

# A VÁLLALATI-SZERVEZETI STABILITÁST VESZÉLYEZTETŐ TÉNYEZŐK – AVAGY GAZDÁLKODÁS, MENEDZSMENT ÉS HR A HÁBORÚ ÁRNYÉKÁBAN (IPAR-MEZŐGAZDASÁG-SZOLGÁLTATÁSOK- EGYÉB TERÜLETEK)

## CSEHORSZÁG–MAGYARORSZÁG–SZLOVÁKIA ÖSSZEHAISONLÍTÓ ELEMZÉSE

Szerkesztők:

Poór József – Tóbiás Kosár Szilvia – Seres Huszárik Erika – Zsigmond Tibor – Kovács Ildikó Éva



HSZOSZ



2024



**A VÁLLALATI-SZERVEZETI STABILITÁST  
VESZÉLYEZTETŐ TÉNYEZŐK  
- AVAGY GAZDÁLKODÁS, MENEDZSMENT  
ÉS HR A HÁBORÚ ÁRNYÉKÁBAN  
(IPAR-MEZŐGAZDASÁG-SZOLGÁLTATÁSOK-  
EGYÉB TERÜLETEK)**

**CSEHORSZÁG-MAGYARORSZÁG-SZLOVÁKIA  
ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE**

---



**A VÁLLALATI-SZERVEZETI STABILITÁST  
VESZÉLYEZTETŐ TÉNYEZŐK  
– AVAGY GAZDÁLKODÁS, MENEDZSMENT  
ÉS HR A HÁBORÚ ÁRNYÉKÁBAN  
(IPAR-MEZŐGAZDASÁG-SZOLGÁLTATÁSOK-  
EGYÉB TERÜLETEK)**

**CSEHORSZÁG–MAGYARORSZÁG–SZLOVÁKIA  
ÖSSZEHAISONLÍTÓ ELEMZÉSE**

Szerkesztők:

Poór József – Tóbiás Kosár Szilvia – Seres Huszárik Erika – Zsigmond Tibor – Kovács Ildikó Éva

Budapest  
2024

### **Szerkesztették:**

Poór József – Tóbiás Kosár Szilvia – Seres Huszárik Erika – Zsigmond Tibor – Kovács Ildikó Éva

### **Szerzők:**

Balázs Klaudia Mgr., PhD hallgató (Collegium Talentum), Selye János Egyetem, Komárom (Szlovákia)  
Barna Zsolt PhD jelölt, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE)  
Boros József tanársegéd, Debreceni Egyetem, Debrecen (Magyarország)  
Mgr. Zdeněk Čaha, MBA, Ph.D., Intézet igazgató, Českých Budějovicí, Technology and Economic University,  
(Cseh Köztársaság)  
Prof. Dr. Dajnoki Krisztina, PhD, habil., egyetemi tanár, Debreceni Egyetem, Debrecen (Magyarország)  
Kálmán Botond Géza PhD egyetemi docens, Kodolányi János Egyetem, (Budapest, Magyarország)  
Kovács Ildikó Éva PhD, okleveles közgazda, senior tanácsadó  
Köműves Zsolt Sándor, egyetemi docens, Kaposvári Campus, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem (MATE)  
Láncz Gábor BKIK XX-as osztály és a VOE alelnöke  
Molnár Sylvia, PhD hallgató, Selye János Egyetem (Szlovákia)  
Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta, egyetemi docens, ELTE, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Budapest, (Magyarország)  
Prof. Dr. Poór József, Selye János Egyetem (UJS) és professor emeritus, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem (MATE)  
PhDr. Seres Huszárik Erika, PhD. egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem (UJS)  
Dr. habil Szabó Szilvia, PhD, egyetemi docens, METU, Budapest, (Magyarország)  
Dr. Szabó Szentgróti Tibor PhD egyetemi docens, Győr Széchenyi István Egyetem, Budapest (Magyarország)  
Szeles Bence PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS)  
PhDr. Tóbiás Kosár Silvia, PhD, egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem (Szlovákia)  
Tóth Arnold, PhD, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest, Magyarország  
Zsigmond Tibor PhD, egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem (UJS)

### **Lektorálták:**

Dr. Szabó Katalin PhD. egyetemi docens Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE)	PhDr. Godány Zsuzsa PhD egyetemi adjunktus Selye János Egyetem (SJE)
--	--

### **Szerkesztők:**

Poór József, egyetemi tanár, Selye János Egyetem (UJS)  
és professor emeritus, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem (MATE)  
PhDr. Seres Huszárik Erika, PhD. egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem (Szlovákia)  
PhDr. Tóbiás Kosár Silvia, PhD, egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem (Szlovákia)  
Zsigmond Tibor PhD, egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem, (Szlovákia)  
Kovács Ildikó Éva PhD, okleveles közgazda

### **Előszó:**

Dr. Gazdag László kandidátus  
közgazdász, nyug. egy. docens

**Szakmai támogató:**  
Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK)  
Gazdasági Szolgáltató Tagozat (GSZT) XX-as Tanácsadói Osztály



**Kutatás szponzora:**  
Egis Gyógyszeripari Zrt.



**Kiadja:**  
Dr. Hegedüs Henrik PhD főtitkár  
Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ)  
e-mail: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu), telefon: +36-20-464-9168  
[www.hszosz.hu](http://www.hszosz.hu)



**Publikáció éve:**  
2024

**ISBN:** 978-615-02-0339-3 (pdf)



© Szerkesztők, 2024  
© Szerzők, 2024

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

Minden jog fenntartva, bármilyen másoláshoz, sokszorosításhoz, illetve adatfeldolgozó rendszerben való tároláshoz a kiadó előzetes írásbeli hozzájárulása szükséges.

# TARTALOM

<b>ELŐSZÓ (GAZDAG LÁSZLÓ)</b>	8
<b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ (POÓR JÓZSEF – SERES HUSZÁRIK ERIKA – TÓBIÁS KOSÁR SILVIA – ZSIGMOND TIOR – KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA)</b>	9
<b>1. BEVEZETÉS (POÓR JÓZSEF – ZSIGMOND TIBOR – TÓBIÁS KOSÁR SILVIA – BARNA ZSOLT)</b>	11
1.1. TÁRSADALMI-GAZDASÁGI TRENDEK	11
1.1.1. GDP és munkanélküliség	11
1.1.2. FDI alakulása	13
1.1.1. Inflációs árrobbanás	14
1.1.2. Környezeti problémák	15
1.2. HÁBORÚ ÉS A GAZDASÁG	16
1.2.1. Háborúzó felek jellemzői	16
1.2.2. Háború okai	17
1.2.3. A háború kihatásai	17
1.2.4. Befejezés lehetősége	19
1.3. FORGATÓKÖNYVEK A VILÁGGAZDASÁG ÁTALAKULÁSÁRA	20
1.3.1. Visszatekintés az idáig vezető útra	20
1.3.2. Az állam és annak jövőbeli szerepváltozása	20
1.3.3. Tudás mindenek felett	22
1.3.4. Következtetések és összefoglalás	23
1.4. A VIZSGÁLT ORSZÁGOK BEMUTATÁSA	24
1.5. A KUTATÁS BEMUTATÁSA	26
1.6. SZAKIRODALMI FORRÁSOK AZ 1. FEJEZETHEZ	28
<b>2. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK JELLEMZŐI (TÓBIÁS KOSÁR SYLVIA – TÓTH ARNOLD – HAJMÁSI KITTI)</b>	32
2.1. A MINTA SZERVEZETEI TULAJDONOSI (TÖBBSÉGI) SZERKEZETE	32
2.2. SZERVEZETI MÉRET	33
2.2.1. Létszám	33
2.2.2. Árbevétel	34
2.3. FŐ MŰKÖDÉSI TERÜLET (ÁGAZAT, SEKTOR)	34
2.4. A VÁLASZADÓ SZERVEZET TELEPHELYE	36
2.5. PIACI KAPCSOLATOK	37
2.5.1. Általában	37
2.5.2. Orosz-ukrán piaci kapcsolatok	37
2.6. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 2. FEJEZETHEZ	38
<b>3. HÁBORÚS HELYZETEKRE VALÓ FELKÉSZÜLTSG (ZSIGMOND TIBOR – PATÓ GÁBORNÉ SZÚCS BEÁTA – MOLNÁR SILVIA)</b>	39
3.1. FELKÉSZÜLTSG JELLEMZÉSE	39
3.2. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 3. FEJEZETHEZ	42
<b>4. A HÁBORÚS VÁLSÁG HATÁSAI A VIZSGÁLT ORSZÁGOK GAZDASÁGÁRA 2023-BAN (TÓBIÁS KOSÁR SILVIA – BOROS JÓZSEF – DAJNOKI KRISZTINA)</b>	43
4.1. MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	43
4.2. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 4. FEJEZETHEZ	53



<b>5. A VÁLASZADÓK SZERVEZETEIRE VONATKOZÓ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK (ZSIGMOND TIBOR – KÖMÜVES ZSOLT – PÁLMAI LÁSZLÓ)</b>	54
5.1. A HÁBORÚ HATÁSA SZERVEZETÉRE ÉS VÁLLALKOZÁSÁRA	54
5.2. A HÁBORÚBAN REJLŐ VÁLTOZÁSI LEHETŐSÉGEK MEGÍTÉLÉSE	57
5.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK AZ 5. FEJEZETHEZ	58
<b>6. A SZERVEZET ALKALMAZKODÁSA ÉS INTÉZKEDÉSEI A HÁBORÚS HELYZET ÁLTAL KIALAKÍTOTT SZITUÁCIÓHOZ (SERES HUSZÁRIK ERIKA – KÁLMÁN BOTOND GÉZA – HAJMÁSI KITTI)</b>	59
6.1. ALKALMAZKODÁS	59
6.2. INTÉZKEDÉSEK AZ OROSZ-UKRÁN HÁBORÚ NEGATÍV HATÁSAINAK MÉRSÉKLÉSE ÉRDEKÉBEN	61
6.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 6. FEJEZETHEZ	65
<b>7. SEGÍTŐ KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEK (ZSIGMOND TIBOR – SZABÓ SZILVIA – BALÁZS KLAUDIA)</b>	67
7.1. KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEK	67
7.2. EMPIRIKUS KUTATÁSI TAPASZTALATOK	68
7.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 7. FEJEZETHEZ	71
<b>8. VÁLTOZÁSOK ÉS A JÖVŐ (SERES HUSZÁRIK ERIKA – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR – TÓTH ARNOLD – HAJMÁSI KITTI)</b>	72
8.1. VÁLTOZÁSOK	72
8.2. JÖVŐ	74
8.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 8. FEJEZETHEZ	75
<b>9. VÁLASZADÓK JELLEMZŐI (LÁNCZ GÁBOR – SZELES BENCE)</b>	76
9.1. KITÖLTŐ SZEMÉLYEK JELLEMZŐI	76
9.2. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 9. FEJEZETHEZ	78
<b>10. MELLÉKLET (POÓR JÓZSEF – BARNA ZSOLT)</b>	79
10.1. MELLÉKLET: A KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA	79
10.1.1. Csehországi válaszadó szervezetek	79
10.1.2. Magyarországi válaszadó szervezetek	81
10.1.3. Szlovákiai válaszadó szervezetek	88

## ELŐSZÓ (GAZDAG LÁSZLÓ)

*„A történelem legfőbb tanulsága, hogy a népek és a kormányok soha semmit sem tanultak belőle!”*

*(Wilhelm Friedrich Hegel)<sup>1</sup>*

2022. február 24-én az Orosz Föderáció csapatai támadást indítottak Ukrajna ellen. E könyv célja nem a történelmi, politikai elemzés, hanem annak feltárása, hogy három szomszédos közép-európai ország, Magyarország, Csehország és Szlovákia gazdaságára, mindennapi életére milyen hatással lettek az események. Amikor az olvasó kézbe veszi ezt az elemző művet, azonnal érzékeli a téma rendkívüli aktualitását, a vizsgálat módszertanának különleges vonásait, az átfogó, mindenre kiterjedő empirikus kutatási anyag gazdagságát. Jelentős nemzetközi szakmai összefogás eredménye ez a mű, külön erőssége a fiatal doktorandus hallgatók bevonása a kutatás-adatgyűjtés fázisába. Kilenc fejezetre oszlik a témakör:

1. Bevezető rész, 2. a vizsgált szervezetek jellemzése, 3. a krízishelyzetre való felkészültség elemzése, 4. a gazdaságra gyakorolt általános hatás empirikus vizsgálata, 5. a munkaerő piacot és a piaci környezetet érintő hatások kiértékelése, 6. az alkalmazkodás kérdése, 7. a kormányzati intézkedések (rugalmasság, gyorsaság, esetleges kapkodás, stb.) feltárása, 8. a jövőre vonatkozó várakozások, 9. és végül a válaszadók jellemzése.

Amint elmúlt az egyik súlyos krízis, elkezdődött a kilábalás, máris következett az orosz-ukrán konfliktus. Egymás után érték a sokkok a világgazdaságot, és ezen belül a három vizsgált szomszédos közép-európai régiót. Igaz viszont, hogy ennek a témakörnek a felvállalása jelentősen megnövelte volna a ráfordításokat és a terjedelmet is.

Az Előszóhoz választott mottó, a Hegeltől vett idézet, ugyan nagyon is jellemző éppen az orosz-ukrán konfliktusra, azonban ez az elemző mű, mintha egy picit cáfolni igyekezne annak igazságtartalmát. Legalábbis annyiban, hogy a kutatás lebonyolítói, szervezői éppenséggel tanulni igyekeztek a nagybetűs történelemből. Ebből a szempontból hiánypótlónak tekinthető ez a tanulmánykötet, jó szívvel ajánlom a gazdaságpolitika művelőinek és a vállalati mikroszint szereplőinek egyaránt.

<sup>1</sup> Wilhelm Friedrich Hegel (1770–1831) a 19. század legfontosabb filozófusának, a német idealizmus nagy filozófusának, valamint az egyik legfontosabb és legszélesebb körben elfogadott filozófusnak tartják.

## VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ (POÓR JÓZSEF – SERES HUSZÁRIK ERIKA – TÓBIÁS KOSÁR SILVIA – ZSIGMOND TIOR – KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA)

*„Az orosz-ukrán háború a Krím félsziget 2014-es annexiójával kezdődött, amit a nemzetközi közvélemény figyelmen kívül hagyott. A mostani orosz agresszió felett már lehetetlen szemet hunyni”.*

*Serhii Ploky, (2023:9)<sup>2</sup>*

A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők avagy gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában kutatás célja az volt, hogy egy helyzetképet készítsünk: vajon az elmúlt két év koronavírus kríziséből való kilábalás után, a 2022. február 24-én bekövetkezett Oroszország háborúja Ukrajnában nyomán milyen kihívásokkal és hatásokkal számolnak a Csehországban, Magyarországon és Szlovákiában működő gazdálkodó szervezeteknek és intézmények a menedzsment és a HR munka különböző területein?

- » **Résztvevő országok:** 25,8 millió ember élt 2023-ban a vizsgált három országban (Csehország, Magyarország és Szlovákia). A koronavírus-válság kirobbanása előtti évben (2019) minden országban pozitív volt a gazdasági növekedés. Ugyanez már nem mondható el a 2020-as évben, amikor -3,34% és -5,40% között mozgott a visszaesés. A 2021-es évben ismét növekedés (3,55-7,20%) volt megfigyelhető a vizsgált országokban. A 2022-es értékek elmaradtak az egy évvel előttitől (1,67-4,87%), de a növekedés pozitív volt. Míg 2023-ban Szlovákia (+1.1%), Csehország (+0.18%) és Magyarországon (-0.9%) volt GDP növekedés. A munkanélküliség mindhárom országban leszámítva a koronavírus világjárvány első időszakát 2020-ban növekedett, azt követően folyamatosan csökkent. ma az aktív népesség körében Csehországban 1,5%, Magyarországon 3,5% és Szlovákiában 4,5%. Áremelkedés 2023-ban Magyarországon 17%, Csehországban 12% és Szlovákiában 11%-os volt.
- » **Háborús helyzet:** Ez a helyzet pontosan abban az időszakban következett be, amikor próbálták a világ országai beleértve a vizsgált három ország szervezetei is a járvány fásasztó két éve után újraindítani gazdaságukat. A nemzetállamok vezetői még a Covid-19 okozta humán tőke veszteségeik visszafordításával, valamint a negatív gazdasági hatások enyhítésére adott intézkedésekkel kidolgozásával foglalkoztak, amikor a világ egy újabb súlyos kihívással szembesült. Oroszország ukrajnai inváziója a humanitárius válságon túl tovább rontotta a világgazdaság helyreállításának rövidtávú kilátásait. Azzal, hogy Oroszország többek között ezzel a háborúval azon munkálkodik, visszaállítsa a történelem által megtépzott Nagy Orosz Birodalmat. Úgy véljük, hogy az elmúlt négy év sokkjainak áradata közepette a világgazdaság meglepően rugalmasnak bizonyult. A nagyobb gazdaságok többnyire sértetlenül kerültek ki a 40 éve leggyorsabban emelkedő kamatlábakból – a meredek munkanélküliségi ráták vagy a pénzügyi összeomlások szokásos sebei nélkül.

<sup>2</sup> Serhii Ploky (1957–), a Havard Egyetem történelem professzora, két ismert szakkönyv (The Gates of Europe, 2016 és Charnobyl History of a Tragedy, 2018)

- » **A vizsgált szervezetek:** Négyötödük magántulajdonú szervezet volt. Közel 28 százalékuk volt külföldi tulajdonú cég. A válaszadók kétharmada alkalmazott 250 főnél kevesebb létszámot. A válaszadó szervezetek telephelye közel 50-50%-ban volt a vizsgált három ország fővárosában és az országok már régióiban. A szervezetek termékeinek vagy szolgáltatásainak fő piaca/területe a vizsgált országok határain belül található (pl. helyi, regionális vagy országos). Együttesen európai piacra a szervezetek 20,3%-a szállít, világméretű kereskedelmet pedig 17,8%-uk folytat. Az exportot és importot egymással összevetve az importtal foglalkozó válaszadó szervezetek (18,2%) aránya, némileg magasabb, mint az exportálóké (17,7%).
- » **Felkészültség a háborús helyzetre:** Mindhárom ország szervezeteit együttesen vizsgálva elmondható, hogy mindössze 12,1%-ot tette ki azon válaszadók aránya, akik már a háború kitörése előtt is rendelkeztek ilyen intézkedési tervvel.
- » **Válaszadó szervezetek makró szintű vélekedései:** A vizsgált 1370 szervezet várakozásai jelentősen borúlátóbbak a makró előrejelzéseket készítő nemzetközi (OECD) és helyi országos szervezetek (pl. nemzeti bankok) jelentésében szereplő 11,0-12,6%-os inflációs előrejelzéséhez képest, ugyanis a válaszadók több, mint harmada 15% feletti értékkel kalkulál. A válaszadók harmada véli úgy, hogy hamarosan jelentős fellendülés következik be.
- » **Háború hatása a vizsgált szervezetekre:** Ha a három országot együtt vizsgáljuk, akkor kijelenthető, hogy a leginkább veszélyeztetett területeknek a „Beszerzési árak emelkedése a háború miatt” (28,4% – nagymértékben jellemző) és a „A hazai fizetőeszköz árfolyam-változásának negatív hatása” (24,9%) tekinthetők. A válaszadó szervezetek gyakran úgy fogalmazzák „Ha már egyszer így alakult akkor...”, illetve „Hozzuk ki a legjobbat az adott helyzetből!”.
- » **Szervezetek alkalmazkodása háborús helyzethez:** A kapott eredmények egyértelműen a bizonytalanságot erősítik meg, a válaszadók több mint 40 százaléka még nem is igazán tudja átlátni, illetve nincs tisztában a kialakult helyzettel, és a lehetséges veszteségekkel. A kapott válaszok alapján elmondható, hogy a szervezeti hatékonyság növelését tartják a legtöbb esetben elsődleges feladatnak, amiben a kulcsemberek megtartása és az innováció játssza a főszerepet. A bizonytalan helyzet miatt a legtöbb válaszadó szervezet jelenleg nem tervezi, hogy külföldi piacokra lépne, még támogatás segítségével sem. Emellett elégedettek a jelenlegi nyersanyag forrásaikkal és a beszerzési csatornáikkal
- » **Jövőbeli lehetőségek** Tekintettel a járvány eltérő okaira, a háború más válaszintézkedéseket váltott ki a cégekből, mint korábban a COVID-19. A válaszadók fontosnak tartották azt is, hogy egy új típusú energiasztratégia megoldást jelenthet azon problémákra, melyekre a háború is felhívta a figyelmet. Az eredmények azt jelzik, hogy míg a pandémia okozta válságot a humán erőforrás fenyegetettsége, a háborús válságot az ellátási láncok megszakadása okozza elsősorban.

**(POÓR JÓZSEF – ZSIGMOND TIBOR – TÓBIÁS KOSÁR SILVIA – BARNA ZSOLT)**

*„A tökéletes demokrácia olyan ideál tipikus kategória, amely csak a tankönyvben létezik, való életben nem. A valódi kormányokról inkább azt mondhatjuk, hogy valamennyire demokratikusak, és esetfüggő, hogy mennyire. Ugyanez igaz a nem demokratikus vezetőkre”.*

*(Gurijev Szergej<sup>3</sup>-Daniel Treismann<sup>4</sup> 2023:42)*

## 1.1. TÁRSADALMI-GAZDASÁGI TRENDEK

A következőkben áttekintjük azokat a legfontosabb társadalmi és gazdasági trendeket, amelyek hatással vannak vizsgált országokban működő szervezetekre (vállalatok és intézmények).

### 1.1.1. GDP ÉS MUNKANÉLKÜLISÉG

Az elmúlt három 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 a vizsgált országok 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 (Fazekas et al., 2021). Közbevetőleg jegyezzük meg, hogy számos szakértő az előbb említett időszak teljesítményével egyáltalán nem elégedett. Úgy vélik, hogy az „olcsó munkaerőre alapozott exportorientáció” inkább konzerválta például a magyar gazdaság közepes fejlettségi állapotát (Lengyel, 2022).

A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO, 2019), válság előtti felmérései azt mutatták, hogy az egész világon 5,7%-ra csökkent munkanélküliségi mutató.

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 a vizsgált három ország esetében, Csehországban (-5,55%), Magyarországon (-4,5%) és Szlovákiában (-3,34%). 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. Ettől kissé elmaradt a cseh E (+3,55%) és a szlovák (+4,86%). A jelzett pozitív növekedési adatokhoz véleményünk szerint nagyban hozzájárult az is, hogy az általunk vizsgált szervezetek egy jelentős része a koronavírus válságot nemcsak problémának, hanem lehetőségnek is tekintette.

<sup>3</sup> Szergej Gurijev (1971), orosz közgazdász. Jelenleg a párizsi Politikai Tanulmányok Intézete oktatója.

<sup>4</sup> Daniel Treisman (1964), amerikai közgazdász, és politológus, a Los Angeles-i Kaliforniai Egyetem politikatudományi professzora.

A vizsgált Közép és Kelet európai országokban járvány okozta társadalmi és gazdasági változásokra reagálva intézkedések sorát vezették be, melyekkel többek között kompenzálni szeretnék 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. Sőt az is megállapítható volt, hogy az OECD (2022) országokban már 2022 februárjában visszatért a munkanélküliség szintje a Covid válság előtti 5,3% százalékos szintre.

1/1. táblázat: A GDP, munkanélküliség és az FDI alakulása a Covid előző hullámai alatt és napjainkban (2019–2023)

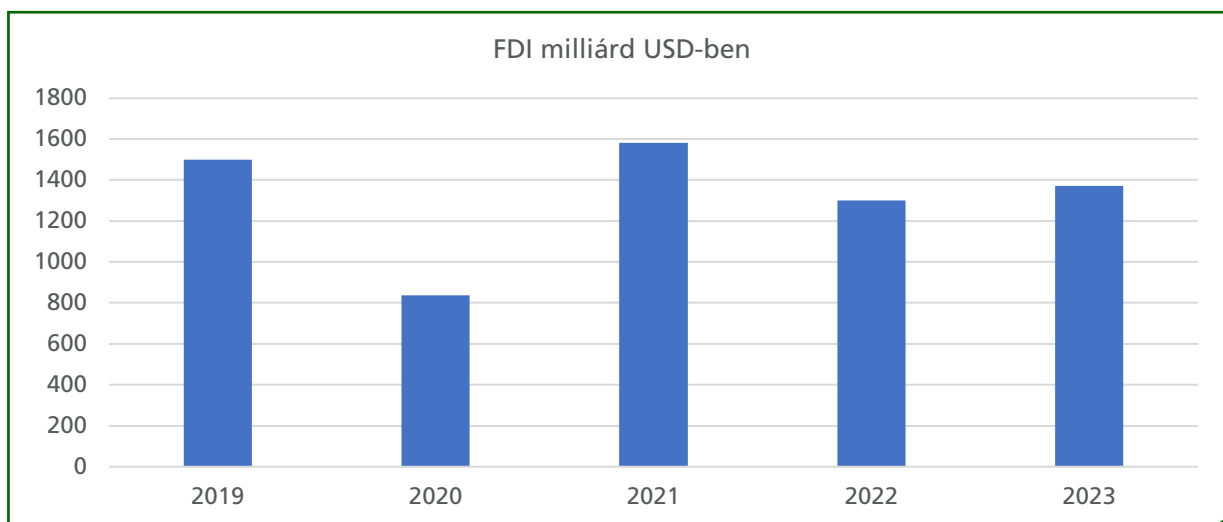
GDP növekedés Covid 19 előtt				Munkanélküliségi ráta Covid 19 előtt			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fejlett világ: 2%</li> <li>• Globális: 3%</li> <li>• Kelet-Európa: 4%</li> <li>• Csehország: 3,03%</li> <li>• Magyarország: 5%</li> <li>• Szlovákia: 2,5%</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globális 5,7% (ILO, 2019)</li> <li>• Csehország: 1,3% (2019)</li> <li>• Magyarország: 3,5% (2019)</li> <li>• Szlovákia: 3,8% (2019)</li> </ul>			
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"> <li>• Globális: 8% a 3,5 milliárd foglalkoztatottból (ILO, 2021)</li> <li>• Csehország: 1,9% (napjaink 1,5%)</li> <li>• Magyarország: 4,5% (napjaink 3,5%)</li> <li>• Szlovákia: 4,5% (napjaink 4,1%)</li> </ul>			
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%				
Csehország	-5,55%	4%	2,46%				
Magyarország	-4,8%	7,1%	3,60%				
Szlovákia	-4,80%	3%	2,30%				
FDI (Közvetlen külföldi beruházások a világon)							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• FDI: 1.500 milliárd USD (Globális, 2019)</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• 837 milliárd USD (UNCTAD, 2020)</li> <li>• 1.582 milliárd USD (UNCTAD, 2021)</li> <li>• 1.300 milliárd USD (UNCTAD, 2022)</li> <li>• 1.370 milliárd USD (UNCTAD, 2023)</li> </ul>			

Forrás: Römisch, 2020; IMF 2021a; ILO, 2019, 2021; UNCTAD, 2019–2023; 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 1/1. táblázat és az 1/1. ábra szemléletesen mutatja, hogy a vírusválság első évében közel 40%-kal csökkent az FDI a világon. 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 2022-es növekedési lendület nem volt tartós ebben az évben.

1/1. ábra: Külföldi tőkeberuházások a világon



Forrás: UNCTAD, 2019, 2020, 2021, 2022 és 2023

A következő 1/2. táblázatban összefoglaltuk a vizsgált három ország esetében a beáramló összes FDI értéket milliárd dollárban 2023-ban. A külföldi tőkeberuházások fontos forrásai a vizsgált országok gazdasági fejlődésének (Götz, Éltes & Sass, 2023). A jelzett külföldi FDI nyomán ezekben az országokban a foglalkoztatottak 15-25%-a ilyen tulajdonú leányvállalatoknál dolgozik (Poór et al, 2020).

1/2. táblázat: Összes befelé (inflow) irányuló FDI teljes összege a vizsgált országokban

Sorszám	Ország	FDI
1.	Csehország	202
2.	Magyarország	105
3.	Szlovákia	52

Forrás: Statista (2022 és 2023)

### 1.1.3. INFLÁCIÓS ÁRROBBANÁS

Már Covid járvány kirobbanásának évében, 2020-ban viszonylag alacsony volt az éves infláció (0,7%), addig 2021-re elért az un. stimuláló infláció (2-3 százalékos áremelkedés) szintjét. Az ezt követő 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-ben 9,2%-os volt, ami az előző évi 2,9%-hoz képest rendkívüli emelkedésnek számított. Ez a valaha mért legnagyobb érték az Eurostat (2024a) elérhető adatai alapján, amely 1996 óta méri ezen mutatót. Csak az érzékeltetés kedvéért, a korábbi „negatív rekordot” 2008-ban mérték, amely 3,7% volt. 2022-ben Észtországban volt a legmagasabb ez az érték, ahol 19,4%-ot ért el. Litvánia sem sokkal marad el ettől az értéktől, ott 18,9%-os inflációt mértek. A legalacsonyabb árnövekedést ekkor Franciaországban regisztráltak, 5,9%-kal. A vizsgált országok közül Magyarország esetében 15,3%, Csehországban 14,8% és Szlovákiában 12,1%-os inflációt mértek a 2022-es esztendőben (Eurostat, 2024a).

A 2023-as évet tekintve enyhülés tapasztalható, ugyanis az éves infláció mértéke 6,4%-ra csökkent az Európai Unió területén. Ez azonban továbbra is a 2. legmagasabb érték volt a mérések kezdete (1996) óta. 2023-ban a legmagasabb inflációt Magyarországon mérték (17,0%). Ezáltal Magyarország lett az egyetlen, amely esetében növekedés volt tapasztalható az előző évhez képest. A korábbi „listavezető” Észtország esetében az infláció 9,1%-ra, míg Litvánia esetében 8,7%-ra csökkent. Elmondható, hogy a balti államok a legnagyobb javulást mutatták, ugyanis Lettország esetében is csökkent az érték (17,2%-ról 9,1%-ra). 2023-ban a legalacsonyabb inflációt a Benelux államok területén (Belgium 2,3%, Hollandia 4,1%, Luxemburg 2,9%) és Dániában (3,4%) mérték. Érdekes, hogy az említett Magyarországon kívül, Csehországban (12,0%), Szlovákiában (11,0%) és Lengyelországban (10,9%) maradt az érték 10% felett. Az összes többi uniós országban már 10% alá csökkent az infláció éves értéke. Ez alapján elmondható, hogy a V4-es országokat érintette a legrosszabbul a háború okozta gazdasági változás (Eurostat, 2024a).

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 az 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.

1/3.táblázat: Az árindex 2018–2023 az Európai Unióban

Év	Százalékos éves változás
2018*	1,9%
2019*	1,5%
2020	0,7%
2021	2,9%
2022	9,2%
2023	6,4%

Forrás: saját szerkesztés Eurostat (2024) alapján

#### 1.1.4. KÖRNYEZETI PROBLÉMÁK

A jelzett alponnttal kapcsolatban induljunk két évvel korábbról. Nem minden céget és szervezetet érintett egyformán a COVID-19 által kiváltott világválság. 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 válság is rávilágított arra, hogy a nagyobb és a felkészültebb szervezetek vagy az állami intézmények könnyebben vészték át az előbb jelzett humán világkatasztrófát.

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 képkalkotó 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 válságok 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.

A COVID járvány és a vele kapcsolatos intézkedések súlytotta gazdaságokat tovább terhelte az orosz-ukrán háborús helyzet, amely nem csak az érintett felek gazdaságára, de Európa és a világ többi gazdaságára és vállalkozói környezetére is hatással van. Kezdve az energiaárak 2021 ősze óta való emelkedésétől, a pénzügyi piacok bizonytalanságán, egészen a GDP csökkenésén és az inflációs emelkedésén át. A háborús helyzet negatív következményeit valószínűleg közép- és hosszú távon a reálgazdaságra gyakori hatásban is kimutathatjuk. (Németh, 2023)

A háborús helyzet pontosan abban az időszakban következett be, amikor próbálták a világ országai a járvány fásasztó két éve után próbálták újraindítani gazdaságaikat. A vállalkozások kaotikus ellátási láncokkal szembesültek, miközben megpróbálták kielégíteni az áruk és szolgáltatások iránti megnövekedett keresletet, és elkezdtek áthárítani a növekvő termelési költségeket ügyfeleikre. A háborús környezet, a bevezetett szankciók és intézkedések tovább mélyítették a kritikus nyersanyagokhoz – mint az élelmiszer, vagy energia – való szabad hozzáférést. A költségek még tovább emelkedtek, ami a bérnövekedést messze meghaladó inflációt váltott ki. Ez a megélhetési költségek válsága világszerte csökkentette az emberek egészségét és jólétét, különösen a legszegényebbek esetében, és növelte az éhínség kockázatát. (Kilfoyle, 2023)

A háború okozta szoros olajellátási lánc, valamint az energiakereslet és -kínálat szerkezetében bekövetkezett változások nemcsak az orosz olajexport kereskedelmet érintették, hanem az olaj árának az európai piacon és a világpiaci áraban is erőteljes ingadozásokat eredményeztek. A nyugati országok is intézkedéseket hoztak a geopolitikai kockázatok elkerülésére érdekében, szankciók tömkelegének bevezetését indítványozásával.

## 1.2. HÁBORÚ ÉS A GAZDASÁG

A Covid-19 válságból való kilábalás folyamatát és a kezdeti fellendülést ugyanakkor beárnyékolhatja egy újabb válság, 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 csúcson áll.

### 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 léptett 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 Ukrajnát. 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 népiirtás 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 Nyugat barát 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 bankárjai 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 lebecsült Putyin merész krimi bevonulásától. És itt jött elő megint az a Zbigniew Brezinskitől származó gondolat, miszerint „Oroszország Ukrajnával igazi nagyhatalom, de nélküle nem az” (Buton, 2022: 373).

## 1.2.3. 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 begyűrűző 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 élelmiszer árak 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 (Origó, 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 (Origó, 2022). Időközben erre a kijelentésre részben rációzott 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 fémekre 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 ukrain 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 ..., 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).

#### 1.2.4. BEFEJEZÉS LEHETŐSÉGE

A politikai szintéren 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. Mára azonban az említett nagyhatalmak többsége inkább a másik vélemény irányába húz. Magyarország az elejétől fogva ezen irányzat képviselője. Szlovákia – a 2023-as előrehozott választásoknak köszönhetően – szintén ezen irányzat felé sorolható. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy az új miniszterelnök (Robert Fico) kijelentései sokszor túlzónak tűnnek (például „az Oroszország és Ukrajna közötti háború az ukrán neonácik 2014-es felkelésével kezdődött”, illetve a hadsereg készleteiből Szlovákia semmit sem nyújt Ukrajnának, vagy „Óriási hiba lenne, ha fontolóra vennénk Ukrajna NATO-csatlakozását”), ám a háttérben továbbra is olyan politikát igyekeznek folytatni, melynek segítségével a két ellenpólus (orosz és amerikai) között lavíroznak. Erre jó példa, hogy amíg a szlovák külügyminiszter, Juraj Blanár az orosz külügyminiszterrel, Sergej Lavrovval tárgyalt Törökországban március elején, addig a szlovák hadügyminiszter, Robert Kaliňák az amerikai védelmi miniszterrel, Lloyd Austinnal tárgyalt amerikában (Aktuality, 2024a; Bumm, 2024; Pravda, 2024; Újszó, 2024; Világgazdaság, 2024).
- » A másik vélemény fontosabb képviselői az USA, Lengyelország és a Balti országok úgy vélik, hogy a háborút folytatni kell. Így jelentősen gyöngíteni lehet Oroszországot. Mára az Európai Unió többsége ezen irányt képviseli. Az általunk vizsgált országok közül Csehország is ide sorolható.

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).

A V4-es országok között is rendkívüli a szakadék a nézetek tekintetében. Amíg a cseh (Petr Fiala miniszterelnökkel az élen) és lengyel (a korábban az Európai Tanács elnökeként dolgozó és 2023 decembere óta az országot irányító Donald Tusk miniszterelnökkel az élen) kormányok teljes mértékben az „uniós többség” által képviselt irányzatot (felsorolásunkban a 2. irányzat) hirdetik és követik; addig a magyar (Orbán Viktor) és a szlovák (a szintén 2023 őszén választott Robert Fico) kormányok a béke fontosságát hirdetik és nem hajlandók katonai segítség nyújtására. Ezen okok miatt sokáig elmaradtak a V4-es vezetők találkozásai; és a 2024 február végi találkozó után is rendkívüli megosztottságról számoltak be a vezetők a sajtótájékoztatóikon (Aktuality, 2024b; Index, 2024; Origó, 2024).

## 1.3. FORGATÓKÖNYVEK A VILÁGGAZDASÁG ÁTALAKULÁSÁRA

A következőkben összefoglaljuk a teljesség igénye nélkül világgazdaság átalakulásának a lehetséges forgatókönyveit.

### 1.3.1. VISSZATEKINTÉS AZ IDÁIG VEZETŐ ÚTRA

Érdeemes megvizsgálni, hogy a számos válságot, járványt, nyersanyaghiányt és a világ különböző pontjain kialakult háborús helyzetet milyen elemzések, gondolatmenetek, találgatások és történések előzték meg. Elmondható, hogy a transzformációs folyamatok nem most kezdődtek el és a 2010-es évekre egyértelművé vált, hogy a II. világháborút és hidegháborút követő posztbipoláris világrend át fog alakulni. Ezt megerősítették a 21. század második évtizedében érezhetővé vált minőségi különbségek, melyeket az elmúlt években számos nagy horderejű, – sokszor váratlan – politikai esemény követett. Az említett történések alapjaiban kérdőjelezték meg a korábbi politikai egyezségeket vagy íratlan szabályokat, ilyen volt az „arab tavasz” a fokozatosan mélyülő, majd háborúvá váló ukrán válság, az Unió Brit elhagyása vagy akár Donald Trump amerikai elnök megválasztása, aki szinte teljesen felforgatta az addigi amerikai külpolitikát (Rodrik 2018).

Milyen érdekesnek, szinte jóslásnak tűnnek ezek a gondolatok, melyeket a Külügyi és Külgazdasági Intézet által elkészített jövőkutatói vizsgálatokat tartalmazó kérdőíves kutatás eredményei mutatnak. Az említett kutatás feladata volt feltérképezni a fontosabb gazdasági, politikai és társadalmi trendeket, amelyek a 2030-ig tartó időszakban jellemzően meghatározhatják a globális folyamatokat.

A legtöbb előrejelzés politikailag pesszimista, gazdaságilag pedig mérsékelten optimista képet vázolt fel 2017-ben az elkövetkező 15-20 évre vonatkozóan, ám egyes kérdésekben, mint például Oroszország szerepe, komoly viták alakultak ki a szakirodalomban. Az eredmények alapján a világ 2030-ra egyszerre lesz konfliktusosabb és még inkább globalizált. Ez jelenleg nyilvánvaló tény.

Mai szemmel nézve a papírforma igazolódott be azzal, hogy ellenmondásokkal átszőt eredmények születtek a feldolgozott előrejelzések szerint, melyeket összességében politikai és környezeti pesszimizmus, míg korlátozott gazdasági optimizmus jellemezte. A Pax Americana által megtestesített világrend kapcsán fokozódott a félelemérzett, hogy annak hanyatlásával a keletkező hatalmi úrt a korábban egyértelműen meghatározónak számító multilaterális intézmények, nemzetközi integrációk – többek között legitimációs válságuk és belső gyengeségeik miatt – nem lesznek képesek a továbbiakban betölteni. A legtöbb előrejelzés már akkor egy multipoláris rendet vizionált, a globális politikát pedig a konfliktusosság fokozódásával és a nacionalista hangok megerősödésével jellemezte, mindezt az erőforrások megszerzéséért folytatott küzdelem éleződése mellett. A középosztály globális kiépülésének jövőképét hozza el a fejlődő országok gazdasági előretörése, – véli a szakirodalom.

### 1.3.2. AZ ÁLLAM ÉS ANNAK JÖVŐBELI SZEREPVÁLTOZÁSA

Tény, hogy az állam szerepe folyamatos változásban van, nyilván nem szűnik meg, de átalakul. A klasszikus, vesztfáliai típusú rendszert felemlegetve az elemzők jelentős része egyetért abban, hogy globális szinten az állam meghatározó résztvevője marad a világnak, de ezt megváltozott jelleggel és jelentőséggel teszi majd, ezzel is növelve a nem állami szereplők befolyását és meghaladva a hagyományos nemzetállami koncepciót. Az információs társadalom kora, a digitalizáció és az internet-hozzáférés szélesebb körűvé válása már most egy merőben új véleménynyilvánítási formát jelent, mely tovább fog erősödni, egyúttal felértékelődik a civil társadalom, a többszintű kormányzás lehetősége. Az előrejelzések főleg egy többpólusú, poszthegeomonikus



rendet láttatnak a következő negyedszázadra, mellyel együtt intenzívebbé válik a geostratégiai vetélkedés szerepe, a nacionalizmus, valamint az államközi konfliktusok valószínűsége. Ezt érezzük, most napjainkban, hiszen jellemzően korábbra visszanyúló ellentétek újultak ki az elmúlt hónapokban. Ezzel párhuzamosan a katonai-védelmi kiadások növekedését prognosztizálják, ez a NATO esetében eleve egy feladat, hogy a tagországok növeljék költségvetésük védelmi jellegű kiadásait. A digitalizáció magában hordozza a kibertámadások elszaporodását és az új típusú biztonsági kihívások része a terrorizmus további élénkülése, lásd manapság az ellátási-láncok ismételt megtörését a hajózási útvonalak egyes szakaszain tapasztalható háborús és kaotikus helyzet miatt. Az előrejelzések azt mutatják, hogy az Amerikai Egyesült Államok továbbra is szuperhatalom marad, de lehetséges, hogy kevésbé intervencionista politika lesz rá jellemző, illetve az Európai Unió nemzetközi szerepe is fokozatosan csökken, ha a jelenlegi nem éppen politikai reformokat fontolgató struktúra marad. Már érezhető, hogy Kína és Oroszország határozottabban lépnek fel a saját befolyási övezetükben. A mai állás szerint a Közel-Kelet és Észak-Afrika még 2030-ban is meglehetősen instabil térség lesz, Latin-Amerika pedig továbbra is piac függő és az általa kitermelt és eladott nyersanyagok árán keresztül változnak a növekedési kilátásai. A következő évtized egyik kulcskérdése továbbra is a kínai gazdaság gyors fejlődése – mely mintegy évi 5-8 százalékot jelent –, de a hangsúly a közvetlen tőkebefektetések helyett inkább a belső fogyasztásra, a középosztály stabilizációjára helyeződik, tehát a gazdaság szerkezete átalakul. Ennek megfelelően a kínai növekedési modell módosulása – mely a világkereskedelem globális GDP-hez viszonyított arányának mérséklődésében kiemelkedő szerepet játszott – az exportorientáció fokozása helyett a belpiac felé való fordulás, melyben a kereslet dinamikus növekedése miatt szinkronba került a kereskedelmi ráutaltság mértéke az ország gazdasági méretével (Baldwin, 2022b).

Az elmúlt század végéig visszatekintve párhuzamos változások sora jellemezte környezetünket, gondoljunk csak a különböző hatalmi viszonyokra nemzetközi szinten, a népesedés alakulására, valamint a tudomány és technikai fejlődés terén megjelent eredményekre, a természetben és a társadalomban egyszerre végbemenő változásokra, melyek akár külön-külön is komoly transzformációs erővel bírnak (Simai, 2007; László, 2008).

A kialakult válsághelyzetek megértéséhez visszanyúlhatunk korábbi publikációhoz is, melyek már ezeket jóval a valós események kialakulása előtt, azokat előre felismerve megszelleztették. „A történelem vége?” című írás szerint a liberális demokrácia, az ideológiai előrehaladás, valamint az erre épülő kormányzás az emberiség fejlődésének végét jelenti (Fukuyama, 1989). A szerző egy későbbi írásában (Fukuyama, 1992) nem vitatta, hogy a 20. század nagy katasztrófái pesszimizmust jelentettek, de arra is utalt arra, hogy a megdönthetetlennek vélt diktatúrák egymás után omlottak össze.

Ha a lehetséges forgatókönyvekben rejlő lehetőség után kutatunk, akkor ismét gyökérokkel találjuk magunkat szemben, mint a nyugati típusú demokrácia világméretű elterjesztése, melynek célja pont a stabilizáció lenne – a különböző kultúrák, civilizációk párhuzamossága helyett, az alapvetően eltérő értékek miatt –, állandó konfliktusok forrása lesz a világon (Huntington, 1996). Az említett politológus, Huntington a civilizációk közötti háborúkat jóslott, mivel a világpolitika az iszlám háborúk korát éli, és a muszlimok egyre gyakrabban összeütközésbe kerülnek egymással és más népekkel. Ennek a háborúnak, a kiteljesedésével ez igen nagyméretű regionális háborúvá, illetve globális terrorizmussá vált (Fukuyama, 2002). Ezzel szemben más megközelítések is vannak, voltak, melyek szerint a világ nem rohan feltétlenül a pusztulása felé (Toffler, 1980). Az álláspont szerint – ha nagy nehézségek árán és jelentős strukturális átalakulásokkal –, jobb jövőt lehet felépíteni. A „szuperindusztriális” társadalmat Toffler szerint három időszak határozta meg. A mezőgazdaság és az ipar szakasza után a harmadik hullám a múlt század utolsó évtizedeiben alakult ki, mely új körülményeket, életmódot teremtett és új életfilozófiát alakított ki, célként pedig az információs társadalmat határozta meg. Hasonló vélekedés szerint az emberi együttélés új formája, az identitás új típusú szerepe valósul meg az információs társadalomban (Castells, 1996).

„A modern világgazdasági rendszer kialakulása” című könyv (Wallerstein, 1983) elmélete alapján az előző közel félévezred alatt – elindulva a jelentős földrajzi felfedezésekkel – a világ különböző részeinek gazdasági nemzetközi munkamegosztás formájában kapcsolódtak össze és hoztak létre egységet, mely rendszer működési alapja a tőke felhalmozódása.

A folyamat első szakaszában a gyarmatokkal rendelkező európai országok voltak érintve, akik új társadalmi és politikai rendszert igyekeztek felépíteni, leváltva ezzel az elavult középkori struktúrát. Ezeken belül a centrumok a fokozatosan fejlődő térségek, míg a fennmaradó részek perifériákká süllyednek. Az aktuális évszázad változásokkal indult, hiszen a feldolgozóipar, valamint néhány kevésbé tudásközpontú, a termeléshez kapcsolódó szolgáltatás áthelyeződött a legfejlettebb országokból a fejlődőkhöz (Kutasi, 2010), így biztosítva a lehetőséget a harmadik világbeli országok számára az anyagi és technikai felzárkózásra. A kétpólusú világrend 2008-ra odajutott, hogy a G8 helyett már a G20 országok csoportja dönt a legfontosabb kérdésekről, bár vannak olyan vélemények, miszerint a G2 változatban az USA mellett Kína lesz a másik hatalom (Kutasi, 2010). A modern kori gazdaság kapcsán emlegetett globalizáció legjelentősebb időszakának az 1980-as évektől a pénzügyi válságot hozó 2008. esztendő közötti közel három évtizedet tartják (The Economist 2019/17). Ehhez párosult az az intenzív technológiai fejlődés, mely az információs és kommunikációs területet jellemezte, illetve a szállítóeszközök, ellátási-láncok, mely a tranzakciós költségek nagymértékű csökkenését hozta magával. Mára ez annyiban módosult, hogy a globalizálódás lassulásának hosszabb távú okai között szerepel, hogy megállt a fajlagos szállítási költségek csökkenése.

### 1.3.3. TUDÁS MINDENK FELETT

A tudásalapú gazdaság az egyik bizonytalansági tényező a jövőre nézve, mely a fejlődési irányt befolyásolja és folytatódnak a kedvezőtlen szociális folyamatok, valamint az aránytalanságok a demográfiai viszonyokban, az ökológiai válság, a környezetszennyezés és a globális klímaváltozás. Bár igen összetett és egymásra utaló gazdasági, politikai, társadalmi folyamatok összességének tartja a globalizációt (Dicken, 2015), de viselkedését tekintve viszont a globális gazdaság térben, időben egyenlőtlenül működik, ezzel is komoly hatással bír a társadalomra, benne az emberek életére. Emellett a globális gazdaságban a termelés, az elosztás és a fogyasztás újragondolására nincsen jelenleg egységes álláspont, figyeljünk csak a fenntarthatóság problémakörére. Nem is gondoljuk, de komoly összefüggés van az említett folyamatokhoz a kultúrának is. „A kulturális diffúzió a kulturális termelés és a fogyasztás globális rendszerré szerveződése a globalizációnak talán a leglátványosabb és robbanásszerűen táguló területe... A globalizáció egyik legközvetlenebbül érzékelt és tapasztalt formájának tehát éppen a kulturális globalizációt tartják” (Bayer, 2002). A tudás, az információ, az ezekhez kapcsolódó technológiák, illetve azok elterjedése az információs társadalom központi elemeinek számít (Karvalics, 2007).

Az Uruguay-forduló volt a záró momentum a GATT által végigvitt folyamatnak 1994-ig bezárólag, melynek a nemzetközi kereskedelem többoldalú liberalizálása volt a célja. Ez a deregulációs időszak már jóval előbb, az 1970-es évek végén az Egyesült Államokban kezdődött, majd más fejlett piacokon is folytatódott, beleértve az Európai Unió belső piacát is, ahol annak egységesítési folyamatában az első szakasz 1992-es befejezése, illetve a folyamat folytatása regionális szintű deregulációnak is meghatározható. Szintén ezen időszakot követően, a 90-es évek második felétől kezdődött meg a globális értékláncok fejlődése. A Közép-Kelet európai országok demokratikus átalakulása mellett a piacgazdaságba való átmenete, majd Kína 2001-es csatlakozása a Kereskedelmi Világszervezethez, továbbá India külgazdasági nyitása újabb jelentős lökést adott a gazdasági globalizációnak, mindezt szinte kölcsönösen előnyös helyzettel párosítva. Ennek megfelelően – politikai szempontok szerint – a globalizáció, a megnövekedett kereskedelmi és mobilizálható működőtőke-befektetésekkel – kiváltva a komolyabb kockázatokat és az ezzel járó többletköltségeket –, háborúk nélkül besöpörte a realizálható gazdasági, anyagi hasznot (Fazal 2022: 24). Az összképet módosítja, hogy míg az áruk nemzetközi kereskedelme lassulóban van, addig ez nem igaz a szolgáltatásokra (Baldwin, 2022a).



### 1.3.4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS ÖSSZEFOGLALÁS

Visszatekintve a globalizáció különböző időszakaira, annak intenzitása és arculata folyamatosan változott a különböző külső-belső tényezők jóvoltából, méghozzá nem egyenes vonalúan, hanem ciklikus formában, hol fellendülő és gyorsuló, hol csökkenő és lassuló szakaszokkal (Constanza–Patten, 1995). Ennek a folyamatnak az irányát, intenzitását és egyéb jellemzőit hosszabb távon ható tényezők jelölik ki. A legfrissebb fejleményeket figyelembe véve a világjárvány, illetve Oroszország és Ukrajna közötti háború az, ami felgyorsította a korábban megindult irányzatok kiteljesedését. A globalizáció által okozott hatás is – más jelenségekkel megegyezően – kettős, hiszen a válságok, illetve a keresleti és kínálati oldalon tapasztalható anomáliák lassítják az üzletet, de ezzel együtt előrevetítik a továbblépés lehetőségét és feltételeit. A mostanában emlegetett deglobalizáció folyamata korántsem hozott áttörést, ugyan a globalizációs folyamatok középtávon lassultak és tulajdonságai is változtak (Shangquan, 2000). Folytatódik az Ipar 4.0 hatása, melyet a több hullámban jelentkező járványok csak tovább gyorsítottak, lásd automatizáció, illetve legújabban a mesterséges intelligencia és annak széleskörű alkalmazhatósága. A vázolt trendekhez szorosan kapcsolódik a fenntarthatóság közép és hosszú távon a természeti környezetre és a minden érintettnél jelentkező közvetlen hatások, valamint – főleg az okozott hátrányok esetén – fordított kompenzációk jellege, mértéke. A globalizáció kapcsán az említett tanulmány egyik következtetése, hogy ez a folyamat a hajtóerők függvényében hosszú távon (itt öt évet említett) fenntartható, de változik a mostani formája és a tulajdonságai. Az előttünk álló időszakot azonban számos tényező befolyásolja, mellyel akár lassítani is tudja azt. Ilyennek tekinthető az Oroszország és Ukrajna közötti fegyveres konfliktus, illetve befejezésének lehetséges időpontja mely a jelen helyzetben nem prognosztizálható. Nyilvánvaló, hogy annak kimenetele ismét egy új helyzetet teremt és új feltételeket fog megfogalmazni a globalizációs irány szempontjából. Amit jelenleg látni, hogy csekély esélye van annak a háború előtti időszaknak a visszatéréséhez, amelyet az alacsony nyersanyag és energiahordozó árak jellemeztek, nem is említve az alacsony inflációt és világgereskedelemben tapasztalható liberalizált körülményeket. Az olcsó termelési tényezők, mint a munkaerő, a tőke, a nyersanyagok és az energia mindegyike jóval drágább, mely az inflációs környezet tartós fennmaradásával jelenti. A korábban más országokba, – sok esetben a távol-keleti országokba – kitelepített tevékenységek legfeljebb részben térnek vissza az anyaországba (reshoring), így a globális értékláncok nem szűnnek meg, inkább rövidülnek, ennek megfelelően a vállalatok egy helyett több beszállítóra támaszkodnak, lehetőleg több országból, ami ugyancsak hozzájárul a világgazdaság fragmentálódásának fokozódásához. Ezeknek a globális értékláncoknak a duplicitási költsége a globális GDP két százalékát tenné ki. Egy másik vélemény szerint két ok miatt a globalizáció közelít a határaihoz. Ennek egyike környezettel kapcsolatos, mivel a globalizáció lehetővé tette a specializációt – és a vámtarifacsökkentéseket – így következménye az értékláncok meghosszabbodása. A végfelhasználók, vevők emiatt a megrendelt árukat sok országot érintve, azokon átszállítva kapják meg de a kapcsolódó környezeti költségeket ez a piaci ár nem tartalmazza. Így akarva, akaratlan az árupiacok nem megfelelő működése miatt a globalizáció a környezetet károsító árutermelést helyezi előtérbe, ami a fenntarthatóság környezeti hatásként szűkíti a jövőbeli generációk életlehetőségeit. Logikus lépésnek tekinthetők viszont azok a vállalati törekvések, amelyek az értékláncokban fellépett ellátási zavarokra válaszként ezeknek az utaknak a lerövidítését, ezzel rontva a globalizációt, de egyúttal erősítve a regionalizációt (Legge & Lukaszuk, 2021).

Új típusú globalizációs formulát jelent, hogy prioritást élvez a biztonság a gazdasági hatékonysággal szemben, melyet a koronavírus-járvány és az Ukrajna elleni orosz háború hatására felgyorsult, valamint a különböző hatalmi célokért folytatott politikai nyomásgyakorlás különböző szempontok alapján, mint a gazdasági, a kereskedelmi, vagy éppen a technológiai stb. Ez a fajta, a kapcsolatokban is tetten érhető politikai motiváltsága, a katonai erő fitogtatása, esetleges bevetése, a magántulajdon intézményének és az államok területi egységének megkérdőjelezése, a protekcionizmus erősödése – 2008 óta például háromszor annyi új protekcionista intézkedést azonosítottak a világon, mint ahány liberalizálást (O’Neil, 2022) –, a regionális kereskedelmi megállapodások előtérbe kerülése és a nemzetközi árukereskedelem fokozódó regionalizálódása a szabály alapú globális gazdaság fellazulását erősíti, az integrációt ezzel lassítja és növeli a bizonytalanságot. Ez természetesen nem az optimális energiafelhasználás

és hatékony termelés felé viszi mind a gyártókat, mind a fogyasztókat. A klímaváltozás következményeinek kezelése hátrébe szorul, miközben reális megoldásként kerül elő problémák megoldására a katonai erő alkalmazása. A biztonság és a hatékonyság közötti választás úgy módosítja a verseny és az együttműködés közötti arányt, hogy a szembenálló nagyhatalmak egymás katonai potenciáljának erősítése nélkül profitáljanak a bilaterális gazdasági kapcsolatokból. A biztonság és a hatékonyság közötti új egyensúly, a biztonsági szempontok felülkerekedése nyomán a legtöbb ország külkereskedelmének földrajzi szerkezete várhatóan regionális irányba tolódik el. A régiók felértékelődését mutatja, hogy a klímaváltozás következményeinek kezelésével, valamint a megújuló energia elterjedésével a háromezer legnagyobb globális cég óvatossági készletei 2016 és 2021 közötti időszakban a világ GDP-jének egyharmaddal, mintegy 9 százalékkára emelkedtek. Ezek az értékláncok zavartalan működést biztosítják, akárcsak a pénzügyi intézetek számára a likviditás (Foroohar 2022). A konfliktusok alapján látható, hogy a globalizáció által létrejött kölcsönös gazdasági függőségi viszonyok nem feltétlenül garantálják automatikusan békés politikai kapcsolatokat. A többször emlegetett német elképzelés, mely szerint a változás a kereskedelem révén, vagyis „Wandel durch Handel” érhető el, nem igazolódott be. Hasonló a helyzet a szankciók táján, amelyeket a gazdasági nyomásgyakorlás és a kitűzött politikai célok elérésére alkalmas eszköznek szántak, igen vegyes eredményekkel, hiszen hatásuk csak közvetett módon és vélhetően hosszabb távon érvényesülnek majd. A kereskedelem-politikai szankciók hatásának nagyságrendjét érzékelteti, hogy egy modellszámítás szerint az Oroszország és a világ többi országa közötti kereskedelem egy évig tartó blokkolása 0,7 százalékkal csökkentené a világkereskedelmet az alapforgatókönyvhöz képest, ilyen mértékben járulhatna hozzá a globalizáció mérséklődéséhez (Kumagai et al. 2022).

## 1.4. A VIZSGÁLT ORSZÁGOK BEMUTATÁSA

Az előző pontban leírt kutatást a Közép és Kelet európai régió következő három országában végeztük 2022 negyedik és 2023. első-negyedik negyedében.

- » Csehország (CZ)
- » Magyarország (HU),
- » Szlovákia (SK).

A jelzett országok gazdasági jellemzőit a következő 1/4. táblázatban soroltuk fel. Ha összehasonlítjuk a három országot gazdasági teljesítmény szerint, következtetéseket megállapításokat vonhatunk le.

- » 2023-ban 25,85 millió ember élt a vizsgált három országban (Eurostat, 2024b), ami az Európai Unió lakosságának az 5,77%-át képezi (Eurostat, 2024b). A koronavírus-válság kirobbanása előtti évben (2019) minden országban pozitív volt a gazdasági növekedés (2,51-4,86%). Ugyanez már nem mondható el a 2020-as évben, amikor -3,34% és -5,40% között mozgott a visszaesés. A 2021-es évben ismét növekedés (3,55-7,20%) volt megfigyelhető a vizsgált országokban. A 2022-es értékek elmaradtak az egy évvel előttitől (1,67-4,87%) (Macrotrends, 2024).
- » A munkanélküliség nagysága 2019-ben 1,3-3,8% között mozgott a 3 országban. A koronavírus-válság első évében 0,4-0,6 százalékkal nőtt a munkanélküliség a vizsgált országokban. 2021-ben a munkanélküliség szintén kis arányban nőtt (0,1%-kal Szlovákiában, 0,2%-kal Csehországban) vagy stagnált (Magyarországon). 2022-ben már ismét csökkenés volt megfigyelhető mindhárom országban (0,3-0,4%-kal) (Eurostat, 2024c).
- » Az egy főre jutó GDP tekintetében megfigyelhető, hogy a válság valamennyi vizsgált országban kisebb-nagyobb mértékben csökkentette az értékét. 2021-re és aztán 2022-re azonban összes vizsgált három országban növekedés volt tapasztalható (World Bank, 2024).

1/4.táblázat: Elemzett országok gazdasági jellemzői

Jellemzők		CZ	HU	SK	Összesen/Átlag
Lakosság (millió fő)	2019	10,65	9,77	5,45	25,87
	2020	10,70	9,77	5,46	25,93
	2021	10,49	9,73	5,46	25,68
	2022	10,52	9,69	5,43	25,64
	2023	10,83	9,60	5,43	25,86
GDP növekedés (%)	2019	3,03%	4,86	2,51%	3,47%
	2020	- 5,50%	- 4,54%	- 3,34%	- 4,46%
	2021	3,55%	7,20%	4,86%	5,20%
	2022	2,46%	4,58%	1,67%	2,9%
Munkanélküliség (%)	2019	1,3%	2,1%	3,8%	2,40%
	2020	1,7%	2,7%	4,4%	2,93%
	2021	1,9%	2,7%	4,5%	3,03%
	2022	1,5%	2,4%	4,1%	2,67%
Egy főre jutó GDP (euró/fő)	2019	44 212,7	34 645,6	33 453,8	37 437, 37
	2020	42 827,1	34 169,9	32 922,9	36 639, 97
	2021	45 630,0	36 735,9	34 505,3	38 957,07
	2022	49 195,0	41 740,9	37 457,2	42 797,7

Forrás: A szerzők saját szerkesztése Eurostat (2024b, c), Macrotrends (2024), World bank (2024)

A kultúra tekintetében a Hofstede (2001) által felállított dimenziókat követve azt láthatjuk, hogy Ausztriában a legkisebb a hatalmi távolság (11); A magyarok a legindividualistábbak (80); A szlovákok a legférfiasabbak (100); A bolgárok a legnőiesebbek (40), a legalacsonyabb a szlovákok esetében bizonytalanságkerülési index (51). Ezzel szemben Magyarország (82) és Bulgária (85) bizonytalanságkerülési indexei nagyjából megegyeznek. A szlovákok többnyire hosszú távra orientáltak (77), végül az osztrákok a legengedékenyebbek (63) (Jarjabka, 2021).

1/5.táblázat: Az összehasonlított hat ország Hofstede kulturális dimenziói

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IND
Ausztria	11	55	79	82	60	63
Bosnia-Hercegovina	90	22	48	87	70	44
Bulgária	70	30	40	85	69	16
Magyarország	46	80	88	82	58	31
Románia	90	30	42	90	52	20
Szlovákia	100	52	100	51	77	28
Csehország	57	70	57	74	51	29

Forrás: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries>

## 1.5. A KUTATÁS BEMUTATÁSA

A magyarországi, szlovákiai és csehországi egyetemek közreműködésével felmérést végeztünk 2022 vége és 2023. 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 anyagi támogatást kaptunk az EGIS Gyógyszergyártó Zrt-től, valamint szakmai támogatást Humán Szakemberek Országos Szövetségétől (HSZOSZ) és a Budapesti Kereskelemi és Iparkamarától (BKIK)

Kutatásunkat a fent bemutatott célhoz kapcsolódva 2022. május 1. és 2023. november 30. között folytattuk le.

A felmérés során alkalmazott kérdőívünk a következő nagyobb kérdéscsoportokkal foglalkozik, mindegyik esetében a válaszadó tapasztalatait, véleményét, várákozásait gyűjtve össze:

- » a válaszadó szervezet általános jellemzői, kapcsolata az orosz és ukrán piaccal, és a háborús helyzetre vonatkozó felkészültsége,
- » az orosz-ukrán háború valószínű makró és mikró gazdasági és pénzügyi hatásai,
- » az orosz-ukrán háború hatása a 2022–2023. években a szervezetére/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 2023. november 30. közötti időszakban on-line kérdőíves lekérdezés során teljeskörűen 1370 elemezhető választ kaptunk különböző szervezetektől (vállalatoktól és intézményektől) a vizsgált országokban (Csehország, Magyarország és Szlovákia). Kérdőívünket több mint ezer cég töltötte ki. A válaszadók egy része egyes kérdéseket véletlen kitöltési hiba vagy szándékos motivációk miatt nem válaszolta 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.

*(Megjegyzés: Fontos még arra utalni, hogy a mostani kutatási fázis lezárásakor sikeres felmérést folytatunk Romániában egy ottani egyetem közreműködésével. A jelzett kutatást a felmérés lezáratlansága miatt nem tudtuk bekapcsolni a mostani kutatási fázis kiértékelésébe.)*

Empirikus vizsgálatunk alapvetően ex-post (Usunier et al., 2017) jellegű, azaz a megfigyelési időszakokkal kapcsolatos véleményekre és tényadatokra támaszkodva vizsgáltuk az előzőekben említett időszakot. A kérdőívben zárt és nyílt kérdések egyaránt szerepelnek. A zárt kérdések keretében a válaszadóktól a vizsgálat témaköreit nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kértük egyválaszadós (one-respondent) módon. A 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, cseh és a szlovák 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 780 csehországi, magyarországi és szlovákiai válaszadó szervezetnek (vállalat és intézmény) a nevét, amelyek megadták elnevezésüket. Itt olvasható az online kutatásunk felhívólevele is.

Az itt bemutatandó kutatásunk a terjedelmi 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.

## 1.6. 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. július .27.)
3. Aktuality (2024a). Juraj Blanár v Turecku rokoval so Sergejom Lavrovom. Podľa premiéra Fica to je vyvážená politika na všetky svetové strany. <https://www.aktuality.sk/clanok/a0Eaiev/juraj-blanar-v-turecku-rokoval-so-sergejom-lavrovom-podla-premiera-fica-to-je-vy vazena-politika-na-vsetky-svetove-strany/> (Letöltve: 2024 .március 22.)
4. Aktuality (2024b). V4 môže byť dôležitým regionálnym formátom, povedal Robert Fico po stretnutí v Prahe. <https://www.aktuality.sk/clanok/VLWcsxi/v4-moze-byt-dolezitym-regionalnym-formatom-povedal-robert-fico-po-stretnuti-v-prahe/> (Letöltve: 2024.03.22.)
5. Baldwin, R. (2022a). Globotics and macroeconomics: Globalisation and automation of the service sector. Challenges for monetary policy in a rapidly changing world. ECB Forum on Central Banking. European Central Bank, 27–29 June. [https://www.ecb.europa.eu/pub/conferences/ecbforum/shared/pdf/2022/Baldwin\\_paper.pdf](https://www.ecb.europa.eu/pub/conferences/ecbforum/shared/pdf/2022/Baldwin_paper.pdf) (Letöltve: 2022. 08. 02.)
6. Baldwin, R. (2022b) The peak globalisation myth: Part 1. Centre for Economic Policy Research, 31 August. <https://cepr.org/voxeu/columns/peak-globalisation-myth-part-1> (Letöltve: 2022. augusztus 02.)
7. Bayer J (2002). Globális média, globális kultúra. Magyar Tudomány, 6,748-764
8. Bumm (2024). Fico: a hadsereg készleteiből Szlovákia semmit sem ad Ukrajnának. <https://www.bumm.sk/belfold/2024/03/22/fico-a-hadsereg-keszleteibol-szlovakia-semmit-sem-ad-ukrajnanak> (Letöltve: 2024. március 22.)
9. Castells M (1996). The Rise of the Network Society, The Power of Identity: the information age, The End of Millennium. Oxford: Blackwell.
10. Beauchamp, Z. (2022). Big questions about Russia's war in Ukraine, answered. <https://www.vox.com/22989379/russia-ukraine-war-putin-zelenskyy-us-nato-explainer-questions> (Letöltve: 2022. július 8.)
11. Belton, C. (2022). Putyin emberei. Budapest: Libri Kiadó.
12. Berend T.I. (2022). A mai infláció. Népszava, augusztus 2, 10.
13. 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](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.)
14. Bost et al. (szerk) (2021). Világgazdasági körkép. Budapest: Pallas Athéné Kiadó.
15. Constanza, R. & Patten, B. C. (1995). Defining and predicting sustainability. Ecological Economics, 15(3), 193–196. [https://doi.org/10.1016/0921-8009\(95\)00048-8](https://doi.org/10.1016/0921-8009(95)00048-8) (Letöltve: 2022. augusztus 02.)
16. 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.)
17. 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.
18. Defense (2022). Defense Spending by Country. <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/defense-spending-by-country> (Letöltve: 2022. augusztus 27.)
19. De Grauwe, P. (2016). How far should we push globalization? CEPS Commentary, 4 November. <https://www.ceps.eu/ceps-publications/how-far-should-we-push-globalisation/>
20. Diamond, J. (2019). Upheaval Turning Points for Nations in Crisis. New York: Little, Brown and Company,
21. Dicken P (2015). Global Shift. The Guilford Press. (seventh ed.) New York-London: The Guilford Press,
22. 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](https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-11.more/html/high_inflation.hu.html) (Letöltve: 2022. augusztus 11.)
23. Europa Publications (2019). Central and South-Eastern Europe 2020. New York: Routledge
24. 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.
25. Fazal, T. M. (2022). The Return of the Conquest? Why the Future of Global Order Hinges on Ukraine. Foreign Affairs, 101(3). 20–27. <https://www.unauthentic.com> (Letöltve: 2024. január 24.)
26. Fazekas K., Csillag M.Hermann Z. & Scharle Á. (2021). The Hungarian Labour Market 2019. Budapest: Institute of Economics. Centre for Economic and Regional Studies.
27. Fergusson, N. (2021). Doom. – The Politics of Catastrophe. New York: Penguin Book.
28. Fónyi-Tisóczki N. (2022). Háborús infláció van, ennek megszüntetéséhez béke kell. Origó, június 7. <https://www.origo.hu/itthon/20220616-a-beke-hozhatja-el-a-haborus-inflacio-megszuneset.html>. (Letöltve: 2022. június 30.)



29. Foroohar, R. (2022). A deglobalising world will be an inflationary one. Financial Times, szeptember 5. <https://www.ft.com/content/6f7ea222-f21c-4879-8787-5188b93c129c> (Letöltve: 2022. augusztus 02.)
30. Fukuyama F (1989). The End of History? The National Interest, Summer
31. Fukuyama F (1992). The End of History and the Last Man. London: Penguin.
32. Fukuyama F (2002). Az iszlám, amelyik gyűlöli a Nyugatot. Élet és Irodalom 2:10
33. Garai A., Szalai, M. & Szőke, D. (2017). A világtrend 2030-ban. A globális politikai, gazdasági és társadalmi trendek vizsgálata. Külügyi szemle, 16(4), 3-27.
34. 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=Cj0KCQjwIK-WBhDjARIsAO2sErRoUEkkcTJKNT9jI9sbTjFMxApQIRcKtiLWAlpmqJtHPYTIzNXqRAaAil0EALw\\_wcB&gclid=aw.ds](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=Cj0KCQjwIK-WBhDjARIsAO2sErRoUEkkcTJKNT9jI9sbTjFMxApQIRcKtiLWAlpmqJtHPYTIzNXqRAaAil0EALw_wcB&gclid=aw.ds) (Letöltve: 2022. július 11.)
35. Götz M., Éltető A. & Sass M.(2023). Still attractive for FDI? Location advantages of Visegrád countries in the digital era – the case of Poland and Hungary. European Journal of International Management, 20(1), 66 – 88.
36. Gurijev, Sz.&Treismann, D. (2023). SPIN diktárok. Budapest: HVG.
37. Ha, L.& Milenkovic, Z. (2022). What is Driving Global Inflation? <https://www.euromonitor.com/article/what-is-driving-global-inflation> (Letöltve: 2022. augusztus 11.)
38. 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.)
39. Huntington SP (1996). The Clash of Civilization and the Remarking of World Order. Simon and Schuster, New York: Simon & Schuster.
40. ILO (2019). World Employment and Social Outlook – Trends 2019. Geneve: International Labour Organization.
41. ILO (2021). COVID-19 and the world of work. Seventh edition Updated estimates and analysis. ILO Monitor, 7th edition, 1-31.
42. 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.)
43. IMF (2021b). World Economic Outlook Database, October 2021. Washington DC: International Monetary Fund.
44. Index (2024). Orbán Viktor szerint a V4-csúcs önreflexiók találkozó volt. <https://index.hu/kulfold/2024/02/27/orban-viktor-miniszterelnok-v4-csustalalkozo-praga/> (Letöltve: 2024.március 22.)
45. James, H. (2021). Globalization's Coming Golden Age. Why Crisis ends in Connection. Foreign Affairs, 100(3),10–19. <https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/2021-04-20/globalizations-coming-golden-age> (Letöltve: 2022. augusztus 03.)
46. James, H. (2022). Inflation may pave the way to a new era of globalisation. Financial Times, április 4. <https://www.ft.com/content/5c8fe679-c6ba-4948-97d4-fb0baf90de6> (Letöltve: 2022. augusztus 04.)
47. Jarjabka Á. (2021). Nemzeti és szervezeti kultúra nemzetközi környezetben. In: Blahó A., Czákó E.& Poór J. Nemzetközi menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó.
48. Kalantzakos, S. (2018). Kína és a ritkaföldfémek geopolitikája. Budapest: Pallas Athéné Kiadó.
49. Karvalics L (2007) Információs társadalom – mi az? In: Pintér R (szerk) Az információs társadalom. Budapest: Mandátum.
50. Kilfoyle, M. (2023). Ukraine: what's the global economic impact of Russia's invasion? Economics Observatory <https://www.economicsobservatory.com/ukraine-whats-the-global-economic-impact-of-russias-invasion> (Letöltve: 2024. február 20.)
51. Kumagai, S., Hayakawa, K., Gokan, T., Ikumo, I., Keola, S. & Tsubota, K. (2022). Impact of Economic Sanctions against Russia on the Global Economy Using the IDEGSM. IDE Policy
52. Kutasi G (2010). Régiók és piacok a világgazdaságban – általános körkép. In: Blahó A.& Kutasi G.(szerk.). Erőközpontok és régiók. Budapest: Akadémiai Kiadó.
53. Lavelok, J. (2014). A rough ride to the future. London: Allen Lee.
54. László E. (2008). Világváltás – A változás harmonikus útja. Budapest: Nyitott Könyvműhely.
55. László E (2008). Világváltás. A változás harmonikus útja. Budapest: Nyitott Könyvműhely.
56. Lengyel I. (2022). Közepes fejlettségi csapdában. Magyar Narancs, június 23. 8-9.
57. Legge, S.& Lukaszuk, P. (2021). Regionalization vs globalization: What is the future direction of trade? World Economic Forum, 15 July. <https://www.weforum.org/agenda/2021/07/regionalization-globalization-future-direction-trade/> (Letöltve: 2022. augusztus 08.)
58. Li T., Meng Z., Qi, Ch.& Yang, T. (2022). The Economic Impact of the Russian-Ukrainian War on the Energy Industry. (pp.773-779). In Proceedings of the 2022 2nd International Conference on Economic Development and Business Culture (ICEDBC 2022) DOI:10.2991/978-94-6463-036-7\_114
59. Losonczai, M. (2022). Gazdasági globalizáció és fenntarthatóság. Educatio, 31 (4), 555–570. DOI: 10.1556/2063.31.2022.4.3

60. 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.)
61. Megjts, M. (2002). Webinar „Academic Life During the Russian War in Ukraine. <https://www.ieeca.org>. (Letöltve: 2022.július 12.)
62. Mészáros, R. (2016). Szempontok a 21. századi világgazdaság értelmezéséhez ACTA CLIMATOLOGICA ET CHOROLOGICA Universitatis Szegediensis, Tomus 50/B, 2, 87-93.
63. Németh, A. (2023). Megsínylette Európa gazdasága az orosz-ukrán háborút. Világgazdaság. <https://www.vg.hu/nemzetkozi-gazdasag/2023/09/megsinylette-europa-gazdasaga-az-orosz-ukran-haborut> (Letöltve: 2024. február 20.)
64. OECD (2022). OECD Unemployment Rates News Release. January 2022. Paris: OECD.
65. O’Neil, S. K. (2022). The Myth of the Global. Why Regional Ties Win the Day. Foreign Affairs, 101(4), 158–169. <https://www.foreignaffairs.com/articles/unitedstates/2022-06-21/myth-global-regional-ties-win> (Letöltve: 2022. augusztus 06.)
66. Origó (2022). Európa a háború árnyékában: energiaválság, üzemanyagihiány és éhínség lehet sok országban. Origó, 05.31. <https://www.origo.hu/nagyvilag/20220531-europa-a-haboru-armyekaban-energiavalsag-uzemanyaghiany-es-ehinseg-lett-az-orszagban.html>. (Letöltve: 2022. július 12.)
67. Origó (2024). Orbán Viktor: A V4-együttműködés él és fontos. <https://www.origo.hu/itthon/2024/02/orban-viktor-a-v4-egyuttmukodes-el-es-fontos> (Letöltve: 2024. március 22.)
68. Plokhy, S. (2023). The Frontline. Cambridge (MA): Harvard University Press.
69. Poór J., Engle D. A. Kovács É.I. & Abdrazakova, A. (2020). Multinationals and the evolving contours of their human management practices in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union. Employee Relations. 42(3),583-608. DOI 10.1108/ER-01-2019-0082
70. Pravda (2024). Kaliňák: Stretnutie Blanára s Lavrovom nebolo v Spojených štátoch témou. <https://spravy.pravda.sk/domace/clanok/702532-kalinak-stretnutie-blanara-s-lavrovom-nebolo-v-spojonych-statoch-temou/> (Letöltve: 2024.03.22.)
71. 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.)
72. Reinhart, C.&Graf von Luckner C. (2022).The Return of Global Inflation. <https://blogs.worldbank.org/voices/return-global-inflation> (Letöltve: 2022. augusztus 11.)
73. 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.)
74. Shangquan, G. (2000). Economic Globalization: Trends, Risks and Risk Prevention. CDP Background Paper No. 1, ST/ESA/2000/CDP/1 Economic and Social Affairs. <https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/CDPbp-2000-1.pdf> (Letöltve: 2022. augusztus 02.)
75. Simai M. (2007). A világgazdaság a XXI. század forgatagában. Budapest: Akadémiai Kiadó.
76. 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.)
77. The Economist (2019). The global list. Globalisation has faltered and is now being reshaped. Január 26. pp. 19–20. <https://www.economist.com/briefing/2019/01/24/globalisationhas-faltered> (Letöltve: 2022. augusztus 02.)
78. The Economist (2022). Reinventing globalisation. Június 18. p. 9. <https://www.economist.com/leaders/2022/06/16/the-tricky-restructuring-of-global-supply-chains> (Letöltve: 2022. augusztus 02.)
79. Toffler, A. (1980). The Third Wave. New York: Banton.
80. Wallerstein, I. (1983). A modern világgazdasági rendszer kialakulása. Budapest: Gondolat Kiadó.
81. Trautman, L. & Verteteics, Á. (2022) Világpolitika és Közgazdaságtan – Homloktérben az infláció – A körülmények hálójában – Interjú dr. Kovács Árpáddal, a költségvetési Tanács elnökével. [www.unipub.lib.uni-corvinus.hu/VILPOL20220104](http://www.unipub.lib.uni-corvinus.hu/VILPOL20220104) PDF (unipub.lib.uni-corvinus.hu) (Letöltve: 2024. január 21.)
82. 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.)
83. Újszó (2024). Fico: Óriási hiba lenne, ha fontolóra vennénk Ukrajna NATO-csatlakozását. <https://uj szo.com/kozelet/fico-oriasi-hiba-lenne-ha-fontolora-vennenk-ukrajna-nato-csatlakozasat> (Letöltve: 2024. március 22.)
84. 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.)
85. 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.)
86. 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.)



87. UNCTAD (2019). The World Investment Report-2019. New York: UNCTAD.
88. UNCTAD (2020). The World Investment Report-2020. New York: UNCTAD.
89. UNCTAD (2021). The World Investment Report-2021. New York: UNCTAD.
90. UNCTAD (2022). The World Investment Report-2022. New York: UNCTAD
91. UPSVR (2022). Nezamestnanosť – mesačné štatistiky [https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky.html?page\\_id=1254](https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky.html?page_id=1254) (Letöltve: 2022. július 12.)
92. Világ gazdaság (2024). Robert Fico elengedte magát: „az ukrán neonácik tombolásával kezdődött” a háború. <https://www.vg.hu/kozelet/2024/02/robert-fico-elengedte-magat-az-ukran-neonacik-tombolasaval-kezdodott-a-haboru> (Letöltve: 2024. március 22.)
93. WEF (2020). Challenges and Opportunities in the Post-COVID-19 World. Geneva: WEF (World Economic Forum).
94. World Bank (2022). Finance for an equitable recovery.:A World Bank Group Flagship Report. Washington: World Bank

## 2. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK JELLEMZŐI (TÓBIÁS KOSÁR SYLVIA – TÓTH ARNOLD – HAJMÁSI KITTI)

„Számos történelmi példa mutatja azonban, hogy nincs az az erős személyiség, akin ne hagyna nyomot a hosszú időn át tartó korlátlan hatalomgyakorlás. Senki nem vezethet büntetlenül”.

Sz. Bíró Zoltán<sup>5</sup> (2023:70)

Ez a fejezet ismerteti a kutatási minta leíró statisztikáit. Az abban szereplő 2/1-2/8. 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 SZERVEZETEI TULAJDONOSI (TÖBBSÉGI) SZERKEZETE

A felmérésünkben a vizsgált három országból 1370 válaszadó kérdőívet dolgoztuk fel. A válaszadók közel kétharmada belföldi tulajdonban álló állami vagy magán szervezet. Szlovákia esetében ez az arány magasabb, ugyanis a szervezetek több, mint 80%-a tartozott ebbe a kategóriába.

2/1.táblázat: A válaszadók tulajdonforma szerinti megoszlása (%)

Tulajdonos	CZ	HU	SK	Összesen
Állam, önkormányzat	11,2%	19,2%	9,1%	16,3%
Hazai magán	53,6%	47,8%	71,5%	51,9%
Külföldi vagy vegyes magán	34,2%	28,9%	17,0%	28,6%
Nonprofit szervezet	1,0%	3,4%	1,2%	2,6%
Egyéb		0,7%	1,2%	0,6%
Összesen (100%) n=	295	910	165	1370

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

<sup>5</sup> Sz. Bíró Zoltán (1959-) történész Oroszország kutató, a Budapesti Corvinus Egyetem kutatója.

## 2.2. SZERVEZETI MÉRET

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

### 2.2.1. LÉTSZÁM

A 2/2. táblázat kérdését 1370 kitöltő megválaszolta. A táblázat adatai szerint 295 cseh szervezet vizsgálatára került sor. Itt az 1-9 fős vállalatok számaránya 17,6%, miközben az alkalmazott nélküli és a 10-250 főt foglalkoztató cégek aránya a 42,4%. Amennyiben ugyanezen megoszlásokat vizsgáljuk, akkor 23% és 39,3%, míg Szlovákiában 42,4% és 47,3% adódik. Elmondható, hogy a feltüntetett arányok nem reprezentatívak. A reprezentativitás hiánya azonban nem tekinthető hibának. A minta elemszáma miatt (n=1370) a központi határeloszlás tétele alapján feltételezhető a minta normalitása. Ez pedig lehetőséget ad a paraméteres statisztikai vizsgálatok elvégzésére és értékelhető eredmények születhetnek az ilyen vizsgálatból.

2/2. Táblázat: A válaszadók alkalmazotti létszám szerinti megoszlása(%)

Foglalkoztatottak száma	CZ	HU	SK	Összesen
a szervezet nem foglalkoztat senkit	1,7%	3,8%	7,9%	3,9%
1-9 fő	17,6%	23,0%	42,4%	24,2%
10-49 fő	20,0%	19,0%	22,4%	19,6%
50-249 fő	20,7%	16,5%	17,0%	17,4%
250-499 fő	10,5%	10,2%	3,0%	9,4%
500-1999 fő	12,9%	12,4%	3,0%	11,4%
2000 fő feletti	16,6%	15,1%	4,2%	14,1%
Összesen (100%) n=	295	910	165	1370

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A felmérésben részt vett országok szervezeti összesítve a legnagyobb arányban a 1-9 főt foglalkoztató vállalatok jelentek meg (24,2%), őket követik az 10-49 főt foglalkoztatók 19,6%-kal, majd az 50-249 főt alkalmazó szervezetek 17,4%. A 2000 fő feletti foglalkoztató szervezetek 14,1%-ban képviselték magukat, az 500-1999 főt foglalkoztatók 11,4%-ban, a 250-499 főt alkalmazó 9,4%-ban, valamint legkisebb arányban azok a szervezetek vannak jelen a mintában, melyek nem foglalkoztatnak senkit (3,9%).

A válaszadók alkalmazotti létszám szerinti megoszlása eltérő az egyes országokban, Csehországban a megkérdezett szervezetek elenyészően kis része (1,7%) nem foglalkoztat alkalmazottakat, míg Magyarországon és Szlovákiában ez az arány magasabb, 3,8% illetve 7,9% volt. Az 1-9 fős alkalmazotti létszámú szervezetek aránya is változó, Szlovákiában a legmagasabb, 42,4%, míg Magyarországon (23%) és Csehországban alacsonyabb (17,6%), a 10-50 főt foglalkoztató szervezetek aránya nagyon hasonló mindhárom országban, ezzel szemben, a 250 fő feletti foglalkoztatók aránya már szignifikánsan eltér, ahol a cseh és magyar válaszadók túlsúlya figyelhető meg.

## 2.2.2. ÁRBEVÉTEL

Az árbevételről 1357 megkérdezett nyilatkozott (2/3. táblázat). A válaszadók alig több, mint felének éves árbevétele ötszázmillió forint (vagy annak megfelelő, külföldi pénznemben számított összeg) alatt van, további 38,1%-uk 0,5 – 120 milliárd forint árbevételű. Ennél magasabb árbevételről csak a cégek 9,4%-a számolt be. Hasonló arányok mutatkoznak Csehországban és Magyarországon is. Szlovákiában a magas árbevételű cégek aránya alacsonyabb, itt a 120 milliárd forintnak megfelelő bevételi kategóriát a megkérdezett szervezetek 1,8%-a lépi túl.

2/3. Táblázat: Árbevétel (%)

Éves költségvetés/ árbevétel 2022-ben	CZ	HU	SK	Összesen
< 130 000 € (50 millió Ft alatt)	22,4%	24,8%	36,8%	25,7%
130 000-260 000 € (51-100 millió Ft)	16,3%	9,7%	12,9%	11,5%
261 000-1 301 000 € (101-500 millió Ft)	10,5%	16,2%	19,0%	15,3%
1 301 000 – 6,5 million € (501-2,5 mrd Ft)	13,9%	15,6%	12,3%	14,8%
6,51-67 million € (2,51-25 mrd Ft)	14,6%	14,7%	12,3%	14,4%
67,1-317 million € (25,1-120 mrd Ft)	10,9%	9,0%	4,9%	8,9%
> 317 million € (100 mrd Ft fölött)	11,2%	10,1%	1,8%	9,4%
Összesen (100%) n=	294	900	163	1357

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A válaszadók közül a legalacsonyabb árbevételű vállalkozások (50 millió forint alatt) aránya Szlovákiában a legmagasabb (36,8%), míg Csehországban és Magyarországon ez az arány alacsonyabb (22,4% illetve 24,8%). Az 51-100 millió forint árbevételű vállalkozások aránya Csehországban magasabb (16,3%), míg Szlovákiában és Magyarországon alacsonyabb (12,9%, illetve 9,7%). A 101- 500 millió árbevételű vállalkozások esetében Szlovákia vezet 19%-kal, Magyarország követi 16,2%-kal, illetve Csehország 10,5%-kal. Az 501 millió és 25 milliárd forint közötti árbevételkategóriákban nincsenek jelentős különbségek a vizsgált országok között. A legmagasabb árbevétel kategóriákban a csehországi és magyarországi vállalkozások aránya hasonló (10% körüli), míg Szlovákiában ez az arány számottevően alacsonyabb (4,9% illetve 1,8%).

## 2.3. FŐ MŰKÖDÉSI TERÜLET (ÁGAZAT, SEKTOR)

A válaszadóink legnagyobb része (együttesen 12,4%-a) a nagy- és kiskereskedelem kategória területén működik. Ez az arányszám minden vizsgált ország esetében magas. Közülük kiemelkedik Szlovákia (itt 18,2%). Itt még ki kell emelni a mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat területét, ahol a válaszadók aránya 12,1%. Csehország esetében kiemelendő még az építőipar, a pénzügyi, biztosítási tevékenység és mezőgazdaság, míg a magyar válaszadók közül nagy arányban tevékenykednek még a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, turisztikai szolgáltatások és a tanácsadás területén.

2/4.Táblázat: A válaszadók működési terület szerinti megoszlása (%)

Működési terület	CZ	HU	SK	Összesen
Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat	7,1%	2,1%	12,1%	4,4%
Bányászat és kőfejtés	0,7%	0,5%	0,0%	0,5%
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, dohány-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	5,4%	5,4%	9,1%	5,8%
Vegyí, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	0,3%	2,2%	0,0%	1,5%
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag és egyéb nem fém termékek gyártása	3,7%	2,1%	3,0%	2,6%
Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása	2,4%	3,1%	2,4%	2,8%
Gépek és berendezések gyártása	6,8%	2,1%	2,4%	3,1%
Járműgyártás	4,1%	2,9%	1,2%	2,9%
Egyéb feldolgozóipar	6,8%	1,3%	3,6%	2,8%
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás	2,0%	2,1%	1,8%	2,0%
Építőipar	11,9%	5,7%	5,5%	7,0%
Nagy- és kiskereskedelem	11,2%	11,8%	18,2%	12,4%
Szállítás és raktározás	5,1%	4,3%	7,3%	4,8%
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, turisztikai szolgáltatás	5,1%	8,6%	4,8%	7,4%
Könyvkiadás, műsorszórás, filmipar, egyéb mediatevékenység	0,7%	1,4%	0,6%	1,2%
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	4,1%	3,6%	3,6%	3,7%
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	8,1%	5,3%	3,0%	5,6%
Üzleti/gazdálkodási, számviteli, építészeti, mérnöki szolgáltatás/ tanácsadás, tudományos kutatás, egyéb adminisztratív szolgáltatás	4,7%	9,3%	4,2%	7,7%
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	3,4%	5,9%	2,4%	5,0%
Oktatás/nevelés	1,4%	5,8%	6,1%	4,9%
Humán-egészségügyi szolgáltatások, bentlakásos ellátás, szociális ellátás	2,7%	3,3%	3,6%	3,2%
Rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem	0,7%	2,7%	0,0%	2,0%
Sport, fitness, rekreációs, szépségipari szolgáltatás	0,3%	1,2%	1,2%	1,0%
Kulturális, művészeti tevékenységek	0,7%	0,8%	1,8%	0,9%
Tömegközlekedés, személyszállítás, légitömegközlekedés	0,0%	1,0%	0,0%	0,7%
Egyéb	0,7%	5,5%	1,8%	4,0%
Összesen (100%) n=	295	910	165	1370

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az egyes országok esetében részben eltérő az ágazati megoszlás, hogy milyen arányban képviseltették magukat az egyes ágazatokban tevékenykedő szervezetek. Csehország esetében legmagasabb arányban az építőiparban, illetve a nagy- és kiskereskedelmi szektorban tevékenykedő szervezetek vettek részt a kutatásban (11,9-11,2%), legkisebb arányban a vegyi, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása és a sport, fitness, rekreációs, szépségipari szolgáltatások (0,3%), illetve a tömegközlekedés, személyszállítás, légitársaság szektor nem is képviseltette magát. Magyarország esetében a teljes mintával megegyezően a legmagasabb arányban a nagy- és kiskereskedelmi szektor (12,8%), legkisebb arányban a Bányászat és kőfejtés (0,5%) vett részt. Szlovákia esetében, Csehországhoz és Magyarországhoz hasonlóan, de magasabb arányban, túlnyomó többségben a kereskedelmi ágazat vett részt (18,2%), valamint a mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat (12,1%) is magasabb arányban fordult elő, mint a másik két országban. Szlovákiában a bányászat és kőfejtés; a vegyi- és gyógyszeripar; a rend- és honvédelem, valamint a tömegközlekedési ágazat egyáltalán nem képviseltette magát.

## 2.4. A VÁLASZADÓ SZERVEZET TELEPHELYE

A válaszadó szervezetek megoszlása az országok között eltérő (2/5.táblázat). Csehország esetében a szervezetek 29,2%-a, Szlovákiában 35,3%-a került ki a fővárosi és központi régióból. A magyar válaszadók esetében ez az arány jóval magasabb, meghaladja a 61%-ot. Bár – mint mondtuk – mintánk nem reprezentatív, mégis jelzi, hogy az ország erőteljesen főváros-centrikus.

2/5.Táblázat: A válaszadók telephely szerinti megoszlása (%)

Régiók	CZ	HU	SK	Összesen
Főváros és központi régió	29,2%	61,3%	35,3%	51,2%
Ország más régiói	70,8%	38,7%	64,7%	48,8%
Összesen (100%) n=	291	869	153	1313

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

## 2.5. PIACI KAPCSOLATOK

### 2.5.1. ÁLTALÁBAN

A vizsgált szervezetek elsősorban az országos piacon vannak jelen termékeikkel és szolgáltatásaikkal. Összességében hozzávetőlegesen egynegyedük helyi piacon kínálja termékeit vagy szolgáltatásait (2/6. táblázat). Ez utóbbi piacon felülreprezentáltak a szlovák válaszadók (40%), míg az országos szintű jelenlét leginkább a magyar vállalkozásokat jellemzi. Meglehetősen magas arányban folytatnak az országhatárokon túlnyúló üzleti tevékenységet. Együttesen európai piacra a szervezetek 20,3%-a szállít, világméretű kereskedelmet pedig 17,8%-uk folytat. A külföldi aktivitás leginkább Csehországot jellemzi.

2/6. Táblázat: A szervezet termékeinek vagy szolgáltatásainak fő piaca(i)/területe

Főbb piaci területek	CZ	HU	SK	Összesen
Helyi	23,4%	26,9%	40,0%	27,7%
Regionális	31,2%	16,8%	30,9%	21,6%
Országos	33,2%	41,3%	24,8%	37,6%
Európai	22,4%	18,2%	27,9%	20,3%
Világméretű	20,3%	18,6%	9,1%	17,8%
Összesen (100%) n=	295	910	165	1370

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

### 2.5.2. OROSZ-UKRÁN PIACI KAPCSOLATOK

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

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

A 2/7 és 2/8. táblázatok a válaszadó cégek orosz és ukrán gazdasági kapcsolatainak adatait mutatja.

A válaszadó cégek 18,2%-a importált árut vagy szolgáltatást a háborús felek valamelyikétől, vagy akár mindkettőtől. Az ukrán importtal foglalkozó szervezetek mindhárom vizsgált ország esetében magasabb. Kiemelkedik Csehország, ahol ez az arány meghaladja a 15%-ot.

2/7. Táblázat: Importált vagy fogadott szolgáltatásokat a szervezete az orosz-ukrán piacokról? (%)

Piacok	CZ	HU	SK	Összesen
Oroszország	11,2%	6,4%	7,3%	7,5%
Ukrajna	15,6%	9,2%	9,7%	10,7%
Egyik sem ezek közül	80,3%	87,8%	86,7%	86,1%
Összesen (100%) n=	295	910	165	1370

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Hasonló a helyzet az áruk és szolgáltatások exportja esetében is. Itt a cégek 17,7%-ának vannak orosz és/vagy ukrán üzleti partnerei. Az Ukrajnában történő export minden esetben meghaladja az orosz kivitelt. Csehország esetében mindkét országba irányuló export magasabb arányú a másik két országhoz képest. Az exportot és importot egymással összevetve az importtal foglalkozó válaszadó szervezetek aránya, némileg magasabb, mint az exportálóké.

2/8. Táblázat: Exportált a szervezete az orosz-ukrán piacokra? (%)

Export piacok	CZ	HU	SK	Összesen
Oroszország	12,2%	6,9%	4,8%	7,8%
Ukrajna	14,6%	8,8%	7,9%	9,9%
Egyik sem ezek közül	82,7%	89,2%	90,9%	88,0%
Összesen (100%) n=	295	910	165	1370

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

## 2.6. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 2. FEJEZETHEZ

- HEPA. (2020a). Kereskedelmi és gazdasági országismertető Oroszország. [https://hepa.hu/uploads/08e6e7e3a3011c47f091c483a36888d7012f85f4\\_5f980218f32bc.pdf](https://hepa.hu/uploads/08e6e7e3a3011c47f091c483a36888d7012f85f4_5f980218f32bc.pdf)
- HEPA. (2020b). Országismertető Ukrajna. [https://hepa.hu/uploads/364f38ea1e02ff125395ee34e0ba4d1b62fc2ba3\\_5f805cdb29bee.pdf](https://hepa.hu/uploads/364f38ea1e02ff125395ee34e0ba4d1b62fc2ba3_5f805cdb29bee.pdf)
- KSH. (2020). Helyzetkép a külkereskedelemlről, 2020. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kulker/2020/index.html>
- KSH. (2022). Regisztrált gazdasági szervezetek 2021–2022. KSH Statinfo v39. <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp>
- Magyarország Nagykövetsége Moszkva. (2022). A magyar-orosz gazdasági együttműködésről. <https://moszkva.mfa.gov.hu/hun/page/a-magyar-orosz-gazdasagi-egyuttmuoedesrol>
- Marshall, T. (2021). A földrajz fogságában. Budapest: Park Könyvkiadó.
- Sz. Bíró Z. (2023). Putyin háborúja. Budapest: Gondolat Kiadó.
- Ukrajna Magyarországi Nagykövetsége. (2022). Kereskedelmi és gazdasági kapcsolatok. <https://hungary.mfa.gov.ua/hu/partnership/egyuttmuoedes>



### 3. HÁBORÚS HELYZETEKRE VALÓ FELKÉSZÜLTSG (ZSIGMOND TIBOR – PATÓ GÁBORNÉ SZÚCS BEÁTA – MOLNÁR SILVIA)

*„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)<sup>6</sup>*

#### 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 nemzetállamok vezetői még a Covid-19 okozta humán tőke veszteségeik visszafordításával, valamint a negatív gazdasági hatások enyhítésére adott intézkedésekkel kidolgozásával foglalkoztak, amikor a világ egy újabb súlyos kihívással szembesült. Oroszország ukrajnai inváziója a humanitárius válságon túl tovább rontotta a világgazdaság helyreállításának rövidtávú kilátásait. Azzal, hogy Oroszország többek között ezzel a háborúval azon munkálkodik, visszaállítsa a történelem által megtépázott Nagy Orosz Birodalmat (Brunk & Hakimi, 2022), a becslések szerint 12 millió ember kényszerült a lakóhelye elhagyására, és további 13 millióan szorultak sürgős humanitárius segítségre. A háború azonnali globális hatást gyakorolt a nyersanyag- és pénzügyi piacokra, valamint a kereskedelmi kapcsolatokra, amelyek következményeit a fogyasztók az infláció, energia- és élelmiszerárak növekedésén keresztül érzékelték.

Az ipar és kereskedelmi szektor résztvevői a nyersanyag, alapanyag és energiaárak drasztikus növekedésével szembesültek, míg a kereskedelmi korlátozások több esetben a beszerzési források és logisztikai láncok azonnali átalakítását igényelték (Guénette, Kenworthy, & Wheeler, 2022). Az elmúlt néhány év eseményeit szemlélve kijelenthetjük, hogy 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).

<sup>6</sup> 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 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).

Herstein et al. (2021) szerint a vészhelyzeti felkészültségi programok az elmúlt évtizedek során sokat fejlődtek annak megfelelően, ahogy a közösségek reagáltak a természeti, szándékos, és baleseti katasztrófákra. Ez a fejlődés egy átfogó, minden veszélyhelyzetre kiterjedő megközelítést eredményezett, amelyek kiterjed a vészhelyzet kezelésének teljes életciklusára, és az alábbi 4 fázist foglalja magába: a mérséklés, a felkészültség, a reagálás és a helyreállítás. A mérséklő tevékenységek megakadályozzák a vészhelyzet bekövetkezésének valószínűségét vagy csökkentik az esemény hatását és súlyosságát. Első lépése a potenciális veszélyekkel és fenyegetésekkel szembeni kitettség és sebezhetőség felmérése, valamint a veszélyek közvetlen és közvetett hatásainak mérlegelése a működés szempontjából. A felkészülési stratégiák kidolgozása javítja a szervezet képességeit a vészhelyzetekre való reagálás esetén, a tevékenység magába foglalja a tervezést, a képzést és az olyan eseményekre való gyakorlást, amelyeket nem lehet elkerülni. A vészhelyzetre adott megfelelő reakció célja a társadalmi és gazdasági károk csökkentése vagy korlátozása, amely maga után vonja azokat a helyreállítási erőfeszítéseket, amelyek a normál vagy az „új normál” működés újraindítására irányulnak.

A válaszadó szervezetek háborús helyzetekre való felkészültségének mértékét a 3/1. táblázat foglalja össze. Mindhárom ország szervezeteit együttesen vizsgálva elmondható, hogy mindössze 12,1%-ot teszi ki azon válaszadók aránya, akik már a háború kitörése előtt is rendelkeztek intézkedési tervvel, ebből a szervezetek 5,7%-a változatlan formában, 6,4%-a pedig változtatás után tudja azt felhasználni. A válaszadók 12,4%-a korábban egyáltalán nem rendelkezett intézkedési tervvel, de tekintettel a kialakult háborús helyzetre elkészítette azt, valamint a szervezetek további 16,5%-a is tervezi a kidolgozását a közeljövőben. A válaszadók túlnyomó része (59%) úgy vélekedik, hogy jelenleg és jövőben sem látja szükségesnek, hogy az esetleges háborús helyzetekre intézkedési tervet dolgozzon ki. Összességében elmondható, hogy mindhárom ország esetében hasonlóan alakultak a válaszok. A szlovák válaszolók esetében valamivel magasabb volt azok aránya akik nem rendelkeznek intézkedési tervvel (18,8% esetében nincs, de tervezi, míg 69,1% nem is tervezi a jövőben sem).

3/1 Táblázat: Kidolgozott intézkedési terv megléte a háborús helyzetre (%)

Intézkedési terv	CZ	HU	SK	Összesen
volt már a jelenlegi helyzetet megelőzően is, amit változatlan formában használunk	3,4%	6,8%	3,6%	5,7%
volt már a jelenlegi háborús helyzetet megelőzően is, ami módosításra szorult	5,8%	7,5%	1,2%	6,4%
nem volt korábban, de a háborús helyzet miatt kidolgoztuk	11,2%	13,7%	7,3%	12,4%
nincs, de tervezünk	16,7%	16,1%	18,8%	16,5%
nincs és nem látjuk szükségét	62,9%	55,9%	69,1%	59,0%
Összesen (100%) n=	294	908	165	1367

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 3/2. táblázatban feltüntetett adatok alapján azok a szervezetek, amelyek már rendelkeznek intézkedési tervvel, vagy a későbbiekben mégis szükségesnek látnák annak kidolgozását 48,5%-ban az anyavállalat, illetve a tulajdonosok által meghatározott irányelveket követnék, míg 51,5%-uk megfelelőbbnek tartaná, hogy a tervet saját maga dolgozza ki. Az országok közti összehasonlításban a magyarországi vállalatok hagyatkoznak leginkább az anyavállalat által kidolgozott intézkedési tervre (52,6%), míg ebben a tekintetben a szlovákiai vállalatok mutatkoznak a legfüggetlenebbeknek, 71,1%-uk inkább a saját kidolgozású tervet követné. Az egyes eltérések az országok között csupán a mintában szereplő vállalatok méreteiből adódó sajátosság.

3/2. Táblázat: A háborús helyzetre vonatkozó intézkedési terv készítője

Intézkedési terv készítője	CZ	HU	SK	Összesen
az anyavállalat/tulajdonos központilag készítette/készíti el, az abban megfogalmazott irányelveket követjük	44,3%	52,6%	28,9%	48,5%
saját magunk dolgoztuk/dolgozzuk ki	55,7%	47,4%	71,1%	51,5%
Összesen (100%) n=	185	610	90	885

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

### 3.2. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 3. 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. Brunk W., I. & Hakimi, M. (2022). RUSSIA, UKRAINE, AND THE FUTURE WORLD ORDER. *THE AMERICAN JOURNAL OF INTERNATIONAL LAW*, 116(4), 687-697.
4. 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
5. Guénette, J-D., Kenworthy, P. & Wheeler, C. (2022). Implications of the War in Ukraine for the Global Economy. *EFI Policy Note 3*, 31 <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099616504292238906/pdf/IDU00bdb5a770659b04adf09e600a2874f25479d.pdf> (Letöltve: 2024. március 13.)
6. 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
7. Herstein, J. J., Schwedhelm, M. M., Vasa, A, Biddinger, P. D. & Hewlett, A. L. Emergency preparedness: What is the future? *Antimicrobial Stewardship & Healthcare Epidemiology*. 2021;1(1):e29. doi:10.1017/ash.2021.190 Interneten elérhető: <https://www.cambridge.org/core/journals/antimicrobial-stewardship-and-healthcare-epidemiology/article/emergency-preparedness-what-is-the-future/E8FD6EB7BA777355B5DEA41BFAA2E57B> (Letöltve: 2024. március 13.)
8. James, E. H., Wooten, L. P. & Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *Academy of Management Annals*, 5, 455-493
9. Kahn, W. A., Barton, M. A. & Fellows, S. (2013). Organizational crises and the disturbance of relational systems. *Academy of Management Review*, 38, 377-396
10. 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.
11. 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.
12. 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 VIZSGÁLT ORSZÁGOK GAZDASÁGÁRA 2023-BAN (TÓBIÁS KOSÁR SILVIA – BOROS JÓZSEF – DAJNOKI KRISZTINA)

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

*(Kurt Seinitz)<sup>7</sup>*

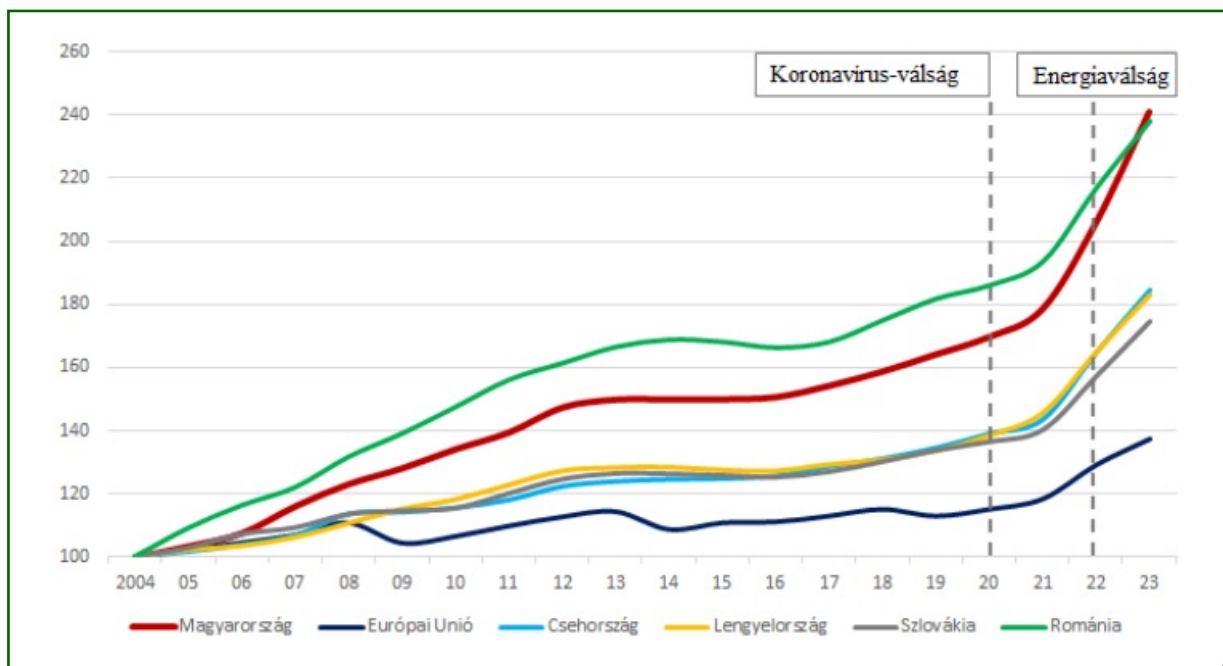
### 4.1. MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

Az elmúlt négy év sokkjainak áradata közepette a világgazdaság meglepően rugalmasnak bizonyult (World Bank, 2024). A nagyobb gazdaságok többnyire sértetlenül kerültek ki a 40 éve leggyorsabban emelkedő kamatlábakból – a meredek munkanélküliségi ráták vagy a pénzügyi összeomlások szokásos sebei nélkül. A globális inflációt sikerült kezelni anélkül, hogy a világ recesszióba zuhant volna. Azonban az 1990-es évek óta eltelt fél évtized leggyengébb globális növekedési teljesítménye és annak a tudata, hogyan minden negyedik személy a fejlődő országokban szegényebb, mint a világjárvány előtt voltak, kettőséget jelent. Az IMF (2024) előrejelzése szerint a globális növekedés 2024-ben 3,1 százalékos marad, 2025-ben pedig 3,2 százalékra emelkedik. Az infláció elleni küzdelem érdekében megemelt központi banki kamatlábak és a magas adósságállomány közepette a költségvetési támogatások visszavonása súlyosan érinti a gazdasági tevékenységet. Az infláció a legtöbb régióban a vártnál gyorsabban csökken, a kínálati oldali problémák feloldása és a korlátozó monetáris politika közepette. A globális általános infláció 2024-ben várhatóan 5,8 százalékra, 2025-ben pedig 4,4 százalékra csökken.

Az elmúlt 20 év áremelkedését vizsgálva megállapítható (GKI, 2024), hogy az Európai Unióban 2004–2020 között évente átlagosan 1%-os értéket látunk. A 2020 utáni időszakban a COVID-19 világjárvány indukálta ellátási lánc fennakadások növekvő árakat eredményeztek, amelyet tovább rontott az orosz-ukrán fegyveres konfliktusból fakadó energiaválság 2022-től. A 4/1. ábrán látható, hogy az Európai Unióban 2020–2023 között 20%-kal emelkedett az árszínvonal. A visegrádi országok árszínvonala közel azonos mértékben, viszont az EU-s átlag felett változott és Magyarország esetén kiemelkedő, 2,4-szeres árnövekedés realizálható az elmúlt két évtized során.

<sup>7</sup> Kurt Seinitz (1947) nemzetközileg ismert osztrák újságíró, aki a világ legismertebb személyiségeivel készített riportot az elmúlt három évtized során.

4/1. ábra: Árszint változása a V4-es országokban, az EU-ban és Romániában (2024)



Forrás: GKI (2024)

A háború okozta gazdasági hatásokat tekintve (4/1. táblázat), a megkérdezett szervezetek közel 65%-a 10% feletti inflációt vár 2023-ban. A részletező vizsgálati eredmények alapján a magyarországi válaszadók a leginkább borúlátóak, ahol a megkérdezett szervezetek 18,6%-a 20% feletti inflációt vár, míg ez az arány a szlovákiai válaszadóknál 9,7%, a csehországi szervezeteknél pedig 4,7%.

A válaszadó szervezeti várakozások jelentősen borúlátóbbak az OECD (2022) 10,27%-os és az MNB (2022) júniusi inflációs jelentésében szereplő 11,0-12,6%-os előrejelzéséhez képest, ugyanis a válaszadók több, mint harmada (36,5%) 15% feletti értékkel kalkulál.

4/1. táblázat: Az infláció várható mértéke 2023-ban (4.1 kérdés)

Infláció várható mértéke	CZ	HU	SK	Összesen
5% alatt	4,4%	3,4%	1,2%	3,4%
5-10% között	23,4%	15,0%	29,1%	18,5%
11-15% között	37,3%	24,3%	35,2%	28,4%
16-20% között	23,4%	22,7%	15,8%	22,0%
20% fölött	4,7%	18,6%	9,7%	14,5%
Nem tudom	6,8%	16,0%	9,1%	13,2%
Összesen (100%) n=	295	908	165	1368

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A cseh GDP növekedése várhatóan fokozatosan helyreáll (EC, 2024a), 2024-ben 1,1%-ra, 2025-ben pedig 2,8%-ra. A gazdasági növekedést a háztartások elmúlt három évben tapasztalt magas megtakarítási rátája, az infláció előre jelzett enyhülése és a reálbérek emelkedése, valamint a finanszírozási feltételek további enyhülése támogathatja. A közelmúltbeli fogyasztói és üzleti bizalmi mutatók azonban még mindig a történelmi átlag alatt vannak, ami azt jelzi, hogy a magánkereslet csak fokozatosan tér vissza a magasabb növekedési ütemhez.

A szűkös finanszírozási feltételek ellenére a beruházások tovább nőttek, ami az uniós forrásokból támogatott növekvő állami beruházásoknak és a berendezésberuházásoknak is köszönhető, míg a lakásépítési tevékenység ezzel szemben továbbra is nyomott maradt. A belföldi kereslet élénkülése, a finanszírozási feltételek enyhülése és az RRF végrehajtásának felgyorsulása 2024 vége felé és 2025-ben támogathatja a beruházások növekedésének élénkülését. Ezzel szemben a nettó export az előrejelzési horizonton a 2022. és 2023. évinél valószínűleg kevésbé járul hozzá a GDP növekedéséhez, mivel a külső kereslet (különösen az autóipar) élénkülése lassabb lesz, mint a belső kereslet által vezérelt importnövekedés. A cseh gazdaság viszonylag nagyfokú kereskedelmi nyitottsága és energiatenzitása továbbra is lefelé mutató kockázatokat jelent a globális nyersanyag- vagy energiaellátási láncok megszakadásának lehetséges forgatókönyve esetén.

A magyar gazdaság 2024-25-ben fokozatos élénkülése várható az Európai Bizottság előirjelzése alapján (EC, 2024b), a GDP-növekedés 2024-ben 2,4%-ra, 2025-ben pedig 3,6%-ra gyorsul, amit az előrejelzési horizonton csökkenő infláció és kamatlábak támogatnak. A háztartások jövedelmét jelentősen fellendítette a 2023 decemberében végrehajtott 15%-os minimálbér-emelés, és a foglalkoztatás is stabilizálódott, a munkanélküliségi ráta decemberben 4,2% volt. A reáljövedelem növekedése és a javuló fogyasztói bizalom az előrejelzések szerint ösztönzi a háztartások fogyasztását. Az új FDI-projektek az előrejelzési időszakban várhatóan fellendítik az exportot. Magyarország gazdasági kilátásai továbbra is érzékenyek a globális befektetői hangulatra. Az ország emellett különösen ki van téve az energiaár-változásoknak és a lehetséges ellátási zavaroknak, mivel nagymértékben függ az energiaimporttól, és rövid távon korlátozottak az import diverzifikálásának lehetőségei.

A szlovák gazdasági növekedés 2023-ban a magán- és az állami fogyasztás visszaesése miatt lassult (EC, 2024c). Az ország fő exportcélországainak gyengülő gazdasági kilátásai a kivitel és a behozatal csökkenését eredményezték, amihez a készletek leépülése társult. A reál-GDP a becslések szerint 2023-ban 1,1%-kal nőtt, ami kissé elmarad az őszi előrejelzéstől. A jövőre nézve a reálbérek emelkedése további ösztönzést adhat a magánfogyasztásnak, mivel a kormányzati intézkedések várhatóan 2024-ben is védelmet nyújtanak a fogyasztóknak a magas energiaárak hatásától. A reáljövedelmek növekedése valószínűleg 2025-re is kiterjed. Az export várhatóan növekedni fog az előrejelzési horizonton, mivel a főbb exportcélországok gazdasági helyzete a feltételezések szerint javulni fog. Az uniós források felhasználása 2024-ben és 2025-ben nagyban hozzájárul a beruházások növekedéséhez. A finanszírozási feltételek az előrejelzési horizonton várhatóan tovább enyhülnek, de viszonylag szűkösek maradnak, ami némileg visszafogja a magánberuházásokat. Mindezek fényében a gazdasági növekedés 2024-ben 2,3%-os, 2025-ben pedig 2,6%-os növekedést prognosztizálnak.



A 4/2. táblázat adatai alapján a válaszadó szervezetek közel egyharmada (31,4%) vélekedett úgy, hogy 2 éven belül fellendülés várható a hazai gazdaságban. A megkérdezettek 25,8%-a elhúzódó gazdasági visszaesést prognosztizált, szerintük 5 éven, vagy belátható időn belül sem várható gazdasági növekedés a vizsgált országokban. A szlovákiai szervezetk válaszadói a legpesszimistábbak, ahol ez az arány 30,3%, azaz közel minden harmadik válaszadó 5 év vagy annál jóval hosszabb idő utáni fellendülésre számít.

4/2. táblázat: A gazdaság fellendülésének várható ideje a vizsgált országokban 2023-ban vagy azt követően (%)

Várható fellendülés	CZ	HU	SK	Összesen
Nem lesz fellendülés belátható időn belül	3,7%	12,6%	12,1%	10,6%
1 éven belül	6,5%	7,1%	5,5%	6,7%
1-2 év múlva	25,9%	23,6%	28,5%	24,7%
3-4 év múlva	33,0%	20,9%	22,4%	23,7%
kb. 5 év múlva	12,2%	7,1%	9,7%	8,5%
5 évnél hosszabb idő után várható csak fellendülés	3,7%	7,4%	8,5%	6,7%
Nem tudom	15,0%	21,3%	13,3%	19,0%
Összesen (100%) n=	294	905	165	1364

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A növekedési kilátások eredményeit vizsgálva megállapítható (4/3. táblázat), hogy az összes válaszadó szervezet 16,5%-a szerint nem lesz változás. Csökkenésre a megkérdezettek 45,3%-a számít, míg növekedést 23,2%-uk prognosztizál. Az országonkénti eredményeket tekintve a cseh válaszadók a legbizakodóbbak, azaz minden harmadik válaszadó (33,2%) számít enyhe vagy nagyobb növekedésre, míg ez az arány a magyarországi válaszadóknál a legalacsonyabb (19,7%), azaz csak minden ötödik válaszadó bízik enyhe vagy nagyobb növekedésben. A válaszadók 15%-a reagált úgy, hogy nem tudja megítélni a növekedési kilátások alakulását.

4/3. táblázat: Növekedési kilátások a vizsgált országokban 2023-ban (%)

Növekedési kilátások	CZ	HU	SK	Összesen
Jelentős csökkenés várható	5,1%	17,7%	22,6%	15,6%
Enyhe csökkenés várható	31,9%	29,2%	28,7%	29,7%
Nem lesz változás	20,0%	16,0%	12,8%	16,5%
Enyhe növekedés várható	30,8%	15,7%	22,6%	19,8%
Nagyobb növekedés várható	2,4%	4,0%	1,8%	3,4%
Nem tudom	9,8%	17,4%	11,6%	15,0%
Összesen (100%) n=	295	904	164	1363

Forrás: A szerzők saját szerkesztése



Lim és szerzőtársai (2022) megállapították, hogy az ukrajnai háború negatív hatással lehet a vállalkozásokra a korlátozott forráshoz jutás, a vásárlóerő csökkenése, az inflációs ráta növekedése, valamint a fenntartható növekedést fenyegető veszély és a kereskedelem szankciók miatti korlátozása révén. Azt is megjegyezték, hogy a közelmúltbeli COVID-19 válság, amelyet szintén nem gazdasági tényezők okoztak, különösen a kisvállalkozásokat érintette, amelyek a nyereségesség gyors csökkenését tapasztalták, amihez a költségek elég gyors kiigazításának nehézségei társultak (ECB, 2022). Prohorovs (2022) eredménye szerint a gazdaságban bekövetkező sokkok következtében a vállalatok többsége legalább két nagy problémával szembesült vagy fog szembesülni egyszerre, amelyek nyomást gyakorolnak a vállalati bevételre és a nyereségre. Először is az értékesítési volumen és az árres csökkenése önmagában is a bevétel csökkenéséhez vezet, és párhuzamosan az adó-, alapanyag- és rezsiköltségek növekedése következik be. A bevételek jelentős csökkenése a költségek jelentős növekedésével együtt sok vállalat esetében a nyereség nagymértékű csökkenéséhez és/vagy a veszteségek növekedéséhez vezet.

A mintánkban szereplő szervezetek összesített válaszai alapján az ukrán háború ugyanezen gondolat mentén nem egyértelműen jelent előnyt vagy hátrányt, vagyis árbevétel növekedést, vagy csökkenést a válaszadók számára (4/4. táblázat). A háborús aktivitás negatív következményei hatására az összes válaszadó mintegy 34%-a jelez előre negatív tendenciát (valamilyen mértékű árbevétel csökkenést) és 28,9%-uk inkább növekedést vár. A "mérleg nyelveként" a szervezetek 16,3%-a nem vár szignifikáns változást árbevételeiben a háború következményeképpen, míg a válaszadók 20,9%-a nem tudja megítélni mi várható.

A részletező, országokénti adatokat vizsgálva a szlovákiai válaszadók közel fele (47,9%) számít csökkenésre, ebből 15,8%-uk 10%-nál nagyobb csökkenést prognosztizál. A magyarországi válaszadók közül átlagban minden harmadik válaszadó (32,4%) szerint várható a szervezeti árbevétel visszaesése, ebből 9,8% számít 10%-nál nagyobb mértékűre. A csehországi szervezetek válaszadóinak 30,8%-a tervez árbevétel csökkenéssel, ugyanakkor mindössze 5,4% számít 10% feletti visszaesésre. Az árbevétel változatlanágára a magyarországi szervezetek 14,4%-a számít, míg a szlovák válaszadók 17%-a, a csehországi szervezetek 22%-a véli úgy, hogy gyakorlatilag változatlan marad az árbevételük. Az előbbiekkel összhangban a csehországi szervezetek válaszadói a legbizakodóbbak, 34,5%-uk számít növekedésre, legnagyobb arányban (16,3%) 5-10% közé teszi a növekedés mértékét. A szlovákiai szervezetek 24,8%-a tervez növekedéssel, ebből több mint fele (14,5%) 5-10%-os növekedéssel kalkulál. A magyarországi válaszadó szervezetek mindössze 23,5%-a bízik a növekedésben, legnagyobb arányban 5-10%-os növekedésre számítanak.

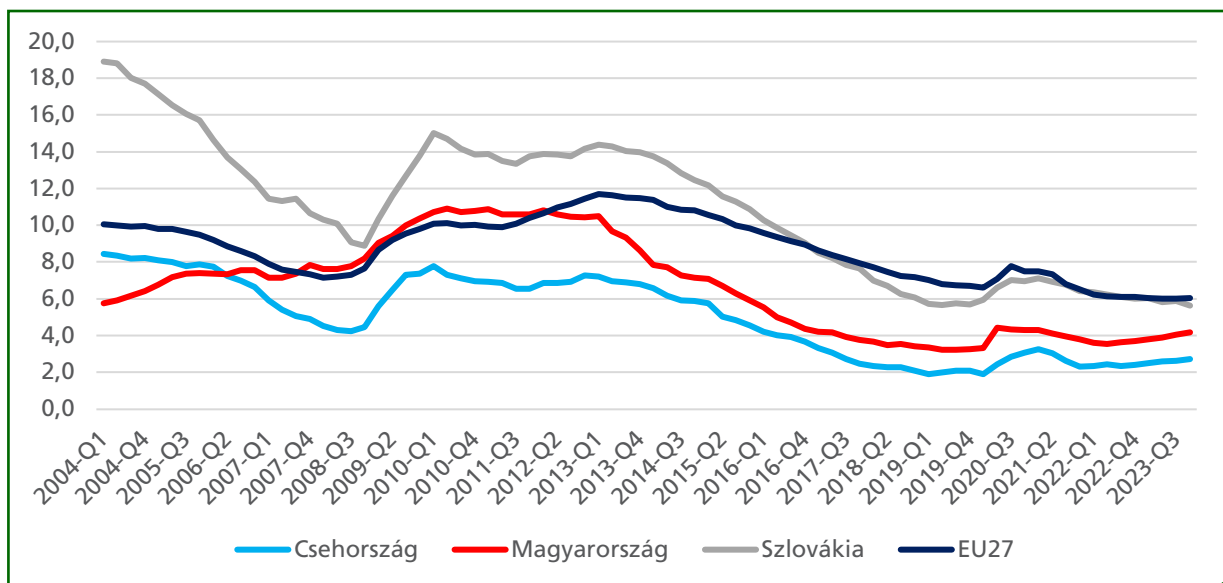
4/4. táblázat: Szervezete árbevétel növekedése/visszaesése várható mértéke a vizsgált országokban 2023-ban

Árbevétel alakulása	CZ	HU	SK	Összesen
10%-nál nagyobb csökkenés	5,4%	9,8%	15,8%	9,6%
5% és 10% közötti csökkenés	12,5%	13,9%	24,8%	14,9%
5% alatti csökkenés	12,9%	8,7%	7,3%	9,5%
0% – gyakorlatilag változatlan	22,0%	14,4%	17,0%	16,3%
5% alatti növekedés	11,5%	8,6%	7,3%	9,1%
5-10% közötti növekedés	16,3%	10,8%	14,5%	12,5%
11-15% közötti növekedés	4,7%	4,1%	1,2%	3,9%
15% fölötti növekedés	2,0%	4,1%	1,8%	3,4%
Nem tudom	12,5%	25,5%	10,3%	20,9%
Összesen (100%) n=	295	905	165	1365

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az Európai Unióban és az euróövezetben a munkanélküliségi ráta rekordalacsony szinten, 5,9%-on, illetve 6,4%-on maradt 2023. decemberében (OECD, 2024b). A vizsgált országok közül (4/2. ábra) Szlovákiában és Csehországban a 2000-es évek elejétől egy folyamatos csökkenés volt tapasztalható a 2008-as gazdasági válságig, ami után 2010. első negyedévéig emelkedett a munkanélküliségi ráta, majd fokozatosan csökkent 2020, közepéig, a COVID-19 pandémiás járvány megjelenéséig. Az elmúlt években egy viszonylag stabil (Szlovákia esetén 5-6% közötti, míg Csehország esetén 2-3% körüli) érték tapasztalható. Magyarország tekintetében egy növekvő tendenciával találkozhatunk 2004–2010 között, majd egy folyamatos csökkenés tapasztalható 2020, második negyedévéig. A világjárvány óta 3,5-4,5% között mozog a magyar munkanélküliségi ráta.

4/2. ábra: Munkanélküliségi ráta negyedéves alakulása a vizsgált országokban és az Európai Unióban (2004–2023, %-ban)



Forrás: OECD (2024a) alapján saját szerkesztés

A kutatás során rákérdeztünk, hogy hogyan látják a válaszadó szervezetek vezetői a munkanélküliség alakulását a vizsgált időszakban (4/5. táblázat). A megkérdezettek egynegyede (25%) szerint a 2022-es szinten marad a munkanélküliségi ráta, míg a válaszadók nagyobb aránya szerint kis vagy jelentős mértékben fog megemelkedni (43,3%), míg 22,3%-uk gondolja úgy, hogy kis vagy jelentős mértékű csökkenés várható. A válaszadók 9,4%-a reagált úgy, hogy nem tudja megítélni a munkanélküliség alakulását.

Az országonkénti megoszlásokat elemezve megállapítható, hogy a csehországi szervezetek válaszadóinak 27,5%-a véli úgy, hogy nem változik a munkanélküliségi ráta a 2022-es évhez viszonyítva. A válaszadók legnagyobb arányban a kis mértékű növekedésben bíznak (36,9%). A magyarországi szervezetek vezetői közül minden negyedik vélte úgy (25,2%), hogy marad a 2022-es szinten a munkanélküliségi ráta. 33,3%-uk bízik kismértékű növekedésben, míg 16,4% a kis mértékű csökkenést prognosztizál. A szlovákiai szervezetek válaszadóinak 22,4%-a számít kis mértékű csökkenésre, 19,4%-uk szerint marad a 2022-es szinten, míg 32,1%-uk vár kisebb mértékű növekedést.

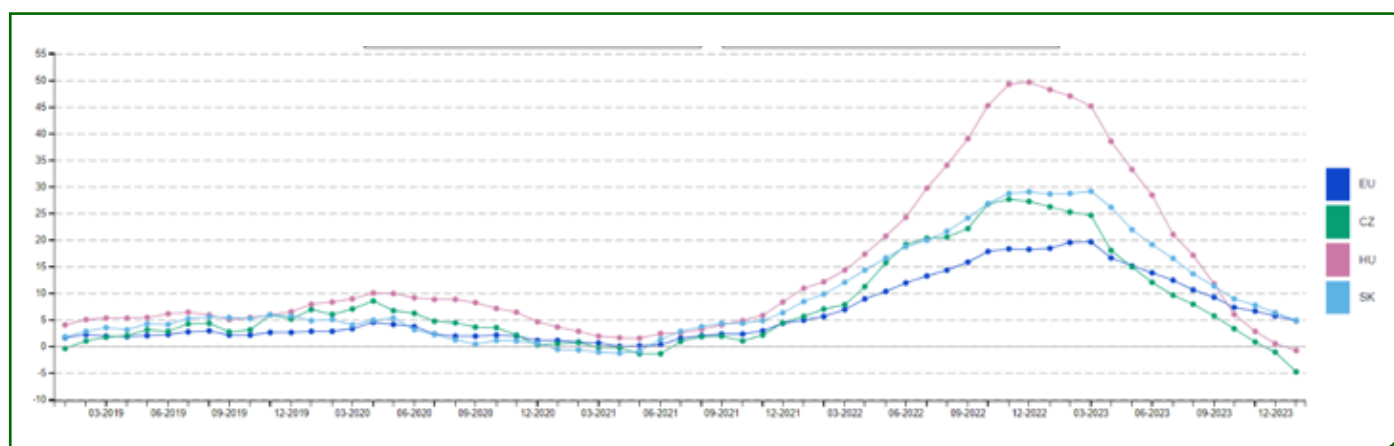
4/5. táblázat: A munkanélküliség alakulása a vizsgált országokban 2023-ban

Munkanélküliség alakulása	CZ	HU	SK	Összesen
Jelentősen csökken 2022-hez képest	1,4%	3,4%	5,5%	3,2%
Kis mértékben csökken 2022-hez képest	25,4%	16,4%	22,4%	19,1%
Marad a 2022-es szinten	27,5%	25,2%	19,4%	25,0%
Kis mértékben növekedni fog 2022-hez képest	36,9%	33,3%	32,1%	33,9%
A 2022-es évhez képest jelentősen megugrik	6,1%	9,9%	12,1%	9,4%
Nem tudom	2,7%	11,7%	8,5%	9,4%
Összesen (100%) n=	295	907	165	1367

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az Európai Unió egész területén az élelmiszerek fogyasztói ára 2023. áprilisban átlagosan közel 17 százalékkal volt magasabb, mint egy évvel korábban, ami enyhe lassulást jelent az előző hónaphoz képest, amely az elmúlt több mint két és fél évtized leggyorsabb növekedési ütemét jelentette (Nelson, 2023). A növekvő munkaerőköltségek és a haszonlesés lehetősége miatt pedig nem valószínű, hogy az élelmiszerárak egyhamar csökkenni fognak. Az Egyesült Nemzetek Szervezetének a globális élelmiszeráru-indexe, például a búza, a hús és a növényi olaj ára 2022. márciusában érte el a csúcst, közvetlenül azután, hogy Oroszország megszállta Ukrajnát, amely az egyik legnagyobb gabonatermelő. A háború megzavarta a gabona- és olajtermelést a régióban, és globális hatása is volt, súlyosbítva az élelmiszerválságot Kelet-Afrika és a Közel-Kelet egyes részein. A vizsgált országok esetén jól látható (4/3. ábra), hogy az orosz-ukrán háborút követően 2023. első hónapjaiban csúcsosodott az élelmiszerárak előző évi értékéhez mért változása. Magyarországon 2022. december és 2023. január hónapokban is 50% körüli növekedést mértek az egy évvel korábbi élelmiszerárakhoz képest. Szlovákiában 30%, míg Csehországban 28% körül volt a legmagasabb havi növekedési szint. Az említett időszakban az Európai Unióban átlagosan 20% körül mozgott az élelmiszerár növekedése.

4/3. ábra: Az élelmiszerárak átlagos változása (2018. január – 2024. január) a vizsgált országokban és az Európai Unióban



Forrás: Eurostat (2024a) alapján saját szerkesztés

A fenti eredményeket erősíti meg a mintában szereplő szervezetek véleménye is, miszerint a háború miatt az élelmiszerárak jelentős emelkedése várható (4/6. táblázat). A válaszadó szervezetek közel harmada (29,6%) 20% feletti emelkedést prognosztizál, 22%-uk tapasztalata szerint 16-20% között lesz az emelkedés, míg a megkérdezettek 22,1%-a 11-15% közé teszi ezt az arányt. A válaszadók 2,2%-a optimista, ők mindössze 5% alatti élelmiszerár növekedésben bíznak, míg 7,9%-uk válaszolt úgy, hogy nem tudja megjósolni.

Az országokénti eredményeket elemezve megállapítható, hogy csehországi szervezetek válaszadói inkább kisebb mértékű áremelkedésre számítanak, a megkérdezettek több, mint 60%-a 15% alatti élelmiszerár emelkedésre számít. A szlovákiai válaszadóknál a megoszlás arányos, 47,2% 15% alatti emelkedésre számít, míg 50,3%-uk 20% feletti áremelkedést prognosztizál. A magyarországi szervezetek válaszadói a legborúlátóbbak, a megkérdezettek 57,4%-a kalkulál 16-20% vagy afeletti élelmiszerár emelkedéssel.

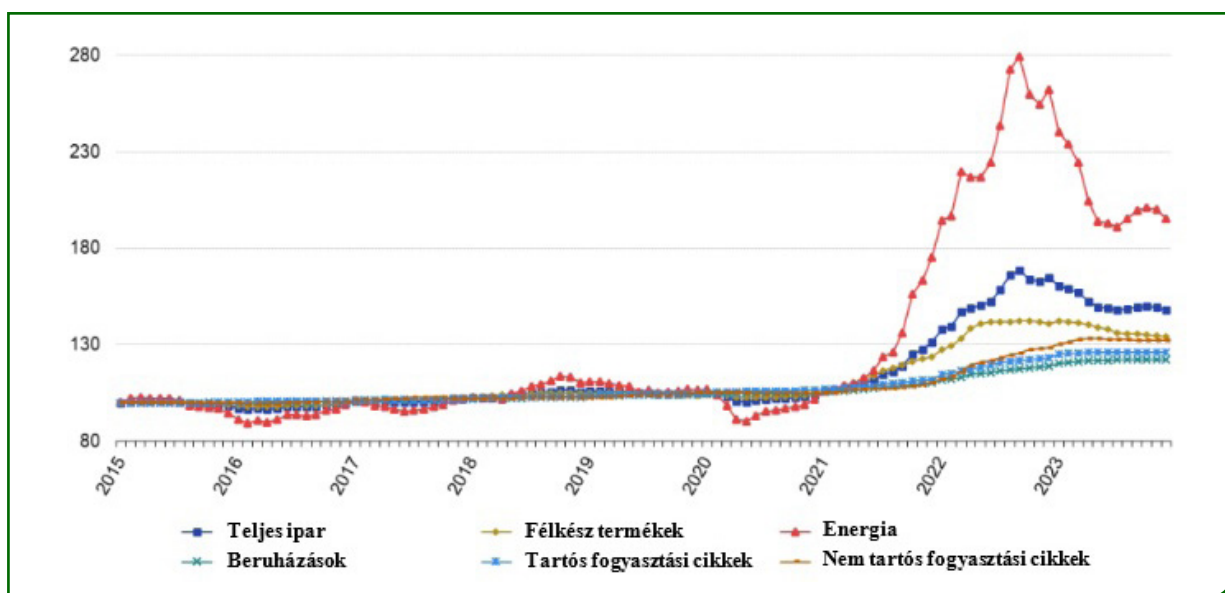
4/6. táblázat: Az élelmiszer árak emelkedése a háború miatt az egész 2023-as évet tekintve a vizsgált országokban (n=...) (%)

Élelmiszerárak emelkedése	CZ	HU	SK	Összesen
5% alatt lesz	3,4%	1,9%	1,8%	2,2%
5-10% között lesz	26,8%	11,6%	22,4%	16,2%
11-15% között lesz	31,5%	18,9%	23,0%	22,1%
16-20% között lesz	19,0%	23,0%	21,8%	22,0%
20% fölött lesz	15,6%	34,4%	28,5%	29,6%
Nem tudom	3,7%	10,3%	2,4%	7,9%
Összesen (100%) n=	295	907	165	1367

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 4/4. ábra a fő ipari csoportok belföldi piacának (éves) összesített áradatait mutatja. A legtöbb területen az árak viszonylag stabilan alakultak. Az energia termelői árai azonban nagyon változóak, és válság idején sokkal erősebben reagálnak. A 4/4. ábra azt is mutatja, hogy a termelői árak 2020. májusa és 2022. szeptembere közötti példátlan mértékű emelkedése nagyrészt az energiaárak emelkedésének volt köszönhető (Eurostat 2024b).

4/4. ábra: Belföldi ipari termelői árak változása az Európai Unióban – összesen és főbb ipari csoportok szerint (2015–2023)



Forrás: Eurostat (2024b) alapján saját szerkesztés

Az orosz-ukrán háború valószínű gazdasági és pénzügyi hatásait elemezve az alapanyagárak várható emelkedését a válaszadók az alábbiak szerint látják (4/7. táblázat). A megkérdezettek egyötöde (20,3%) optimistán, 10% alatti alapanyagár-emelkedésre gondol. A válaszadók közel fele (45,5%) 11-20% közötti emelkedésre számít, míg egynegyedük (25,5%) azonban jelentősebb, 20% fölötti emelkedést prognosztizál.

Az országokénti részletező eredmények alapján a csehországi válaszadók a legoptimistábbak, 31,6%-uk tervez 10% alatti alapanyagár emelkedéssel, 11-20% közötti emelkedéssel a válaszadók több, mint fele (50,6%) kalkulál, míg 12,9%-uk szerint 20% feletti alapanyagár emelkedés lesz. A szlovákiai szervezetek vezetőinek 25,6%-a tervez 10% alatti áremelkedéssel, 42,7% 11-20% közötti emelkedést prognosztizál, míg 27,4% szerint 20% feletti alapanyagár emelkedés várható 2023-ban. A magyarországi válaszadók ítélték meg a legborúsabban a háború miatti helyzetet. A megkérdezettek 15,6%-a szerint lesz 10% alatti az alapanyagárak emelkedése, 44,2%-uk számít 11-20% közötti emelkedésre és 29,2% véli úgy, hogy a háború miatt a 2023-as évben 20% feletti emelkedés várható.

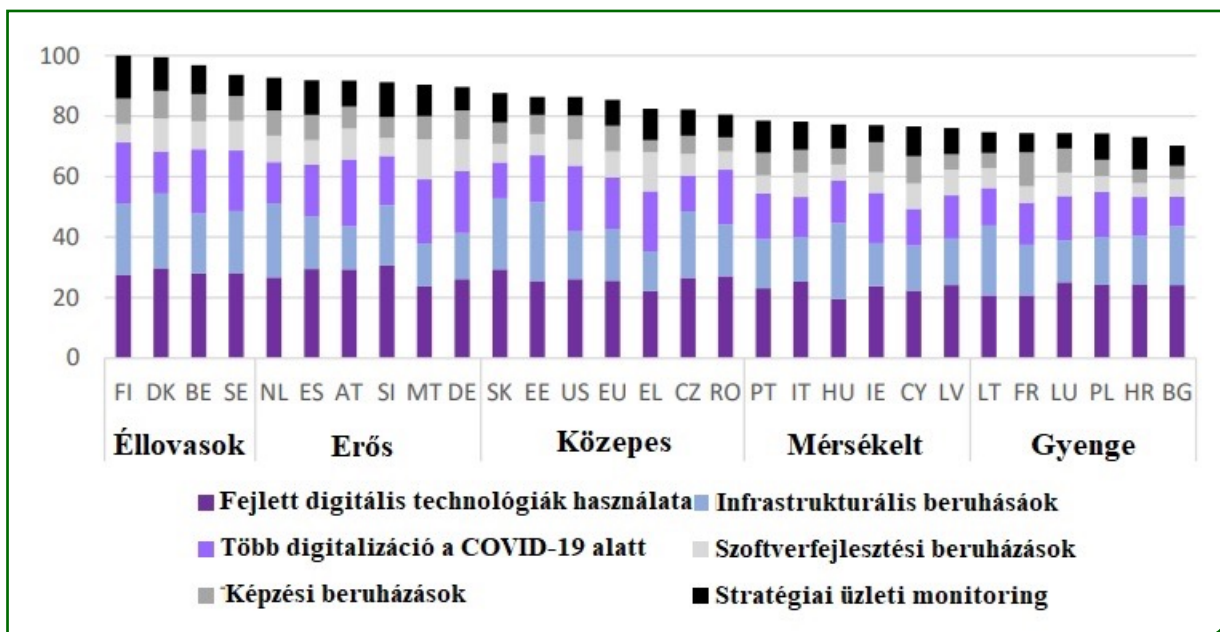
4/7. táblázat: Alapanyagárak emelkedése a háború miatt a 2023-as évben

Alapanyagárak emelkedése	CZ	HU	SK	Összesen
5% alatt lesz	4,4%	2,8%	4,3%	3,3%
5-10% között lesz	27,2%	12,8%	21,3%	17,0%
11-15% között lesz	28,2%	20,2%	24,4%	22,5%
16-20% között lesz	22,4%	24,0%	18,3%	23,0%
20% fölött lesz	12,9%	29,2%	27,4%	25,5%
Nem tudom	4,8%	11,0%	4,3%	8,8%
Összesen (100%) n=	294	904	164	1362

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az Európai Unió felzárkózása érzékelhető az Egyesült Államokkal szembeni digitális lemaradásához (EIB, 2023). Az európai cégek több, mint fele (4/5. ábra) a COVID-19 járvány idején befektetett a digitalizációba, és a fejlett digitális technológiák bevezetése terén gyorsabban felzárkóztak amerikai társaikhoz. A fejlődés ellenére azonban Európa nincs jó helyzetben a digitális innováció terén, és számos kritikus technológiában függőség kialakulásának veszélye fenyegeti. Revoltella és szerzőtársai (2020) eredményei alapján a cégméret kulcsszerepet játszik a fejlett digitális technológiák átvételében. A több mint 250 főt foglalkoztató cégek 80%-a használ fejlett digitális technológiákat, míg a tíz főnél kevesebbet foglalkoztató cégek 45%-a. Ez az egyenlőtlenség valószínűleg lassítja a digitális átalakulást. Az elfogadási arányok közötti különbség különösen a fejlett robotika esetében markáns, ami alátámasztja azt az elképzelést, hogy bizonyos technológiák jelentős integrációs költségekkel járnak, és hogy a nagyvállalatok nagyobb valószínűséggel alkalmazzák ezeket a technológiákat (Acemoglu et al., 2022).

4/5. ábra: EIBIS Vállalati Digitalizációs Index (2022)



Forrás: Saját szerkesztés EIB (2023) alapján

Ezért fontos tudni, hogy a hazai vállalkozások a „jobbat” vagy a „gyorsabbat” tartják-e fontosabbnak: miképpen viszonyulnak a technológiai fejlesztésekhez a háború hatására. A 4/7. táblázat szemlélteti a kutatási eredményeket. Megállapítható, hogy pozitív a kép a válaszadók közel egyharmada esetében, ugyanis a válaszadók 29,9%-a látja úgy, hogy a technológiai fejlesztések támogatással még mindig ösztönözhetőek. A többség azonban azt jelzi, hogy a fejlesztések lassulnak (45,5%), többnyire elmaradnak (18,9%), illetve megghiúsulnak (3,3%), támogatással sem valósíthatók meg (2,4%). A megghiúsulás viszonylag alacsony százaléka ugyanakkor bizakodásra ad okot.

4/8. táblázat: Technológiai fejlesztések visszaesése, elmaradása a vállalkozásoknál a háború miatt

Fejlesztések elmaradása	CZ	HU	SK	Összesen
megghiúsulnak	3,4%	2,8%	5,5%	3,3%
többnyire elmaradnak	17,0%	19,0%	22,1%	18,9%
lassulnak, megvalósításuk éveket csúszik	39,1%	48,5%	39,9%	45,5%
támogatással még mindig ösztönözhetőek	37,4%	28,3%	25,2%	29,9%
támogatással sem valósíthatók meg	3,1%	1,3%	7,4%	2,4%
Összesen (100%) n=	294	896	163	1353

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az országokénti részletező vizsgálatok eredménye azt mutatja, hogy hasonlóan a korábbi eredményekhez, a csehországi szervezetek vezetői a legbizakodóbbak. A válaszadók 37,4%-a szerint a technológiai fejlesztések támogatással még mindig ösztönözhetőek, 39,1% szerint ugyanakkor lassulnak a fejlesztések. A magyarországi szervezetek vezetőinek 28,3%-a tartja támogatással ösztönzőnek a technológiai fejlesztéseket, ugyanakkor a válaszadók közel fele (48,5%) véli úgy, hogy a technológiai fejlesztések a háború miatt lassulnak, megvalósításuk éveket csúszik, vagy megghiúsul (19%). A szlovák szervezetek válaszait vizsgálva megállapítható, hogy minden negyedik válaszadó (25,2%) szerint támogatással még mindig ösztönözhetőek a fejlesztések, többségük azonban úgy látja, hogy a fejlesztések lassulnak (39,9%), többnyire elmaradnak (22,1%),



## 4.2. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 4. FEJEZETHEZ

1. Acemoglu, D., Anderson, G., Beede, D., Buffington, C., Childress, E., Dinlersoz, E., Foster, L., Goldschlag, N., Haltiwanger, J., Kroff, Z., Restrepo, P. & Zolas, N. (2022). Automation and the workforce: A firm-level view from the 2019 Annual Business Survey. NBER Working Paper No. 30659. <https://blueprintcdn.com/wp-content/uploads/2022/12/Blueprint-Discussion-Paper-2022.16-Acemoglu-Et-Al..pdf>. (Letöltve: 2024. március 10.)
2. EC (2024a). Economic forecast for Czechia. [https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/czechia/economic-forecast-czechia\\_en?prefLang=hu](https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/czechia/economic-forecast-czechia_en?prefLang=hu). (Letöltve: 2024. március 10.)
3. EC (2024b). Economic forecast for Hungary. [https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/hungary/economic-forecast-hungary\\_en?prefLang=hu](https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/hungary/economic-forecast-hungary_en?prefLang=hu) (Letöltve: 2024. március 10.)
4. EC (2024c). Economic forecast for Slovakia. [https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/slovakia/economic-forecast-slovakia\\_en?prefLang=hu](https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/slovakia/economic-forecast-slovakia_en?prefLang=hu). (Letöltve: 2024. március 10.)
5. ECB (2022). Assessing Corporate Vulnerabilities in the Euro Area. [https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/articles/2022/html/ecb.ebart202202\\_02~7a61e442be.en.html](https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/articles/2022/html/ecb.ebart202202_02~7a61e442be.en.html). (Letöltve: 2024. március 10.)
6. EIB (2023). Digitalisation in Europe 2022–2023. Evidence from the EIB Investment Survey. [https://www.eib.org/attachments/lucalli/20230112\\_digitalisation\\_in\\_europe\\_2022\\_2023\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/lucalli/20230112_digitalisation_in_europe_2022_2023_en.pdf). (Letöltve: 2024. március 10.)
7. Eurostat (2024a). Food price monitoring tool – Price trends along the food supply chain. <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/web-site/economy/food-price-monitoring/>. (Letöltve: 2024. március 10.)
8. Eurostat (2024b). Industrial producer price index overview. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Industrial\\_producer\\_price\\_index\\_overview#Role\\_of\\_the\\_industrial\\_producer\\_price\\_index](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Industrial_producer_price_index_overview#Role_of_the_industrial_producer_price_index). (Letöltve: 2024. március 10.)
9. GKI (2024). Magyarország 20 éve az EU-ban: Hogyan változtak az árak?. <https://gki.hu/wp-content/uploads/2024/02/A%CC%81r-szint-va%CC%81ltoza%CC%81sa-2024-02.pdf>. (Letöltve: 2024. március 10.)
10. IMF (2024). World Economic Outlook Update, Januar 2024 – Moderating Inflation and Steady Growth Open Path to Soft Landing. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/01/30/world-economic-outlook-update-january-2024>. (Letöltve: 2024. március 10.)
11. Lim, W. M., Chin, M. W. C., Ee, Y. S., Fung, C. Y., Giang, C. S., Heng, K. S., Kong, M. L. F., Lim, A. S. S., Lim, B. C. Y., Lim, Y., Ling, C. C., Mandrinos, S., Nwobodo, S., Phang, C. S. C., She, L., Sim, C. H., Su, C. H., Su, S. I., Wee, G. W. E., Weissmann, M. A. (2022). What is at stake in a war? A prospective evaluation of the Ukraine and Russia conflict for business and society. *Global Business and Organizational Excellence*, 1–14. DOI: 10.1002/joe.22162
12. MNB (2022). Inflációs jelentés 2022. június. <https://www.mnb.hu/letoltes/hun-ir-digitalis-14.pdf>. (Letöltve: 2024. március 10.)
13. Nelson, E. (2023). Why Are Food Prices So High in Europe? <https://www.nytimes.com/2023/05/30/business/europe-food-prices-inflation.html>. (Letöltve: 2024.03.10.)
14. OECD (2022). Economic Outlook 111 database. <https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=EO>. (Letöltve: 2024. március 10.)
15. OECD (2024a). OECD Data Explorer – (DSD\_LFS@DF\_IALFS\_UNE\_M) Monthly unemployment rates. [https://data-explorer.oecd.org/vis?df\(ds\)=dsDisseminateFinalDMZ&df\(id\)=DSD\\_LFS%40DF\\_IALFS\\_UNE\\_M&df\(ag\)=OECD.SDD.TPS&df\(vs\)=1.0&pd=2004-Q1%2C2024-Q1&dq=SVK%2BEU27\\_2020%2BHUN%2BCZE...\\_Z.Y.\\_T.Y\\_GE15..Q&ly\(rw\)=REF\\_AREA&ly\(cl\)=TIME\\_PERIOD&to\(TIME\\_PERIOD\)=false&vw=tb&lb=bt](https://data-explorer.oecd.org/vis?df(ds)=dsDisseminateFinalDMZ&df(id)=DSD_LFS%40DF_IALFS_UNE_M&df(ag)=OECD.SDD.TPS&df(vs)=1.0&pd=2004-Q1%2C2024-Q1&dq=SVK%2BEU27_2020%2BHUN%2BCZE..._Z.Y._T.Y_GE15..Q&ly(rw)=REF_AREA&ly(cl)=TIME_PERIOD&to(TIME_PERIOD)=false&vw=tb&lb=bt). (Letöltve: 2024. március 10.)
16. OECD (2024b). Unemployment Rates, OECD – Updated: February 2024. <https://www.oecd.org/employment/unemployment-rates-oecd-updated-february-2024.htm>. (Letöltve: 2024. március 10.)
17. Prohorovs, A. (2022). Russia’s War in Ukraine: Consequences for European Countries’ Businesses and Economies. *Journal of Risk and Financial Management*, 15, 295, 1-15.. DOI: 10.3390/jrfm15070295
18. Revoltella, D., Rückert, D. & Weiss, C. (2020). Adoption of digital technologies by firms in Europe and the US. <https://cepr.org/vo-xeu/columns/adoption-digital-technologies-firms-europe-and-us-evidence-eib-investment-survey>. (Letöltve: 2024. március 10.)
19. World Bank (2024). Global Economic Prospects January 2024. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/7fe97e0a-52c5-4655-9207-c176eb9fb66a/content>. (Letöltve: 2024. március 10.)

## 5. A VÁLASZADÓK SZERVEZETEIRE VONATKOZÓ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK (ZSIGMOND TIBOR – KŐMÜVES ZSOLT – PÁLMAI LÁSZLÓ)

„A legújabb demográfiai adatok szerint a teljes vagy részleges ukrán nemzetiségű lakosok száma 1,2 millió az USA-ban, 961 ezer Kanadában. Nagyon jelentős ukrán diaszpóra él olyan Észak-amerikai nagyvárosokban, mint New York, Chicago, Philadelphia, Toronto, Edmonton és Wiinipeg”.

Serhy Yekelchyk (2023:23)<sup>8</sup>

### 5.1. A HÁBORÚ HATÁSA SZERVEZETÉRE ÉS VÁLLALKOZÁSÁRA

Kutatásunkban vizsgáltuk, hogy a válaszadó szervezetek milyen működési dimenzióban érzik meg a fegyveres konfliktus hatását. Erre vonatkozólag 13+1 kategóriában kerestük a választ a kérdőívünkben (5/1. táblázat).

5/1. táblázat: Az orosz-ukrán háború hatása a 2023. évben a szervezetére/ vállalkozására (%)

	Az orosz-ukrán háború hatása a 2023. évben a szervezetére/ vállalkozására		Egyáltalán nem jellemző	Inkább nem jellemző	Jellemző is meg nem is (semleges)	Inkább jellemző	Nagy mértékben jellemző	Nem tudom	N=
1.	Hazai piacunkon alapanyag és alkatrészhiány a háború miatt	CZ	20,7%	19,7%	23,1%	23,1%	7,1%	6,1%	294
		HU	26,3%	17,1%	19,6%	18,9%	6,2%	11,8%	904
		SK	27,3%	11,5%	21,8%	17,6%	15,2%	6,7%	165
		Össz	25,2%	17,0%	20,6%	19,7%	7,5%	10,0%	1363
2.	Külföldi piacunkon alapanyag és alkatrészhiány a háború miatt	CZ	21,0%	16,9%	24,4%	22,4%	10,8%	4,4%	295
		HU	26,7%	12,4%	17,7%	17,8%	6,3%	19,1%	900
		SK	19,5%	10,4%	20,1%	20,1%	15,9%	14,0%	164
		Össz	24,6%	13,2%	19,4%	19,1%	8,5%	15,3%	1359
3.	Energiahordozókkal való ellátottság (hiány) miatti fenyegetettség	CZ	14,9%	19,0%	24,4%	25,4%	12,9%	3,4%	295
		HU	19,2%	15,6%	20,5%	22,1%	10,0%	12,6%	902
		SK	16,4%	10,9%	23,6%	22,4%	21,2%	5,5%	165
		Össz	17,9%	15,8%	21,7%	22,8%	12,0%	9,8%	1362
4.	Beszerzési árak emelkedése a háború miatt	CZ	6,2%	8,9%	18,2%	34,6%	28,1%	4,1%	292
		HU	9,1%	7,9%	15,0%	33,0%	25,9%	9,1%	900
		SK	4,8%	14,5%	9,7%	24,2%	43,0%	3,6%	165
		Össz	8,0%	8,9%	15,0%	32,3%	28,4%	7,4%	1357

<sup>8</sup> Serhy Yekelchyk (1966) kanadai történelem és szláviztika professor a Victoria Egyetemen.



	Az orosz-ukrán háború hatása a 2023. évben a szervezetére/ vállalkozására		Egyáltalán nem jellemző	Inkább nem jellemző	Jellemző is meg nem is (semleges)	Inkább jellemző	Nagy mértékben jellemző	Nem tudom	N=
5.	Általános munkaerőhiány a háború miatt	CZ	24,2%	32,8%	22,9%	10,6%	4,4%	5,1%	293
		HU	26,6%	25,8%	20,7%	12,8%	4,4%	9,7%	899
		SK	36,6%	18,9%	23,2%	9,8%	5,5%	6,1%	164
		Össz	27,3%	26,5%	21,5%	11,9%	4,6%	8,3%	1356
6.	Kvalifikált szakemberek hiánya a háború miatt	CZ	27,8%	35,6%	21,0%	7,8%	3,4%	4,4%	295
		HU	29,6%	23,9%	18,2%	12,1%	5,3%	10,8%	898
		SK	39,4%	18,8%	17,6%	9,7%	5,5%	9,1%	165
		Össz	30,4%	25,8%	18,7%	10,9%	4,9%	9,2%	1358
7.	Munka/kiszolgálási folyamataink stabilitásának fenyegetettsége	CZ	21,1%	29,6%	28,6%	11,6%	3,7%	5,4%	294
		HU	24,4%	19,6%	22,8%	17,9%	6,0%	9,3%	904
		SK	28,5%	19,4%	16,4%	20,6%	8,5%	6,7%	165
		Össz	24,2%	21,7%	23,3%	16,9%	5,8%	8,1%	1363
8.	Beszállítóink megváltozott stabilitása és teljesítőképessége a háború miatt	CZ	15,0%	21,8%	28,6%	23,1%	7,8%	3,7%	294
		HU	19,9%	16,3%	20,9%	21,7%	10,2%	11,0%	903
		SK	15,8%	18,8%	22,4%	18,2%	17,6%	7,3%	165
		Össz	18,4%	17,8%	22,8%	21,6%	10,6%	9,0%	1362
9.	A hazai fizetőeszköz árfolyam-változásának negatív hatása	CZ	8,1%	15,9%	34,6%	23,1%	11,9%	6,4%	295
		HU	7,1%	7,1%	16,4%	29,6%	29,9%	9,9%	899
		SK	15,9%	12,8%	23,8%	18,9%	20,7%	7,9%	164
		Össz	8,4%	9,7%	21,2%	26,9%	24,9%	8,9%	1358
10.	Menekült munkaerő foglalkoztatásából eredő nehézségek	CZ	22,4%	25,8%	21,4%	14,2%	9,2%	7,1%	295
		HU	35,0%	16,6%	16,4%	11,5%	6,4%	14,2%	904
		SK	29,1%	9,1%	17,0%	14,5%	11,5%	18,8%	165
		Össz	31,5%	17,7%	17,5%	12,5%	7,6%	13,2%	1364
11.	Menekült munkaerő foglalkoztatásából eredő előnyök	CZ	22,9%	17,8%	30,5%	14,7%	6,8%	7,2%	292
		HU	34,8%	18,0%	20,8%	8,8%	3,0%	14,6%	899
		SK	33,5%	8,5%	20,1%	9,1%	6,1%	22,6%	164
		Össz	32,1%	16,8%	22,8%	10,1%	4,2%	13,9%	1355
12.	Tervezett/ megkezdett technológiai, informatikai fejlesztés elmaradása	CZ	20,3%	20,3%	33,2%	11,2%	4,7%	10,2%	295
		HU	24,0%	17,4%	22,5%	17,8%	5,9%	12,4%	901
		SK	26,2%	17,1%	21,3%	13,4%	7,3%	14,6%	164
		Össz	23,5%	18,0%	24,7%	15,8%	5,8%	12,2%	1360

	Az orosz-ukrán háború hatása a 2023. évben a szervezetre/vállalkozására		Egyáltalán nem jellemző	Inkább nem jellemző	Jellemző is meg nem is (semleges)	Inkább jellemző	Nagy mértékben jellemző	Nem tudom	N=
13.	A koronavírus helyzet következményei még mindig nagyobb problémát jelentenek számunkra, mint az orosz-ukrán háború	CZ	18,0%	15,0%	28,6%	18,0%	12,6%	7,8%	294
		HU	23,4%	16,2%	21,7%	16,1%	10,6%	12,1%	903
		SK	23,6%	17,6%	24,8%	12,1%	12,1%	9,7%	165
		Össz	22,2%	16,1%	23,6%	16,0%	11,2%	10,9%	1362
14.	Egyéb	CZ	19,7%	6,6%	18,2%	3,0%	1,0%	51,5%	198
		HU	18,6%	4,0%	11,1%	4,2%	2,3%	59,9%	479
		SK	13,6%	2,3%	4,5%	2,3%	4,5%	72,7%	88
		Össz	18,3%	4,4%	12,2%	3,7%	2,2%	59,2%	765

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Ha a három országot együtt vizsgáljuk, akkor kijelenthető, hogy a leginkább veszélyeztetett területeknek a „4. Beszerzési árak emelkedése a háború miatt” (28,4% – nagymértékben jellemző) és a „9. A hazai fizetőeszköz árfolyam-változásának negatív hatása” (24,9%) tekinthetők. Ezt Magyarország esetében alátámasztják 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 forint árfolyam a 2023-as év során ugyan javulásnak indult, ám továbbra is a 370-390 közötti forintot kellett adni 1 euróért. 2024 elején pedig ismét látványos romlás következett be a forint szempontjából (Portfolió, 2024).

Az egyes országokat megfigyelve kijelenthető, hogy mindhárom esetben a „4. Beszerzési árak emelkedése a háború miatt” lehetőséget tartották a legkritikusabbnak. Ugyanakkor Szlovákia esetében kiemelkedően magas volt a „Nagy mértékben jellemző” választ jelölők aránya a többi országhoz képest (Csehország 28,1%, Magyarország 25,9%, Szlovákia 43,0%).

A rendelkezésre álló adataink alapján, jelentősnek tekinthető még az energiahordozók hiányához kapcsolódó fenyegetettség (lásd: 3. kérdés, 12,0%) és a beszállítói stabilitás/teljesítő képesség miatti félelem (8. kérdés, 10,6%) is. Továbbra is igaz, hogy 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 energiaellátási céljait is figyelembe kell venni.

Magyarország esetében nincs változás a 2 legkritikusabbnak jelölt terület esetében („4. Beszerzési árak emelkedése a háború miatt” és a „9. A hazai fizetőeszköz árfolyam-változásának negatív hatása”). Érdekeség, hogy bár Csehország is saját pénznemmel (cseh korona) rendelkezik, mégis csupán a harmadik helyre került a „9. A hazai fizetőeszköz árfolyam-változásának negatív hatása”, ugyanis csupán 11,9% jelölte a „Nagy mértékben jellemző” opciót. Esetükben az „3. Energiahordozókkal való ellátottság (hiány) miatti fenyegetettség” került a második helyre (12,9% „Nagy mértékben jellemző”). Szlovákia esetében szintén ez a lehetőség került a második helyre (21,2%).

Ezzel szemben leszögezhető, hogy – bár a háború általában véve növeli az üzlet kockázatát és a bizonytalanságot –, a három ország válaszadói alapvetően nem számítanak a menekült munkaerőből származó előnyökre (11. kérdés, 32,1% – egyáltalán nem jellemző), sem a menekültek foglalkoztatásából eredő nehézségekre (10. kérdés, 31,5%).

Magyarán, az érkező plusz munkaerőt valószínűleg fel tudja szívni a munkaerőhiánnyal 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 Csehországban, Magyarországon és Szlovákiában 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 vállalatok (13. kérdés, 22,2%-uk szerint ez egyáltalán nem jellemző), és egyelőre a külföldi és hazai piacokon alapanyag- és alkatrész hiányt sem feltételeznek (1. kérdés, 25,2%, 2. kérdés, 24,6% az egyáltalán nem jellemző válaszok aránya), valamint extrém munkaerőhiánnyal sem számolnak (5. kérdés, 27,3%, 6. kérdés, 30,4%).

Ha az egyes országokat külön vizsgáljuk, akkor elmondható, hogy nem tapasztalhatók nagy eltérések abban, hogy mely hatásokat tartják a leginkább elenyészőnek (mindhárom ország esetében az „5”, „6”, „10”, valamint „11” lehetőségeknél jelölték a legtöbben az „Egyáltalán nem jellemző” lehetőséget).

## 5.2. 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 (5/2. 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!”.

5/2. táblázat: A válságot szervezeti szintű lehetőségnek tekintjük

	1 Egyáltalán nem értek egyet)	2	3	4 (Egyet is érték meg nem is/ semleges)	5	6	7 (Teljesen egyet- érték)	Átlag	N=
CZ	19,0%	13,9%	19,7%	30,2%	12,5%	3,4%	1,4%	3,19	295
HU	18,1%	11,2%	14,8%	28,5%	16,2%	6,4%	4,8%	3,52	901
SK	28,7%	12,8%	15,2%	29,3%	9,1%	2,4%	2,4%	2,95	164
Össz	19,6%	12,0%	15,9%	29,0%	14,6%	5,3%	3,8%	3,38	1360

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Amennyiben a teljes sokaság 3,38-as átlagát tekintjük, úgy az a 4-es semleges (egyet is érték 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 (23,7%) lát benne kisebb-nagyobb mértékben potenciálisan kiaknázható lehetőséget (az 5., 6. és 7. lehetőségek összevonva). 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 átvészelni a fejük felett zajló eseményeket. Erősíti mindezt a háborúban rejülő lehetőségek kihasználását egyértelműen elutasítók jelentős

aránya (19,6%), melyben biztosan szerepet játszhat az az üzleti etikai megfontolás is, miszerint „fair” magatartás tanúsítva, ne nyereszkedjen egy szervezet, más kiszolgáltatottságát kihasználva ilyen válságos időszakban. Még inkább látható ennek a gondolatnak a domináns mivolta, ha a 19,6% -os értéket összevetjük a „Teljesen egyetérték” kategória mindössze 3,8%-os értékével. Érdekes kiemelni Szlovákiát, mely esetében az „Egyáltalán nem értek egyet” lehetőséget jelölők aránya (28,7%) nagyban eltér a másik két országnál tapasztalt értékektől (Csehország esetében 19,0%, míg Magyarország esetében 18,1% jelölte az „Egyáltalán nem értek egyet” lehetőséget). Ennek miértjeinek megértéséhez további vizsgálatokra van szükség a jövőben.

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”.

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 hadviselőknek. 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).

### 5.3. 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](https://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_nemzetiseg). (Letöltve: 2022.július 28.)
4. Magyarország Kormánya (2022). Árstop. <https://kormany.hu/arstop>. (Letöltve: 2022.július 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 & 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. Portfolio (2024). Euro árfolyam (EUR/HUF). <https://www.portfolio.hu/arfolyam/EURHUF/EUR-HUF%20Spot> (Letöltve: 2024. március 13.)
12. Seinitz, K. (2022). Was für ein Jahrhundert. Ein Leitfaden durch die Welt im Chaos. Wien: edition.
13. 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: 10.24425/gsm.2019.128543
14. 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.)
15. Yekelchik, S. (2023). *Ukraine. What Everyone needs to know*. (2nd edition) New York: Oxford University Press.

## 6. A SZERVEZET ALKALMAZKODÁSA ÉS INTÉZKEDÉSEI A HÁBORÚS HELYZET ÁLTAL KIALAKÍTOTT SZITUÁCIÓHOZ (SERES HUSZÁRIK ERIKA – KÁLMÁN BOTOND GÉZA – HAJMÁSI KITTI)

*„Európa Eurázsia hídfője, Németország az USA mintatanulója  
és legszorosabb szövetségese. Ugyanakkor Ukrajna  
egy kulcsfontosságú állam Eurázsia meghódítása során”.*

*Zbigniew Brzezinski, 1997<sup>9</sup>*

### 6.1. ALKALMAZKODÁS

A 2019-ben kirobbant és azóta világjárvánnyá alakult COVID-19 vírus okozta pandémia újfajta bizonytalanságot hozott a korábban sikeresen alkalmazott munkaerőpiaci gyakorlatok terén. A karantén kötelezettségek (Mahmoudi, 2022), a bezárások, az otthoni iroda és a gyárleállások (Beibit et al., 2023) jelentős károkat okoztak az egyes nemzetek gazdaságában. A vállalatok egy része nagy (pl. pénzügyi, tudás, piac) veszteségeket szenvedve túlélte, míg mások csődbe mentek. 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. Különféle források szerint a COVID-19 felgyorsította, nem pedig megzavarta a korábban már elindult/megkezdett HR trendeket (Caligiuri et al., 2020; Parry et al., 2021). Nem minden céget érintett egyformán a COVID-19 világválság (Dajnoki et al., 2023). Sőt, ahogy haladtunk előre az egyes vírus hullámok között egyre több cég jelezte, hogy ebben a helyzetben számos új lehetőséget is megtaláltak (Mura, Fóthy, Pásztóová, 2022;).

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 leállások 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.

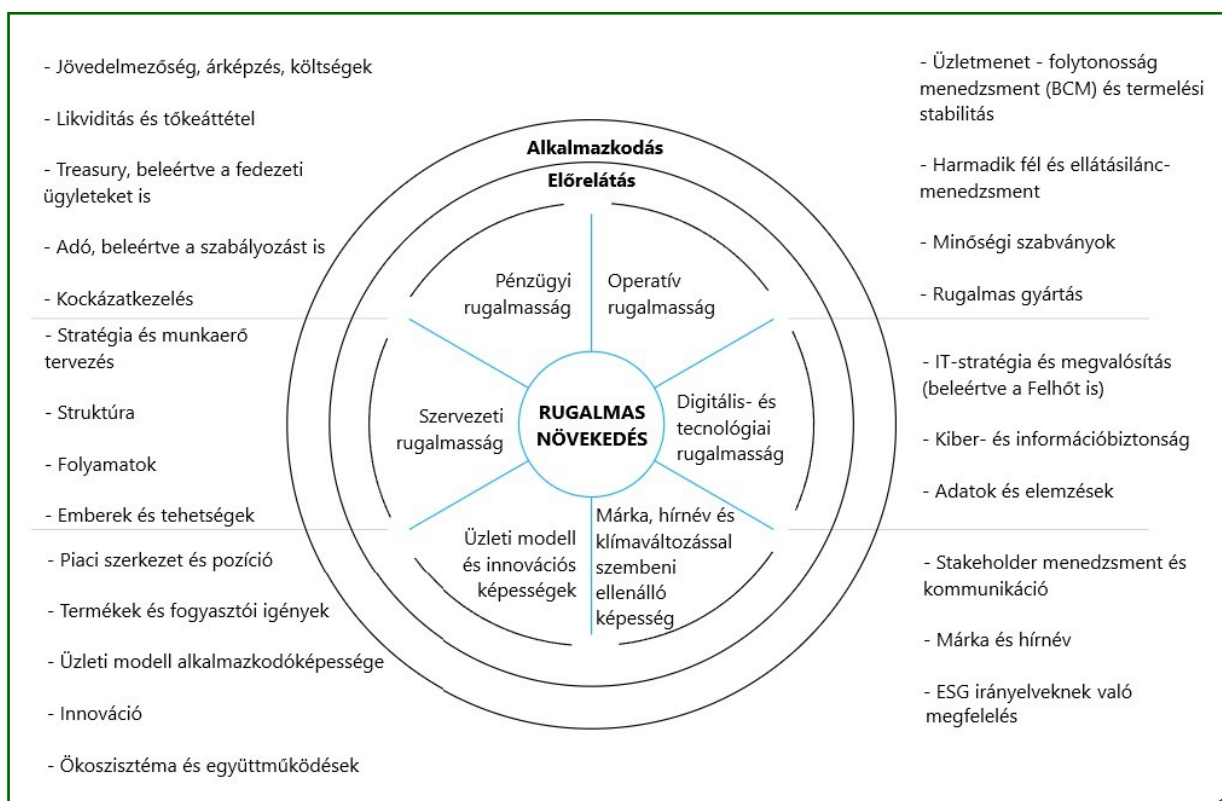
Az orosz-ukrán konfliktus és annak gazdasági- valamint társadalmi következményei újabb adaptációs kihívások elé állították a szervezeteket. Ezek a kihívások rávilágítanak arra, hogy a hagyományos működési modelleken túllépve, a szervezeteknek innovatív megoldásokat kell találniuk (Virág, 2020), melyek lehetővé teszik számukra, hogy gyorsan reagáljanak a változásokra és minimalizálják a válsághelyzetek negatív hatásait.

<sup>9</sup> Zbigniew Brzezinski (1928–2017) lengyell származású amerikai politikus, aki tanácsadó volt Johnson amerikai elnök mellett, míg Jimmy Carter amerikai elnök nemzet biztonsági tanácsadója volt.



A vállalati növekedés és fejlődés szempontjából kulcsfontosságú az alkalmazkodóképesség és a jövőbeli kihívások előrejelzésének képessége, Ahlawat és társai (2022) hat kulcsfontosságú területet azonosítottak, amelyekhez az előrejelzés és az alkalmazkodás létfontosságú a vállalatok ellenállóképes növekedése és rugalmassága szempontjából.

6/1. ábra: A szervezetek alkalmazkodási lehetőségei



Forrás: Ahlawat et. al, 2022

A vállalati alkalmazkodás és az ebből adódó intézkedések között szerepelhet (Ahlawat et al., 2022) például a munkaerő rugalmasabb beosztása, a digitális technológiák fokozottabb alkalmazása, a távmunka és a digitális munkakörnyezetek továbbfejlesztése, valamint a vállalatok belső kommunikációs csatornáinak megerősítése. Ezen felül a vállalatoknak meg kell vizsgálniuk a beszállítói láncukat (Goreczky, 2020), és szükség esetén diverzifikálniuk kell azt annak érdekében, hogy csökkentsék a háborús konfliktus okozta kockázatokat.

A háborús helyzet által generált válsághelyzetben a vállalatoknak nem csak a belső működésükre kell odafigyelniük, hanem a társadalmi szerepvállalásukat is hangsúlyozniuk kell (Mosgaard-Kristensen, 2023). Így például humanitárius segítségnyújtás, a menekültek támogatása és a háború sújtotta régiókból érkező munkaerő integrációjának elősegítése is fontos cél lehet. A vállalatoknak fel kell készülniük arra, hogy a háború utáni helyreállítási folyamatokban aktív szerepet vállaljanak, segítve ezzel a gazdasági és társadalmi regenerációt. Ez magában foglalhatja a fenntartható működési stratégiák kialakítását, a társadalmi felelősségvállalás erősítését és a helyi közösségekkel való együttműködés bővítését.

A háború okozta munkaerőpiaci változások esetleges pozitív hatásait is meg kell említeni, mint például a munkaerő diverzitásának növelése, amely új perspektívákat és készségeket hozhat a hazai vállalatok számára. Továbbá a technológiai innováció és az automatizálás felgyorsulása, ami növelheti a termelékenységet és csökkentheti a munkaerőhiányt hosszú távon (Poór et al., 2022).

Össességében még inkább 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. Ezek a lépések nem csupán a válság idején nyújtanak segítséget, hanem a vállalatok hosszú távú fenntarthatóságát és versenyképességét is elősegíthetik egy olyan világban, amelyben egyre inkább jellemzőek lesznek a gyors és kiszámíthatatlan változások.

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).

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). A vállalkozásoknak új megközelítésekre van szükségük annak érdekében, hogy kialakítsák az ellenálló képességet a kritikus időkben, amely magában foglalja a jól átgondolt reakciót a jelenlegi kihívásokra, a kockázatok előrelátását és az alkalmazkodóképesség fejlesztését, ezáltal elősegítve a sikeres növekedést (Ahlawat et al., 2022). 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. Ezek a reakciók részben általánosak (Malatyinszki, 2009), részben a kiváltó ok, azaz a fegyveres konfliktus következményei.

6/1. táblázat: A szervezet alkalmazkodása orosz-ukrán háború miatt kialakult helyzethez (%)

A szervezet alkalmazkodása	CZ	HU	SK	Összesen
Február óta még nem telt el annyi idő, hogy a kialakult helyzet hatását mérni tudjuk	18,0%	19,6%	20,7%	19,4%
Nem kell változtatni, számunkra ez a helyzet nem okozott problémát, sőt növekedni tudunk egyelőre	41,5%	23,6%	28,0%	28,0%
Nem lehet visszatérni a háború előtti helyzethez, új megoldásokat kell keresni.	18,4%	26,4%	34,8%	25,7%
Nem tudom	19,4%	26,1%	10,4%	22,7%
Egyéb	2,7%	4,3%	6,1%	4,2%
Összesen (100%) n=	294	902	164	1360

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A fenti 6/1. 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 19,4%-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. További 22,7% választotta az indokolás nélküli „nem tudom” lehetőséget. Így a bizonytalanok aránya a teljes mintában 42,1%. Az egyes országokat megvizsgálva a magyar válaszadók között a legmagasabb a bizonytalanok aránya 45,7%), a cseh és szlovák szervezetek között kisebb és egymáshoz hasonló (átlagosan 34%).

A válaszolni tudók két válasz közül választhattak. Azok a cégek, amelyeket nem érint a konfliktus a „Nem kell változtatni...” opciót jelölték. Ide azok a szervezetek tartoznak, amelyeknek a harcok kirobbanása és a következményes uniós szankciók előtt sem volt orosz és/vagy ukrán partnerük, illetve ellátási láncukat sem érintették a változások. Arányuk a teljes mintában 28%. Ugyanakkora a szlovák cégek között is az így válaszoló gyakorisága. Ez az adat magasabb, mint a szlovák ČSOB bank és a Datank ügynökség felmérésnek eredménye, amely szerint a szlovákiai vállalatok 15%-a állítja azt, hogy még nem érezte meg a háború negatív hatását (Molnár, 2022b). A cseh cégek 41,5%-a, a magyarok 23,6%-a vélekedett hasonlóan.

Ezek az arányok párhuzamba állíthatók a földrajzi viszonyokkal. A konfliktusban érintett Ukrajnával szomszédos Magyarország és Szlovákia cégei nagyobb arányban állhatnak közvetlen üzleti kapcsolatban ukrán üzleti partnerekkel, mint a közös határ nélküli Csehország. A magyar érintettség mértékét jól mutatja, hogy Magyarországon 2023-ban több mint ötven orosz tulajdonú céget jegyeztek be, zömében üzleti tanácsadó és infokommunikációs mikrovállalkozásokat (Dezső, 2023). A fegyveres konfliktus kezdete óta összesen 133 olyan cég alakult az országban, amelynek orosz tulajdonosa van (Cseke, 2023). Ugyanakkor a háború előtt közel 900 magyarországi illetőségű magán vagy jogi személy tulajdonossal vagy részvényessel rendelkező vállalkozás működött Ukrajnában (MNK, 2022). A konfliktus 2022. februári kirobbanásakor Szlovákiában körülbelül kétezer ukrán és ezer orosz tulajdonú cég működött (Molnár, 2022a).

Ha a „változtatni kell...” opciót választókra fókuszálunk, akkor a teljes mintában arányuk 25%, ami 3 százalékponttal kisebb a nem érintettek arányánál. Ez a csökkenés egyértelműen a cseh cégek válaszainak következménye, közülük ugyanis csak 18% jelölte meg ezt a választ, ami nagyjából fele a változtatást nem tervező cégek 41,5%-os arányánál. Szemben a cseh adatokkal Magyarországon 3, Szlovákiában 6 százalékponttal magasabb a változtatásra kényszerülő cégek aránya a nem változtatókénál. A szlovák adat ebben a kérdésben is jelentősen eltér a már említett ČSOB-Datank felmérés eredményétől, amely szerint a szlovák vállalkozások több mint a fele válaszolta, hogy a háború eddig közepes vagy súlyos hatással volt az üzletmenetükre (Molnár, 2022b).



A kutatás következő kérdése a tervezett, lehetséges intézkedések körét mérte fel, amely révén a háború negatív hatásai mérsékelhetőek lehetnének (6/2. táblázat) A „Milyen intézkedéseket terveznek az orosz-ukrán háború negatív hatásainak mérséklése érdekében?” kérdésben felkínált lehetséges intézkedések fontosságát ötfokú Likert-skálán válaszolhatták a kérdőív kitöltői (1= egyáltalán nem értek egyet; 2= inkább nem értek egyet; 3= semleges; 4= inkább egyetértek, 5=teljesen egyetértek). Az öt válasz pontszámainak átlaga 3, ezt nevezzük a továbbiakban elméleti átlagnak. A válaszokból számított átlagok országonkénti megoszlását ismerteti a 6/2. táblázat.

A teljes mintában négy olyan intézkedés van, amelyet a válaszadók az elméleti átlagnál fontosabbnak jelöltek:

- » Szervezeti hatékonyság növelése (átlaga 3,15)
- » Általános költségcsökkentés (átlaga 3,10)
- » Kulcsemberek és tehetségek megtartását elősegítő intézkedések (átlaga 3,02)
- » Több figyelem az innovációs lehetőségekre (átlaga 3,01)

Ennek alapján elmondható, hogy a szervezeti hatékonyság növelését tartják a legtöbben elsődleges feladatnak, amiben a kulcsemberek megtartása és az innováció játssza a főszerepet.

6/2. táblázat: Tervezett intézkedések átlaga az orosz-ukrán háború negatív hatásainak mérséklése érdekében (%)  
(Magyarázat: 1= Egyáltalán nem értek egyet; 2= Inkább nem értek egyet; 3= semleges; 4= Inkább egyetértek, 5=Teljesen egyetértek)

	Milyen intézkedéseket terveznek az orosz-ukrán háború negatív hatásainak mérséklése érdekében?	CZ		HU		SK		Összesen	
		Átlag	N	Átlag	N	Átlag	N	Átlag	N
1.	Nem szükséges semmit tenni	2,76	294	2,33	899	2,27	165	2,42	1358
2.	Új beszerzési alternatívák keresése	3,10	292	2,43	901	2,90	164	2,63	1357
3.	Beszállítói hálózat megerősítése	3,09	293	2,69	899	2,94	162	2,80	1354
4.	Hazai árualapok, önellátás biztosítása	2,76	292	2,52	895	2,74	164	2,60	1351
5.	Export regisztráció fenntartása	2,47	291	2,13	896	1,99	164	2,18	1351
6.	Új piacokra történő belépés	2,74	291	2,45	901	2,57	164	2,53	1356
7.	Szervezeti hatékonyság növelése	3,32	290	3,06	898	3,32	163	3,15	1351
8.	Ellátási lánc átszervezése	2,69	293	2,36	900	2,68	161	2,47	1354
9.	Erősebb automatizáció, új technológiák bevezetése	2,75	292	2,53	896	2,48	163	2,57	1351
10.	Rugalmasabb szerződések alkalmazása	2,74	292	2,60	904	2,70	164	2,64	1360
11.	Cybersecurity (kiberbiztonság) javítása	2,96	291	2,63	897	2,67	164	2,70	1352
12.	Bizonytalanság miatt növelni a dolgozók mentális segítségét	2,95	292	2,68	899	2,75	163	2,75	1354
13.	Stratégia átdolgozása	2,46	290	2,68	896	3,05	162	2,67	1348
14.	Erőteljesebb/megújított marketing tevékenység	2,89	292	2,62	901	2,85	163	2,71	1356
15.	Több figyelem az innovációs lehetőségekre	3,10	290	2,96	897	3,10	162	3,01	1349

	Milyen intézkedéseket terveznek az orosz-ukrán háború negatív hatásainak mérséklése érdekében?	CZ		HU		SK		Összesen	
		Átlag	N	Átlag	N	Átlag	N	Átlag	N
16.	Beruházások átütemezése illetve elhalasztása	2,79	291	2,48	890	3,04	163	2,61	1344
17.	Üzleti tanácsadók igénybevétele a kialakult szervezeti/ működési problémák megoldása érdekében	2,29	287	2,10	901	2,15	162	2,15	1350
18.	A HR funkciók fejlesztése, erősítése, szakszerűségének fokozása	2,61	291	2,54	899	2,33	163	2,53	1353
19.	Kulcsemberek és tehetségek megtartását elősegítő intézkedések	3,12	291	2,98	902	3,06	163	3,02	1356
20.	Komplex tudásmenedzsment programok indítása	2,50	292	2,40	897	2,25	161	2,40	1350
21.	Foglalkoztatási feltételek újragondolása	2,76	293	2,55	899	2,66	161	2,61	1353
22.	Képzési programok indítása, erősítése	2,71	287	2,61	894	2,29	163	2,60	1344
23.	Általános költségcsökkentés	3,27	292	3,02	900	3,24	162	3,10	1354
24.	Belső kommunikáció erősítése	3,14	290	2,93	899	2,98	162	2,98	1351
25.	Egyéb	0,79	160	0,70	399	0,47	68	0,70	627

*Forrás: A szerzők saját szerkesztése*

Sajnos azonban a második helyen jelölt általános költségcsökkentés ezzel ellentétes hatású, mivel megtakarítani a béreken, a beruházásokon és a fix költségeken lehet leginkább. Ezért is kérdéses, hogy valójában a modern (fejlődést serkentő) vagy a régi (restriktív) válságkezelés érvényesül-e inkább. Az egyes országokat elemezve ugyanezt a négy kérdést jelölték legfontosabbnak a szlovák és a magyar cégek is. Némileg eltér a fontossági sorrend a csehországi válaszadók szerint. Itt az innováció nem került be a négy legfontosabb feladat közé, a helyét a belső kommunikáció foglalja el. A négy legkevésbé preferált válasz egyike a teljes mintában a „Nem szükséges semmit tenni”, amelyre a legmagasabb pontszámot a cseh cégek adták.

A legfontosabb intézkedések között szerepel a kulcsemberek megtartása, ami egy tipikusan modern válasz, a humán erőforrás menedzsment jelentőségét emeli ki, amelyet nemcsak globálisan, de lokálisan is kezelni kell (Tésits et al., 2008). A válaszadók úgy gondolják, hogy a háború negatív hatásainak mérséklése érdekében leginkább a kulcsemberek megtartására kellene összpontosítani. A táblázatban nem szereplő adatok alapján 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 segítségének (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 alacsony külső tanácsadói jelenléttel, mint ahogyan azt Győri és Czákó (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 hatékonynak 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 annyi idő, hogy a jelentkező hatásokat a kutatás időszakában érdemben mérni, és a működés során érzékelti 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. Ahlwat H., Hatami H., Martínez M. M, Natale A., Poppensieker T. & Raggl A. (2022). Can leaders lift their companies to the next frontier of resilience—not only to survive but also to thrive? *McKinsey Quarterly*. A defining moment: How Europe’s CEOs can build resilience to grow in today’s economic maelstrom <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/a-defining-moment-how-europes-ceos-can-build-resilience-to-grow-in-todays-economic-maelstrom/#>
2. Beibit R., Fatahi Valilai, O.& Wicaksono, H. (2023). Estimating the COVID-19 Impact on the Semiconductor Shortage in the European Automotive Industry using Supervised Machine Learning. (pp. 302-308). *In Proceedings of the 2023 10th International Conference on Industrial Engineering and Applications*.
3. Boiral, O., Brotherton, M.-C., Rivaud, L. & Guillaumie, L. (2021). Organizations’ Management of the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review od Business Articles. *Sustainability*, 13(7), 1-20. 3993. <https://doi.org/10.3390/su13073993>
4. Caligiuri, P., DE Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeka, A. & Zimmerman, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51, 697-713.
5. Cseke B. (2023). Előszertettel alapítanak cégeket Magyarországon az oroszok, de sokan rögtön falakba ütköznek. *Telex*. <https://telex.hu/gazdasag/2023/12/04/orosz-hatteru-cegek-magyarorszagon>
6. Dajnok, K., Pató, B. SZ. G., Kun, A. I., Varga, E., Tóth, A., Kálmán, B. G., Kovács, I. É., SZabó, SZ., Szabó, K., Majó, P. Z., Dávid, L. D. & Poór, J. (2023). Impact of the three waves of COVID-19 pandemic on the HR practices of Hungarian organizations—Experience from an empirical study. *PLoS ONE*, 18(6), 1-22, e0283644
7. Dezső, A. (2023). Szaporodnak Magyarországon az orosz cégek, de sok nem kap működési engedélyt. *Hvg.Hu*. [https://hvg.hu/360/20231204\\_Meg\\_mindig\\_szeretnek\\_magyar\\_cegeket\\_alapitani\\_az\\_oroszok](https://hvg.hu/360/20231204_Meg_mindig_szeretnek_magyar_cegeket_alapitani_az_oroszok)
8. Goreczky, P. (2020). Felgyorsuló változások: a koronavírus-járvány hatása az ellátási láncok fejlődésére és az FDI-áramlásokra. *KKIelemzések*, 49. [https://kki.hu/wp-content/uploads/2020/05/49\\_KKIelemzes\\_FDI\\_Goreczky\\_20200513.pdf](https://kki.hu/wp-content/uploads/2020/05/49_KKIelemzes_FDI_Goreczky_20200513.pdf) (Letöltve: 2022. 08. 15.)
9. Győri, Á. & Czakó, Á. (2018). A hazai pénzügyi kultúra néhány jellemzője a kkv-k gazdálkodói viselkedése tükrében. *Pénzügyi Szemle*, 63(2), 240-258.
10. Malatyinszki, Sz. (2009): A válság hatása az emberi erőforrásokra. *Körös Tanulmányok*, 12. 65-72.
11. MNK. (2022). A magyar-orosz gazdasági együttműködésről. Magyarország Nagykövetsége Kijev. <https://moszkva.mfa.gov.hu/hun/page/a-magyar-orosz-gazdasagi-egyuttmuokedesrol>
12. Molnár I. (2022a). Orosz és ukrán vállalkozók ezreinek van cége Szlovákiában | Új Szó | A szlovákiai magyar napilap és hírportál. <https://ujso.com/kozelet/orosz-es-ukran-vallalkozok-ezreinek-van-cege-szlovakiaiban>
13. Molnár I. (2022b). Az ukrainai háború a szlovák cégeket is kivérezte. *Új Szó A szlovákiai magyar napilap és hírportál*. <https://ujso.com/kozelet/az-ukrainai-haboru-a-szlovak-cegeket-is-kivereszteti>
14. Mosgaard M. A., Kristensen H. S. (2023) .From certified environmental management to certified SDG management: new sustainability perceptions and practices, *Sustainable Futures*, Volume 6, 2023,100144, ISSN 2666–1888, <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2023.100144>
15. Mura L., Fóthy V. & Pásztóóvá, V. (2022). State Support for Small and Medium-Seized Enterprises in Pandemic Period: Evidence from Slovakia. *Vadyba Journal of Management*, 1 (38), 37-44. ISSN 1648–7974 <https://doi.org/10.38104/vadyba.2022.1.04>

16. 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.)
17. Parry, E., Morley, J. M.& Brewster, Ch. (2021). *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
18. 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 Doi 10.18392/metsz/2018/4/1
19. Poór, J., Dajnoki, K., Szabó, Sz., Módosné, Sz. Sz.& Jenei, Sz. (szerk) (2022). *Kilábalás – Újranyitás – Növekedés*, Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
20. Roberts, A. (201). *A háborúvezetés művészete*. Budapest: Alexandra Kiadó.
21. Tésits, R., Malatyinszki, Sz.& Katona Z. (2008): The relationship between the improvement of human resource and human infrastructure in Sarkad region, *Modern Geografia*, 3(IV), 1-16. [https://www.moderngeografia.eu/wp-content/uploads/2012/02/tesits\\_malatyinszki\\_katona\\_2008\\_4.pdf](https://www.moderngeografia.eu/wp-content/uploads/2012/02/tesits_malatyinszki_katona_2008_4.pdf)
22. Virág, B. (2020). Élet a vírus után. *Világgazdaság*, <https://www.vg.hu/velemeney/2020/03/elet-a-virus-utan-2>(Letöltve: 2022. augusztus 22)

## 7. SEGÍTŐ KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEK (ZSIGMOND TIBOR – SZABÓ SZILVIA – BALÁZS KLAUDIA)

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

*(Samuel P. Huntington)<sup>10</sup>*

### 7.1. 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 kormányrendelettel a kormány az államháztartás szabályozását módosította (224/2022. (VI. 22.) Korm. rendelet

<sup>10</sup> Samuel P. Huntington (1927–2008) nemzetközileg ismert harvardi professzor.

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 rezsicökkenetés 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 üzemanyaggal kapcsolatos egyes kormányrendeletek módosításáról).

## 7.2. EMPIRIKUS KUTATÁSI TAPASZTALATOK

A 7. 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 7/1. táblázat alapján a szervezetek számára a legfontosabb az lenne, hogy a kormányok a rezsi-, energia-, üzemanyagköltségeket támogassák, például energiaár-szabályozással/mérsékléssel, vagy akár beszerzési támogatás formájában. Ezzel kapcsolatban Magyarország esetében megemlíthető az üzemanyag árstop, amit a kormány cégek számára eltörölt (278/2022 (VII. 30.) Korm. rendelete a hatósági üzemanyaggal kapcsolatos egyes kormányrendeletek módosításáról). Továbbá sokan jelölték, hogy szívesen fogadnák ha csökkennének a járulékok és az adók, valamint kedvezőbb adójogszabályokat vezetnének be. Emellett többen jelölték, hogy örülnének ha a foglalkoztatás támogatására, foglalkoztatási terhek csökkentésére, valamint a bértámogatások, bérrendezések és juttatások emelésére összpontosítanának az egyes kormányok. További támogatási formákat pl. állami vissza nem térítendő támogatásokat, közvetlen pénzügyi/költségvetési támogatásokat is szívesen fogadnának. Egyesek szerint a beruházási, infrastruktúra fejlesztési támogatások, vagy az energiahatékonyságot támogató (pl. megújuló energiák, fűtőkorszerűsítés) intézkedések is hasznosak lennének. A szervezetek számára további fontos szempont, hogy olcsó hitelhez juthassanak.



7/1. táblázat: Javaslatok országok szerint – gyakoriságok

		CZ	HU	SK	Összesen
1.	Rezsi-, energia-, üzemanyagköltség támogatása, energiaár-szabályozás/mérséklés, beszerzési támogatás	35	57	31	123
2.	Adókedvezmények, adó- és áfacsökkentés, kedvezőbb adószabályok	13	67	9	89
3.	Foglalkoztatás támogatása, foglalkoztatási terhek csökkentése, bértámogatás, bérrendezés/emelés, juttatások	4	52	4	60
4.	Anyagi források biztosítása, állami vissza nem térítendő támogatás, közvetlen pénzügyi/költségvetési támogatás	16	32	10	58
5.	Beruházási, infrastruktúra fejlesztési támogatások, energiahatékonyság (mint megújuló energiák, fűtéskorszerűsítés)	2	34	3	39
6.	Kamattámogatások, kedvező kamatozású ill. kamatmentes hitelek, kamatok csökkentése	3	17	1	21
7.	Pályázati lehetőségek, pályázati támogatások	1	18	0	19
8.	Munkaerő megtartásával és képzésével összefüggő támogatások	2	11	1	14
9.	KKV-k, kis-és mikrovállalkozások, kezdő vállalkozók támogatása, védelme	2	5	5	12
10.	Eszközbeszerzések támogatása	0	9	2	11
11.	EU-s források, támogatások, pályázatok, jobb együttműködés az EU-val	0	9	0	9
12.	Agrárium, hazai termékek erősítése	2	4	2	8
13.	K+F, innováció ösztönzése, támogatása	0	5	3	8
14.	Külföldi munkavállalók munkábaállításával kapcsolatos adminisztráció csökkentése, gyorsítása	1	7	0	8
15.	Alap- és nyersanyagok könnyebb/kedvezőbb árú beszerzése, áremelkedés megállítása, ártámogatás/kompenzáció	3	4	1	8
16.	Menekültek, külföldi munkavállalók foglalkoztatásával kapcsolatos támogatások	3	5	0	8
17.	Árfolyamstabilitás biztosítása	2	3	0	5
18.	Infláció visszaszorítása, mérséklése	0	4	0	4
19.	Új nyersanyag források, beszerzési csatornák kiépítése	1	2	0	3
20.	Külföldi piacra lépés segítése, új piaci lehetőségek	0	3	0	3
21.	A háború befejezése, a békekötés elősegítése	0	2	0	2
	Egyéb támogatás/észrevétel, javaslat	28	53	21	102
	Nincs szükségünk (további) támogatásra /nem érint minket a háború	34	30	2	66
	Összesen	152	433	95	680

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 7/1. táblázat alapján a legkevesebben „a háború befejezése, a békekötés elősegítése”; „külföldi piacra lépés segítése, új piaci lehetőségek”; „új nyersanyag források, beszerzési csatornák kiépítése”, az „árfolyamstabilitás biztosítása” az „infláció visszaszorítása” lehetőséget jelölték. A jelenlegi politikai helyzet nem teszi lehetővé a „gyors béke” kialakítását. A fentiek alapján a legtöbb szervezet jelenleg nem tervezi, hogy külföldi piacokra lépne, még támogatás segítségével sem. Emellett elégedettek a jelenlegi nyersanyag forrásaikkal és a beszerzési csatornáikkal. Nem meglepő, hogy az árfolyam Szlovákia esetében nem meghatározó. Csehország esetében bár nőtt a cseh korona – Euró árfolyama, azonban a változás mértéke elhanyagolható. Megvizsgálva a hosszabb időtávot elmondható, hogy a Covid-19 járvány első hulláma jobban megviselte, mint a jelenlegi háború – bár az előbbi hatása sem volt sokk jellegű és mértéke szintén elhanyagolhatónak tekinthető (Google, 2024). Ezzel szemben az EUR – HUF árfolyam rendkívül szélsőséges kilengéseket mutat (2023 elején még 400 feletti érték volt, míg az év folyamán 370-es szintre is mérséklődött). Bár jelenleg (2024 első harmadában) ismét kedvezőtlen emelkedésnek indult az árfolyam, az adatok gyűjtése során még csökkenő tendencia volt megfigyelhető az árfolyam esetében (Portfólió, 2024). Az infláció pedig mindhárom országban csökkenő tendenciát mutatott, így ezért nem érezhették fontosnak, hogy a kormányok ezzel kapcsolatos intézkedéseket hozzanak.

7/2. táblázat: Javaslatok szervezeti méret szerint

	KKV	Nagy cég
1.	Rezsi-, energia-, üzemanyagköltség támogatása, energiaár-szabályozás/mérséklés, beszerzési támogatás	Rezsi-, energia-, üzemanyagköltség támogatása, energiaár-szabályozás/mérséklés, beszerzési támogatás
2.	Adókedvezmények, adó- és áfacsökkentés, kedvezőbb adószabályok	Adókedvezmények, adó- és áfacsökkentés, kedvezőbb adószabályok
3.	Foglalkoztatás támogatása, foglalkoztatási terhek csökkentése, bértámogatás, bérrendezés/emelés, juttatások	Foglalkoztatás támogatása, foglalkoztatási terhek csökkentése, bértámogatás, bérrendezés/emelés, juttatások
4.	Anyagi források biztosítása, állami vissza nem térítendő támogatás, közvetlen pénzügyi/költségvetési támogatás	Anyagi források biztosítása, állami vissza nem térítendő támogatás, közvetlen pénzügyi/költségvetési támogatás
5.	Beruházási, infrastruktúra fejlesztési támogatások, energiahatékonyság (mint megújuló energiák, fűtőkorszerűsítés)	Beruházási, infrastruktúra fejlesztési támogatások, energiahatékonyság (mint megújuló energiák, fűtőkorszerűsítés)
6.	Pályázati lehetőségek, pályázati támogatások	Munkaerő megtartásával és képzésével összefüggő támogatások
7.	Kamattámogatások, kedvező kamatozású ill. kamatmentes hitelek, kamatok csökkentése	Kamattámogatások, kedvező kamatozású ill. kamatmentes hitelek, kamatok csökkentése
8.	KKV-k, kis-és mikroállalkozások, kezdő vállalkozók támogatása, védelme	EU-s források, támogatások, pályázatok, jobb együttműködés az EU-val

Összeségében elmondható, hogy a szervezetek által kér kormányzati támogatások bizonyos köre részlegesen megvalósult pl. 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 energia árakat, illetve célzott szektorális támogatások sem jelentek meg. Ha a jövőben a kormány a jogszabály alkotás 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 hatékonynak.



### 7.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 7. FEJEZETHEZ

1. 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.)
2. 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 menedéjogról 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.)
3. 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.)
4. 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.)
5. 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.)
6. 197/2022. (VI. 4.) Korm. rendelet az extraprofit adókról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2200197.KOR&dbnum=1> (Letöltve: 2022. augusztus 08.)
7. 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.)
8. 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.)
9. 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.)
10. 246/2022. (VII. 8.) Korm. rendelete a veszélyhelyzet alatt az ukrán állampolgárok egyes társadalombiztosítási ellátásainak egyszerűsítéséről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2200246.KOR&dbnum=1> (Letöltve: 2022. augusztus 08.)
11. 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.)
12. 278/2022 (VII. 30.) Korm. rendelete a hatósági üzemanyagárral kapcsolatos egyes kormányrendeletek módosításáról. <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/c597140eb84c0637278b04c26a70c4fc3f02264a/megtekintes> (Letöltve: 2022. augusztus 08.)
13. 1088/2022. (II. 24.) Korm. határozat a Nemzetbiztonsági Operatív Törzsről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A22H1088.KOR&dbnum=1> (Letöltve: 2022. augusztus 08.)
14. 2022. évi XIII. törvény „A kisadózó vállalkozók tételes adójáról”. <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/b0cf1960500113f7be79141585b6114944b080ac/megtekintes> (Letöltve: 2022. augusztus 08.)
15. Adat.one (2022): Ukrán menekültek száma Európában Adat.one, <https://hu.adat.one/ukran-menekultek-szama-europaban> utolsó letöltés: 2022. július 21.
16. Google. (2024): Euró–Cseh korona. <https://www.google.com/finance/quote/EUR-CZK?sa=X&ved=2ahUKEwiRloPprPGEAxV8gP0HHfuSBgEQmY0JegQIBxAv&window=5Y> (Letöltve: 2024. március 13.)
17. Huntington, P.S. (1998). A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása. Budapest: Európa Könyvkiadó.
18. Portfolio (2024). Euro árfolyam (EUR/HUF). <https://www.portfolio.hu/arfolyam/EURHUF/EUR-HUF%20Spot> (Letöltve: 2024. március 13.)

## 8. VÁLTOZÁSOK ÉS A JÖVŐ (SERES HUSZÁRIK ERIKA – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR – TÓTH ARNOLD – HAJMÁSI KITTI)

*„A rémálom, amit Oroszország részabadiított Ukrajnára, még nem ért véget, így nem tudhatjuk, mi lesz a vége. Amit tudunk, az az, hogy bármilyen véget is ér, kicsiben és nagyban át fogja formálni a világot, amelyben mindannyian élünk. Nincs visszaút a korábbi status quo-hoz”.*

*Ingrid Wuerth Brunk<sup>11</sup>- Monica Hakimi<sup>12</sup> (2022:697)*

### 8.1. VÁLTOZÁSOK

Kutatásunk adatai alapján az orosz-ukrán háborús helyzet által okozott gazdasági és politikai bizonytalanság komoly aggodalmakat vált ki a vállalatok és szervezetek körében, a válaszadók jelentős többsége egyetértett azzal, hogy az energia, üzemanyag és az alapvető élelmiszerek árának emelkedése negatívan befolyásolja az üzleti tevékenységet és az ellátási láncokat. A három vizsgált ország közül különösen Szlovákiában volt magas az ezzel egyetértők aránya (átlag 4,31), de a Cseh Köztársaságban és Magyarországon is hasonlóan magas (4,09 illetve 4,08) átlagpontoszámok születtek. A gazdasági kilátások romlása és a vásárlóerő gyengülése szintén fontos kockázati tényező, különösen Szlovákiában (átlag 4,10), miszerint a bizonytalan gazdasági helyzet negatív hatással lehet a fogyasztási hajlandóságra, és ezzel összefüggésben a beruházási és befektetési döntésekre. A háborús helyzet hatása az inputok széles körére (pl. alapanyagok, termelési költségek) egyaránt figyelmet érdemel, különösen Magyarországon és Szlovákiában (3,89 és 3,95 átlagokkal). A megkérdezettek jelentős aránya egyetértett azzal (3,79-es átlagpontoszám), hogy az ukrajnai háború jelentősen korlátozta az energia-, fém- vagy élelmiszer-ellátást, és tovább fokozta az árfeszültséget, ami azt jelzi, hogy a válaszadók aggnak az ellátási zavarok és az áremelkedések miatt. Az ellátási láncok instabilitása, megnehezítheti a termelést és a működést, a többletköltségek miatt keletkező árnövelő hatás folyamatosan átgyűrűzik a fogyasztói árakba. A nemzetközi kereskedelemtől való függőség és az ellátási kudarcok szintén komoly aggodalmakat ébresztenek, amelyeket az átlagértékek tükröznek (SK 3,89; HU 3,79; CZ 3,65). A háború negatív gazdasági hatásai az orosz és ukrán importra (főképp gáz, olaj, gabona) vonatkozóan minden vizsgált országban érezhetőek, de leginkább Szlovákiában, ahol az egyetértők átlagpontoszáma elérte a 4,04-et. Magyarországon enyhébb mértékben érezték ezeket a hatásokat, hiszen az egyetértők átlagpontoszáma 3,64 volt. A jövőbeli fejlődési forgatókönyvekkel kapcsolatban, melyek magasabb inflációt és gyengébb gazdasági növekedést vetítenek előre, szintén hasonló a helyzet: Szlovákia válaszadói látnak nagyobb esélyt erre (3,93), a többi ország válaszadói körében is elég magas az átlag, jelezve a pesszimista kilátásokat. A munkaerőhiány problémájának megoldása ukrán menekültek beintegrálásával a munkaerőpiacra a legkevésbé Magyarországon értettek egyet (átlag 2,68), míg a Cseh Köztársaságban és Szlovákiában inkább semleges értékeket kapott (3,02 és 2,86). Ebből arra következtethetünk, hogy a magyar válaszadók szkeptikusabbak e megoldás hatékonyságával kapcsolatban, további megoldásokra van szükség a munkaerőhiány kezelésére.

<sup>11</sup>

<sup>12</sup>

Össességében a válaszadók általánosan egyetértettek azzal, hogy az energia- és élelmiszerárak emelkedése, a munkaerőhiány, a háború gazdasági hatásai, a jövőbeli gazdasági kilátások romlása, és az ellátási láncokra gyakorolt nyomás negatívan befolyásolják a gazdasági tevékenységet, és általánosan pesszimista képet festenek a jövővel kapcsolatban. Az eredmények alapján mindezek kiemelt figyelmet igénylő területek a döntéshozók számára; a vállalatoknak szükségük van a rugalmas és hatékony válságkezelési stratégiákra a fenyegető kockázatok kezelésére, hogy sikeresen megküzdjenek a változó körülményekkel és fenntartsák működőképességüket a bizonytalan időkben.

8/1. táblázat: Jellegetes változások átlaga a vizsgált országokban

(Magyarázat: 1= Egyáltalán nem értek egyet; 2= Inkább nem értek egyet; 3= semleges; 4= Inkább egyetértek, 5=Teljesen egyetértek)

		CZ		HU		SK		Összesen	
		Átlag	N	Átlag	N	Átlag	N	Átlag	N
1.	Az energia-, üzemanyag- és alapvető élelmiszerek árának folyamatos emelkedése negatívan érinti az üzleti egységek és az ellátási láncukhoz tartozó szervezetek/vállalatok tevékenységét	4,09	293	4,08	692	4,31	159	4,11	1144
2.	A folyamatosan fennálló munkaerőhiány megoldása az ukrajnai menekültek és szakértők magyar munkaerőpiaci integrációja	3,02	293	2,68	669	2,86	158	2,80	1120
3.	A háború negatív hatását a vállalkozások elsősorban az Oroszországból és Ukrajnából érkező főbb áruk (gáz, olaj, gabona) szállítási körének változásán keresztül érzik	3,82	292	3,64	678	4,04	157	3,75	1127
4.	A ma elérhető lehetséges jövőbeli fejlődés forgatókönyvei magasabb inflációval és gyengébb gazdasági növekedéssel számolnak	3,68	291	3,71	672	3,93	156	3,73	1119
5.	Az ukrajnai háború jelentősen korlátozta az energia-, fém- vagy élelmiszer-ellátást. A háború tovább fokozta az árfeszültséget	3,76	293	3,76	676	4,03	157	3,79	1126
6.	A háborús helyzet az inputok széles körét érinti. Emiatt nyomás nehezedik a termelői árrekekre, és ez fokozatosan átcsapódik a fogyasztói árakba	3,74	291	3,89	672	3,95	157	3,86	1120
7.	A gazdaságnak a nemzetközi kereskedelemtől való nagymértékű függése, valamint a termelés egyes alapvető összetevőinek ellátásának kudarcra több iparágat is negatívan érint	3,65	292	3,79	670	3,89	157	3,77	1119
8.	A romló gazdasági kilátások és a vásárlóerő gyengülése rányomja a bélyegét a gazdaság teljesítményére. A nagy bizonytalanság ismét megnyilvánulhat a befektetési tervek elhalasztásában, és hozzájárulhat az óvatos fogyasztói magatartáshoz is	3,79	291	3,90	669	4,10	157	3,90	1117

## 8.2. JÖVŐ

A világ az elmúlt években számos előre nem látható kihívással szembesült, amelyek jelentős hatással voltak a társadalmi és gazdasági struktúrákra. Különösen a COVID-19 világjárvány és a geopolitikai feszültségek, mint például a háborúk és katonai konfliktusok kihívások elé állították a nemzeteket, ezáltal a vállalatokat és a civil társadalmat is. Ennek a fejezetnek a célja, hogy a külső hatások, hogyan hatottak és várhatóan hogyan fognak hatni a vállalati működés különböző aspektusaira. A 8/2. táblázat mutatja a válaszadók nézeteit és azokat a kulcsfontosságú területeket, amelyekre a jövőbeli döntéshozatali folyamatokban fokozott figyelmet kell fordítani.

8/2. táblázat: Jellegzetes/átlagos jövőbeli hatások és változások (n=)

Magyarázat: 1= Egyáltalán nem értek egyet; 2= Inkább nem értek egyet; 3= semleges; 4= Inkább egyetértek, 5=Teljesen egyetértek

		CZ		HU		SK		Összesen	
		Átlag	N	Átlag	N	Átlag	N	Átlag	N
1.	A járvány és a háború kapcsán a magyar társadalomnak le kell vonnia a tanulságot, miközben kulcsfontosságú Magyarország gazdasági ellenállásának javítása a váratlan, ill. a várható (pl. éghajlati) külső hatásokkal szemben	3,97	293	3,75	640	3,94	155	3,84	1088
2.	A járvány egyebek mellett az egészségügy, az oktatás és a közszféra akut megerősítésének és korszerűsítésének szükségességére is rámutatott	3,90	293	4,20	653	4,21	156	4,12	1102
3.	A járvány és a háborús helyzet következtében egy újfajta energiastratégia kialakításának kell előtérbe kerülnie	3,89	292	4,04	650	4,04	153	4,00	1095
4.	A járvány és a háborús helyzet következtében kialakult bizonytalan gazdasági környezet még inkább megnehezíti a KKV-szektor versenyképességének megőrzését, ill. növekedését a multinacionális cégekhez képest	3,49	293	3,87	650	3,77	155	3,75	1098
5.	Az otthoni munkavégzés népszerűsége a romló energia- és inflációs helyzet, valamint a növekvő háztartási kiadások miatt csökken	2,94	293	2,78	654	3,02	155	2,85	1102

A megkérdezett válaszadók leginkább úgy gondolták, hogy a pandémia felhívta a figyelmet arra, hogy az egészségügy, az oktatás és közszolgáltatás minőségét javítani kell. A COVID-19 járvány időszakában az egészségügyi intézmények, kórházak dolgozói és kapacitásai jelentősen leterheltek voltak. Sok esetben nem tudtak eleget tenni az ellátással kapcsolatos alapvető feladataiknak sem. A járvány kihívás elé állította az oktatást is, ugyanis a kijárási korlátozások miatt nem volt lehetőség az órák személyes megtartására. A problémát azonban igyekeztek orvosolni az online platformok használatának bevezetésével. Az elektronikus jelenlét egyes közszolgáltatások esetében is eredményre vezetett.

Tekintettel a járvány eltérő okaira, a háború más választéshatásokat váltott ki a cégekből, mint korábban a COVID-19 (Dajnoki et al., 2023). A válaszadók fontosnak tartották azt is, hogy egy új típusú energiastratégia megoldást jelenthet azon problémákra, melyekre a háború is felhívta a figyelmet. A háborús konfliktus következtében az energiaárak megnövekedtek, a beszerzési források korlátozottá váltak, az alapanyagárakat érintő inflációs nyomás tovább terhelte a lakosságot és a vállalkozásokat. A kialakult probléma megoldási lehetőségeit

a kormányok igyekeztek megtalálni, az alternatív módozatok irányába kezdték kiépíteni stratégiájukat. Az eredmények azt jelzik, hogy míg a pandémia okozta válságot a humán erőforrás fenyegetettsége (Tóth, Szabó, et al., 2021; Tóth, Kálmán, et al., 2021), a háborús válságot az ellátási láncok megszakadása okozza elsősorban.

Az otthoni munkavégzés jelentőségét és népszerűségét a válaszadók nem kérdőjelezték meg. A magas infláció, az energiaköltségek megnövekedése nem eredményezte a home-office lehetőség iránti nyitottság mérséklődését. A pandémia időszaka előtt is lehetősége volt már a dolgozóknak egyes ágazatokban, hogy munkájukat távolról végezzék. Ez az alternatíva szinte elkerülhetetlenné vált a lezárások idején. A munkáltatók és a munkavállalók is számos tapasztalatot gyűjthettek ezen időszak alatt. Érzékelve a home office előnyös tulajdonságait, az a későbbiekben is bevált megoldási alternatíva lett. Kutatások kiemelték az otthoni munkavégzés rugalmasságát és költségtakarékossági előnyeit, ami a távmunkához való hozzáállás megváltozásához vezetett (Franken et al., 2021). A technológia folyamatos fejlődésével a távmunka trendje a jövőben várhatóan még inkább terjedni fog. A távmunka irányába történő elmozdulás lehetőséget teremtett a vállalatok számára arra is, hogy különböző földrajzi helyekről alkalmazzanak tehetségeket, növelve ezzel a sokszínűséget és az innovációt a csapatokon belül. Emellett a távmunkával járó, a munka és a magánélet egyensúlyára való fokozott összpontosítás bizonyítottan javítja a munkavállalók általános munkahelyi elégedettségét és termelékenységét (Konrad-Maerk, 2023).

### 8.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 8. FEJEZETHEZ

1. Brunk, W.I & Hakimi, M. (2022). *Russia, Ukraine and the Future World Order*. Cambridge University Press. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> (Letöltve: 2023.szeptember 03.)
2. Dajnoki, K., Pató, B. S. G., Kun, A. I., Varga, E., Tóth, A., Kálmán, B. G., Kovács, I. É., Szabó, S., Szabó, K., Majó-Petri, Z., Dávid, L. D., & Poór, J. (2023). Impact of the three waves of COVID-19 pandemic on the HR practices of Hungarian organizations—Experience from an empirical study. *PLOS ONE*, 18(6), e0283644. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283644>
3. Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L., & Omari, M. (2021). Forced flexibility and remote working: opportunities and challenges in the new normal. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1131–1149. doi:10.1017/jmo.2021.40
4. Konrad-Maerk, M. (2023). Remote Innovation: How Remote Work Enables Open Innovation in Times of COVID-19. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 20(03), 1-27. <https://doi.org/10.1142/S0219877023420014>
5. Tóth, A., Kálmán, B., & Poór, J. (2021). Employment in Hungarian economy as a result of the COVID-19 pandemic. *Acta Oeconomica Universitatis Selye*, 10.(1), 84–96. <https://doi.org/10.36007/Acta.2021.10.1.7>
6. Tóth A., Szabó S., Kálmán B., & Poór J. (2021). A foglalkoztatottság alakulása a magyar gazdaság szektoraiban a COVID-19 járvány következtében. *Új Munkügyi Szemle*, 2(1), 2–22.

## 9. VÁLASZADÓK JELLEMZŐI (LÁNCZ GÁBOR – SZELES BENCE)

„A háború befejezésének leggyorsabb módja, ha elveszítjük”.

(George Orwell)<sup>13</sup>

A fejezet a kutatás kérdőívére válaszoló személyek egyéni jellemzőinek elemzését tartalmazza, a szervezetben betöltött pozíció, a válaszadó neme és a szervezetnél eltöltött idő, mint csoportosító tényezők alapján.

### 9.1. KITÖLTŐ SZEMÉLYEK JELLEMZŐI

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

A szervezetben betöltött pozícióját 1343 fő adta meg, a válaszadók több mint fele (55,3%) alkalmazottként vett részt a felmérésben. Ebben a tekintetben a három vizsgált ország tekintetében eltérések tapasztalhatóak, ahogyan az 9/1-es táblázatból kiolvasható. Míg Magyarország és Csehország tekintetében döntően nem vezető beosztású alkalmazottak töltötték ki a kérdőívet, addig Szlovákia esetében döntően a vállalatok tulajdonosai.

A 2022-ben csak Magyarországon készült, a háború hatásait szondázó felméréssel (Poór, 2022b) összevetve, meg kell állapítanunk, hogy a hasonló 2022-es felmérés során Magyarországon is döntően tulajdonosok töltötték ki a kérdőívet (55%).

A szintén csak Magyarországon készült a COVID-19 hatásait felmérő kutatás (Poór et al., 2022b) során, a válaszadók többsége (közel 34%) nem vezető beosztású alkalmazottként töltötte ki a kérdőívet, majd a sokaságban a második legjellemzőbb csoport a tulajdonosok voltak (29%).

Jelen kutatás tekintetében összefüggés tapasztalható a három ország esetében a vállalati méret – lásd: 2. fejezet – és a kitöltő beosztása tekintetében, amennyiben azt láthatjuk, hogy a Csehország esetében az 50-249 fős szervezetek a legjellemzőbbek (20,7%), Magyarország esetében a 10-49 fős társaságok a legjellemzőbb kitöltők (19%), Ezen országok tekintetében a nem vezető beosztású alkalmazottak töltötték ki a kérdőívet. Azaz a tulajdonosok vélhetően idejükkel spórolva delegálták a feladatot.

Szlovákia esetében a leginkább jellemző vállaltméret alacsonyabb a másik két országhoz viszonyítva – az 1-9 fős szervezetek a 42,4%-át adják a kitöltőknek Szlovákiában, ahogyan azt fentebb jelezzük, jellemzően a tulajdonosok töltötték ki a kérdőívet.

Megjegyzendő, hogy hazánkban 97,8% a mikrovállalkozások aránya – nincs, vagy mindössze 1-9 fő közötti a foglalkoztatotti létszám –, mely alapján a kitöltő szervezetek nem képezik le a hazai létszám kategória szerinti vállalati struktúrát.

A három közép-európai ország adatait összesítve, a kitöltők 16,8%-a tulajdonosként töltötte ki a kérdőívet, 23,2%-a vezető pozíciót tölt be a szervezetben, és 55,3% esetében alkalmazott töltötte ki a felmérést.

<sup>13</sup> George Orwell (1903–1950) angol regényíró, író, újságíró és kritikus.

9/1. táblázat: Válaszadó pozíciója

Pozíció	CZ	HU	SK	Összesen
Tulajdonos	10,6%	13,4%	46,0%	16,8%
Első számú vezető	7,2%	3,4%	11,0%	5,1%
Felsővezetői testület tagja	7,8%	5,3%	6,1%	6,0%
Középvezető	18,1%	10,3%	11,7%	12,1%
Alkalmazott	52,9%	62,0%	23,3%	55,3%
Egyéb	3,4%	5,6%	1,8%	4,7%
Összesen (100%) n=	293	887	163	1343

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A kitöltők nemére vonatkozó kérdésre 1336 fő adott választ, melyből 55% nő és 40,5% férfi volt. A válaszadók szervezetben belüli pozíciójának országonkénti eltérése a nemek szerinti megoszlásban is megfigyelhető. Magyarország és Csehország esetében jellemzően hölgyek töltötték ki a kérdőívet, addig Szlovákia esetében jellemzően urak.

9/2. táblázat: Válaszadó neme

A válaszadó neme	CZ	HU	SK	Összesen
Férfi	45,9%	36,1%	54,7%	40,5%
Nő	53,1%	57,6%	44,1%	55,0%
Egyéb	1,0%	0,6%	0,0%	0,6%
Nem tünteti fel	0,0%	5,7%	1,2%	3,9%
Összesen (100%) n=	292	883	161	1336

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A kitöltők szolgálati ideje a válaszolószervezetnél alapvetően nem differenciált, kisebb eltérések mutatkoznak csak Magyarország és Csehország esetében. A szlovák szervezetek válaszadói némileg hosszabb szolgálati idővel rendelkeznek a másik két országhoz képest.

A három ország összesített adatai alapján a legtöbb kitöltő (24,0%) 2-3 éve dolgozik az általa képviselt szervezetnél, náluk a belépésük idején még tapasztalható volt a Covid-19 járványból való kilábalással járó fellendülés, de a háború negatív hatása még nem volt érezhető.

A válaszadók 19,4% kevesebb mint egy éve állnak alkalmazásban, így ők nem rendelkeznek azzal a személyes tapasztalattal, hogy milyen volt a vállalatuk helyzete a háború kirobbanása vagy a pandémia előtt. Így a válaszadók csaknem felének nincs átfogó tapasztalata az esetleges kirobbanó válsághelyzetkor szükségszerűen és gyorsan felmerülő biztonsági intézkedések kiépítése terén.



Emellett, a három ország válaszadói esetében 13,7% 4-5 éves, 16,6% pedig 6-10 éves szolgálati idővel rendelkezik a szervezetében, ők megtapasztalhatták a nyugodt növekedés és a válságkezelés időszakát is.

9/3. táblázat: Szolgálati idő a válaszadónál

Szolgálati idő (év)	CZ	HU	SK	Összesen
0-1 éve	12,4%	24,6%	5,1%	19,4%
2-3 éve	23,7%	26,1%	13,3%	24,0%
4-5 éve	17,9%	12,5%	12,0%	13,7%
6-10 éve	18,6%	14,2%	25,9%	16,6%
11-15 éve	10,3%	8,3%	14,6%	9,5%
16-20 éve	5,2%	6,0%	8,9%	6,2%
20 évnél több	12,0%	8,3%	20,3%	10,6%
Összesen (100%) n=	291	832	158	1281

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

## 9.2. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 9. FEJEZETHEZ

1. Központi Statisztikai Hivatal (2024). összefoglaló táblák: A regisztrált vállalkozások száma létszám-kategória szerint, [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz) (Letöltve: 2024. március 13.)
2. Poór, J., Bruder, E., Dajnoki, K., Jarjabka, Á., Kovács, I., Pató Gáborné Szűcs, B., & Szabó, S. (2022a). A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában (ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb területek). Gödöllő, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
3. Poór, J., Szonja, J., Dajnoki, K., Szabó, S., Szilvia, M., & Jenei, S. (2022b). Kilábalás – Újranyitás – Növekedés, Várható változások a vállalati/intézményi gazdálkodásban és menedzsmentben a koronavírus árnyékában. Gödöllő, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.

## 10. MELLÉKLET (POÓR JÓZSEF – BARNA ZSOLT)

„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)”.<sup>14</sup>

### 10.1. MELLÉKLET: A KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA

A felmérésünk során az 1370 válaszadó közül 826 szervezet (vállalat és intézmény) adta meg a nevét. A válaszadók között megtalálhatók multinacionális vállalatok leányvállalatai, cseh, magyar és szlovák nagyvállalatok, állami és közszolgálati cégek és a vizsgált országok KKV szektor változatos szereplői. A felmérésben részt vettek ipari, élelmiszeripari, kereskedelmi, építőipari, autóipari és tanácsadó cégek, melyek jól reprezentálják a vizsgált országok üzleti életét.

#### 10.1.1. CSEHORSZÁGI VÁLASZADÓ SZERVEZETEK

Sorszám	Szervezet neve
1.	Acetex s.r.o.
2.	Adecco s.r.o.
3.	Agro CS a.s.
4.	Albert ČR
5.	Allianz
6.	Apple Inc.
7.	Armáda České Republiky
8.	Arsenal collection
9.	Auto-Poly s.r.o.
10.	B a K systémy s.r.o.
11.	BENICA s.r.o.
12.	BNM Media
13.	Body line
14.	Boston Scientific ČR s.r.o.
15.	Brilas Group s.r.o.
16.	BRISK Tábor a.s.
17.	Broker consulting, a. s.
18.	Budějovický Budvar n.p.
19.	CB Ocel s.r.o.
20.	Česká Spořitelna
21.	ČEVAK a.s.
22.	ČEVAK, a. s.
23.	CHKK, s. r. o.

Sorszám	Szervezet neve
24.	Ciret s.r.o.
25.	CM TRANSPORT TACHOV s.r.o.
26.	CORPSTAV s.r.o.
27.	ČSOB
28.	ČSOB a.s.
29.	Čsz s.r.o.
30.	ČZ a.s.
31.	ČZ a.s.
32.	DEK a.s.
33.	DFHCZ s.r.o.
34.	DM drogerie markt s.r.o.
35.	Domov pro seniory Pohoda
36.	Dopravní podnik hl.m.Prahy
37.	DUKRA D.B., s. r. o.
38.	eDO finance a.s.
39.	EDUCAnet Praha s.r.o.
40.	ENGEL strojírenská, spol. s r. o.
41.	Engel strojírenská, spol. s r. o.
42.	Esence Café
43.	Extrunet s.r.o.
44.	Finanční úřad pro Jihočeský kraj
45.	FORPE GROUP, s.r.o.
46.	Forsocial

<sup>14</sup> 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
47.	GLOBUS hypermarket
48.	GPN Gmbh
49.	Hugo Bike
50.	HUGO Bike s.r.o.
51.	Hutchinson, a. s.
52.	Hutchinson, s. r. o.
53.	IAC Group s.r.o.
54.	Iwis antriebssysteme spol. s r. o.
55.	Jihočeská daňová S.r.o.
56.	Jihočeské divadlo
57.	Kaufland
58.	KFT Kaplice, s. r. o.
59.	KOČÍ a.s.
60.	Komerční banka
61.	Kostečka Group s.r.o.
62.	Kůtalogistik s.r.o.
63.	Lear Corporation Czech, s.r.o.
64.	Leifheit, s.r.o.
65.	Lesostavby Třeboň a.s.
66.	Lidl Česká republika
67.	Linako
68.	Linako Klatovy s.r.o.
69.	Linde s.r.o.
70.	Luna
71.	Marius Pedersen a.s.
72.	Martin Hýbl s.r.o.
73.	Martin Liška (učo 31360)
74.	Městské lesy Volary s.r.o.
75.	Minerva a.s.
76.	MONDI Bupak České Budějovice
77.	Mountfield, a. s.
78.	MSSS Písek
79.	NACHI Czech s.r.o.
80.	PCN GROUP, s.r.o.
81.	Pekárna a cukrárna Dražice s.r.o.
82.	Pekařství Cais s.r.o.
83.	Pivovar a restaurace U Fleků, s. r. o.
84.	Pizzerie v zámku
85.	POLI Libor Polívka
86.	Pradast spol. s.r.o.
87.	Restaurace a penzion U Kohoutu

Sor-szám	Szervezet neve
88.	Robert Bosch odbytová s.r.o
89.	Robert Bosch s. r. o.
90.	Schwan-STABILO ČR,s.r.o.
91.	SD Active s.r.o.
92.	Silon s.r.o.
93.	SKF CZ, a.s.
94.	ŠKODA Auto a.s.
95.	SOHORS společnost. s.r.o.
96.	Správa železnic, státní organizace
97.	STROS - Sedlčanské strojírny, a. s.
98.	STS Prachatice
99.	Stylově s.r.o.
100.	Šumava, a.s.
101.	Teren stav
102.	Tesco Stores, a. s.
103.	Teta drogerie a lékárny ČR, s. r. o.
104.	T-mobile
105.	To & Mi Vdf. spol. s r.o.
106.	Tomodo s.r.o.
107.	Tomto s.r.o.
108.	Triada
109.	Triangle Recruitment CZ s.r.o.
110.	TSE Electronics s r.o.
111.	UCED
112.	Údržba silnic, s. r. o.
113.	UNIVERSAL PLUS
114.	Velimpex les s.r.o.
115.	Veronika Voňková 29395
116.	Vertiv Czech Republic, s.r.o.
117.	Viaservis CB s.r.o.
118.	Virtual Lab
119.	Vodňanská drůbež, a. s.
120.	Vollmann Metalworks s.r.o.
121.	Vollmann MetalWorx s.r.o
122.	Wavin Czechia s.r.o.
123.	Wooded, s. r. o.
124.	Ypsotec s.r.o.
125.	Zahradní svět MELO Strakonice
126.	Zásilkovna
127.	ZEKOV, s.r.o.

## 10.1.2. MAGYARORSZÁGI VÁLASZADÓ SZERVEZETEK

Sor-szám	Szervezet neve
1.	6x6Taxi Kft
2.	Abacus Medicine Hungary Kft.
3.	Adó Art Stúdió Kft.
4.	Adómester kft.
5.	Adónavigátor kft.
6.	Adventor Hotel Kft.
7.	AESA Hungary Ltd.
8.	Agócs József családi gazdálkodó
9.	Agrotrade
10.	Ahoy Gastrobar
11.	AirFrance KLM
12.	AIRPORT SERVICE BUDAPEST ZRT
13.	Akadémia Dent Bt.
14.	ALB Consulting Kft
15.	ALD Automotive Hungary Kft
16.	Alfa-Glossza Kft.
17.	All You Can Move SportPass
18.	Amplifon Magyarország Kft.
19.	Amrest Kft.
20.	Amway
21.	Anonim Bt.
22.	Apollo
23.	Apple
24.	Aptiv Services Hungary Kft
25.	AquaValorem Kft.
26.	Aquaworld
27.	Arrivabus Kft.
28.	Arsboni Kft.
29.	Aszódivill Kft.
30.	Atidim consulting kft.
31.	Auchan Magyarország Kft.
32.	Audax Renewables Kft.
33.	Audi Hungaria Zrt.
34.	AUMA ELEKTROTECHNIK BT
35.	Automotive Steering Column Kft
36.	Autószerelő műhely
37.	Avenida Travel Kft.
38.	AVIS Budget Group BSC
39.	Axians Digital Solutions
40.	Azomi Sped Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
41.	B&G Trade Kft.
42.	B. Braun Medical Kft.
43.	B.I. Kft
44.	B+N Referencia Zrt.
45.	Backaldrin Hungária Kft.
46.	Bács-Kiskun Megyei Katasztrófavédelmi Igazgatóság
47.	Bács-Szakma Non-profit Közhasznú Zrt.
48.	Bajai és Fia Kft.
49.	Baki Agrocentrum Kft.
50.	Balassi Intézet
51.	Balaton Büfé
52.	Balaton Riviéra Turisztikai Egyesület
53.	Balatonszentgyörgyi Közös Önkormányzati Hivatal
54.	Bárdi Autó Zrt.
55.	Barta Kávéház
56.	Basketball Körmend Sport Kft
57.	Baunit
58.	BáVa BT.
59.	Bázis 1000 Kft.
60.	Beauty & Science Trade Kft.
61.	Beckl Ruben Richárd E.V
62.	Békés Vármegyei Kormányhivatal
63.	Bellozzo Kft.
64.	Béres Gyógyszergyár Zrt.
65.	Berkemann Hungary Bt.
66.	Berkine Somgy Adel Ev.
67.	Bershka
68.	Best Camion Kft.
69.	Best Work Oktató és Szolgáltató Kft.
70.	Béta Kft.
71.	Bezenye Községi Önkormányzat
72.	BKM Nonprofit Zrt.
73.	BKMFÜ NKft.
74.	Blue Sky Air Services Kft.
75.	Bognár Edina ev.
76.	Bor Cukrászda és Kávézó - Dabas
77.	Borbarátok N&N Kft.
78.	Borbély-Tóth Zsuzsa ev.
79.	Bosch Magyarország
80.	Boutique Hotel Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
81.	Börni és Társa kft
82.	BP BSC Kft
83.	BPW Hungária Kft.
84.	Brand M Consulting Kft
85.	Bravogroup rendszerház Kft.
86.	British Petrol
87.	Brooks Instrument Kft.
88.	Budapest Főváros III. Kerület, Óbuda-Békásmegyer Önkormányzat
89.	Budapest Főváros Kormányhivatala
90.	Budapest Gazdasági Egyetem
91.	Budapest Park (Kultúrpark Zrt.)
92.	Budapesti Corvinus Egyetem
93.	Budapesti Fegyház és Börtön
94.	Budapesti Kórház és Rendelőintézet
95.	Budapesti Közlekedési Központ
96.	Budapesti Közlekedési Központ Zrt.
97.	Budapesti Uzsoki Utcai Kórház
98.	Bunge Zrt.
99.	Burger King
100.	Bükkü Napsugár Kft.
101.	BXXLO1
102.	BYD Electric Bus & Truck Hungary Kft.
103.	Bzskh alapítvány
104.	Caffé Perté Kft.
105.	CAOLA Zrt.
106.	Carboferr Zrt
107.	Cascade Engineering Europe Kft.
108.	CBA
109.	CCC Hungary
110.	CEE Thematics Kft.
111.	Cellszervíz Trade Kft.
112.	Cembrit
113.	CertUnionn Hungary Kft.
114.	Cetelem bank
115.	Challenge Hungary Kft
116.	Chinoín Zrt.
117.	Cib Bank
118.	CIB Bank Zrt.
119.	Cinema City
120.	Cinema City kft.
121.	Citibank International Plc Magyarországi Fióktelepe

Sor-szám	Szervezet neve
122.	Cloudpay Kft.
123.	Club Heaven Budapest
124.	Coca Cola
125.	Continental Automotive Hungary Kft
126.	Continental Autonomous Mobility Kft.
127.	COOP Hungary Zrt.
128.	Creativ Bartex Kft.
129.	Cutler Fitness
130.	CYDRILL Szoftver Biztonsági Korlátolt Felelősségű Társaság
131.	Család-és gyermekjóléti Központ
132.	Családi vállalat
133.	Csepeg TKG Család-és Gyermekjóléti Szolgálat
134.	Csepregi Területi Gondozási Központ
135.	Csik Enikő Éva E.V.
136.	Csongrád-Csanád Vármegyei Kormányhivatal
137.	Csubri Autokozmetika
138.	D + V Pack Bt.
139.	Dági Közös Önkormányzati Hivatal
140.	Dallmayr automaten-service
141.	Deák Ferenc Megyei Könyvtár
142.	Debrecen International Airport Kft.
143.	Delivery Hero Hungary Kft.
144.	Deloitte Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft.
145.	Deufol Hungary Kft.
146.	Deutsche Telekom IT & Telecommunications Hungary Kft.
147.	Dextron Kft.
148.	dm Kft
149.	DND TELEKOM CENTER KFT.
150.	Domum Merium kft
151.	Don Pepe
152.	Dóra motors
153.	Dpmv Zrt
154.	DreamPix Kft.
155.	Duna Faktor Követeléskezelő és Pénzügyi Szolgáltató Zrt.
156.	Duna Vitex kft
157.	DunaDigitals
158.	Dunafin zrt
159.	Dunántúli Regionális Vízmű Zrt.
160.	Duo Elektro-vill Kkt
161.	E.ON Ügyfélszolgálati Kft.
162.	Eastjob Bt

Sor-szám	Szervezet neve
163.	Electro Business Kft
164.	Elektrokim Kft.
165.	Elena Hungary Kft.
166.	Elmű Hálózati Kft.
167.	ELTE
168.	ELTE Savaria Egyetemi Központ
169.	Energo-Group Košice s.r.o.
170.	Energo-Trend Kft.
171.	Eon
172.	Eon Hungária Zrt
173.	EOS Faktor Zrt.
174.	Ernst & Young Tanácsadó Kft.
175.	Erste Bank Hungary Zrt.
176.	Erzsébetvárosi Piacüzemeltetési Kft.
177.	E-summa kft
178.	Euroapi Hungary Kft.
179.	Euronorm Group Builder Kft
180.	EURO-ŐRS BT
181.	Euroraptor Tanácsadó Iroda Kft.
182.	Eurorisk Kft.
183.	Eurotrans Kft
184.	Explorer2000 Kft
185.	Ezerjófú kft.
186.	F&F KFT.
187.	FairBooks Kiadó és Írói Műhely e.c.
188.	Farbtech Kft
189.	Farmos ÖTE
190.	Fedex Eypress Hungary Kft.
191.	Fekete Bárány Étterem
192.	Fémalk zrt.
193.	Ferro-Sped 2000 Kft.
194.	Ferzol Kft.
195.	Feszültség Kft.
196.	Fétis Kft.
197.	Fiatalok a Nemzetért Alapítvány
198.	Fitlife cukormentes cukrászda
199.	FIVEMEN Vasútépítők Kft.
200.	Flaga Hungária Kft.
201.	Flex Films Európa Kft
202.	Fonte Viva Kft.
203.	Fox & Wolf HR Solutions Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
204.	Foxvill Kft.
205.	Fővárosi vízművek
206.	Frutti Ruha Kft.
207.	Futureal Zrt
208.	Futureal Zrt.
209.	Gabnersisten Kft.
210.	Gál Elizabeth
211.	Gál Ferenc Egyetem Technikum, Szakképző Iskola, Gimnázium és Kollégium Szegedi Tagintézmény
212.	Galambos Logisztikai Kft.
213.	Galga Gipsz Kft.
214.	GaMa Tech Kft.
215.	Gangnam style kft. (barna abc)
216.	Ganz Transzformátor és Forgógép Gyártó Kft.
217.	Gátiba Energie Kft.
218.	GE
219.	Gery Technologies
220.	Get Work Trend Kft
221.	GetWork Trend Kft.
222.	Gimek. Zrt
223.	GLS
224.	Gravitáció Kft.
225.	GYSEV Zrt
226.	Gyur-Mó Kft
227.	H.G. E.V.
228.	Haberkorn Fairtool Kft.
229.	Hajdú-Bihar VMRFK
230.	Haladás Sportkomplexum
231.	Halász Barbara
232.	Hankook Tire
233.	Haris Park
234.	Hauck Kft.
235.	Hegedűs Gábor E.V.
236.	Hell Energy Magyarország Kft.
237.	Helsa
238.	Helsa Kft.
239.	Henkel Magyarország Kft
240.	HETTYEI-ÉPTECH Kft.
241.	Heves Vármegyei Önkormányzati Hivatal
242.	HI & T Kft
243.	Hi-Lex Magyarország Kft.
244.	Hold Alapkezelő Zrt.

Sor-szám	Szervezet neve
245.	Honvédelmi Minisztérium
246.	HOR Zrt.
247.	Horváth Alexandra, HVDFOM
248.	Hungária Koncert Kft.
249.	IBM
250.	Igazságügyi Minisztérium
251.	Ihász Építők Háza Kft.
252.	ILCONTO KFT
253.	Inditex Kft Zara
254.	Inditex Magyarország kft
255.	Italinox Hungária Kft.
256.	Ivy Technology AMS Hungary Kft.
257.	Jabil Hungary LP Kft.
258.	Janech Kft.
259.	Janovicz Pékség
260.	Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Kormányhivatal
261.	Jásztejt Kft.
262.	Jelen Kell Lenned Multikulturális és Közösségfejlesztő Egyesület
263.	Jobsgarden Kft.
264.	Jobsgarden Személyzeti Tanácsadó Kft.
265.	Józsefvárosi Gazdálkodási Központ Zrt.
266.	Jusec Kft.
267.	K&H Bank Zrt.
268.	Kádár-Gastro Kft.
269.	Kamarás Zoltán e.v.
270.	Kaposvári Fejlesztési Központ
271.	Kata kft
272.	Katolikus Karitás
273.	Kerca Bt Kökereskedés és szállítmányozás
274.	Kerca Bt.
275.	Keska kft.
276.	KÉSZ Zrt.
277.	KIRCHHOFF Hungária Kft.
278.	Kis- és közép vállalkozás
279.	Kkl-Zodina-Trio kft.
280.	Klára cipőbolt
281.	Klub sirály étterem
282.	Knaus Tabbert Kft.
283.	Kohászati, szerszámkészítő Kft
284.	Kolcsár Sütőipari Kft.
285.	Koma-Nova Kft

Sor-szám	Szervezet neve
286.	Komit-home Kft.
287.	Komtermál Kft.
288.	Konyhaüzemeltetési Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.
289.	Kósza Vándor BT
290.	KovB Finance&Consulting Kft.
291.	Kőrös Luna Bt.
292.	Központi Statisztikai Hivatal
293.	KPMG Global Services Hungary
294.	KPMG Tanácsadó Kft.
295.	Krupp és Társa Kft
296.	KTI Magyar Közlekedéstudományi és Logisztikai Intézet
297.	Kultúrpark Zrt.
298.	Kyndryl Hungary Kft.
299.	Láng kft
300.	László Major KFT
301.	Lat-elektro Kft.
302.	Launai Miklós Református Iskola
303.	Le Belier
304.	Leadec Kft.
305.	Leier Hungária Kft
306.	Lékai Csongor
307.	Leman Industrie Kft.
308.	Lidl Magyarország Kft.
309.	Login Autonom Kft.
310.	Loginfer Paket Kft.
311.	Loginfer Paket kft.
312.	Loginsure KFT
313.	LollipopArt
314.	MAC Jégkorong Kft
315.	Magyar Állami Operaház
316.	Magyar Fejlesztési Bank
317.	Magyar Királyi Vitézi Rend
318.	Magyar Máltai Szeretetszolgálat
319.	Magyar Máltai Szeretetszolgálat Egyesület
320.	Magyar Telekom Nyrt.
321.	Magyar Vöröskereszt
322.	Magyarság Háza Nonprofit Kft.
323.	Marriott Hotels
324.	MÁV Start Zrt
325.	Máv-Hév Zrt.
326.	MAVIR Zrt



Sor-szám	Szervezet neve
327.	MBH Bank Nyrt.
328.	MBH Bank Zrt.
329.	Mc Donald's
330.	McDonald's
331.	Media Markt Magyarország Kft.
332.	MediaCargoKft
333.	Mediaworks Hungary Zrt.
334.	Mediterrán Ingatlan Kft.
335.	Medmor Kft
336.	Me-GTK
337.	Mentore Interiore Kft
338.	Mercarius Flottakezelő Kft.
339.	Merkantil Bank Zrt.
340.	Mérnök-kereskedelmi KKV
341.	Mezeiné Sütöri Ildikó
342.	Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal
343.	MG Produkt Kft.
344.	M-GEL Hungary Kft.
345.	Millennium Csoport Kft.
346.	Miller Alarm Kft
347.	Mind Kft
348.	MISU-TRANS Kft.
349.	MIVÍZ Kft.
350.	MKB Bank Nyrt.
351.	MLSZ EDZŐCENTRUM KFT
352.	Mogyoródi Aquaréna
353.	MOL Nyrt.
354.	MOMentum Irodaház Zrt,
355.	Móra-Art Kft.
356.	Morgan Stanley
357.	Mortoff Kft.
358.	Motor-Classic Zrt.
359.	Munkácsi Bt.
360.	MVM Next Zrt
361.	Nagybuborék Kft.
362.	Nagytarcsai Rozmaring Néptánc Csoport
363.	Napitender.hu Kft
364.	Napsugár Vegyes ABC
365.	NDN Elektríc Kft
366.	NEBET.HU Kft.
367.	Nemzeti Adó- és Vámhivatal

Sor-szám	Szervezet neve
368.	Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató
369.	Nemzeti Közszolgálati Egyetem
370.	Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal
371.	Nestlé Hungária Kft.
372.	Neumann Nonprofit Kft.
373.	NielsenIQ
374.	Nissan CEE Sales Kft.
375.	Nobarex Kft.
376.	Nokia Solutions and Networks Kft.
377.	NOLATO MAGYARORSZÁG KFT.
378.	NORMBENZ MAGYARORSZÁG KFT.
379.	Novum House Bt.
380.	Nyáregyháza Nagyközség Önkormányzata
381.	Nyírpazonyi Polgármesteri Hivatal
382.	Nyusziwebshop KFT.
383.	Online Zrt
384.	Opinion Builders Kft.
385.	Optilab Kft.
386.	Opti-M Kft.
387.	Orova 2000 BT
388.	Ország-17 Kft.
389.	ORSZÁGOS MENTŐSZOLGÁLAT ALAPÍTVÁNY
390.	Orthel fogászat
391.	OTP
392.	Otp bank Nyrt
393.	OTP Bank Nyrt.
394.	OTP Bank Nyrt.
395.	Outdoor Mission Kft.
396.	OVB
397.	OVB Vermögensberatung Kft.
398.	Örkény Városfejlesztési Nonprofit Kft
399.	Örkényi Polgármesteri Hivatal
400.	P+F Kft.
401.	Palkó-Transz Bt.
402.	Panum Kft.
403.	Pecőli Bóbita Művészeti Óvoda
404.	Pécsi Sörfőzde Zrt.
405.	Pécsvárad Város Önkormányzata
406.	Pedagógiai intézmény, óvoda
407.	PEEK & CLOPPENBURG RUHÁZATI KFT.
408.	Pepsico Hungary Kft

Sor-szám	Szervezet neve
409.	Perfektum Projekt Kft.
410.	Pernyetipró Bt
411.	PERSOL-2000 Oktató és Szolgáltató Bt.
412.	PERTOM 22 KFT.
413.	PET SHOP NAGYKER
414.	Péterfy Sándor utcai Kórház-Rendelőintézet és Baleseti Központ
415.	Petőfiszállási Csicsergő Óvoda
416.	Philip Morris Magyarország Kft
417.	Piatnik Kft.
418.	Pintér Tüzép KFT
419.	Pizzalapát Kft
420.	Plariné Diétás Bolt
421.	Platinum-Art Kft.
422.	Priváthús Mórahalom Kft.
423.	Process Solutions Kft
424.	Product Mix Ker Kft
425.	Provident Pénzügyi Zrt.
426.	PSC-Invest Kft.
427.	Püspökladányi Járási Hivatal
428.	R Beauty Store s.r.o
429.	Rakpart Étterem
430.	Red Point Office Bt
431.	Redel Elektronika kft
432.	Regina
433.	Regio Játékkereskedelmi Kft.
434.	Remmer Kft.
435.	Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Nyrt.
436.	Ringier Hungary Kft
437.	Rise App Kft. (már nem működik)
438.	Robert Bosch Kft.
439.	Roche
440.	Rockwell Vagyonvédelmi Kft.
441.	Roleven Kft.
442.	Rollo kft
443.	Rosenberger Automotive Cabling Kft
444.	Rossmann
445.	Sáfrány Szolgáltató Kft
446.	Sahin-Tóth Dezső e.v.
447.	Samsung SDI
448.	Sanofi
449.	SAP

Sor-szám	Szervezet neve
450.	SATUR BAIKS Kft.
451.	Savaria Egyetemi Központ
452.	Schaeffler Savaria Kft
453.	Schaeffler Savaria KFT Szombathely
454.	School for Executive Education and Development Nonprofit Zrt.
455.	Schuck-Bau Kft.
456.	SDI Media Hungary Kft.
457.	Sechang Kft.
458.	Semilab
459.	Service Flow Kft
460.	Shah
461.	Shoebox Kft.
462.	Shop.hu Kft.
463.	SLH Kft
464.	Sony Camcorder
465.	Sós Dorina
466.	Sos központ
467.	Spar
468.	Sped-Pack k.f.t.
469.	Spirit-All Kft.
470.	SPS Germany GmbH Magyarországi Fióktelepe
471.	Starbucks
472.	Strong (CEE) Kft.
473.	StudioFlash Oktatóközpont
474.	Subventio Consulting Bt.
475.	SUEZ WTS
476.	Suncity Kft
477.	Surman és társa Kft.
478.	SYNDOM Stúdió Kft
479.	Syngenta kft
480.	Systema Mérnökiroda Kft.
481.	Szalai Laura Semmelweis Egyetem, Élettan Intézet
482.	Szaproka Kereskedelmi és Szolgáltató Bt.
483.	Szécsénke Község Önkormányzata
484.	Szegedi és Társai kft
485.	Szent István Gimnázium
486.	Szent Margit Kórház
487.	Szentkirályi
488.	Szentkirályi Magyarország Kft.
489.	Szépségoázis Kft.
490.	Szerencsejáték Zrt.

Sor-szám	Szervezet neve
491.	Szerencsi Mezőgazdasági Zrt.
492.	Szerencsi Mezőgazdasági Zrt.
493.	SZERVIZ-TRANS Kft.
494.	Szinapszis Kft.
495.	SZI-ROJ KFT.
496.	SZKTT ESZI Család- és Gyermejjóléti Szolgálat
497.	Szomathelyi sportközpont és sportiskola úszó szakosztály
498.	Szombathelyi Sportiskola és Sportközpont
499.	Szövetségben a Gödöllőiekért Egyesület
500.	Takarék Ingatlan Zrt.
501.	Takarékbank Zrt.
502.	Tama-Hungary Kft
503.	Tar-Trans Kft.
504.	Tecton Kft.
505.	Telekom
506.	Telekom Rendszerintegráció Zrt.
507.	Temarketinged Kft.
508.	Tematik Kábel Kft.
509.	Terézvárosi Önkormányzat Játékvár Óvodája
510.	Tesco Global Zrt.
511.	Texaid Kft
512.	Thunderbolt Kft.
513.	Thyssen Krupp
514.	Thyssenkrupp AG
515.	Tiszaeszlár Község Önkormányzata
516.	Tiszáninneni Református Egyházkerület
517.	Trans-Sped KFT.
518.	Trófea Grill
519.	Trovet Hungary Kft.
520.	TS Hungaria Kft.
521.	Tv-Video Szervíz
522.	TV-Videó-Szervíz
523.	Umbrella Kft
524.	Unicredit bank
525.	Union Biztosító Zrt.
526.	Úsovsko Hungary kft.
527.	Üllő Város Önkormányzata
528.	Váci Jávorszky Ödön Kórház
529.	Vál Község Önkormányzata
530.	Varázsliget tagóvoda
531.	Vár-Lak Vendégház Bogács
532.	Vár-Lak Vendégház Bogács

Sor-szám	Szervezet neve
533.	VB2MW Kft.
534.	Vectigal Service Kft.
535.	Védelmi Beszerzési Ügynökség Zrt.
536.	Velkei József családi gazdaság
537.	Veluni Iroda Kft
538.	Vémü Kft.
539.	Ventona Trans
540.	Veolia Water Hungary Kft.
541.	VEOLIA WATER SOLUTIONS & TECHNOLOGIES
542.	Vértesi ProFa Kft
543.	Vértesslovas Erdei Iskola és Szabadidőpark
544.	Veszprémi állatkert
545.	VIDEOTON Holding Zrt
546.	Villax-Home Bt.
547.	Villbek Kft.
548.	Vintage Beauty
549.	ViVeTech Nyrt.
550.	Vizi Bence Dávid ev.
551.	VLG
552.	Vodafone
553.	Volán Busz Zrt.
554.	VoLeiSped Kft.
555.	VurMassázs Kft.
556.	Waberer's International Nyrt.
557.	Weger Hungaria
558.	Wizz Air Hungary Légitársaság Zrt.
559.	WOLT MAGYARORSZÁG KFT.
560.	Wolt Services Magyarország KFT.
561.	Work Force Kft
562.	Xy. Anyagmozgató Zrt.
563.	Yettel Magyarország Zrt.
564.	Yves Rocher
565.	ZÁÉV Zrt.
566.	Zala Volán Zrt.
567.	Zalabaksai Közös Önkormányzati Hivatal
568.	Zalaegerszegi Szakképzési Centrum Széchenyi István Technikum
569.	Zalahaláp Község Önkormányzata
570.	Zalai HUKÉ Hulladékkezelési Kft.
571.	ZeemPlusz
572.	ZOLLNER Elektronika Kft.
573.	Zsidai Gastronomy & Hospitality Group

## 10.1.3. SZLOVÁKIAI VÁLASZADÓ SZERVEZETEK

Sor-szám	Szervezet neve
1.	Abicom s.r.o
2.	AG Consulting Office s.r.o.
3.	AGRO - MOLD GROUP s.r.o.
4.	Aldam s.r.o.
5.	Ambropek, spol. s r.o.
6.	Audi Hungaria Zrt munkatársa
7.	BAKA AGRO s.r.o.
8.	Bc. Viktória Szabová
9.	BGR s.r.o.
10.	BIG stone s.r.o.
11.	B-J Trade s.r.o
12.	BL Trans s. r. o
13.	B-N Stav, s.r.o.
14.	Bocco Doro Kft
15.	CarTrans
16.	Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.
17.	Cinemax a.s.
18.	Class Bistro
19.	Coop Jednota
20.	COOP Jednota Dunajská Streda, spotrebné družstvo
21.	Coop JLC, a.s
22.	COOP JLC, a.s.
23.	Cosmelle s.r.o
24.	Cukrárenská výroba
25.	Datamont,s.r.o.
26.	Do-Bu, s.r.o.
27.	Dominik Ladunga
28.	Ebi Slovakia, s.r.o.
29.	EN_KORSTAV
30.	Fiesta étterem
31.	furbyfy s.r.o.
32.	Futureprincessgym s.r.o.
33.	futureprincessgym s.r.o.
34.	Galla s.r.o
35.	Gartner Slovakia s.r.o.
36.	Gery Technologies
37.	GLS Kft.
38.	GreenCoop družstvo
39.	Greta ABC
40.	Gymnázium - Gimnázium Filakovo

Sor-szám	Szervezet neve
41.	H & O Konstruktion, s.r.o.
42.	HALI TRADE s.r.o.
43.	Heloro s.r.o.
44.	HELORO, s.r.o.
45.	Ho-máhr Trans Kft
46.	iFox s.r.o.
47.	Ip stavebná firma s.r.o.
48.	J CITY, s.r.o
49.	Knapp Trade s.r.o.
50.	Kofola a.s.
51.	Komáromi Jókai Színház
52.	Kovil sro
53.	Krea office, s.r.o.
54.	Kromberg & Schubert
55.	KTNI-SZETEI, spol.s r.o.
56.	Ladislav Fónod (SZČO)
57.	LEVIagro s.r.o.
58.	LEVIagro s.r.o.
59.	LUPA Realitná kancelária, Nové Zámky
60.	LVD S3, a.s.
61.	LVD S3, a.s.
62.	MABA elektro s.r.o.
63.	Michaela Andrea Bláhová průmysl kamene a.s.
64.	Mini Potraviny ABC
65.	Mlyn Kolárovo
66.	Motor Impex Kft.
67.	msg life s.r.o
68.	NETPRO s.r.o.
69.	NOMAD BAIITS
70.	Obecný úrad Trstice
71.	Obuv Michal Kulík
72.	ORVIEN, s.r.o
73.	OVB Allfinanz Slovensko a. s.
74.	P. G. Trade, spol. s.r.o.
75.	Paragraf s.r.o.
76.	PD KLAS ČATA
77.	Penarius s.r.o.
78.	Penta Hospitals SK, a.s.
79.	Pental Hospitals
80.	Pks agrofarm

Sor-szám	Szervezet neve
81.	Plant B, s.r.o.
82.	Platz s.r.o.
83.	Polnohospodárske družstvo KLAS
84.	Polnohospodarske druzstvo, Kolárovo
85.	Predajňa potravín
86.	Predajňa potravín
87.	Predajňa potravín
88.	Priemstav Levice s.r.o.
89.	Pro Food Bt.
90.	PS Coloring
91.	R Beauty Store s.r.o
92.	Raffenday Slovakia s.r.o, Kolárovo
93.	Restaurant & Penzión Ring Bar
94.	Rooster, spol s.r.o
95.	Rózsa Zöldség Gyümölcs
96.	Samostatne hospodáriaci roľník, Vrbová nad Váhom
97.	Schindler Dunajská Streda a. s.
98.	Seltex s.r.o.
99.	Selye János Egyetem
100.	SK- Remont s.r.o.
101.	SK Remont s.r.u
102.	Slovak Parcel Service s.r.o.
103.	Socnád s.r.o. Gabčíkovo

Sor-szám	Szervezet neve
104.	Somogyi sro
105.	SOŠ Stredná odborná škola
106.	SOŠ technická a ekonomická J. Szakkayho
107.	SOŠ technická a ekonomická Jozefa Szakkayho
108.	Spotrebné družstvo
109.	Sprinter Futárszolgálat KFT.
110.	Štefan Csank SHR
111.	Stredná odborná škola technická a ekonomická Jozefa Szakkayho
112.	Student EUBA
113.	Szapu Elektrik
114.	Tesco
115.	The Italian Wine Food
116.	Thorma s.r.o
117.	TOMVIK s.r.o. - (Parabellum)
118.	Toppolír
119.	Waters Research Kft.
120.	World reality,s.r.o.
121.	Xy kft
122.	Základá škola, Farská lúka 64/A
123.	ZELSEED spol. s.r.o.
124.	Zoltán Takács - TZ Accounting
125.	ZPD - Zeleninárske potravinárske družstvo
126.	ZSM Company s.r.o.



