely fejlesztések fokozatosan beépülnek a gyártási folyamatba.

Az anyaghasználat és technológia iránti átalakuló igények szülte kényszerek hatására az ellátási-láncok és logisztikai rendszerek, a költségek csökkentése mellett, az optimalizált gyártási rendszerek – Just in Time – már alapfeltételként jelennek meg. A 2019 márciusában elindult világjárvány megszakította ezeket a láncokat és rámutatott sérülékeny mivoltukra. Ezt támasztja alá az a hír, miszerint „Felfüggesztette az európai értékesítése szempontjából kulcsfontosságú Fiesta és Focus modelljeinek kontinensen való forgalmazását a Ford. A gyártó az új megrendelésekre vonatkozó korlátozással az elhúzódó szállítási időket próbálja féken tartani” ... „A döntés a hazai piacot is érinti.” (Latyák, 2022)

Az autóipar GDP-hez való hozzájárulása magas a kelet-közép-európai országban, főleg Szlovákia, Magyarország, Csehország és Románia esetében. A lokalizált ellátási-láncok kialakítása komoly feladatot ad, de versenyelőnyt is jelent a termelésben. A klasszikus autógyártás esetén a lokalizált beszerzés egy viszonylag bejáratott út, de az elektromos autók piacán eddig nem sikerült hasonlóan erős helyi beszállítói pozíciókat kialakítani. A globális ipari értékláncokban ritka az olyan termék, ahol ne lenne kiélezett verseny a vevőkért, ne lenne rengeteg beszállító, esetleg túlkínálat. Az elektromos autókhoz szükséges akkumulátorok piaca mégis más jellegű. Az elektromos autók gyártásának gyors növekedése, illetve a technológia kiforratlansága miatt is bizonytalan a gyártói oldal.

Magyarországon két kiemelkedően nagy e-autóhoz kapcsolódó akkumulátor gyártó beruházás is zajlik, felismerve, hogy az európai gyártók ellátásának kulcskérdése lett a helyi és a méretgazdaságos beruházások megteremtése. Az elektromos autók akkumulátor-gyártásában jelenleg az ázsiai cégek a legerősebbek, megemlítendőek a kínai Contemporary Amperex Technology, a japán Panasonic, a dél-koreai Samsung és az LG, melyek már régóta ismertek jobbára egyéb termékeikről. (novekedes.hu, 2020)

7.3. SZOLGÁLTATÁSOK

Hazai és nemzetközi viszonylatban is nehéz időket él a magyar vasúti áruszállítás. A szolgáltatási ágazat – a vontatáshoz szükséges energia árának drasztikus emelkedése miatt – máris látványos forgalomcsökkenéssel néz szembe. A vasúti fejlesztések folyamatosak hazánkban, így „a közlekedést a teljes pályazár melletti építkezések és a nem schengeni határokon történő áthaladáskor a rendkívül hosszú, akár többnapos várakozási idő is nehezíti.” (N.N. 2022 Ellátási-lánc: A magyar vasúti árufuvarozás kihívásai) Ez felborította a fuvar- és kocsibérleti díjak rendszerét, amelyek manapság nehezen kalkulálhatóak előre.

Az ukrán–orosz háború vasúti árufuvarozásra gyakorolt hatása mellett, a magyar pályahálózat-működtető európai összehasonlításban is példátlanul magas áron szerzett be vontatási villamos energiát, míg más, környező versenytársak időben, nyílt eljárásban szereztek be energiát. Az árkülönbségek már a tavalyi év végén megjelentek, de csak idén szabadultak el, „a kialakult helyzetre a vasútvállalatok úgy reagáltak, hogy amit csak tudtak, villany helyett dízelvontatással továbbítottak. A másik hatás a forgalom egy részének más vasúti útvonalra vagy közútra terelődése lett – miközben számos fuvar már el is kerüli Magyarországot. A magyar statisztikai adatok az első negyedévről jelentős, tíz százalék feletti visszaesést mutatnak a vasúti fuvarozásban, miközben a közúti fuvarozás és a dunai hajózás nem csökkent jelentősen.” (N.N. 2022 Ellátási-lánc: A magyar vasúti árufuvarozás kihívásai) A logisztikai gondokat növeli, hogy a határon átjutás idejének csökkentése lassan halad, az is érdemi segítség lenne, ha Horvátország, Románia és Bulgária is csatlakozna a schengeni övezethez.

A Hungrail által közzétett cikk szerint „a zöld energia, a karbonsemlegesség elérése lett a szállítmányozás egyik fő célja, amivel a megbízók és a fuvarozók próbálnak felkészülni az európai szabályozás szigorításaira, a kvóta- és szankciórendszerek bevezetésére. A vasút karbonsemleges megoldás lehet, feltéve, ha zöld áram vásárolható a vasúti vontatáshoz. Magyarországon erre azonban nincsen lehetőség, és rövid távon ennek megvalósulásának technológiai és jogi akadályai egyaránt vannak.” (N.N. 2022 Ellátási-lánc: A magyar vasúti árufuvarozás kihívásai)

28. táblázat: Hiányzó szolgáltatások

| Hiányzó szolgáltatások | | |
|------------------------|------------------------|---|
| Sor-szám | Szektor | Megnevezés |
| 1. | Ágazatokon átívelő | szállítmányozás, logisztikai szolgáltatások, energia ellátottság, IT szolgáltatások |
| 2. | Élelmiszeripar | áruszállítás |
| 3. | Építőipar | speciális logisztika, szakipari szolgáltatások, alávállalkozók |
| 4. | Mezőgazdaság | szállítmányozás, értékesítés |
| 5. | Távközlés, informatika | szoftverfejlesztés, kiberbiztonsági szolgáltatások |
| 6. | Egyéb | hivatalok lassulása |

A hiányzó szolgáltatások 28. táblázatára tekintve azt láthatjuk, hogy a szállítmányozás és logisztikai szolgáltatások dominálnak a válaszokban, emellett nagy számban az energia biztonsági és az informatikai szolgáltatásokat említik a válaszadók.

Évek óta jelzi mind az ágazat, mind a kormányzat, hogy tízezer számra hiányoznak informatikai szakemberek a hazai gazdaságból.

Az építőipar területén a szakmunkáshiányból adódó szolgáltatási szűk keresztmetszetek kerültek megemlítésre.

A hivatali ügyintézés lassulásának megemlítését, inkább a pandémia áthúzódó hatásának értékeljük, mint a háború következményének.

A pandémiás időszakot megelőzően is folyamatosan bővültek a digitalizáció adta technológiai lehetőségek, akár a kereskedelmet, akár a távközlést, informatikát tekintjük, amely ágazatok megoldásai kihatnak szinte valamennyi üzleti területre.

Az erősödő digitalizációs igényeket csak gyorsította a világjárvány hullámainak a sora, amelyek kényszerű – olykor előrehozott – lépésekre kényszerítették a felhasználókat, mind az üzleti világban, mind a magánemberek életében, hiszen a munkavégzés, a napi élet is áttevődött egyik pillanatról a másikra a virtuális térbe. Devecsei János (2021) írása a legutóbbi pandémia hullámokat követően készült a Magyar Telekom gazdasági vezérigazgatójával, aki folyamatos forgalomnövekedésről számolt be. Daria Dodonova szavait idézve: „Jól látható, hogy a COVID-19 világjárvány megváltoztatta az infokommunikációs szolgáltatások szerepét mind globálisan, mind Magyarországon. A telekommunikációs szolgáltatások iránti kereslet megugrott, mivel a társas érintkezések korlátozása miatt a hang- és adatkommunikáció lett az elsődleges eszköz nemcsak a családok és a barátok kapcsolattartásában, hanem a vállalkozások életében vagy például az oktatásban is.” (Devecsei, 2021)

Az IT-szolgáltatások iránti igényre erőteljes hatással voltak a lezárások, a legkeresettebbek a vállalkozások digitalizációját elősegítő projektek lettek. A világjárvány kitörése több, „korábban elindult folyamatot is felgyorsított, ilyen az adatok iránti kereslet, az online, virtuális csatornák használata, vagy magának a digitalizációnak szükségessége” (Devecsei 2021).

Informatikai szolgáltatói oldalról nézve, – többek között a szoftverfejlesztések, vagy kiberbiztonsági szolgáltatások terén – maximális kapacitással zajlanak a fejlesztések, hiszen „a mobil- és a vezetékes internetforgalom normál életkörülmények között (pandémia nélkül) is növekszik, de” ... „nagyon is érzékelhető a számokban, ha sokan dolgoznak, tanulnak egyszerre otthonról” (Devecsei 2021), például a felhő és meeting-platform szolgáltatók segítségével. Az egy ügyfélre jutó mobiladatforgalom átlagosan egy hónapban 5,8 GB, „ami 47 százalékos ugrást jelent az előző évhez képest” (Devecsei 2021).

7.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 7. FEJEZETHEZ

1. Balabanov, G. V.; Friedlein, G. (1995). Kornkammer Ukraine – Behauptung oder Tatsache. *Europa Regional*, 2., 2–7.
2. BVJ (2022). Évtizedek óta nem látott hiány jöhet építőanyagokból.
3. <https://azenpenzem.hu/cikkek/evtizedek-ota-nem-latott-hiany-johet-epitoanyagokbol/8600/> (Letöltve: 2022. július 23.)
4. Bot, A. J.; Nachtergaele, F. O., Young, A. (2000). Land resource potential and constraints at regional and country levels. FAO, Rome (World Soil Report; 90.)
5. Dempsey, H. (2022). Europe faces building material shortages as energy prices soar. *Financial Times*, <https://www.ft.com/content/53ffd3fc-8c7b-40ba-a29a-7a31cdd933e4> (Letöltve: 2022. július 08.)
6. Devecsei, J. (2021). Magyar Telekom: a világjárvány példátlan helyzet elé állít minket
7. Interjú Növekedés.hu 2021.03.02. <https://novekedes.hu/interju/magyar-telekom-a-vilagjarvany-peldatlan-helyzet-ele-allit-minket> (Letöltve: 2022. július 24.)
8. Dupont A. (2022). „The second age of globalisation is beginning to buckle”. https://symposium.lonsec.com.au/wp-content/uploads/2022/05/20220507_ALAN-DUPONT-The-second-age-of-globalisation-is-beginning-to-buckle.pdf (Letöltve: 2022. július 23.)
9. Grelka, F. (2005). Die ukrainische Nationalbewegung unter deutscher Besatzungsherrschaft 1918 und 1941/42. Harrassowitz, Wiesbaden
10. IMF (2013). Multi-Country Report German-Central European Supply Chain – Cluster Report. IMF Country Report, No. 13/263
11. Karácsonyi, D. (2018). „Felosztás vagy felemelkedés? Ukrajna, Európa nagy tortája”. *Tér és Társadalom* 32(4), 54–83. <https://doi.org/10.17649/TET.32.4.3096>.
12. https://www.researchgate.net/profile/David-Karacsonyi/publication/329160323_Felosztas_vagy_felemelkedes_Ukrajna_Europa_nagy_tortaja/links/60c854d0299bf108abd982b6/Felosztas-vagy-felemelkedes-Ukrajna-Europa-nagy-tortaja.pdf (Letöltve: 2022. július 23.)
13. Latyák, B. (2022). Felfüggesztették a Ford Fiesta és a Focus forgalmazását https://totalcar.hu/magazin/hirek/2022/07/22/felfuggesztettek-a-ford-fiesta-es-focus-modellek-forgalmazasat/?utm_source=index.hu&utm_medium=doz&utm_campaign=link (Letöltve: 2022. július 23.)
14. Lux, G. (2016). Újraiparosodás Közép-Európán, Monográfia MTA KRTK Regionális Kutatások Intézete, Pécs. http://real.mtak.hu/37947/1/LuxG_2016_Monogr%C3%A1fia_V%C3%A9gleges.pdf (Letöltve: 2022. július 22.)
15. Magyar nemzeti Bank (2022). A fenntartható egyensúly és felzárkózás 144 pontja <https://www.mnb.hu/letoltes/fenntarthato-egyensuly-es-felzarkozas-144-javaslat-20220519.pdf>
16. NN (2020). Akkumulátor-gyártó nagyhatalom lehet Magyarország. <https://novekedes.hu/elemezsek/akkumulator-gyarto-nagyhatalom-lehet-magyarorszag> (Letöltve: 2022. július 24.)
17. NN (2021). A brutális drágulás mellett ezek is fékezik az építőipart. <https://24.hu/fn/uzleti-tippek/2021/09/10/epitoipar-epitoanyagok-aremelkedes-szakemberhiany-evosz-felmeres/> (Letöltve: 2022. július 24.)
18. NN (2022). Tolatós teher: Európai egyes-kocsi forgalmak, Magyar Vasút II. évf.14.sz. <https://hungrail.hu/2022/07/13/tolatos-teher-europai-egyeskocsi-forgalmak-csokkeno-volumenek-magyar-fordulattal-magyar-vasut-ii-efolyam-14-szam/> (Letöltve: 2022. július 24.)
19. NN (2022). Ellátási-lánc: A magyar vasúti árufuvarozás kihívásai, Magyar Vasút II. évf.13.sz. <https://hungrail.hu/2022/06/29/ellatasi-lanc-a-magyar-vasuti-arufuvarozas-kihivasai-magyar-vasut-ii-efolyam-13-szam/> (Letöltve: 2022. július 24.)
20. NN (2022). Bajban az építőanyag-piac, évtizedek óta nem látott hiány jöhet. <https://24.hu/fn/gazdasag/2022/05/23/epitoanyag-piacon-evtizedek-ota-nem-latott-hiany-johet/> (Letöltve: 2022. július 24.)
21. Padányi, J.–Tomolya, J. (2017). „Háború és béke Ukrajnában, avagy keleten a helyzet változatlan”. *Hadtudomány* 1-2. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.1-2.63> (Letöltve: 2022. július 23.)
22. Poór, J. – Dajnoki, K. – Szabó, Sz. – Módosné Szalai, Sz. – Jenei, Sz. (2022). Kilábalás – Újranyitás – Növekedés. https://www.researchgate.net/publication/359402681_KILABALAS_UJRANYITAS_NOVEKEDES_VARHATO_VALTOZASOK_A_VALLALATIINTEZMENYI_GAZDALKODASBAN_ES_MENEDZSMENTBEN_A_KORONAVIRUS_ARNYEKABAN (Letöltve: 2022. július 22.)
23. Stoner, K. – McFaul, M. (2015). Who Lost Russia (This Time)? Vladimir Putin, *The Washington Quarterly* & Summer (2015). https://www.researchgate.net/publication/282803489_Who_Lost_Russia_This_Time_Vladimir_Putin (Letöltve: 2022. július 23.)
24. Varga B. (2017). „Két Ukrajna”? – Ukrajna megosztottságának történeti gyökerei. *Közép-Európai Közlemények*, 1., 155–167

8. SEGÍTŐ KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEK (SZABÓ SZILVIA – HOLLÓSY VADÁSZ GÁBOR)

„A hidegháború utáni világban a kultúra egyszerre megosztó és egyesítő erő. Az ideológiálag elkülönülő, ám kulturálisan egységes népek egymásra találnak.”

(Samuel P. Huntington)⁹

8.1. KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEK

A háború február 24-én tört ki, amikor Oroszország elindította a hadműveletét. Az azóta eltelt időszakban, mind a Kormány, mind az EU számos intézkedést hozott. Jelen fejezetben csak a magyar kormányzati intézkedéseket mutatjuk be. Itt szeretnénk felhívni az olvasó figyelmét arra, hogy az empirikus kutatás időszaka és a jogszabályi változások időszaka nincs átfedésben egymással, azaz a kutatás adatfelvétele előbb lezárult, minthogy a lentebb ismertetett jogszabályok hatályba léptek volna. A Kormány még a háború első napján két rendeletet adott ki, amelyek a következők voltak: 149/2022. (IV. 14.) Korm. rendelet a veszélyhelyzet ideje alatt szomszédos országban fennálló humanitárius katasztrófára tekintettel, az ideiglenes védelemre jogosultként elismert személyek foglalkoztatásával és juttatásaival kapcsolatos egyes szabályokról, valamint a menedékjogról szóló 2007. évi LXXX. törvény végrehajtásáról szóló 301/2007. (XI. 9.) Korm. rendelet módosításáról szóló 106/2022. (III. 12.) Korm. rendelet módosításáról és 1088/2022. (II. 24.) Korm. határozat a Nemzetbiztonsági Operatív Törzsről. Az első rendelet alapján az ukrán menekülteket ideiglenes védelem illeti meg. A második rendelet alapján a Kormány felállítja a Nemzetbiztonsági Operatív Törzset, amelynek a feladata Magyarország békéjének a megőrzése és ennek érdekében a különböző aktorok (pl. minisztériumok) munkájának az összehangolása.

A háború következtében számos ukrán kényszerült arra, hogy elhagyja a hazáját. Az Adat.one (2022) portál cikke alapján július 7-ig 8 792 763 ukrán menekült hagyta el az országát. Magyarországra 905 104 személy érkezett, de közülük csak 26 199-en kaptak menedéket, mivel a menekültek döntő többsége tovább is utazott. A kormány a Magyarországra érkező ukrán menekültek munkavállalásának támogatását az alábbi rendelettel szabályozza: 96/2022. (III. 10.) Korm. rendelet az Ukrajna területéről érkezett, ukrán állampolgársággal rendelkező személyek munkavállalásának támogatásáról. A kormány még három rendeletet alkotott, amivel az ukrán állampolgárok hazai foglalkoztatását szabályozza, ezek a következők: a 173/2022. (IV. 29.) Korm. rendelet az ukrán állampolgársággal rendelkező személyek egyes költségvetési szerveknél való foglalkoztatásának támogatásáról; a 172/2022. (IV. 29.) Korm. rendelet az ukrán állampolgársággal rendelkező személyek foglalkoztatásának támogatásáról; 121/2022. (III. 28.) Korm. rendelet az Ukrajnából menekült egészségügyi dolgozók magyarországi foglalkoztatásának veszélyhelyzeti szabályairól. Mindegyik rendelet célja, hogy támogassa azokat a szervezeteket, amelyek ukrán menekülteket alkalmaznak.

Magyarország Kormánya május 25-én hirdette ki a veszélyhelyzet (180/2022. (V. 24.) Korm. rendelet az Ukrajna területén fennálló fegyveres konfliktusra, illetve humanitárius katasztrófára tekintettel, valamint ezek magyarországi következményeinek az elhárítása érdekében veszélyhelyzet kihirdetéséről és egyes veszélyhelyzeti szabályokról). Ennek értelmében a miniszterelnök a felelős azért, hogy a háború következményeit elhárítsa. A vészhelyzet kihirdetését követően a kormány 2022 július 21-ig négy kormányrendeletet alkotott. Az első

⁹ Samuel P. Huntington (1927–2008) nemzetközileg ismert harvardi professzor.

kormányrendelettel a kormány az államháztartás szabályozását módosította (224/2022. (VI. 22.) Korm. rendelet egyes államháztartási szabályoknak a veszélyhelyzet ideje alatt történő eltérő alkalmazásáról, valamint egyes kormányrendeletek módosításáról). A második rendelet alapján a kormány gazdasági társaságokat a magyar állam felügyelete alá vonhatja (230/2022. (VI. 28.) Korm. rendelet a veszélyhelyzet során teendő intézkedések keretében gazdálkodó szervezetek működésének a magyar állam felügyelete alá vonásáról). A harmadik rendelettel a kormány megalkotja a határvadász jogviszonyt (244/2022. (VII. 8.) Korm. rendelet az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv állományába tartozó szerződéses határvadászokra vonatkozó szabályokról). A negyedik rendelettel a kormány a magyarországi ukrán menekültek társadalombiztosítási ellátásának szabályozását egyszerűsíti (246/2022. (VII. 8.) Korm. rendelet a veszélyhelyzet alatt az ukrán állampolgárok egyes társadalombiztosítási ellátásainak egyszerűsítéséről).

A kormány a költségvetési egyensúly megőrzése érdekében számos intézkedést hozott. Ezek közül ismertetjük azokat, amelyeket legfontosabbnak tartunk. A kormány gazdaság átalakítása érdekében alkotta meg a 2022. évi XIII. törvényt „A kisadózó vállalkozók tételes adójáról”, aminek értelmében drasztikusan szűkül azon vállalkozások köre, amelyek a KATA-t (kisadózó vállalkozók tételes adója) választhatják. A költségvetés stabilitása érdekében a kormány a cégekre extraprofit adót vet ki (197/2022. (VI. 4.) Korm. rendelet az extraprofit adókról). Ezek mellett a kormány megváltoztatja a rezsicsökkentés szabályozását is. Ennek értelmében, azon magánszemélyek, akik az átlagnál többet fogyasztanak az átlag feletti részre piaci árat kell fizetniük (259/2022. (VII. 21.) Korm. rendelet egyes egyetemes szolgáltatási árszabások meghatározásáról). Szintén jelentős változtatás, hogy a kormány korlátozta azok körét, akik rögzített 480 forint / liter árfolyamon vásárolhatnak 95-ös benzint és gázolajat (278/2022 (VII. 30.) Korm. rendelete a hatósági üzemanyagárral kapcsolatos egyes kormányrendeletek módosításáról).

8.2. EMPIRIKUS KUTATÁSI TAPASZTALATOK

A 8. fejezet további részében az empirikus kutatás eredményeit mutatjuk be az olvasó számára. A kérdőívben megkérdeztük a szervezeteket, hogy milyen javaslatokat fogalmaznának meg a kormány számára, amelyek bevezetésével csökkenthető lenne a háború gazdasági hatása. A 29. táblázat alapján az építőipar számára fontos lenne, hogy csökkenjenek a járulékok és az adók, valamint megmaradjon az üzemanyag árstop, amit a kormány cégek számára eltörölt (278/2022 (VII. 30.) Korm. rendelete a hatósági üzemanyagárral kapcsolatos egyes kormányrendeletek módosításáról). A válaszadók szerint a kereskedelmi szektor számára kulcsfontosságú, hogy a Forintnak az Euróval szembeni leértékelődése megálljon. Ennek megakadályozása érdekében a Magyar Nemzeti Bank megemelte a jegybanki alapkamatot, 2022. 07. 27. az alapkamat már 10,75% (MNB, 2022). A kereskedelmi szektor szervezetei számára további fontos szempont, hogy olcsó hitelhez juthassanak, illetve kapjanak bértámogatást. A mezőgazdaságban dolgozók számára különösen hangsúlyos szempont, hogy a Kormány támogassa a menekültek hazai foglalkoztatást, amit a Kormány meg is tett (96/2022. (III. 10.) Korm. rendelet az Ukrajna területéről érkezett, ukrán állampolgársággal rendelkező személyek munkavállalásának támogatásáról.). A mezőgazdasággal foglalkozó cégek számára szintén kívánatos a hazai piac erősítése, valamint a bürokrácia csökkentése. A járműgyártással foglalkozó szervezetek szerint kívánatos lenne a honvédelmi alap eltörlése és a munkavállalói mobilitás erősítése.

29. táblázat: Javaslatok szektorok szerint

| Sor-szám | Javaslatok | Szektor |
|----------|---|--------------------------------|
| 1. | Adó és járulékcsoökkentés, alapanyagellátás segítése, árstopp az építőanyagokra, üzemanyag árstopp fenntartása, | Építőipar |
| 2. | Alapanyagárak ellenőrzése, munkaerőmegtartó bértámogatások bevezetése, pályázati támogatások | Gépek és berendezések gyártása |
| 3. | Munkavállalói mobilitás erősítése, honvédelmi alap eltörlése | Járműgyártás |
| 4. | Bürokrácia csökkentése, hazai piacok erősítése, menekültek munkába állásának segítése, üzemanyag ártámogatás | Mezőgazdaság |
| 5. | Forint leértékelődésének megfékezése, bértámogatások, kkv-k támogatása, alacsony kamatú hitelek biztosítása, import logisztika költségtámogatása, Euro bevezetése | Kereskedelem |

A 30. táblázat alapján a nagy szervezetek számára fontos lenne az EU-n kívüli munkavállalók foglalkoztatásának egyszerűsítése. Ez részben megvalósult azzal, hogy a kormány az ukrán menekültek foglalkoztatását támogatja (96/2022. (III. 10.) Korm. rendelet az Ukrajna területéről érkezett, ukrán állampolgársággal rendelkező személyek munkavállalásának támogatásáról.). Szintén a nagy cégek fogalmazzák meg elvárásaként, hogy a kormány mérsékelje számukra az energia árak emelkedést. A nagy cégek számára az energia árak emelkedést a kormány nem mérsékelte. A nagy vállalatok szeretnék, ha Magyarországon bevezetésre kerülne az Euró. Ez ugyan eddig nem valósult meg, de a kormány lehetővé tette, hogy a cégek az adóikat Európában, vagy Amerikai Dollárban fizessék be (Pénzcentrum, 2022). A nagy cégek szintén fontosnak tartják a célzott szektorális támogatásokat, amely eddig nem valósult meg. A kis cégek likviditást növelő programokat, adókedvezményeket, bértámogatást, vissza nem térítendő támogatásokat, kisvállalkozások energiafelhasználásának támogatását várják el a kormánytól, amelyek eddig nem valósultak meg. A nagyobb cégek (multinacionális szervezetek) azt is szorgalmazzák, hogy a kormány vezessen be lakhatási támogatást a munkavállalók számára. Ezt a lehetőséget HR szempontból is fontosnak tartjuk, mivel az Ukrajnából érkezett, hazánkban elhelyezkedő munkavállalók lakhatását addig mindenképpen támogatni kellene valamilyen formában, ameddig eljutnak odáig az érintettek, hogy saját forrásból finanszírozzák lakhatásukat (pl.: albérlet). Ezt azért tartjuk fontosnak megemlíteni, mert feltételezhetően a munkavállalók egy saját otthonban jobban tudnak regenerálódni, mint a munkásszülőkon, ezáltal a munkakörnyezetben is kevésbé lesznek fáradtak, munkateljesítményük megnő. A pszichológiai biztonság nagyban hozzájárul a munkahelyi hatékonysághoz.

30. táblázat: Javaslatok szervezeti méret szerint

| Sor-szám | Nagy szervezetek | Kis szervezetek (KKV-k) |
|----------|--|---|
| 1. | az EU-n kívüli munkavállalók foglalkoztatásának egyszerűsítése | likviditásnövelő programok |
| 2. | energiaárak emelkedésének mérséklése | adókedvezmények |
| 3. | lakhatási támogatás bevezetése | vissza nem térítendő bértámogatás |
| 4. | Euro bevezetése | áfacsökkentés |
| 5. | célzott szektorális támogatások | kisvállalkozások energiateljesítményének támogatása |

Összességében elmondható, hogy a szervezetek által kért kormányzati támogatások bizonyos köre részlegesen megvalósult, pl. a forint leértékelődésének lassítása (de a forint gyengülését nem sikerült megállítani), Euró bevezetése helyett Euró és Dollár alapú adóbefizetés lehetősége, a munkavállalói mobilitás növelését figyelembe véve az ukrán menekültek munkavállalásának a megkönnyítése. Jelentős része viszont nem valósult meg, pl. a kormány nem csökkentette az ÁFÁ-t, a szervezetek számára nem mérsékelte az energiaárakat, illetve célzott szektorális támogatások sem jelentek meg. Ha a jövőben a kormány a jogszabályalkotás során bevezetné a cégek által szorgalmazott változtatásokat, akkor érdemes lenne arra nézve is kutatást végezni, hogy ezek közül melyek azok, amelyek legeredményesebben tudnak hozzájárulni a szervezetek likviditásának a növeléséhez, illetve ezek az intézkedések mennyire tekinthetők hatékonyak.

8.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 8. FEJEZETHEZ

- 96/2022. (III. 10.) Korm. rendelet az Ukrajna területéről érkezett, ukrán állampolgársággal rendelkező személyek munkavállalásának támogatásáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2200096.KOR&dbnum=1> (Letöltve: 2022. július 21.)
- 121/2022. (III. 28.) Korm. rendelet az Ukrajnából menekült egészségügyi dolgozók magyarországi foglalkoztatásának veszélyhelyzeti szabályairól. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2200121.KOR&dbnum=1> (Letöltve: 2022. július 21.)
- 149/2022. (IV. 14.) Korm. rendelet a veszélyhelyzet ideje alatt szomszédos országban fennálló humanitárius katasztrófára tekintettel, az ideiglenes védelemre jogosultként elismert személyek foglalkoztatásával és juttatásaival kapcsolatos egyes szabályokról, valamint a menedékgjogról szóló 2007. évi LXXX. törvény végrehajtásáról szóló 301/2007. (XI. 9.) Korm. rendelet módosításáról szóló 106/2022. (III. 12.) Korm. rendelet módosításáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2200149.KOR&dbnum=1> (Letöltve: 2022. július 21.)
- 172/2022. (IV. 29.) Korm. rendelet az ukrán állampolgársággal rendelkező személyek foglalkoztatásának támogatásáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2200172.KOR&dbnum=1> (Letöltve: 2022. július 21.)
- 173/2022. (IV. 29.) Korm. rendelet az ukrán állampolgársággal rendelkező személyek egyes költségvetési szerveknél való foglalkoztatásának támogatásáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2200173.KOR&dbnum=1> (Letöltve: 2022. július 21.)
- 180/2022. (V. 24.) Korm. rendelet az Ukrajna területén fennálló fegyveres konfliktusra, illetve humanitárius katasztrófára tekintettel, valamint ezek magyarországi következményeinek az elhárítása érdekében veszélyhelyzet kihirdetéséről és egyes veszélyhelyzeti szabályokról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2200180.KOR&dbnum=1> (Letöltve: 2022. augusztus 08.)
- 197/2022. (VI. 4.) Korm. rendelet az extraprofit adókról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2200197.KOR&dbnum=1> (Letöltve: 2022. augusztus 08.)
- 224/2022. (VI. 22.) Korm. rendelet egyes államháztartási szabályoknak a veszélyhelyzet ideje alatt történő eltérő alkalmazásáról, valamint egyes kormányrendeletek módosításáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2200224.KOR&dbnum=1> (Letöltve: 2022. augusztus 08.)
- 230/2022. (VI. 28.) Korm. rendelet a veszélyhelyzet során teendő intézkedések keretében gazdálkodó szervezetek működésének a magyar állam felügyelete alá vonásáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2200230.KOR&dbnum=1> (Letöltve: 2022. augusztus 08.)
- 244/2022. (VII. 8.) Korm. rendelet az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv állományába tartozó szerződéses határőrszolgákra vonatkozó szabályokról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2200244.KOR&dbnum=1> (Letöltve: 2022. augusztus 08.)
- 246/2022. (VII. 8.) Korm. rendelete veszélyhelyzet alatt az ukrán állampolgárok egyes társadalombiztosítási ellátásainak egyszerűsítéséről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2200246.KOR&dbnum=1> (Letöltve: 2022. augusztus 08.)

12. 259/2022. (VII. 21.) Korm. rendelet egyes egyetemes szolgáltatási árszabások meghatározásáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2200259.KOR&dbnum=1> (Letöltve: 2022. augusztus 08.)
13. 278/2022 (VII. 30.) Korm. rendelete a hatósági üzemanyagárral kapcsolatos egyes kormányrendeletek módosításáról. <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/c597140eb84c0637278b04c26a70c4fc3f02264a/megtekintes> (Letöltve: 2022. augusztus 08.)
14. 1088/2022. (II. 24.) Korm. határozat a Nemzetbiztonsági Operatív Törzsről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A22H1088.KOR&dbnum=1> (Letöltve: 2022. augusztus 08.)
15. 2022. évi XIII. törvény „A kisadózó vállalkozók tételes adójáról”. <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/b0cf1960500113f7be79141585b6114944b080ac/megtekintes> (Letöltve: 2022. augusztus 08.)
16. Adat.one (2022): Ukrán menekültek száma Európában *Adat.one*, <https://hu.adat.one/ukran-menekultek-szama-europaban> utolsó letöltés: 2022. július 21.
17. Huntington, P.S. (1998). *A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása*. Budapest: Európa Könyvkiadó.
18. MNB (2022): *Jegybanki alapkamat alakulása*. https://www.mnb.hu/Jegybanki_alapkamat_alakulasa (Letöltve: 2022. augusztus 08.)
19. Pénzcentrum (2022): *Itt a bejelentés: részlegesen bevezeti az eurót a magyar kormány*. <https://www.penzcentrum.hu/vallalkozas/20220730/itt-a-bejelentes-reszlegesen-bevezeti-az-eurot-a-magyar-kormany-1127485>

9. VÁLASZADÓK JELLEMZŐI (KUNOS ISTVÁN – METSZŐSY GABRIELLA)

„A háború befejezésének leggyorsabb módja, ha elveszítjük”.

(George Orwell)¹⁰

Ez a fejezet a kutatásban résztvevő személyek egyéni jellemzőinek elemzését tartalmazza, így a szervezetben betöltött pozíció, a válaszadó neme és a szervezetnél eltöltött idő, mint csoportosító tényezők kerültek terítékre.

9.1. KITÖLTŐ SZEMÉLYEK JELLEMZŐI

A fejezetben a kérdőívet kitöltő személy jellemzői kerülnek bemutatásra a válaszadó szervezetben betöltött pozíció, a válaszadó neme és a szolgálati idő tekintetében.

A szervezetben betöltött pozícióval kapcsolatosan 795 fő nyilatkozott, a válaszadók több mint fele (55,1%) tulajdonosként vett részt a felmérésben. A kiemelkedő arányú tulajdonosi kitöltés összefüggésben áll a második fejezetben bemutatott szervezeti jellemzővel, mely szerint a létszám megoszlás hasonló adatokat mutat, a kitöltők több mint fele esetében (65,3%) nincs, vagy mindössze 1-9 fő közötti a foglalkoztatotti létszám. Hazánkban 97,9% a mikrovállalkozások aránya¹¹, mely alapján a kitöltések nem képezik le a hazai létszám kategória szerinti struktúrát. A kitöltők 21,3%-a vezető pozíciót tölt be a szervezeten belül, és 18,1% esetben alkalmazott töltötte ki a felmérést, míg 44 fő, a válaszadók 5,5%-a az egyéb kategóriába sorolta magát.

31. táblázat: Pozíció (n=795)

| Sor-szám | Pozíció megnevezése | % |
|----------|-----------------------------|--------------|
| 1. | Tulajdonos | 55,1 |
| 2. | Első számú vezető | 10,9 |
| 3. | Felsővezetői testület tagja | 5,7 |
| 4. | Középvezető | 4,7 |
| 5. | Alkalmazott | 18,1 |
| 6. | Egyéb | 5,5 |
| | Összesen | 100,0 |

¹⁰ George Orwell (1903–1950) angol regényíró, író, újságíró és kritikus.

¹¹ KHS, https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0004.html

A kitöltők nemére vonatkozó kérdésre 785 fő adott választ, melyből 331 fő nő (42,2%) és 454 fő férfi (57,8%).

32. táblázat: Neme (n=785)

| Nem | % |
|-----------------|--------------|
| Férfi | 57,8 |
| Nő | 42,2 |
| Összesen | 100,0 |

A kitöltők szolgálati ideje a válaszadás alapjául szolgáló szervezetnél alapvetően nem differenciált, kisebb eltérések mutatkoznak csak. A legtöbb kitöltő (23,6%) több mint 20 éve dolgozik az általa képviselt szervezetnél, és 21,3%-uk pedig több mint 10 éve, így a kitöltők majdnem felének hosszútávú tapasztalata van a szervezethez kapcsolódó folyamatokról, attitűdökről. A válaszadók 13,9%-a maximum egy éves szervezetnél eltöltött idejével újoncnak számít, pont belecsöppenne a háború hatásainak kezelési folyamataiba, így részükről a háború előtti helyzettel való összehasonlítás okozhat némi nehézséget. 142 fő, 18,3% 2-3 éve dolgozik a szervezetnél, így az ő tapasztalatuk egyik válsághelyzetből a másikba való átcsúszást szemlélteti, mely során az elmúlt években a COVID-19 okozta nehézségek kezelése, jelenleg pedig a háború okozta változások kezelése került előtérbe. Emellett 9,5% 4-5 éves, 13,4% pedig 6-10 éves szolgálati idővel rendelkezik a válaszadó szervezet tekintetében, mely időszakban a nyugalmi állapotban lévő növekedés és a válságkezelés is megtapasztalható volt.

33. táblázat: Szolgálati idő a válaszadó szervezetnél (n=776)

| Szolgálati idő (év) | % |
|---------------------|--------------|
| 0-1 éve | 13,9 |
| 2-3 éve | 18,3 |
| 4-5 éve | 9,5 |
| 6-10 éve | 13,4 |
| 11-15 éve | 11,5 |
| 16-20 éve | 9,8 |
| 20 évnél több | 23,6 |
| Összesen | 100,0 |

A fejezetben bemutatott válaszadói jellemzők nem reprezentatív adatok, az összes válaszadó közül átlagosan 33,4% válaszolt a feltett pozícióval, nemmel és szolgálati idővel kapcsolatos kérdésekre.

9.2. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 9. FEJEZETHEZ

1. Központi Statisztikai Hivatal (2021) összefoglaló táblák: A regisztrált vállalkozások száma létszám-kategória szerint, https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz (Letöltve: 2022. augusztus 1.)

10. MELLÉKLET (BALOG KATALIN)

„Az ECFR kutatása azt mutatja, hogy bár az európaiak nagy szolidaritást éreznek Ukrajnával, és támogatják az Oroszország elleni szankciókat, megosztottak a hosszú távú célok tekintetében. Megoszlanak a „béke” tábora (az emberek 35 %-a), amely azt akarja, hogy a háború mielőbb véget érjen, és az „igazságosság” tábora között, amely szerint a sürgetőbb cél Oroszország megbüntetése (az emberek 22 %-a).¹²

10.1. MELLÉKLET: A KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA

A felmérésünk során a több mint ezer válaszadó közül 953 szervezet (vállalat és intézmény) járult hozzá nevének közléséhez. A válaszadók között megtalálhatók multinacionális vállalatok leányvállalatai, magyar nagyvállalatok, állami és közszolgálati cégek és a magyar KKV változatos szereplői. A felmérésben részt vettek élelmiszeripari, kereskedelmi, építőipari, autóipari és tanácsadó cégek, melyek jól reprezentálják a legjelentősebb hazai iparágakat.

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|--|
| 1 | 2B Vizuál Bt. |
| 2 | 3 Farkas Kft. |
| 3 | 4D Soft Kft. |
| 4 | 5 Karát Kft. |
| 5 | 5let Design Kft. |
| 6 | 6 Legs Kft. |
| 7 | 676 Trio Consulting Kft. |
| 8 | A Boston Consulting Group Szolgáltató Kft. |
| 9 | A és A Papír Bt. |
| 10 | AB Merkúr Kft. |
| 11 | Abbay 2020 Bt. |
| 12 | Aborusse BVB Kft. |
| 13 | Ács Zoltán E.V. |
| 14 | AdaChash Kft. |
| 15 | Adamas 2001 Kft. |
| 16 | Admiral Stúdió Kft. |
| 17 | Adóterv Kft. |
| 18 | Adzuki Kft. |
| 19 | Aerociklon Kft. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|-------------------------------|
| 20 | AFI-West Kft. |
| 21 | Aflorédó Bt. |
| 22 | Agel CBI Kft. |
| 23 | Agorama Kft. |
| 24 | Agria Color 98 Kft. |
| 25 | Agro Pont Kft. |
| 26 | Agronátúr Bau Kft. |
| 27 | Agustin Consulting Kft. |
| 28 | Akcept Partners Kft. |
| 29 | Aktuál Trend Kft. |
| 30 | Al-Er Bt. |
| 31 | Alloymetal Kft. |
| 32 | Almási Gábor László E.V. |
| 33 | Altshift Consulting Ltd. |
| 34 | Alverad Technology Focus Kft. |
| 35 | Amononetwork Kft. |
| 36 | Amore Pizza 11 Kft. |
| 37 | Amritana Kft. |
| 38 | Anda Present Kft. |

¹² Kratsev, I.& Leonard, M. (2022). Peace versus Justice: The coming European split over the war in Ukraine. <https://ecfr.eu/publication/peace-versus-justice-the-coming-european-split-over-the-war-in-ukraine/> (Letöltve: 2022. július 08.)

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|---|
| 39 | AND-AND Immo Kft. |
| 40 | Anesh Szaktanácsadó Bt. |
| 41 | Angyalföld Dental Kft. |
| 42 | Animative Kft. |
| 43 | Anna 2000 Bt. |
| 44 | Anonim Zrt. |
| 45 | ANTE Kft. |
| 46 | Antik Hang |
| 47 | Anvalor Kft. |
| 48 | Apartland Kft. |
| 49 | Apollo Hungary Kft. |
| 50 | Apostol László E.V. |
| 51 | AquaCut Kft. |
| 52 | Aranydió Óvoda és Bölcsőde |
| 53 | Aranykert Kultúrális és Művészeti Egyesület |
| 54 | ARC Gazdasági Tanácsadó Kft. |
| 55 | Ardents Kft. |
| 56 | ARIES 99 Fordító és Tanácsadó Bt. |
| 57 | ÁRPÁD-AGRÁR Zrt. |
| 58 | Artkitchen Kft. |
| 59 | ASC Vezetői és Informatikai Tanácsadó Kft. |
| 60 | ASD Stúdió Kft. |
| 61 | A-Tech-Team Kft. |
| 62 | Atomok Team Bt. |
| 63 | Audi Hungaria Zrt. |
| 64 | Auffenberg Árpád E.V. |
| 65 | Auriga Consulting Kft. |
| 66 | AUTINEXUS Nonprofit Kft. |
| 67 | Autó Mandy Car Kft. |
| 68 | Auto Palace Buda |
| 69 | Autó-Expanzió Kft. |
| 70 | AVIS BSC Kft. |
| 71 | AVL Hungary |
| 72 | Axilift Kft. |
| 73 | A-Z Óvoda és Nemzetközi Bölcsőde |
| 74 | AZOL Team Kft. |
| 75 | Azúr Bagoly Kft. |
| 76 | B2Sky Utazási Iroda Kft. |
| 77 | Bagako Bt. |
| 78 | Balaton Áruház Kft. |
| 79 | Balaton-Ker-Tész Szövetkezet |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|---|
| 80 | Baracscai Petra E.V. |
| 81 | Bárány Tünde Nikoletta E.V. |
| 82 | Baranyi Hűtéstechika Kft. |
| 83 | Bárczi Krisztina E.V. |
| 84 | Bardon & Bardon Kft. |
| 85 | Barszak Padló Kft. |
| 86 | Barta Tibor E.V. |
| 87 | Bartrender Ltd. fióktelep |
| 88 | Bauspar Invest Kft. |
| 89 | Bauszer Kft. |
| 90 | BBMT Kft. |
| 91 | Boston Consulting Group |
| 92 | Bdrive Kft. |
| 93 | Beauty Foot & Nail Kft. |
| 94 | Beglar Kft. |
| 95 | Belvárosi Zene Nonprofit Kft. |
| 96 | Benkő Zoltán E.V. |
| 97 | Benorlach Kft. |
| 98 | Berényi Tibor E.V. |
| 99 | Best és Fia Kft. |
| 100 | Best-Office Kft. |
| 101 | Bethlen Téri Színház Nonprofit Közhasznú Kft. |
| 102 | Betonpartner Kft. |
| 103 | Budapesti Gazdasági Egyetem |
| 104 | BGW Kft. |
| 105 | Bgzn Tűzép Kft. |
| 106 | BHM Kft. |
| 107 | Biokiskert Kft. |
| 108 | Bio-Science Kft. |
| 109 | Biotaclean Bt. |
| 110 | Birillo Zoo Kft. |
| 111 | Biztform Bt. |
| 112 | Blackwater Consulting Kft. |
| 113 | BLIND Elektronikai Szolgáltató Bt. |
| 114 | Blue-Booking Bt. |
| 115 | Bmax Kft. |
| 116 | BMW Magyarország Kft. |
| 117 | BNP Mérnökiroda Kft. |
| 118 | Bodó Tamás E.V. |
| 119 | BOLDOGKŐ-FRUIT Kft. |
| 120 | Bonta Miklós E.V. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|---|
| 121 | Borsodi Műhely Kft. |
| 122 | BOSSÁNYI ÉS TÁRSA Kft. |
| 123 | Bóta János E.V. |
| 124 | Bozó Bútor Kft. |
| 125 | BPR Europe Kft. |
| 126 | Brahmayurveda Invest Kft. |
| 127 | Brassó Utcai Általános Iskola |
| 128 | Bringaboard trekking-City Kft. |
| 129 | Bróker Kft. |
| 130 | Bruckner Viktor E.V. |
| 131 | BSIS9 Informatikai Szolgáltató és Tanácsadó Kft |
| 132 | Buci Plusz Bt. |
| 133 | Budai Egészségközpont Zrt. |
| 134 | Budapest Biztonsági Szolgálat Bt. |
| 135 | Budapesti Városvédő Egyesület |
| 136 | BUDAVENTURA TRAVEL Bt. |
| 137 | Bunzl Magyarország Kft. |
| 138 | Büttner Kft. |
| 139 | C.Tessile Kft. |
| 140 | C.Tessile Könnyűipari és Kereskedelmi Kft. |
| 141 | CADSOL Kft. |
| 142 | Ccarbohyde Zrt. |
| 143 | Cargill |
| 144 | Caribou Kft. |
| 145 | CarSales Agency Kft. |
| 146 | Caterpillar |
| 147 | Celt Kft. |
| 148 | CEOS Kft. |
| 149 | CertUnion Hungary Kft. |
| 150 | C-E-S Bt. |
| 151 | Champs Sziget Kft. |
| 152 | Charlyn Kft. |
| 153 | Chartausi Kft. |
| 154 | CI Szállodaüzemeltető Kft. |
| 155 | CIB Bank |
| 156 | Cifuentesester Kft. |
| 157 | Citrom Patika Kft. |
| 158 | CKP-Mérnök Kft. |
| 159 | Cleanroad2007 Bt. |
| 160 | Clever Home Bt. |
| 161 | CMV Kft. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|---|
| 162 | Cobra Komplex Kft. |
| 163 | Coca-Cola HBC Magyarország Kft. |
| 164 | Coffee and Co 2017 Kft. |
| 165 | Collect All E.V. |
| 166 | Color Point TT. Bt. |
| 167 | COMPASS Lighting Kft. |
| 168 | Complete CarLING Kft. |
| 169 | ComputerFactory Kft. |
| 170 | Constructor Zambelli Kft. |
| 171 | Continental Automotive Hungary Kft. |
| 172 | Corden International Kft. |
| 173 | Creartive-Dekor Kft. |
| 174 | CreatIT Solutions Kft. |
| 175 | Csabria Best Sweets Kft. |
| 176 | Csetlő botló Bt. |
| 177 | Csiki Alajos E.V. |
| 178 | Csintalan Méhészet |
| 179 | Csiszár Katalin E.V. |
| 180 | Csobayné Pintér Éva E.V. |
| 181 | Csőtörő Kft. |
| 182 | Csutak Szerszám Kft. |
| 183 | D.V.Investment Kft. |
| 184 | Da Panino Caffé Kft. |
| 185 | Dabas és Környéke Vízügyi Kft. (DAKÖV Kft.) |
| 186 | Daneeka Mérnökiroda Kft. |
| 187 | Dánielfilm Stúdió Kft. |
| 188 | Danube Metal Kft. |
| 189 | Dark Tactical Kft. |
| 190 | Data Service Bt. |
| 191 | Dávid-Trió Kft. |
| 192 | Day Kft. |
| 193 | D-Blokk Escape Kft. |
| 194 | DDSG MAHART Kft. |
| 195 | Deart Produkciós és szolgáltató Kft. |
| 196 | Debreceni Mechanikai Művek Kft. |
| 197 | Dekra Arbeit |
| 198 | Delivery Hero Hungary Kft. |
| 199 | Demény Attila E.V. |
| 200 | Desigm Stúdió Kft. |
| 201 | Deufol Hungary Kft. |
| 202 | DEUTSCHE TELEKOM IT Solutions |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|---|
| 203 | De-Va Bt. |
| 204 | Dezső Tímea Ildikó EV |
| 205 | Diamond Congress Kft. |
| 206 | Digital Factory s.r.o |
| 207 | Digital Musketeers Kft. |
| 208 | Digitem Kft. |
| 209 | Di-ke group Kft. |
| 210 | DIMA Kft. |
| 211 | Dinnyés Consulting Kft. |
| 212 | Dinnyési Hagyományőrző Központ |
| 213 | Dissador Bt. |
| 214 | DND Bt. |
| 215 | Dombi András E.V. |
| 216 | Dóri Nikolett Judit E.V. |
| 217 | Doro Beauty Kft. |
| 218 | Dózsa és Társai Kft. |
| 219 | Dozso Delikat Kft. |
| 220 | dr Sigmund Anikó Gyermek egészségügyi Bt. |
| 221 | Dr. Biró Eszter E.V. |
| 222 | Dr. Lupák Medical Kft. |
| 223 | dr. Molnárné Bakos Csilla E.V. |
| 224 | dr.Bardóczyné Székely Emőke E.V. |
| 225 | Dr.Egressy Oral Surgery Kft. |
| 226 | dr. Tóth Henriette Enikő E.V. |
| 227 | Drajko Istvan E.V. |
| 228 | Dreamcool Kft. |
| 229 | Dreasure-Clothing Kft. |
| 230 | DTS Projekt Kft. |
| 231 | Dubóczky Anna E.V. |
| 232 | Duna-Dráva Cement Kft. |
| 233 | Dynamic Technologies Hungary Kft. |
| 234 | E.ON |
| 235 | E2 Hungary Zrt. |
| 236 | Eagle Projects Kft. |
| 237 | Eastflow Technology Kft. |
| 238 | Easy Learning Hungary Kft. |
| 239 | ECODENT Kkt. |
| 240 | EDUTAX Kft. |
| 241 | eeeBID Kft. |
| 242 | Ég Felé Kft. |
| 243 | Egaleo Kft. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|---|
| 244 | Egészség és kényelem Kft. |
| 245 | EGIS Gyógyszergyár Zrt. |
| 246 | egy kft. |
| 247 | Egyedi Jelmez Kft. |
| 248 | Electrolux Lehel Kft. |
| 249 | ELKO Ételtár Kft. |
| 250 | ELTE TTK Meteorológiai Tanszék |
| 251 | Ember Kft. |
| 252 | Emberfejlesztés Kft. |
| 253 | Encotech Kft. |
| 254 | Endress+Hauser Magyarország Kft. |
| 255 | ENIAC Computing |
| 256 | Ergománia Kft. |
| 257 | Erste Bank Hungary Zrt. |
| 258 | Estimate Pro Kft. |
| 259 | Etaska.hu Kft. |
| 260 | EU -Game Kft. |
| 261 | Euro-Avenue Kft. |
| 262 | Euro-Clear Kft. |
| 263 | Euroexam Kft. |
| 264 | EuroMACC Kft. |
| 265 | EuroMotor Kft. |
| 266 | European Power Services Zrt. |
| 267 | Eurorisk Kft. |
| 268 | Eurorisk Kft. |
| 269 | EVY MONA Bt. |
| 270 | Exkluzív-EQ Kft. |
| 271 | Ezüstfény Klinika Kft. |
| 272 | Faber és Társa Kft. |
| 273 | Facebox Unit Kft. |
| 274 | Fá-Ha Bt. |
| 275 | FARKAS ÉVA E.V. |
| 276 | Favorit Investment Kft. |
| 277 | Febi 2020 Kft. |
| 278 | FedEx Trade Networks Transport & Brokerage Kft. |
| 279 | Fehér Fa-Ker Kft. |
| 280 | Fekete Balázs E.V. |
| 281 | Fekete Tamás E.V. |
| 282 | Felületképzés Kft. |
| 283 | Fenyvesi Zsolt E.V. |
| 284 | Ferenczi Fémipari Kft. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|---------------------------------|
| 285 | Ferro Team Hungary Kft. |
| 286 | Ferrov Kft. |
| 287 | FFK76 művészeti Bt. |
| 288 | Fitbody Pilates |
| 289 | FLECK FOOD HUNGARY Kft. |
| 290 | Fodor Melinda E.V. |
| 291 | Foltrade Kft. |
| 292 | Fonalka és Társa Kft. |
| 293 | Food Valhalla Bt. |
| 294 | Forgács Magdolna E.V. |
| 295 | Forgó Horog Kft. |
| 296 | FormaFény Kft. |
| 297 | Formianum Kft. |
| 298 | Forte Faktor Zrt. |
| 299 | Foton2000 |
| 300 | FŐBER Zrt. |
| 301 | Fölföldi Fruzsina Réka E.V. |
| 302 | Főnix Irodaszer Kft. |
| 303 | Frontside és Frontx Kft. |
| 304 | Funkcio Kft. |
| 305 | G.S.Magyarország Kft. |
| 306 | Gaia Stones Kft. |
| 307 | Gál József Dávid E.V. |
| 308 | GaMa Tech Kft. |
| 309 | Garage Kft. |
| 310 | Garapena Kft. |
| 311 | GardenGate Kft. |
| 312 | GB Bútór Bt. |
| 313 | Gelencsér Gergő E.V. |
| 314 | Geo Concept Kft. |
| 315 | Geotrans Bt. |
| 316 | GÉP - VILL Kft. |
| 317 | Gerbeaud Gasztronómia Kft. |
| 318 | Getstyled Kft. |
| 319 | Giga-Soft Bt. |
| 320 | Givaudan Business Solution Kft. |
| 321 | Glatz Tamás E.V. |
| 322 | Global Pannon Trade Kft. |
| 323 | Globe Weld Kft. |
| 324 | Globomax Zrt. |
| 325 | GM Kft. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|--|
| 326 | Good Karma |
| 327 | GOR-VILL2000 Kft. |
| 328 | Gönczi Gábor E.V. |
| 329 | Granpol Kft. |
| 330 | Grant Thornton Consulting Kft. |
| 331 | Green Technology Power Kft. |
| 332 | Greentech Hungary Kft. |
| 333 | GreenVent Kft. |
| 334 | GROUP 4 RENT A CAR Kft. |
| 335 | Groupama Biztosító Zrt. |
| 336 | Guba Ferenc E.V. |
| 337 | Gulyás Katalin E.V. |
| 338 | Gyarmati-Terhes Kft. |
| 339 | Győrfa Home Kft. |
| 340 | Győri Balázs E.V. |
| 341 | H1 Systems Mérnöki Szolgáltatások Kft. |
| 342 | Haha Bt. |
| 343 | Hair&Barber Beauty Kft. |
| 344 | HAI-Rá Szalon Kft. |
| 345 | Haj-tech |
| 346 | Halloween |
| 347 | Halmi Kft. |
| 348 | Hanka Generaltech Kft. |
| 349 | Happy Kids Nemzetközi Ovoda |
| 350 | Happy TaxSoul Kft. |
| 351 | Harangvölgyi László E.V. |
| 352 | Hard Office Invest Kft. |
| 353 | Haris Travel Club Kft. |
| 354 | Harsányi Ildikó E.V. |
| 355 | Hársfa Stúdió Kft. |
| 356 | HASTI Kft. |
| 357 | Használatautósok Kft. |
| 358 | Hasznos Tanács Kft. |
| 359 | Hatos és Társa Nyelviskola Kft. |
| 360 | Hays Hungary |
| 361 | Hegyesi Melinda E.V. |
| 362 | Heiszler Hair and Beauty Kft. |
| 363 | Heldent Kft. |
| 364 | Held-Transport |
| 365 | Hello Wood |
| 366 | HelloBIT Kft. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|--|
| 367 | Herta |
| 368 | Hi & t Kft. |
| 369 | Hidegkút Patika Bt. |
| 370 | HIDROT Kft. |
| 371 | Hiradástechnika Zrt. |
| 372 | Hiradastechnika-Telecommunication Kft. |
| 373 | HÓKUSZPÓKUSZ ICE Kft. |
| 374 | Hold 93 Kft. |
| 375 | Holló-Szabó Réka E.V. |
| 376 | Hometelesales Kft. |
| 377 | Hompóth Gábor E.V. |
| 378 | Horváth Béláné E.V. |
| 379 | Horváth Georgina E.V. |
| 380 | Horváth György E.V. |
| 381 | Horváth János E.V. |
| 382 | HRzone Kft. |
| 383 | HSI Kft. |
| 384 | Human Dialog Kft. |
| 385 | Human Press Bt. |
| 386 | Hungarian Water Partnership Nonprofit Kft. |
| 387 | Hunicorn Zrt. |
| 388 | Hunnia vadgazdálkodási Kft. |
| 389 | Hydromax Hungária Kft. |
| 390 | IBSZ Consulting Kft. |
| 391 | ICF Tech Hungary |
| 392 | IDBC |
| 393 | IDBC Creative Solutions Kft. |
| 394 | IFEX Kft. |
| 395 | Ignác Miklós E.V. |
| 396 | IMM-Data Kft. |
| 397 | Infadokt Kft. |
| 398 | Infratech |
| 399 | Ingenarius Kft. |
| 400 | InnoMedia Kft. |
| 401 | inter Cars Hungária Kft. |
| 402 | Interclass Bt. |
| 403 | Inter-Etikett Nyomda Kft. |
| 404 | Interface Kft. |
| 405 | Interstuhl Kft. |
| 406 | Intertranscoop Kft. |
| 407 | Investhouse Kft. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|---|
| 408 | IP&CCenter Kft. |
| 409 | Iparico Kft. |
| 410 | Irányvonal Kft. |
| 411 | IronMaas Consulting Kft. |
| 412 | Iskolaműhely Kft. |
| 413 | ITEX Solution Kft. |
| 414 | IT-Seniors Szellemi Dolgozók Közérdekű Nyugdíjas Szövetkezete |
| 415 | Informatikai, Távközlési és Elektronikai Vállalkozások Szövetsége |
| 416 | Izotóp Intézet Kft. |
| 417 | Jágus Bt. |
| 418 | Jakucs Gabriella E.V. |
| 419 | Jani családi gazdaság |
| 420 | Jávorkai-Dobi Gabriella E.V. |
| 421 | Jellinek és Társai Kft. |
| 422 | JMP Hotel Management Kft. |
| 423 | Jobeck Kereskedelmi Kft. |
| 424 | Jövökert Bt. |
| 425 | JPA-CONTAX Kft. |
| 426 | JP-Team Gépész Kft. |
| 427 | Juhász-Kerepesi Szilvia E.V. |
| 428 | k & k Bt. |
| 429 | K és K IMMO Kft. |
| 430 | K Media & Sport Kft. |
| 431 | K&B Nemzetközi Tanácsadó és Kereskedelmi Kft. |
| 432 | K+L Dental Kft. |
| 433 | Kaczér Adótanácsadó és Szolgáltató Kft. |
| 434 | Kácsor Péter Pál E.V. |
| 435 | Kacsukpatent Kft. |
| 436 | Kádár Hungary Kft. |
| 437 | Kantar Millward Brown Kft. |
| 438 | KARIARTIDA Kft. |
| 439 | Kárpitvarázs Kft. |
| 440 | Kassai Marci E.V. |
| 441 | KEAL-KRI Kft. |
| 442 | Kedo Eurocosmetics Kft. |
| 443 | KÉK DUNA" Bt. |
| 444 | Kelépker Kft. |
| 445 | Kellner Zsuzsanna E.V. |
| 446 | Kende Kft. |
| 447 | Kerek Bt. |
| 448 | Kerex Uszoda Kft. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|--|
| 449 | Keringatlan Kft. |
| 450 | Kermann Zrt. |
| 451 | Kermax-veggie Kft. |
| 452 | Ker-Soft Kft. |
| 453 | Kerst Peter E.V. |
| 454 | Kertész Andrea E.V. |
| 455 | Kerti Gyümölcs Kft. |
| 456 | Kerti REVI Kft. |
| 457 | Kertvendéglő |
| 458 | KEYGUARD Zrt. |
| 459 | Kinetic BKRL Kft. |
| 460 | Király Anita E.V. |
| 461 | Király József E.V. |
| 462 | Kis Ákos Róbert E.V. |
| 463 | Kisebbségi Érdekvédelmi Szervezet Inámpuszta |
| 464 | Kisgarzs-lottózó Bt. |
| 465 | Kiss and Rea Kft. |
| 466 | KISS ÉS TÁRSAI Kft. |
| 467 | Kiss pincészet |
| 468 | Kissné Vinceová Katalin E.V. |
| 469 | Kistérségi Egyesített Szociális Intézmény |
| 470 | Kizlinger Balázs E.V. |
| 471 | Knorr-Bremse |
| 472 | Kobold2003 Kft. |
| 473 | Kódex-Kontroll Kft. |
| 474 | Kókuszház Bt. |
| 475 | Kolcsár Sütőipari Kft. |
| 476 | Konídium Bt. |
| 477 | KONKÁV Kft. |
| 478 | KONTAKT-Engineering Kft. |
| 479 | Kontir 2003 Bt. |
| 480 | KONT-MEDICINA Kft. |
| 481 | Koo-Pé Bt. |
| 482 | Koós Ágnes E.V. |
| 483 | Kórén Ágnes E.V. |
| 484 | Kormányhivatal-Népegészségügyi Osztály |
| 485 | Koro-frigi Kft. |
| 486 | Kossuth Lajos Evangélikus Általános Iskola |
| 487 | Kovács János E.V. |
| 488 | Kovács László E.V. |
| 489 | Kozák Béla Ferenc E.V. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|-----------------------------------|
| 490 | Kozák Ferenc E.V. |
| 491 | KOZÁK Kft. |
| 492 | Kőbányai Vagyongazdálkodó Zrt. |
| 493 | Köllő2020 Kft. |
| 494 | Könyvmolyképző Kiadó Kft. |
| 495 | Körber Hungária Gépgyártó Kft. |
| 496 | Közműterkép Bt. |
| 497 | Kredit-Fix Kft. |
| 498 | Kresz&Fiedler Kft. |
| 499 | Kristóf Csaba E.V. |
| 500 | Kristóf Tamás E.V. |
| 501 | KriszGuide Bt. |
| 502 | Kucsera és fia Kft. |
| 503 | Kucsivill Kft. |
| 504 | Kurfis Aliz E.V. |
| 505 | Kvadrát Művészeti és Tervező Kft. |
| 506 | Kvantál Kft. |
| 507 | L44 Kft. |
| 508 | Lakatos Zsolt E.V. |
| 509 | Lakics Gépgyártó Kft. |
| 510 | LAKI-SZIG Kft. |
| 511 | Lakógép Kft. |
| 512 | Láncz & Partners Kft. |
| 513 | Lang Generálkivitelező Kft. |
| 514 | Langmár Kommunikáció Kft. |
| 515 | Lantos Mónika E.V. |
| 516 | László Ép és Tak Kft. |
| 517 | Laurastar Hungary Kft. |
| 518 | Lázár Autókarosszéria Javító Bt. |
| 519 | Lease Plan |
| 520 | Lechner Tudásközpont |
| 521 | Légpárner Kft. |
| 522 | Leitner+Leitner Audit Kft. |
| 523 | Lengyel Csaba E.V. |
| 524 | ler-ker Kft. |
| 525 | Libri-Bookline Kft. |
| 526 | Lidl |
| 527 | Line Partner Bt. |
| 528 | Lippai Domokos E.V. |
| 529 | Li-Zo Tabak Bt. |
| 530 | LogPack Kft. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|--|
| 531 | LollipopArt |
| 532 | Loorena Kft. |
| 533 | Lovász Anett E.V. |
| 534 | Lőrincz Laura E.V. |
| 535 | L-Pristine Kft. |
| 536 | LS Allfinanz Hungary Kft. |
| 537 | LunarACQ Plus Kft. |
| 538 | M&SILVER Kft. |
| 539 | M4y Kft. |
| 540 | Maci Kft. |
| 541 | MacRaw Production |
| 542 | Madas Pál E.V. |
| 543 | MagNet Bank |
| 544 | MagosIT Kft. |
| 545 | Magyar Képzőművészeti Egyetem |
| 546 | Magyar Menedék MMK Kft. |
| 547 | Magyar Nóra E.V. |
| 548 | Magyar Posta |
| 549 | Magyar Református Szeretetszolgálat Alapítvány |
| 550 | Magyar Telekom |
| 551 | Magyari-Audit Kft. |
| 552 | MAHART Container Center Kft. |
| 553 | Majnár Logisztika Kft. |
| 554 | Manpower Business Solutions Kft. |
| 555 | Mapei Kft. |
| 556 | Markcility Group Kft. |
| 557 | Marschall Design Kft. |
| 558 | Marusz Global Kft. |
| 559 | Mary-Ker Pasta Kft. |
| 560 | MÁV-START Zrt. |
| 561 | Mazs Alapítvány |
| 562 | MBA Consulting |
| 563 | Médiakonsult Tanácsadó Bt. |
| 564 | MEDIO Kiadói Kft. |
| 565 | Médium Trans '95 EU - INTERNATIONAL Kft. |
| 566 | Meló-Diák Universitas Kft. |
| 567 | Meme Múzeum Kft. |
| 568 | Mengyi Gábor E.V. |
| 569 | Mentál-Wellness Szalon Kft. |
| 570 | Mentes és Társai Kft. |
| 571 | Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|---|
| 572 | Mester Alkusz Kft. |
| 573 | Mesteribútor Kft. |
| 574 | Metalon-Line Nemzetközi Kereskedelmi Kft. |
| 575 | Metapay Kft. |
| 576 | Metcosped Kft. |
| 577 | Metropolitan Egyetem |
| 578 | Metulli Vagyonkezelő Zrt. |
| 579 | Mexen Kft. |
| 580 | Mielemed MPM Kft. |
| 581 | Miffo Films Bt. |
| 582 | Millenárís Nonprofit Kft. |
| 583 | Millennium Csoport Kft. |
| 584 | Mirror Kft. |
| 585 | Mi-Tech Ipari Megoldások Kft. |
| 586 | MMPC Bt. |
| 587 | Módi style Kft. |
| 588 | MOL Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt. |
| 589 | Mondex Kft. |
| 590 | Mortoff Kft. |
| 591 | MORVAI&FIA Kft. |
| 592 | Mototerm Kft. |
| 593 | Mozsonyi László E.V. |
| 594 | Möbius Design Kft. |
| 595 | M-PLUMBER Kft. |
| 596 | Mt Capital Logistic Kft. |
| 597 | MTB-Tech Kft. |
| 598 | Multipress Bt. |
| 599 | multiprint Kft. |
| 600 | MVM |
| 601 | MVM ERBE Zrt. |
| 602 | MVM Services Zrt. |
| 603 | Na-Bau Kft. |
| 604 | Nacsa 2002 Bt. |
| 605 | Nadasival Tervező- és Szakértő Iroda |
| 606 | Nádpataki 11 Kft. |
| 607 | Nagy és Társa Kft. |
| 608 | Nagy Ferenc magán tervező építőmérnök |
| 609 | Nagy István Márk E.V. |
| 610 | Nagy László E.V. |
| 611 | Nagy Mihály E.V. |
| 612 | Nagy Zsolt E.V. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|---|
| 613 | Napi-Friss Kft. |
| 614 | Naspolya Group Kft. |
| 615 | NATURLAND Magyarország Kft. |
| 616 | NaviTruck Kft |
| 617 | NDN Electric Kft. |
| 618 | Nemak Gyor Kft. |
| 619 | NemcsakJóga Bt. |
| 620 | Nemes és Társai Kereskedelmi és Szolgáltató Bt. |
| 621 | Németh Imre E.V. |
| 622 | Németh Károly E.V. |
| 623 | Németh Miklós Márton E.V. |
| 624 | Nemzetközi Követeléskezelő Kft. |
| 625 | Nervi Static Kft. |
| 626 | Net'96 Kft. |
| 627 | Nextrade Hungary Kft. |
| 628 | NHS services Kft. |
| 629 | NIETSCH Termelési, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. |
| 630 | Niotech Kft. |
| 631 | Nirmana Kft. |
| 632 | Nivis Assistance Zrt. |
| 633 | NoÁr-Dent Kft. |
| 634 | Nobilia Kft. |
| 635 | Nordic Sun Bt. |
| 636 | North Welding Kft. |
| 637 | Nosztalgia Fagyizó 1954. Kft. |
| 638 | Novák Erika E.V. |
| 639 | Nyesténé Bodoróczki Boglárka E.V. |
| 640 | Nyi-Fa Könyvelő Kft. |
| 641 | OBI |
| 642 | Observer Budapest Kft. |
| 643 | Official Films Kft. |
| 644 | OKKER OKTATÁSI Zrt. |
| 645 | OKMI Bt. |
| 646 | OKTÁV Továbbképző Központ Zrt. |
| 647 | Oktogon Ventures Kft. |
| 648 | ONLINET GROUP Zrt. |
| 649 | Optenerg Bt. |
| 650 | Optilab Kft. |
| 651 | Optim 1St Kft. |
| 652 | Optimal Sec Plus Kft. |
| 653 | OPTOVED Mérnöki Kft. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|---|
| 654 | ORGANON 2007 Bt. |
| 655 | Orgware Kft. |
| 656 | Oriflex Kft. |
| 657 | Ország-17" Kft. |
| 658 | Otp Bank Nyrt. |
| 659 | OTP Mobil Kft. |
| 660 | Over Lighting Hungary Kft. |
| 661 | Pál Hajnalka E.V. |
| 662 | Palacsinta Palota |
| 663 | Palantir Europe Kft. |
| 664 | Paletta Press Kft. |
| 665 | Palma Trading Kft. |
| 666 | PALMA Trading Kft. |
| 667 | Pannon Air Service Kft. |
| 668 | Pannon-Ward Kft. |
| 669 | Pannon-Work Zrt. |
| 670 | partners Kft. |
| 671 | Partum-Plus Kft. |
| 672 | Pató Gáborné Szücs Beáta E.V. |
| 673 | Pearl Medical Kft. |
| 674 | Pecsenyei Katalin E.V. |
| 675 | Perfekt Bau Kft. |
| 676 | Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. |
| 677 | Pernyetipró Bt. |
| 678 | Persol-2000 Bt. |
| 679 | Peruzzi Services Kft. |
| 680 | Péteri Zsolt E.V. |
| 681 | Pflege-Fee Szolgáltató Kft. |
| 682 | Pgzrt.hu |
| 683 | PGZS Kft. |
| 684 | Pharmamagist Kft. |
| 685 | PhotoEsküvő |
| 686 | Pillázós Kft. |
| 687 | Pizzalapát Kft. |
| 688 | PODEMOS Kft. |
| 689 | Podiart Kft. |
| 690 | Pokebowl Kft. |
| 691 | POMSÁR és társai tervező iroda |
| 692 | Positor Kontroll Kft. |
| 693 | Power Shield Zrt. |
| 694 | Pöitenberg Kft. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|--|
| 695 | PP Konferenciaközpont Kft. |
| 696 | PP Konferenciaközpont Kft. |
| 697 | Pratorm Kft. |
| 698 | Premium Medical Aesthetics Kft. |
| 699 | Presto-Pilot Kft. |
| 700 | PRIMAJOB Kft. |
| 701 | Pro-Art Termelő Kft. |
| 702 | Profit-Fix Kft. |
| 703 | ProgArt Informatika Bt. |
| 704 | Prominent Szeged Kft. |
| 705 | Promotron Bt. |
| 706 | Éproperty Lease Kft. |
| 707 | Protostim Kft. |
| 708 | Pub pizzéria |
| 709 | Pulmo Protect Kft |
| 710 | Pusztaszabolcsi Agrár Zrt. |
| 711 | PW Invest Kft. |
| 712 | Quadris Kft. |
| 713 | Rábel Attila E.V. |
| 714 | Rác Blanka E.V. |
| 715 | Rác Ildikó Katalin E.V. |
| 716 | Rác Innovációs Felhőképzési Központ Kft. |
| 717 | RadiVert Diagnostic Kft. |
| 718 | Rákos-Zichy György Kristóf E.V. |
| 719 | Ráta'80" Szolgáltató Kft. |
| 720 | ReComp Informatika Zrt. |
| 721 | Recruby Hungary Kft. |
| 722 | Red Loft Invest Kft. |
| 723 | Reda Clean Kft. |
| 724 | Redstone plus Kft. |
| 725 | Regisztr Printing Kft. |
| 726 | Remedios Zrt. |
| 727 | Rendszerinformatika Zrt. |
| 728 | RENTAX 2000 Kft. |
| 729 | Reszputnyik Kft. |
| 730 | Retcon Holding Zrt. |
| 731 | RevEasy Kft. |
| 732 | Révész Computer Kft. |
| 733 | Richter Gedeon Nyrt. |
| 734 | Rinera Kft. |
| 735 | Riverride Kft. és Swimbus International Kft. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|--|
| 736 | RLAN Internet Kft. |
| 737 | Robert Bosch Elektronika Kft. |
| 738 | Roche Szolgáltató Európa Kft. |
| 739 | Ro-Fex Kereskedelmi és Vendéglátóipari Bt. |
| 740 | ROKKA Kft. |
| 741 | Rolfim Kft. |
| 742 | Rollo Kft. |
| 743 | Róna Kft. |
| 744 | Ronni Bt. |
| 745 | Rosenkranz Attila E.V. |
| 746 | Rosetta Kft. |
| 747 | Rossmann Kft. |
| 748 | Rozbroy Vilma E.V. |
| 749 | Rózsa János E.V. |
| 750 | SAASCO Kft. |
| 751 | Sáhó Fémforgácsoló Kft. |
| 752 | Saját kötet Kft. |
| 753 | SÁMSON Építész Statikai Kft. |
| 754 | Sanamed Kft. |
| 755 | Sandström Recreation Kft. |
| 756 | Santander Kft. |
| 757 | Sárdinecz Csenge E.V. |
| 758 | Sárdy Ákos E.V. |
| 759 | Sarlay Tamás E.V. |
| 760 | Sarpi Dorog Környezetvédelmi Kft. |
| 761 | Sár-Solar Kft. |
| 762 | Sás Zoltán E.V. |
| 763 | Schneider Electric Zrt. |
| 764 | SCORE-WELL HOLDING Kft. |
| 765 | Sechang Gyártó Kft. |
| 766 | Segítő Kéz 2010 Közhasznú Egyesület |
| 767 | Selek és Miller's Kft. |
| 768 | Sempermed Magyarország Kft. |
| 769 | Seres Gépipari és Kereskedelmi Kft. |
| 770 | SERIART Kft. |
| 771 | SetSales Kft. |
| 772 | Settlers Kft. |
| 773 | Shoebox Kft. |
| 774 | Siebenfreud Bertalan E.V. |
| 775 | Silent Session Produkciós Kft. |
| 776 | Silver Tojas Kft. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|--|
| 777 | Silverhug Kft. |
| 778 | Simkó Petra E.V. |
| 779 | Simon Masszázs |
| 780 | Sipito Pihenőpark |
| 781 | SK Battery Manufacturing Kft. |
| 782 | Smart & Smooth |
| 783 | SolarSide Kft. |
| 784 | Solventis Követeléskezelő Kft. |
| 785 | Soós kereskedés |
| 786 | SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft. |
| 787 | Sparkle Hungary FM Kft. |
| 788 | SpaTrend |
| 789 | Spice IT Solutions Kft. |
| 790 | Spinto Hungária Kft. |
| 791 | Spirit Hotel Kft. |
| 792 | Sporaarchitects Kft. |
| 793 | Sport Live Media Kft. |
| 794 | Star Kft. |
| 795 | Steps Neurorehabilitációs Kft. |
| 796 | Sterbinszky Ádám E.V. |
| 797 | Stevia Kft. |
| 798 | STRAMACON Kft. |
| 799 | Straubinger Kft. |
| 800 | Strauss Metal Kft. |
| 801 | Street Autó Kft. |
| 802 | Sulyák Tímea E.V. |
| 803 | Sun & Fun Holidays Kft. |
| 804 | Sunset Kft. |
| 805 | Supernova Spedition Kft. |
| 806 | Synlab Hungary Kft. |
| 807 | System Kft. |
| 808 | Szabó Berta E.V. |
| 809 | Szabó Miklós E.V. |
| 810 | Szabó Nikolett E.V. |
| 811 | Szabó Orsolya E.V. |
| 812 | SZAMOS MARCIPÁN Édesipari Termelő és Kereskedelmi Kft. |
| 813 | Szandai-Deán Kft. |
| 814 | Szanyi Edit E.V. |
| 815 | Szegedi es Társai Kft. |
| 816 | Szegedi Közlekedési Kft. |
| 817 | Székesi Kft. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|--|
| 818 | Szekszárdi TK. |
| 819 | Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala |
| 820 | Szema Consulting Kft. |
| 821 | Szer-Ber Team Bt. |
| 822 | Sziget-Teherautó Kft. |
| 823 | Szikszai Zoltánné E.V. |
| 824 | Sziráki Andrea E.V. |
| 825 | Szondi Zsolt E.V. |
| 826 | Sz-Sz Building Kft. |
| 827 | Sztiler Kft. |
| 828 | SZUFITT Bt. |
| 829 | Tabulária Plus Könyvelő és Adótanácsadó Kft. |
| 830 | Takács Roland E.V. |
| 831 | Tamatech Bt. |
| 832 | Tapuska Ákos Kft. |
| 833 | Tarnai és Társa Bt. |
| 834 | Tasnádi 2018 Kft. |
| 835 | TATA Consultancy Services Hungary |
| 836 | Tátika Kft. |
| 837 | Tax&Co Consulting Kft. |
| 838 | TCS Hungary |
| 839 | Technokarat Kft. |
| 840 | TechnoLynx Kft. |
| 841 | Teera Line Group Kft. |
| 842 | Teqtos Kft. |
| 843 | Terrán Kft. |
| 844 | TERRA-SI Építőipari Kft. |
| 845 | Tesco Global Zrt. |
| 846 | Thasi Senge Kft. |
| 847 | THEA Theatre Entertainment & Art Nonprofit Kft. |
| 848 | Theryum Consulting Zrt. |
| 849 | Thomasker Finomvegyszer Kft. |
| 850 | ThyssenKrupp |
| 851 | Tigertimshostel Kft. |
| 852 | Tikem Hungary Kft. |
| 853 | TK Elevator |
| 854 | t-L Solutions Kft. |
| 855 | TMKH Szekszárdi Járási Hivatal Foglalkoztatási Osztály |
| 856 | Toner Center Trading Kft. |
| 857 | Tooltechnic System Kft. |
| 858 | Tóth Hajnalka E.V. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|-------------------------------|
| 859 | Toucan Tourist Kft. |
| 860 | Train Line Kft. |
| 861 | Tre-Ben 2000 Kft. |
| 862 | Trend Modell Hungary Kft. |
| 863 | TrendBar Kft. |
| 864 | Trendencia Szerviz Kft. |
| 865 | Trepák és Társa Kft. |
| 866 | Treszner L.V.G. Kft. |
| 867 | Tridó-Audit Kft. |
| 868 | Trója Fast Food Kft. |
| 869 | T-Survey Kft. |
| 870 | T-Textil Kft. |
| 871 | Túri Eszter E.V. |
| 872 | Tutto moto Kft. |
| 873 | TÜFER Kft. |
| 874 | Tűzfészek-Fireshop Bt. |
| 875 | Tűzopál 2000 Bt. |
| 876 | TVH |
| 877 | UCK Kultúrmérnöki Kft. |
| 878 | UD-GenoMed Kft. |
| 879 | Újireg Község Önkormányzata |
| 880 | UniCredit Bank |
| 881 | UNION Biztosító |
| 882 | United Consult Zrt. |
| 883 | United Shipping Hungária Kft. |
| 884 | UNITEF-Szalamandra Kft. |
| 885 | Uniti Nobis Kft. |
| 886 | Universitas Vállalkozási Kft. |
| 887 | URBAN Édesipari Kft. |
| 888 | Useful For You Kft. |
| 889 | UTC Overseas Logisztikai Kft. |
| 890 | Üvegesek Kft. |
| 891 | Üvegtechnika 1989" Kft. |
| 892 | V.Cs.T E.V. |
| 893 | Vad Csemege Invest Kft. |
| 894 | VAGAbrancs Kft. |
| 895 | Vágner Anna E.V. |
| 896 | Valcz András Gyula E.V. |
| 897 | Value Building 4U Zrt. |
| 898 | VANNET Telekommunikációs Kft. |
| 899 | Várépkér Kft. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|---|
| 900 | Várfalvi János E.V. |
| 901 | Varga Fruzsina E.V. |
| 902 | Varga Tibor E.V. |
| 903 | Várkonyi és Tsa Szolgáltató Bt. |
| 904 | Város prof. Bt. |
| 905 | Vasútépítő Zrt. |
| 906 | Vazola-Invest Kft. |
| 907 | Vegan Health Kft. |
| 908 | VégtelenZöld E.V. |
| 909 | Vegyterv Zrt. |
| 910 | Verbis Kft. |
| 911 | Veréb Kft. |
| 912 | Veres Norbert E.V. |
| 913 | Vermilion Energy Hungary Kft. |
| 914 | Vermon House Kft. |
| 915 | Vértessaljai Vízgazdálkodási és Környezetvédelmi Kft. |
| 916 | VéZsé Kft. |
| 917 | Vialux Elektromos Tervező és Kivitelező Kft. |
| 918 | Vígh Csabáné E.V. |
| 919 | Viki Autódaru Kft. |
| 920 | VIORELLA Kft. |
| 921 | Viribus Unitis-94 Kft. |
| 922 | Virtual-Assistant Zrt. |
| 923 | VI-TECQUA Kft. |
| 924 | Vitvar Gasztró Kft. |
| 925 | Vizuális Torony Kft. |
| 926 | VL és Társa Kft. |
| 927 | Vörös Józsefné E.V. |
| 928 | V-vill plusz Kft. |
| 929 | WEBART |
| 930 | Weber Lajos E.V. |
| 931 | WebGarden Kft. |
| 932 | Weitman Bt. |
| 933 | WELL PR Kft. |
| 934 | Well PR Kft. |
| 935 | Wincomplexbau Kft. |
| 936 | Windcraft Development Kft. |
| 937 | Wirth és Wirth 2021 Bt. |
| 938 | WIZZ Air Hungary Légi közlekedési Kft. |
| 939 | Woodland Dogs E.V. |
| 940 | WSNH - Korrepetálunk |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|------------------|
| 941 | X-CLASS Kft. |
| 942 | Xturi Bt. |
| 943 | ZALAERDŐ Zrt. |
| 944 | Zara Hungary |
| 945 | ZÉ-NÓ Ker Bt. |
| 946 | Ziam Kft. |
| 947 | ZIEHL-ABEGG Kft. |

| Sor-szám | Szervezet neve |
|----------|---|
| 948 | ZO & DA Kft. |
| 949 | Zoboki Zoltán Gyermek-sarok Webáruház |
| 950 | Zöldpart Kertészeti és Kereskedelmi Bt. |
| 951 | Zubai Dorottya E.V. |
| 952 | Zsadons Nonprofit Közhasznú Kft. |
| 953 | Zsupor Kft. |

10.2. MELLÉKLET: A KUTATÁS ON-LINE FELHÍVÁSA

Tisztelt Hölgyem, Uram!

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK), a Nemzeti Agrár Kamara (NAK) hat egyetemmel (BGE, Debreceni Egyetem, ELTE, MATE, METU, Pécsi Tudományegyetem, Széchenyi István Egyetem, Szegedi Tudományegyetem és a Selye János Egyetem) a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), az Informatikai Vállalkozások Szövetsége (IVSZ – Szövetség a digitális gazdaságért), a Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE) és az Országos Humán Egyesület (OHE) szakmai közreműködésével felmérést végez. Arra keressük a választ, hogy az elmúlt két év koronavírus kríziséből való kilábalás után, a közelmúltban bekövetkezett orosz-ukrán háború nyomán *milyen hatásokkal számolnak* Önök a vállalatuk/szervezetük gazdálkodása, menedzselése és HR területén.

Arra kérjük Önt, hogy ossza meg ezekkel a változásokkal kapcsolatos szakmai észrevételeit és tapasztalatait a következőkben olvasható kérdőív kitöltésével. Résztvételével hozzájárul ahhoz, hogy a kamarai és szövetségi szolgáltatásaink egyre szakszerűbbé váljanak és vállalatunk/szervezetünk minél jobban megállják helyüket a hazai és a nemzetközi versenyben.

Kérjük, szakítson időt (kb. 5 percet) a következő 12 kérdés végig olvasására és megválaszolására, és **2022. június 25-ig** juttassa őket vissza hozzánk. A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes, az adatokat bizalmasan kezeljük, melyet ezzel Titoktartási nyilatkozatunkkal is megerősítünk. A felmérésről kutatási jelentés készül, amit megkap minden válaszadó szervezet.

Az elektronikus kérdőívünk egyszerű és egyértelmű kérdéseket tartalmaz. Ahol egyszerre több válasz is adható, azt külön feltüntettük. A kérdések felett, illetve alatt található „Következő”, vagy „Előző” feliratra kattintva navigálhat a lapok között. A felsorolás formájában megadott válaszok közül kérjük, jelölje be a megfelelőt. Ha válasza nem egyezik meg a felsoroltak közül egyikkel sem, azt az egyéb pontban legyen szíves megfogalmazni. A kérdések egy részénél 1-5-ig terjedő skála segítségével lehet válaszolni, mellyel a fontosságot lehet kifejezni. Ilyenkor az adott állítás mérlegelése után kérjük, jelölje be a megfelelőnek ítélt értéket.

A kérdőív indításakor az Ön számítógépén elindul az internetböngésző program, és szükséges, hogy az internetkapcsolat aktív legyen. Amennyiben megjelenik egy belépési adatokat kérő ablak, ez csak a böngésző lassú indulása miatt történhet. Ebben az esetben ne zárja be a böngészőprogramot, hanem indítsa újra a kérdőívet. Az indításhoz kattintson ide, majd az oldal alján lévő „Következő” gombra.

Ha Ön nem kedveli vagy nem él az elektronikus kitöltés lehetőségével, akkor kérjük, töltsen le az Önnek pdf formában megküldött kérdőívet és válaszolja meg azt hagyományos módon és küldje el az abban megadott címre.

Ha a kutatásunkkal kapcsolatban bármilyen kérdése lenne, akkor kérjük, keresse Dr. Poór Józsefet (kutatás vezetője) a 06-20-464-9168 telefonszámon, vagy a poorjf@t-online.hu e-mail címen.

**Pató Gáborné
Szűcs Beáta**
egyetemi docens
ELTE

Dajnoki Krisztina
egyetemi docens
Debreceni Egyetem

Szabó Szilvia
egyetemi docens
METU

Tóth Arnold
egyetemi docens,
BGE

Mikáczó Andrea
egyetemi docens
Szabó-Szentgróti Gábor
egyetemi docens
Kőműves Zsolt
egyetemi docens
MATE

**Konczosné
Szombathelyi Márta**
egyetemi tanár
Széchenyi István
Egyetem

Fata László
elnök
OHE

Poór József
egyetemi tanár
HSZOSZ, BKIK
kutatás vezetője
SJE, MATE

**Zászlós
Tibor**
alelnök
NAK

**Csóka
Ákos**
BKIK
főtitkár

**Prof. Dr.
Noszkay Erzsébet**
VOE
Elnök

**Tajthy
Krisztina**
IVSZ
főtitkár

Jarjabka Ákos
egyetemi docens
Pécsi Tudomány-
egyetem

Majó Petri Zoltán
egyetemi docens
Szegedi Tudomány-
egyetem

