

KÖMÜVES ZSOLT – WALTER VIRÁG – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR –
DAJNOKI KRISZTINA – KÁLMÁN BOTOND – TÓTH ARNOLD –
MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA – POÓR JÓZSEF – PATÓ GÁBORNÉ SZÚCS BEÁTA

A COVID-19 ÉS AZ OROSZ-UKRÁN KONFLIKTUS HATÁSA A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE

THE IMPACT OF COVID-19 AND THE RUSSIAN-UKRAINIAN CONFLICT ON THE ORGANISATIONS STUDIED

Az elmúlt három évben a világ működése annyit változott, mint a megelőző évtizedekben összesen. A piaci folyamatok, rendszerek megváltozását egyértelműen két meghatározó jelenség irányította: a COVID-19 okozta pandémiás válság és az orosz-ukrán konfliktus. E két világesemény alapvető normákat változtatott meg, amelyek hatására a szervezeteknek stratégiát kellett váltaniuk. Jogosan vetődik fel tehát a kérdés: mit terveznek valójában a vizsgált szervezetek? Hogyan látják a válságot? Mi befolyásolja a reakciókat? A tanulmány célja annak bemutatása, hogy a két válság kezdeti szakaszában, miként gondolkodtak a szervezetek, képesek voltak-e felmérni a várható hatásokat, megtudták-e tervezni a megfelelő intézkedéseket? A szerzők empirikus kutatásának eredményei alapján a mikrovállalkozások pesszimizmusukat hajlamosak az egész gazdaságra kivetíteni. Megállapították, hogy szolgáltatásaik kevésbé függenek az ellátási láncok sérülésmentességétől. Továbbá a háború által kiváltott különböző intézkedéseik összefüggésben voltak a korábbi külkapcsolataikkal.

Kulcsszavak: válságok, COVID-19, orosz-ukrán háború, szervezetek

In the last three years, the way the world works has changed more than in all the previous decades combined. The changes in market processes and systems have clearly been driven by two dominant phenomena: the pandemic crisis caused by COVID-19 and the Russian-Ukrainian conflict. These two world events have changed fundamental norms, which has forced organisations to change their strategies. The question is: what are the organisations in question really planning? What is influencing their reactions? The aim of the authors' publication is to show how organisations were thinking in the early stages of the two crises, and whether they are able to assess the expected impact and plan the appropriate measures. Their empirical research found that micro-enterprises tend to project their pessimism on the whole economy. Also, their services are less dependent on supply chain resilience. Furthermore, their various war-induced measures were related to their past external relations.

Keywords: crises, COVID-19, Russian-Ukrainian war, organisations

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgements:

A szerzők külön köszönetet mondanak a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamarának (BKIK) a kutatás lebonyolításában nyújtott segítségért, továbbá a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), az Informatikai Vállalkozások Szövetsége (IVSZ – Szövetség a digitális gazdaságért), a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (NAK), az Országos Humánmenedzsment Egyesület és a Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE) részéről nyújtott szakmai támogatásért.

The authors would like to especially thank to the Budapest Chamber of Commerce and Industry (BKIK) for their help in conducting the research, as well as the National Association of Humane Professionals (HSZOSZ), the Association of Informatics Enterprises (IVSZ – Association for the Digital Economy), the National Chamber of Agriculture (NAK), for the professional support provided by the National Human Management Association and the National Association of Change and Crisis Managers (VOE).

Szerzők/Authors:

Dr. Kőműves Zsolt^a (komuves.zsolt.sandor@uni-mate.hu) egyetemi docens; Dr. Walter Virág^a (walter.virag@uni-mate.hu) egyetemi docens; Dr. Szabó-Szentgróti Gábor^{a, b} (szabo-szentgroti.gabor@sze.hu) egyetemi docens; Prof. Dr. Dajnoki Krisztina^c (dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu) egyetemi tanár; Dr. Kálmán Botond Géza^d (kalman.botond.geza@kodolanyi.hu) egyetemi adjunktus; Dr. habil. Tóth Arnold^e (toth.arnold@uni-bge.hu) egyetemi docens; Módosné Szalai Szilvia^b (modosne.szalai.szilvia.valeria@sze.hu) egyetemi tanársegéd; Prof. Dr. Poór József^f (poorj@ujs.sk) egyetemi tanár; Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta^g (szucs.beata@sek.elte.hu) egyetemi docens

^aMagyar Agrár és Élettudományi Egyetem (Hungarian University of Agriculture and Life Sciences) Magyarország (Hungary); ^bSzéchenyi István Egyetem (University of Győr) Magyarország (Hungary); ^cDebreceni Egyetem (University of Debrecen) Magyarország (Hungary); ^dKodolányi János Egyetem (Kodolányi János University) Magyarország (Hungary); ^eBudapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business University) Magyarország (Hungary); ^fSelye János Egyetem (J. Selye University) Szlovákia (Slovakia); ^gELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE Eötvös Loránd University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 05. 03-án, javítva: 2023. 08. 02-án és 2023. 09. 08-án, elfogadva: 2023. 11. 08-án.

The article was received: 03. 05. 2023, revised: 02. 08. 2023 and 08. 09. 2023, accepted: 08. 11. 2023.

Az elmúlt évtizedekben a globális üzleti környezetet a kiszámíthatatlanság és bizonytalanság jellemezte. Az egyik legjelentősebb esemény, amely befolyásolta és drámai módon megváltoztatta a globális üzleti környezetet, a 2007/2008-as globális válság volt (Karácsony & Pásztó, 2021).

Az Amerikai Egyesült Államokból kiindult és továbbűrűzőtt 2008-as válság idején több nagy cég csődbe ment, vagy kényszerült arra, hogy egyesüljön versenytársaival. A nyugat-európai bankokat is súlyosan érintette a jelenség, annak hatása az egész világgazdaságban érezhető volt az amerikai gazdaság visszaesése révén (Allen & Carletti, 2010). A 2008-2009-es globális válság, főleg a növekedés túlhajszolásának következményeként értelmezhető (Rapkay, Illés & Stárics, 2013). A 2008-as pénzügyi világválság kirobbanása előtt (Bogár, 2003) jelezte, hogy a Friedman (2005) által túlzott laposodásnak nevezett globalizáció a kívánatosnál nagyobb előtérbe kerülése és hajszolása súlyos problémák kirobbanásához vezethet, ami be is következett.

Minden globális gazdasági válság súlyos a kis- és középvállalkozások számára (Syed & Syed, 2016), amelyek a nemzetgazdaság fontos elemei szerte a világban. A 2008-ban kezdődött gazdasági válság óta a jelenlegi koronavírus-járvány jelenti a legnagyobb kockázatot a világgazdaságra (OECD, 2021).

Az elmúlt három évben két jelentős változás befolyásolta a szervezetek és intézmények, valamint az egyes országok gazdaságát a világon és Magyarországon. Ezek a COVID-19 és az orosz-ukrán háború által generált gazdasági válságok, amelyekre mindenkinek azonnali válaszokat kellett adnia. A mostani válság sokban különbözik az előzőktől, mivel nagyon gyorsan terjedt ki minden országra és ezáltal közel kerültünk a globális összeomláshoz. A gazdasági élet szereplőinek piaci beszűkültek, az eladások csökkentek, ennek okán különböző megoldási javaslatok láttak napvilágot országos és vállalati szinten (Szentés, 2009). Sokan a nagy gazdasági világválsághoz és az akkor alkalmazott megoldásokhoz hasonlítják a jelenlegi helyzetet, de valójában azóta komoly változások történtek. Az egyik legfontosabb különbség a nemzetgazdaságok berendezkedésében ment végbe. A korábbi válságokhoz képest a szolgáltató szektor jelentősége lényegesen megnőtt, és így olyan szektor erősödött meg,

ahol az „anyagilag folyamatokban való kicsapódás másodlagos” (Fodor, Kiss & Poór, 2010, p. 2), de a foglalkoztatás jelentős. A korábbi válságokra nem jellemző, szokatlan bezárások példátlan akcióhullámot követeltek és indítottak el (IMF, 2021). A COVID-válság kapcsán (Budhwar & Cumming, 2020) felhívta a figyelmet a nemzetközi perspektíva és összefogás fontosságára.

A tanulmány célja, hogy feltárja az orosz-ukrán konfliktus egyes hatásait a magyarországi szervezetekre és elemezze a COVID-19 okozta válsággal kapcsolatos hasonlóságokat és különbözőségeket.

Szakirodalmi áttekintés

A pandémiás válság hazai intézkedéseinek munkaerőpiaci hatásai

A gazdasági válságok legsúlyosabb következményeit többen megfogalmazták (Balios et al., 2016; Lisboa, 2017; Duarte, Matias & Gulamhussen, 2018; Kocziszky, Benedek & Szendi, 2018) és mindannyian egyetértettek abban, hogy az elsődleges következmények a finanszírozás hiányára vezethetők vissza, az alacsonyabb bevételek és/vagy a szigorúbb beruházási politika miatt. Egyetértünk (Varga & Csiszárík, 2015) gondolatával, akik a válság fogalmával kapcsolatban hangsúlyozzák, hogy ez egyben új lehetőséget is jelenthet a szervezetek számára az átszervezésekre, a helyzetbe kerüléshez, a felvirágzásra.

A különböző válságok hatásainak értékelésére irányuló tudományos érdeklődés a közelmúltban megnőtt a COVID-19 egészségügyi válság miatt (Guarner, 2020; László, 2022; Molnár & Dániel, 2022; Yarovaya, Matkovsky & Jalan, 2022). A 2019-ben kirobbant pandémia, gazdasági és társadalmi válságot eredményezett, amely a világgazdaság legnagyobb recesszióját vonta maga után a II. világháború vége óta (Béresné & Maklári, 2020; Olexandr, Valerii, & Roman, 2021). Ez a fajta válság, fenyegetettséget, kitértettséget okozott a gazdasági és társadalmi élet szereplői számára egyaránt (Carnevale & Hatak, 2020).

A pandémiás helyzet a munkaerőpiacra is kifejtette negatív hatását és rövid időn belül szignifikáns változásokat eredményezett az évek óta felfelé ívelő foglalkoztatás tekintetében is (Pirohov & Kiss, 2020). Becslések szerint (Világbank, 2020) 88-115 millió ember került aka-

ratán kívül szegénységbe ez időszak alatt. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet adatai szerint (ILO, 2021) a munkavállalók jövedelme világszerte 10,7%-kal csökkent 2020 első három negyedében 2019-hez képest. A becsült jövedelemkiesés összege 3,5 billió USD, vagyis a világ GDP-jének 5,5%-a volt. A jelzett világbanki tanulmány szerint a válság tovább súlyosbította a szegénység problémáját is, ami miatt az egy főre jutó globális jövedelem 3,6%-os csökkenését tapasztalhattuk és ez a szegénységi küszöb alatt élők számát 70-100 millió fővel növelte. A járvány miatt bevezetett korlátozások a világ összes munkaórájának csaknem 9 százalékát törölték el: ez 255 millió teljes munkaidős állásnak felel meg, amely négyszer rosszabb, mint amennyit a több mint egy évtizede beütemezett gazdasági világválság okozott (Euronews, 2021). A járvány első, tavaszi hullámát erőteljes izolációs intézkedések jellemezték, ami a foglalkoztatás csökkenésével, a munkanélküliség növekedésével járt. A második, az őszi hullám egészségügyi következményei súlyosabbak voltak, mint az első hullámé, de a gazdaság működőképességének megőrzése, mint cél, kevesebb korlátozó intézkedéssel párosult, ezért a fontosabb munkaerőpiaci mutatókra is kisebb hatást gyakorolt (Fazekas, 2021).

A vírus terjedésének megfékezése érdekében a magyar kormány példátlan beavatkozásokat rendelt el, amelyek a legtöbb esetben egész régiók vagy országrészek lezárását eredményezték. Az említett korlátozások jelentős hatással voltak a gazdaságra és a vállalatok teljesítményére. Látható, hogy 2020 során Magyarország GDP-je 5 százalékos csökkenést mutatott (1. táblázat). Ugyanez a mutató ebben évben a jelzett országok esetében közel -4-5%-os csökkenést mutat (Századvég, 2021).

ágazatok (például az elektronikus kereskedelem, számítástechnika, élelmiszeripar), melyekre pozitív hatással volt a koronavírus-válság a szektor szolgáltatásai vagy termékei iránt megnövekedett kereslet miatt (Fabian, 2021). Mindezekből következik, hogy az ágazati kitettség és a gazdasági tevékenységek közötti különbségek olyan strukturális tényezők, amelyek befolyásolják az egyének munkanélküliségi aggályait és kockázatait.

Ez a válság is rávilágított arra, hogy a nagyobb és a felkészültebb szervezetek vagy állami intézmények könnyebben vészték át a humán világtasztrófát. A határkorlátozások és a vírusvédelmi intézkedések azonnali és tartós negatív hatást gyakoroltak, ugyanakkor a turizmusra és a vendéglátásra a korábbi válságok során összegyűjtött tapasztalatok, valamint a COVID-19 nyomán kialakult gazdasági krízishelyzettel összefüggésben Adams, Golin & Rauh (2020) az eltérő hatásokra hívták fel a figyelmet. A globális pénzügyi világválság kezeléséhez képest a COVID-19 járvány kezelése az állam részéről részben különbözött, ugyanis nagyobb hangsúlyt kaptak azok az intézkedések, amelyek többlet pénzügyi forrásokat juttattak a vállalatokhoz és közvetlenül az állampolgárokhoz is, ezzel párhuzamosan a gazdasági megszorításokon alapuló eszközök háttérbe szorultak (Czirfusz, 2021). A globális pénzügyi válságban jellemző volt, hogy a cégek könnyebben megváltak a nem állandó, ún. „kölcsonzótt” munkavállalóiktól. Az akkori válság idején is voltak már olyan cégek, amelyek a szimpla túlélés helyett újfajta megoldásokkal (pl. képzés és továbbképzés) kísérleteztek. A COVID-19 ideje alatt is számos országban előremutató kormányzati intézkedések történtek. Spanyolországban például a drasztikus munkanélküliségre válaszul a kor-

1. táblázat

A magyar gazdaság fontosabb mutatói (2010-2022)

Év	2010	2017	2019	2020	2021	2022. II. negyedév
GDP-növekedés	1,03%	4%	5,50%	-5%	6%	6,5%
Foglalkoztatási ráta	48,70%	59,30%	69%	69,90%	72%	74,6%
Munkanélküliségi ráta	11,20%	4,80%	3,40%	3,70%	4,1%	3,5%
Foglalkoztatottak száma (millió fő)	3,7	3,5	4,5	4,5	4,55	4,693
Regisztrált vállalkozások száma	1664484	1719601	1794409	1810356	1856859	1875691
Működő vállalkozások száma	696680	738557	859160	886274	1021565	n.a

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal (KSH, 2022) alapján saját szerkesztés

A koronavírus hatása sokféleképpen jelentkezett a munkaerőpiacon. Volt olyan szektor, amelyet leállásra vagy recesszióra kényszerített. Ide főleg azok a gazdasági tevékenységek és ágazatok tartoznak, amelyek személyes jelenlétet követeltek meg a termeléshez és a kiszolgáláshoz, vagy azok, amelyek nagymértékben támaszkodtak a globális ellátási láncok inputjaira (Francis, 2020). Emellett volt olyan szektor is, amelyben a hagyományos munkavégzést felváltotta a távmunka, és így fenn tudták tartani a folyamatos működést a digitalizációnak köszönhetően, ezzel csökkentve a munkanélküliség kockázatát (Karácsony & Pászto, 2021). Végezetül voltak olyan

mány bevezette a létfenntartáshoz szükséges alapjövedelmet, amely elsősorban a legszegényebben segített. Számos európai országban, köztük Németországban és Franciaországban, hatékony állami bérkiegészítési program indult, amely munkavállalóik megtartásában támogatta a cégeket. Kutatási témánk szempontjából érdekes kérdés, hogy reális-e a járvány következtében kialakuló recesszióból való kilábalás eszközei között azzal számolni, hogy az informatikai forradalom vívmányainak alkalmazása a hátrányos helyzetű munkavállalói szegmens munkaerőpiaci esélyeit érdemben növelik. A koronavírus-járvány terjedésével az Ipar 4.0 által kínált

fejlett technológiai megoldások jelentősége egyik napról a másikra felértékelődött. A korszerű internetes hálózatok és eszközök lehetőséget biztosítottak a hatékony otthoni munkavégzés kialakításához, a távoktatás kiterjesztéséhez, a weben elvégezhető szolgáltatások népszerűségének növeléséhez és az online kapcsolattartáshoz is (Farrel & Greig, 2016; Pesole et al., 2018; Pirohov & Kiss, 2020). A gazdasági folyamatok minél zavartalanabb működése érdekében egyre több munkáltató tette lehetővé az otthoni munkavégzést. Az otthonról dolgozók jelentős részét azok tették ki, akik internetkapcsolaton alapuló távmunka vagy „home office” keretében végezték munkájukat. Számuk a járvány megjelenésekor ugrásszerűen megnőtt. A 2020. februárig még 100 ezer körüli létszám már márciusban több mint háromszorosára duzzadt, majd májusban érte el a csúcst, amikor közel 760 ezer főt érintett. A II. negyedévben az egy évvel korábban mért arány több mint nyolcszorosára ugrott, de még a III. negyedévben is több mint háromszorosra volt az előző évinek, annak ellenére, hogy a korlátozások feloldása után ekkorra már többen visszatértek munkahelyükre.

A COVID-válságra adott EU-válaszok munkaerőpiaci hatásai

Az Európai Unió a COVID-járvány kitörését követő gazdasági válság kezelésére számos közös intézkedést vezetett be. A tagállami költségvetési hiányokra vonatkozólag 2020 márciusában életbe léptették az ún. „Általános Mentésítési Záradékok”, amely elősegíti a költségvetési politikák összehangolását súlyos gazdasági visszaesés esetén. Ezzel a tagállamok eltérhettek a stabilitási és konvergenciaprogramjaikban vállalt középtávú költségvetési célkitűzéseikhez vezető korrekciós pályájuktól (Európai Bizottság, 2020). A tagállami hatóságok eddig soha nem látott pénzügyi támogatást nyújthattak a vállalatok, a munkáltatók és az alkalmazottak védelmében, amelynek következtében az államháztartási hiány az Európai Unióban 6,9%-ra emelkedett (Európai Parlament, 2022).

Számos, a Kohéziós politika 2014-2020-as még rendelkezésre álló forrásainak felhasználását könnyítő intézkedést is életbe léptettek, amelyeket érdemben főként azok a tagállamok tudtak igénybe venni, amelyek még száz százalékban nem kötötték le ezeket (Európai Parlament, 2020). Magyarország ekkor már több mint 100 százalékban lekötötte e forrásait, ugyanakkor a társfinanszírozási szabályok enyhítését alkalmazni tudta.

A fenti intézkedéseket követően a COVID okozta gazdasági válságra adott legjelentősebb válasznak mégis a 2021-2027-es uniós többéves pénzügyi keretterv tárgyalásai során 2020-ban elfogadott ún. „Next Generation EU”, 750 milliárd eurós helyreállítási csomag tekinthető (Európai Bizottság, 2020), amellyel több mint 600 strukturális reformot támogat az EU, ennek 85 százaléka a közszféra átalakítását, a zöld- és digitális átállást és egyéb munkaerőpiaci intézkedéseket foglal magába. Spanyolország nemzeti helyreállítási tervében például a munkaerőpiaci intézkedések kiterjednek a gyakorlati képzésekre és a fiatal álláskeresőkre irányuló programokra. Uniós szinten az összes reform 22 százaléka kapcsolódik

a munkaerőpiachoz, az oktatáshoz és a szociális politikához. Ezen belül a leggyakrabban a digitális készségek fejlesztése és az aktív munkaerőpiaci intézkedések jelennek meg, ugyanakkor a munkaerőpiaci szabályok egyszerűsítése és a munkaerőpiaci rugalmasságot korlátozó bürokrácia leépítése kevésbé hangsúlyos (Európai Központi Bank, 2022).

Általában országonként eltérő keretrendszereket alkalmaztak (pl. Németország: Kurzarbeit (Explainer, 2020), Egyesült Királyság: Coronavirus Job Retention Scheme (Impact Assessment, 2020), USA: The Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security (CARES) Act (Congress. Gov, 2020), és védtek a járvány által érintett dolgozókat, az önfoglalkoztatókat vagy a szabadfoglalkozásúakat (pl. Egyesült Királyság: Self-employment Income Support Scheme) (Balogh et al., 2020).

Magyarországon is igyekeztek a pandémia kihívásaira válaszokat adni. Sok szervezet kényszerült arra, hogy tömegesen bevezessék a távmunkát, az otthoni munkavégzést, még akkor is, ha azt korábban elképzelhetetlennek vagy igen távolinak tartották (Zádori, Nemeskéri & Szabó, 2020). Fontos azonban megjegyezni, hogy sok esetben a járványhelyzet lehetőséget teremtett a technológiaváltás felgyorsítására, amire talán az egyik legjobb példa az oktatás digitális formára való átállása volt, még akkor is, ha annak sok hibája volt, és voltak/vannak hiányosságai a mai napig (Bagó, 2020; Thékes, 2020). Azonban rá kell arra is mutatni, hogy a korábbi, 2008-as gazdasági válság idején egy stagnáló és európai összehasonlításban alacsony foglalkoztatottsági szinttel és enyhén emelkedő munkanélküliséggel nézett szembe az ország 2020 elején lényegesen jobb foglalkoztatási adatok jellemezték a gazdaságot (Ignits, 2021). A 2008. évinél mintegy 15%-kal magasabb foglalkoztatottsági ráta és erősen feszített munkaerőpiac volt megfigyelhető, amely abban is megmutatkozott, hogy a béremelkedések dinamikája évek óta stabilan pozitív volt, jelentős strukturális munkaerőhiány mellett. Ebben a munkaerőpiaci helyzetben a pandémia jelentette változások egy viszonylag gyors foglalkoztatáscsökkenést, majd viszapattanást mutattak. Bár a különböző intézkedések hatékonyságának elemzése még nem lehetett teljes az eltelt idő rövidsége miatt, megállapítható, hogy a digitális képességek fejlesztése, a részmunkaidős foglalkoztatás hosszabb távú perspektívái, az egyéni vállalkozók szociális védelmének erősítése és a fiatal munkavállalók oktatásból a munkaerőpiacra történő átmenetének a segítése erősíti a munkaerőpiac ellenálló képességét válságok idején (Eichhorst, Marx & Rinne, 2020).

Az orosz-ukrán háború munkaerőpiaci következményei

A COVID-19 válságból való kilábalás folyamatát és a kezdeti fellendülést beárnyékolta egy újabb válság, amelyet az orosz-ukrán konfliktus idézett elő, amely hatalmas változásokat hozott a még nem teljesen regenerálódott magyar munkaerőpiac számára. Az Európában zajló háború eddigi lefolyása alatt globális gazdasági hatásokat idézett elő, amely jelenleg Európában és a világban csökkenő GDP-növekedésben, a gyorsan növekvő inflációban, valamint

a nyersanyagok hiányában és a bizonytalanság növekedésében csúcspontot ér el. A katonai műveletek vállalatokra, szervezetekre gyakorolt hatásával foglalkozó szakirodalom jelenleg rendkívül csekély. Ismert, hogy a katonai konfliktusok növelik a befektetők bizonytalanságát, a vállalat jövőbeli jövedelmezőségét, ami a részvényárfolyamok ingadozásához vezethet (Rigobon & Sack, 2005; Choudhry, 2010). A védelmi kiadások háborús időszakban tovább növekednek, ami kedvezőtlenül befolyásolja a gazdaság más ágazatait. Továbbá a fegyveres konfliktus az import és az export közötti kapcsolatokra is hatással van a háborúban részt vevő és nem részt vevő országok között, ami negatív hatásokat okoz a vállalatok termelésére, jövedelmezőségére, várható pénzforgalmára, a foglalkoztatásra és a részvényárfolyamára is (Imran, Ritesh & Yaroyaya, 2022).

A háború következményei nemcsak a csatatereken összecsapó országokra korlátozódnak, hanem az egész világra hatással vannak, mivel ezek az országok nagy olaj-, búza- és földgázexportőrök (Evangelos, 2022; Ebru, 2022). Először is, számos nyersanyag világpiaci ára drasztikusan emelkedett, amely az előállítás költségeit jelentősen növelte és ez magával húzta az egyéb termékek és szolgáltatások árának növekedését. Különös mértékben emelkedtek a fogyasztói, az energia- és az élelmiszerárak. Ezek csökkentették a háztartások vásárlóerejét és tompították a gazdaság fellendülését. A háború kitörése óta a nyersanyagárakban és a pénzügyi piacokon tapasztalható változások, ha tartósan fennmaradnak 2022-ben, több mint egy százalékkal csökkenthetik a globális GDP növekedését, ami Oroszországban mély recessziót eredményezhet, és mintegy 2,5 százalékkal növelheti a globális fogyasztói árinflációt. Másodszor, az Európai Unió (EU) és a G7 példátlan szankciókat vezetett be az Orosz Föderációval szembe, ami az orosz gazdaságot a recesszió szélére sodorta (Ebru, 2022). Ezek a szankciók az események láncolatát indították el az orosz gazdaságban. Makrogazdasági kontextusban pl. az Orosz Föderáció kitiltása a SWIFT pénzügyi rendszerből kizárta az orosz gazdaságot a nemzetközi pénzügyi tranzakciókból. A SWIFT-szankciókra adott válasz azonnali volt, hiszen az orosz központi bank devizaintervenciókat jelentett be a hazai bankok támogatására (Estrada, Arturo & Evangelos, 2022). Ezen túlmenően több száz tehető személynek (közismert nevükön „oligarchák”), akiknek kapcsolatainak vannak/voltak az orosz rezsimmel, egyéb büntetőintézkedések mellett lefoglalták vagy befagyasztották a vagyonát. Ennek fényében számos, az orosz piacon működő nemzetközi vállalkozás döntött úgy, hogy megszakítja kapcsolatait, és bezárja üzletét, vagy rövid időn belül visszafogja az oroszországi befektetéseiket. A kisebb cégek egy része ugyanakkor a szankciók, a banki tranzakciók nehézségei és a közvélemény elmergesedése ellenére továbbra is működik az országban (Onar & Eshraghi, 2022). Harmadszor, a termelés visszaesésével is számolnunk kell Ukrajnában. Ez pedig súlyosbíthatja az ellátási láncok működését. Negyedik súlyos probléma a bizonytalanság mind a lakosság, mind a vállalatok, szervezetek számára, mivel a háború vége és kimenetele, valamint

a szankciók további alakulása és annak hatásai nehezen becsülhetők. Fontos említeni, hogy a háború első hónapjában az ukrán vállalkozások fele teljesen bezárt, míg a másik fele jóval kapacitás alatt működik; ennek következményeképpen az ország lakosságának mintegy 90%-a várhatóan a szegénységi küszöb alá kerülhet (UNDP, 2022). További problémaként kell számolnunk az Ukrajnából történő nagyarányú kivándorlással. Az ENSZ Menekültügyi Hivatala szerint jelenleg több mint 4,8 millió ukrán menekült tartózkodik Európában, ebből több mint 2,1 millióan az euróövezeti országokban, amely a lakosság körülbelül 0,6%-át jelenti. Az ukrán menekültek megoszlása magasabb a balti régióban: Észtországban 3,2%, Litvániában 2,7%, Lettorszában pedig 2,4%. Ezzel szemben az euróövezet déli országaiban átlagosan alacsonyabb: Németországban a lakosság 1,1%-át, Franciaországban 0,2%-át, Olaszországban 0,3%-át, Spanyolországban 0,4%-át, Hollandiában pedig 0,5%-át tették ki az ukrán menekültek. Hazánkban Oroszország agressziós háborújának kezdete óta 33000 ukrán állampolgár regisztrált az itteni szociális védelmi rendszerekben. Magyarországon ezek az értékek még jóval alacsonyabbak voltak más európai adatokkal összehasonlítva, azaz 0,003%-ot tett ki 2003 januárjában (EU, 2023a és b) (2. táblázat). Ezek az értékek függenek a válság kibontakozásától, a határellenőrzéstől, a konfliktus hosszától, valamint attól, hogy a gazdaság hogyan rendeződik be a háború után (Aashish, 2022).

2. táblázat

Az ukrán menekültek számának alakulása Magyarországon

Időpont	Ukrán menekültek száma
2022.02.24	79209
2022.03.08	206004
2022.03.12	113380
2022.03.20	58243
2022.04.24	22077
2022.05.09	31180
2022.06.24	62445
2022.09.11	60143
2022.12.23	66049
2022.12.31	31281
2023.01.10	51842

Forrás: ENSZ menekültügyi adatai (UNHCR, 2022) alapján saját szerkesztés

Az ILO 2022. októberi jelentése szerint az egymást érő gazdasági és politikai válságok súlyosan fenyegetik a globális munkaerőpiac helyreállítását. Közvetlenül fenyegetettek az orosz-ukrán háború okozta válság munkaerőpiaci hatásaival a szomszédos országok és azok, amelyek erősebb gazdasági kapcsolatban állnak a konfliktusban álló felekkel. A közép-ázsiai országok különösen szorosan kapcsolódnak Oroszországhoz jelentős munkaerő migráción keresztül, ami további munkaerőpiaci destabilizációhoz vezethet a régióban. A konfliktusnak súlyos

következményei vannak az Európai Unió valamennyi tagállamában. Többek között a megnövekedett energiaárak lassították az ipari termelést, különösen a KKV-k esetében és az energiaintenzív ipari szektorokban. Az Ukrajnát elhagyó menekültek száma 2022. szeptemberében elérte a 7,4 millió főt és az országon belül is jelentős, 7 millió fős a régiók közötti migráció, amely óriási munkaerőpiaci változásokat hozott (ILO, 2022). Számítások szerint az Ukrajnában a háború előtt foglalkoztatott munkaerő több mint 10%-a elhagyta az országot. Ugyanakkor jelentős számban tudtak elhelyezkedni a befogadó országok munkaerőpiacain (ILO, 2022). Hasonló, de jellegében eltérő probléma történt 2015-ben is, amikor Európa a történelem legnagyobb migránsválságával nézett szembe (Piguet, 2021). Olyan mennyiségű szakképzetlen munkaerő került a piacra, akikkel gyakorlatilag az országok gazdaságai alig tudtak valamit kezdeni. A gazdasági szervezetek ugyanakkor arról számoltak be, hogy egyre égetőbb problémát jelent számukra a szakképzett munkaerő hiánya, így ironikus módon, de az előregedő népesség okozta demográfiai kihívások miatt sürgető igény van a menekült munkaerőre (De Lange & Wolbers, 2014; Hirst et al., 2021). A feladatok egy része ugyanakkor nem végezhető el robotizálás vagy automatizálás mellett (Andrzej & Mariusz, 2022), ezért a szakképzett munkaerőhiány kihívásainak megoldására olyan újszerű megoldásokra van szükség, mint pl. a mesterséges intelligencia, különböző átképzési programok, amelyek támogathatják a kevésbé képzett munkavállalók foglalkoztatását.

Irányadó becslések szerint jelenleg 50000 és 70000 fő közé tehető a hazánkban dolgozó ukrán nemzetiségű

munkavállalók száma (Mihály, 2022). A HR-szakértő elmondta, hogy jelenleg folyamatosan szükség van az új munkaerőre, így már annak is örülni tudnak, ha partnerek létszámhiányát tudják valamivel csökkenteni. A feldolgozóiparban például az a cél, hogy a termelési igényeket létszámában ki tudják elégíteni, ezért a magyarok és a külföldiek egyszerre foglalkoztatása a leginkább jellemző.

Anyag és módszer

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK), a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (NAK) 9 hazai és egy határon túli egyetemmel – Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE), Budapesti Metropolitan Egyetem (METU), Debreceni Egyetem (DE), Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE), Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE), Miskolci Egyetem (ME), Pécsi Tudományegyetem (PTE), Széchenyi István Egyetem (SZE), Szegedi Tudományegyetem (SZTE), Selye János Egyetem (SJE) – együttműködve, továbbá a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), az Informatikai Vállalkozások Szövetsége (IVSZ – Szövetség a digitális gazdaságért), a Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE) és az Országos Humán Egyesület (OHE) szakmai közreműködésével felmérést végzett 2022. május 1. és június 25. között. E kutatás eredményeképpen készült el „A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők: gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában (ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb területek)” című tanulmány.

3. táblázat

A kutatási minta jellemzői

Foglalkoztatotti létszám (n=1010)			Szolgáltatás-e (n=886)		
nincs alkalmazott	183 eset	18,10%	igen	321 eset	31,80%
1-9 alkalmazott	490 eset	48,50%	nem	565 eset	55,90%
10-49 alkalmazott	171 eset	16,90%	Többségi tulajdonos (n=1010)		
50-249 alkalmazott	70 eset	6,90%	állam, önkormányzat	39 eset	3,90%
250-499 alkalmazott	23 eset	2,30%	hazai, magán	844 eset	83,60%
500-1999 alkalmazott	31 eset	3,10%	külföldi vagy vegyes magán	105 eset	10,40%
több mint 2000 fő	36 eset	3,60%	nonprofit	21 eset	2,10%
nem nyilatkozik	6 eset	0,60%	egyéb	1 eset	0,10%
A létszám kevesebb, mint 10 fő (n=1010)			Éves árbevétel (n=1010)		
igen	673 eset	66,60%	50 millió alatt	514 eset	50,90%
nem	331 eset	32,80%	50-100 millió	116 eset	11,50%
nem nyilatkozik	6 eset	0,60%	101-500 millió	156 eset	15,40%
Fővárosi székhelyű vállalkozás? (n=1010)			501 millió-2,5 milliárd	111 eset	11%
igen	712	70,50%	2,51 milliárd-25 milliárd	61 eset	6%
nem	282	27,90%	25,1 milliárd-100 milliárd	17 eset	1,70%
nem nyilatkozik	16	1,60%	100 milliárd felett	29 eset	2,90%
			nem nyilatkozik	6 eset	0,60%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A kutatásunk nyomán elkészült adatbázisunkban 1010 olyan válaszadó szervezetet (vállalat és intézmény) találtunk, mely megfelelt annak a feltételnek, hogy legalább két tematikus kérdésnél összefüggéseket tudjuk kimutatni. A minta megoszlását tekintve feltűnő a mikrovállalkozások és a fővároshoz köthető válaszadók túlsúlya. Ennek oka azzal magyarázható, hogy a tíz főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató gazdálkodók a teljes gazdaságban is nagy arányt képviselnek. Fővárosunk túlsúlya miatt nem reprezentatív a minta, ugyanakkor több vidéki szervezetnek van irodája, kirendeltsége vagy központja Budapesten, így a kivetítésünk tendenciálisan értelmezhető.

A mintát előbb mikrovállalkozásokra és nagyobb méretű szervezetekre bontottuk, ez esetben az orosz-ukrán külgazdasági kapcsolatok meglétét ellenőriztük, majd a vállalatok várakozásainak összehasonlítása következett.

A klaszterek képzése során feltártunk a mintában egy olyan összefüggést, mely további ellenőrzésre érdemes, miszerint a humán intézkedések előtérbe kerülnek 5-10%-os csökkenés és növekedés esetében is.

A 2022-ben várt háborús hatások válaszait ordinális skálán mértük. Két csoportra bontottuk a válaszokat az alapján, hogy szolgáltatást végeznek, vagy kézzel fogható termékük vagy terményük van. Így a feldolgozás során keresztábra-elemzést végeztünk. Abban az esetben, amikor szignifikáns eltérés igazolódott be, akkor Spearman-féle korrelációs együtthatók feltüntetésére került sor.

Az orosz-ukrán külkapcsolatokkal rendelkező vállalkozások más és más intézkedésekkel reagáltak a háború kezdeti szakaszában. Az intézkedések azonosítása végett 1-5-ig terjedő Likert-skálát használtunk. Ebben az esetben az elemzést nem t próbával végeztük el, mert az kismintánál ad csak elfogadható eredményt, hanem varianciaanalízist alkalmaztunk. Amennyiben az eredmény szignifikáns, akkor a csoportátlagok jelentősen különböznek egymástól. Nagy, de nem reprezentatív mintánk esetében a logikusnak tekinthető különbségek mutathatók ki, tehát a valós sokaságban is fellelhetők a minta eredményei. A minta jellemzőit a 3. táblázatban mutatjuk be.

A felmérés háttérinformációi:

- mintavételi egység: hazai vállalkozások,
- minta nagysága: 1010 szervezet,
- mintavétel helye: országos,
- mintavétel ideje: 2022. május 1- június 25.,
- adatforrás: primer adatok
- kapcsolatfelvételi mód: közösségi oldalak, illetve szakmai szervezetek.

Az adatok értékelése SPSS 26.0 programcsomag segítségével valósult meg. A statisztikai próbák eredményeit $p < 0,05$ esetén tekintettük szignifikánsnak. A szekunder adatforrások összegyűjtése a Litmaps szakirodalom-áttekintő szoftver alkalmazásával valósult meg.

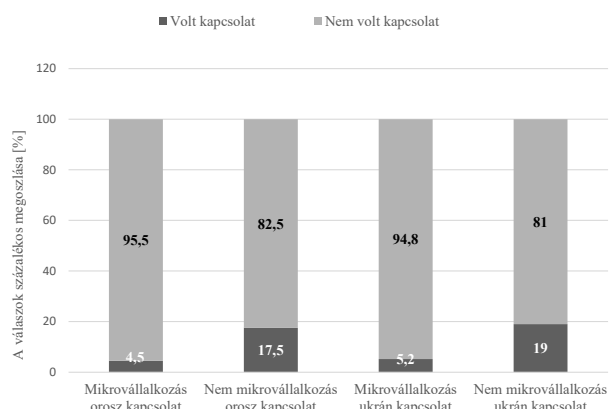
Eredmények

A minta elemzését a mikrovállalkozások és a legalább 10 főt foglalkoztató szervezetek összehasonlításával

kezdjük, így a vizsgálat tárgyát képezte a válaszadóknek a konfliktus kirobbanását megelőző külkereskedelmi kapcsolatai (1. ábra). Arra kerestünk választ, hogy a megkérdezett szervezetnek volt-e közvetlen gazdasági kapcsolata orosz, illetve ukrán cégekkel. Megvizsgáltuk továbbá, hogy van-e szignifikáns korreláció a szervezeti méret és az orosz/ukrán partnerség között. Eredményeink szerint a mikrovállalkozások 5%-ának volt orosz kapcsolata, valamint közel ugyanekkora arányban számoltak be a válaszadó szervezetek arról, hogy a válságot megelőzően rendelkeztek ukrán gazdasági partnerrel. Valószínűleg a teljes sokaságban is hasonló eredményekre számíthatunk, hiszen a mikrovállalkozások jellemzően a hazai piacon működnek, ami magyarázható a nyelvi nehézségekkel, az ország és helyismeret, valamint a kapcsolati háló hiányával. A nagyobb létszámú szervezetek 18%-a adott hasonló választ a vizsgált kérdésre. Elemeztük, hogy a kis- és nagyméretű szervezetek között fellelhető 13 százalékpontos eltérés mennyire tekinthető jelentősnek? A Spearman-korreláció segítségével ($\rho=0,22$, $p=0,00$) kimutattuk, hogy az eltérés erőteljesen szignifikáns. Az eredményt némileg árnyalhatja, hogy a szignifikancia erőssége valószínűleg a magas mintaelemszámnak köszönhető. A ρ értéke gyenge kapcsolatot jelzett, amely arra utal, hogy a külkereskedelmi partnerstruktúra elsősorban nem a cégmérettől függ, hanem egyéb tényezők a meghatározók, pl. az üzleti tevékenység jellege, a forgalmazott termék, kínált vagy keresett szolgáltatás, valamint a szervezetek földrajzi lokalizációja.

1. ábra

A külkapcsolatok eltérése a mintában

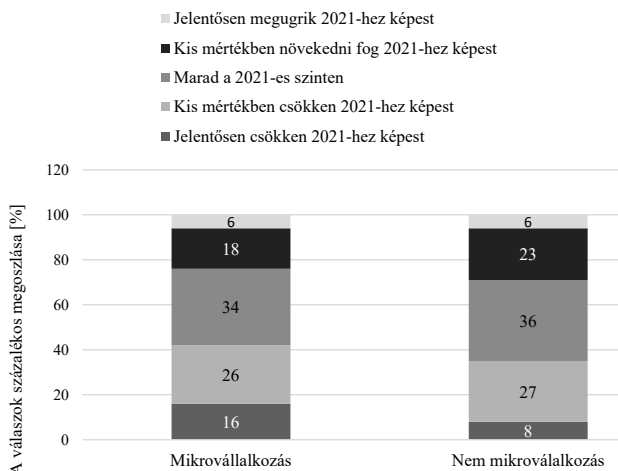


Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az inflációs várakozásokat vizsgálva (2. ábra) megállapítottuk, hogy a válaszadóink többsége (42,5%) 11-15%-os inflációra számít 2022 végéig. Jelentős azonban azoknak az aránya is, akik 20% feletti inflációt várnak: a mikrovállalkozások 21,5%-a, a nagyobb szervezetek 17,3%-a osztotta ezt a véleményt. A korrelációvizsgálat eredményei alapján ($\rho = -0,13$, $p = 0,001$) megállapítottuk, hogy minél kisebb egy szervezet, annál magasabb inflációra számít 2022-ben.

2. ábra

Az inflációs várakozások eltérései

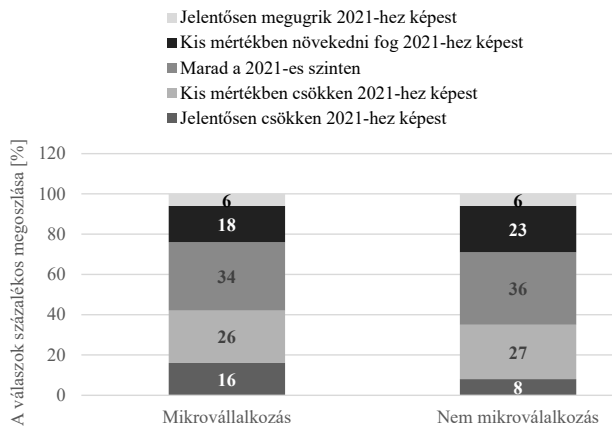


Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A munkanélküliséggel kapcsolatos várakozásokban kisebb volt az eltérés a mikrovállalkozások és a nagyobb szervezetek között (3. ábra).

3. ábra

A munkanélküliséghez kapcsolható várakozások eltérései



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

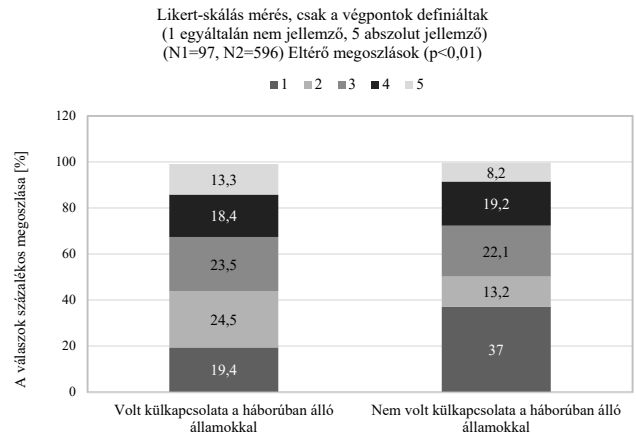
A teljes minta 61%-a volt azon a véleményen, hogy az Ukrajnában zajló konfliktus egyáltalán nem, vagy csak kis mértékben növeli a munkanélküliséget 2022 végéig. A jelentős növekedést prognosztizálók aránya sem tért el jelentősen: a mikrovállalkozások 16,1%-a, a nagyobb cégek 13,3%-a vélekedett így. A szervezeti méret és munkanélküliségi várakozások közötti korreláció igen gyengének bizonyult ($\rho = -0,08$, $p = 0,01$), ezek szerint a munkanélküliség várható alakulásával kapcsolatos előrejelzéseket nem befolyásolja a megkérdezett szervezetek mérete.

A vizsgálataink arra is kiterjedtek, hogy a humán erőforrás-gazdálkodás funkciók erősítését, fejlesztését, szakszerűségének fokozását mennyire tartották fontosnak a válaszadó szervezetek annak függvényében, hogy a vizs-

gált időszakban volt-e orosz-ukrán külgazdasági kapcsolatuk (4. ábra).

4. ábra

A HR-funkciók fejlesztésének megítélése a válaszadó szervezetek külgazdasági kapcsolata szerint



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az eredmények alapján megállapítható, hogy azok a vállalatok, amelyeknek volt külgazdasági kapcsolata háborús felekkel, nagyobb mértékben fejlesztették a HR-funkciókat. E válaszadók (n=98) 13,3%-a teljes mértékben jellemzőnek tartotta a HR-funkciók szakszerűségének fokozását, míg a válaszadók közel negyede (18,4%) tartotta inkább jellemzőnek. Közel ugyanilyen arányban (19,4%) nyilatkoztak úgy, hogy a vizsgált időszakban a HR-funkciók fejlesztése egyáltalán nem volt jellemző. Ezzel szemben azon szervezeteknél, akinek nem volt külgazdasági kapcsolata háborús felekkel (n=598) a válaszadók több mint harmadánál egyáltalán nem volt jellemző a HR-funkciók erősítése és további 13,2% reagált úgy, hogy nem jellemző. Mindössze 8,2% nyilatkozott úgy, hogy teljes mértékben jellemző a HR-tevékenységek szakszerűségének fokozása.

Vizsgáltuk azt a kérdést is, hogy van-e eltérés a válság kezdetén orosz-ukrán partnerrel kooperáló cégek és a többi válaszadó között abban, hogy mit tartanak legfőbb problémájuknak a 2022-es évben. Ezen a területen jelentős eltérést tapasztaltunk. Az orosz-ukrán kapcsolatokkal rendelkező szervezetek számára elsősorban az ellátási láncok háború miatti megszakadása okozta a legnagyobb nehézséget. Ezeknek a vállalkozásoknak az egyharmada számára ez különösen jelentős problémát okozott és további 30%-uk válaszolt úgy, hogy nehézséget okoz számukra az új beszerzési alternatívák keresése. Az orosz/ukrán partnerrel nem rendelkező válaszadók számára viszont még mindig a pandémia tovagyrűző hatásai jelentettek megoldandó feladatot.

A következő lépésben kísérletet tettünk a válaszadók válasza alapján klaszterek képzésére. A következő két dimenzió mentén sikerült jónak minősíthető klasztereket kialakítani (5. ábra):

- 2022-re várt árbevétel-alakulás,
- humán intézkedések fontosságának átlagos értékelése.

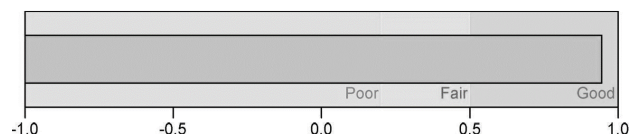
Az összesített humán intézkedések:

- dolgozók mentális segítése,
- HR-funkciók fejlesztése,
- kulcsemberek és tehetségek megtartása,
- komplex tudásmenedzsment bevezetése,
- foglalkoztatási feltételek újragondolása,
- képzési programok indítása,
- belső kommunikáció erősítése.

Kialakult 8 klaszter, melyek jellemzői a 3. táblázatban láthatók. Az SPSS a klaszterbesorolást jónak minősítette (5. ábra).

5. ábra

A klaszterképzés értékelése



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A humán intézkedések fontossága akkor is magas, ha jelentős növekedést vizionál a vállalkozás, és akkor is, ha jelentős csökkenést. 5-10%-os változás menedzselésekor hárul igazán nagy szerep a humán szakemberekre. A 15% feletti növekedés esetén már a vállalati menedzserek stratégiámódosító, növekedést elősegítő, illetve beruházásválasztó lépéseire várunk, ez alatti növekedésnél viszont a meglévő alkalmazottak ösztönzése, a szükséges létszám-bővítés fontos. 5-10%-os csökkenés esetén a túlórák megszüntetése, rövidített munkaidő, létszámstop a HR-feladat. 10%-nál nagyobb csökkenés esetén ismét vállalatvezetői stratégiai lépések kerülnek előtérbe, illetve felléphet egy olyan tehetetlenség, ami csódhöz, bezáráshoz vezet.

változását és csökkenést prognosztizál. Részletezve a válaszadók közel egynegyede (24,4%) relative pesszimizmista látja az árbevételeinek változását (2. klaszter) és 10% alatti csökkenést prognosztizál. E válaszadónál a humán intézkedések átlagos fontossága is a középérték alatt szerepel (2,82). A válaszadók közel ötöde (18,4%) változatlan árbevétellel kalkulál, a HR-tevékenységek fontossága azonban ennél a válaszadói csoportnál is relatíve alacsony (2,72) átlagértéket mutat. A magyar GDP a 2020-as 5%-os csökkenést követően 2021-ben már 7,5%-os növekedést produkált.

A megkérdezettek kevesebb, mint harmada (31,2%) számít arra, hogy a 2022-re várt árbevétele növekedést fog mutatni, ebből 9,2% prognosztizált 15% feletti emelkedést, ugyanakkor a HR-tevékenységek fontosságának megítélése e válaszadói csoportnál is három egész alatti (2,89) átlagértéket mutat.

A jövőben tesztelhető egy olyan hipotézis, mely a vállalatok által várt változások függvényében az előtérbe kerülő intézkedéstípusokat elemzi. Jelen mintán alapuló vizsgálat szerint ezek a következőképpen alakulnak:

- vésszes csökkenés=tehetetlenség,
- jelentős csökkenés=menedzsment stratégiai döntései,
- kisebb csökkenés=HR-tevékenység,
- stagnálás=menedzsment taktikai lépései,
- kisebb növekedés=HR-tevékenység,
- jelentős növekedés=menedzsment stratégiai döntései.

Mivel a háború elsődleges hatása az ellátási és értékesítési láncoknál mutatkozott meg érdemesnek véltük részminták képzését az anyagellátás függvényében.

- Első csoportba a szolgáltatások kerültek, mert esetükben kevésbé fontos az anyagköltség, az alapanyag. A szolgáltatás eredménye nem kézzel fogható, nem szállítható.

3. táblázat

A nyolc klaszter mérete és jellemzői

Ssz.	Esetszám	Százalék	Humán intézkedés átlagos fontossága	2022-re várt árbevétel változás
1	122	18,4%	2,72	gyakorlatilag változatlan
2	162	24,4%	2,82	10%-nál nagyobb csökkenés
3	61	9,2%	2,89	15% fölötti növekedés
4	57	8,6%	2,96	5% alatti csökkenés
5	71	10,7%	3,01	5% alatti növekedés
6	95	14,3%	3,07	5-10% csökkenés
7	75	11,3%	3,09	5-10% közötti növekedés
8	20	3,0%	nem nyilatkozik	10%-nál nagyobb csökkenés
Σ	663	100%		

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A 3. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy a humán intézkedések átlagos fontossága viszonylag homogén (2,72 és 3,09 közötti értékek) és középre húz. Összességében a válaszadó szervezetek több mint fele 50,3%-a relatíve pesszimizista látja az árbevételeinek

Második csoportba az ipar és mezőgazdaság került, kézzel fogható outputjai miatt.

Voltak olyan hatások, melyek jellemzően a mintában szereplő, termelő szervezeteket fenyegették. Ekkor a szolgáltatások közül több olyan volt, amely szerint a

4. táblázat

Szolgáltatásokat és egyéb vállalkozásokat elérő hatások az érintettek véleménye alapján

A hatások közül szignifikánsan kevésbé hittek a mintában szereplő szolgáltatások a következők 2022-es bekövetkezésétől		
A várt hatások, jellemzők	korreláció	szignifikancia
Hazai piacon alapanyag és alkatrészhiány a háború miatt	-0,222	0,000
Külföldi piacon alapanyag és alkatrészhiány a háború miatt	-0,232	0,000
Energiahordozókkal való ellátottság miatti fenyegetettség	-0,106	0,005
A munka/kiszolgáló folyamatok fenyegetettsége	-0,082	0,029
Beszállítók megváltozott stabilitása, fenyegetettsége	-0,153	0,000
Nincs szignifikáns különbség a szolgáltatások és terméket vagy terményt előállító szektorok között az események 2022-es gazdálkodásban való figyelembevétele terén		
Általános munkaerőhiány a háború miatt		p>0,05
Beszerezési árak növekedése a háború miatt		p>0,05
Kvalifikált szakemberek hiánya a háború miatt		p>0,05
A hazai fizetőeszköz árfolyamváltozásának negatív hatása		p>0,05
Menekült munkaerő foglalkoztatásából eredő nehézségek		p>0,05
Menekült munkaerő foglalkoztatásából eredő hasznok		p>0,05
Megkezdett technológiai fejlesztés elmaradása		p>0,05
A hatások közül szignifikánsan jobban hisznek a mintában szereplő szolgáltatások a következő kijelentés valóság tartalmában		
A koronavírus következményei nagyobbak, mint a háborúé	0,121	0,001

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

koronavírus következményei nagyobbak, mint a háborúé. A kutatás során arra is választ kerestünk, hogy a korábban orosz-ukrán kereskedelmi kapcsolatokkal rendelkező

cégeknél melyek voltak azok a válaszok, amelyekkel szignifikáns mértékben másként reagáltak a háborús válság kihívásaira (5. táblázat).

5. táblázat

Az intézkedések eltérősége

A múltbeli orosz-ukrán külkapcsolatok esetén szignifikánsan jellemzőbb intézkedés	
szignifikancia	Intézkedéstípus
p<0,001	Új beszerzési alternatívák keresése
p<0,001	Beszállítói hálózat megerősítése
p<0,01	Exportregisztráció fenntartása
p<0,01	Ellátási lánc átszervezése
P<0,01	A HR-funkciók fejlesztése, erősítése, szakszerűségének fokozása
P<0,01	Stratégia átdolgozása
P<0,01	Komplex tudásmenedzsment-programok indítása
P<0,05	Hazai árualapok, önellátás biztosítása
p<0,05	Erősebb automatizáció, új technológiák bevezetése
p<0,05	Foglalkoztatási feltételek újragondolása
A múltbeli orosz-ukrán külkapcsolatoktól független intézkedések	
szignifikancia	Intézkedéstípus
p>0,05	Új piacokra történő belépés
p>0,05	Beruházások átütemezése, illetve elhalasztása
p>0,05	Rugalmasabb szerződések alkalmazása
p>0,05	Stratégia átdolgozása
p>0,05	Belső kommunikáció erősítése
p>0,05	Kulcs emberek és tehetségek megtartását elősegítő intézkedések
p>0,05	Szervezeti hatékonyság növelése
p>0,05	Cybersecurity (kiberbiztonság) javítása
p>0,05	Bizonytalanság miatt növelni a dolgozók mentális segítségét
p>0,05	Általános költségek csökkentés
p>0,05	Foglalkoztatási feltételek újragondolása
p>0,05	Üzleti tanácsadók igénybevétele a kialakult problémák megoldása érdekében
p>0,05	Több figyelem az innovációs lehetőségekre

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A legfontosabb intézkedések, amelyek a cégeket közvetlenül is érintették: a szankciókhoz kapcsolódó tilalmak voltak, így kénytelenek voltak új beszerzési forrásokat keresni és megerősíteni ellátási láncukat ($p < 0.001$). Jelentős stratégiámódosító intézkedéseket hoztak a HR területén is, elsősorban a tudástőke menedzsmentjét és a HR-funkciók erősítését helyezve a fókuszba ($p < 0.01$). Az egyéb stratégiai lépések közül az automatizáció és az önellátás fokozása volt az, amelyben a korábbi orosz-ukrán partnerekkel dolgozó szervezetek szignifikáns mértékben ($p < 0.05$) eltérő választ adtak, mint a többi megkérdezett.

Tanulmányunk zárásaként a COVID-19 és az orosz-ukrán válság közötti különbségeket és hasonlóságokat az alábbiakban foglaltuk össze.

Az orosz-ukrán konfliktus által kiváltott jelenlegi válság és a COVID-19-cel kapcsolatos korábbi válság közötti egyik legmarkánsabb különbséget a válság lehetőségként való felfogásában találtuk. Míg a pandémiához kapcsolódó problémákat a válaszadó szervezetek 75%-a kezelte versenyképesség-növelési lehetőségként, addig a háborús helyzet kiváltotta eseményekben a válaszadók nem látják ugyanezt a lehetőséget. Ebben szerepe lehet annak, hogy a harcok okozta károk enyhítése jóval nehezebb és hosszabb ideig tart, mint egy járvány következményeinek visszafordítása. Tovább fokozhatja a pesszimizmust az a tény is, hogy az uniós szankciók EU-tagként Magyarországra is vonatkoznak, és egyre jobban akadályozzák a gazdaság és a piacok normális működését. Ráadásul eközben a válaszadók azt is érzékelik, hogy Oroszország sokkal könnyebben talál új piacokat, mint ahogy ők újra tudnák szervezni saját ellátási láncukat (6. táblázat).

6. táblázat A két válság eltérő és hasonló kimenetei

Miben különbözik jelentős mértékben a két válság	COVID-19	Orosz-ukrán konfliktus
Van előzetes válságterve	14%	8%
A válság lehetőséget jelent	75%	27%
A válság maximum 2 évig tart	60%	34%
A munkanélküliség kezdetben megugrik	57%	12%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Amennyiben a cégek felkészültségét nézzük, elmondható, hogy a vizsgált szervezetek közül 4,8% volt azok aránya, akik a háború kitörése előtt rendelkeztek intézkedési tervvel, melyből 1,8% változatlan formában kívánja azt felhasználni. A megkérdezettek 63,3 %-a jelenleg és a jövőben sem látja szükségesnek, hogy intézkedési tervet dolgozzon ki. A pandémia időszakában megkérdezett szervezetek közül az első fázisban 14,2%, a másodikban 27,2%, míg a harmadikban 21,7% rendelkezett intézkedési tervvel. A kutatásba bevont szervezetek több mint fele gondolta úgy, hogy a szükségesnek tartja az intézkedési terv kidolgozását. Azoknak a szervezeteknek aránya, amelyek nem tartják szükségesnek az intézkedési terv kidolgozását az első fázisról a másodikra csökkent (21,9%-ról 9,2%-ra),

majd a harmadik fázisban némileg emelkedett, amelyet az optimistább jövőkép is indokolt.

A gazdasági növekedésre vonatkozó várakozások esetében 2022-ben a háború kitörése következtében a szervezetek 59,9%-a számított visszaesésre, a válaszadók közül pedig 34,4% jelentős visszaesséssel kalkulált. A válaszadók csupán 17,2%-a fogalmazott meg bizakodó kilátásokat. Összességében 34,5%-uk gondolta úgy, hogy két éven belül már bekövetkezhet fellendülés, elhúzódó válságra pedig a szervezetek 23,3%-a számít. A járvány időszakában az első hullám során a válaszadók több mint háromnegyede gondolta úgy, hogy 2021-re megoldódnak a kialakult nehézségek, közel 16%-uk vélekedett úgy, hogy az 2025 előtt nem fog megtörténni. A következő fázisban már a szervezetek mintegy 30%-a gondolt arra, hogy a válság legalább 2025-ig tart majd, míg a befejeződést 2021-re prognosztizálók aránya 8%-kal csökkent.

További eltérés a két válság között a munkanélküliséggel kapcsolatos várakozások alakulása. A pandémia miatti korlátozások kezdetben jelentősen növelték a munkanélküliséget és közvetlenül érintették a megkérdezett cégeket. Az ukrainai konfliktus viszont a szomszédságunkban zajlik ugyan, de direkt hatása csak a harcoló felekkel közvetlen gazdasági kapcsolatban álló felekre van, de ezeknél sem a humán faktort érintik elsődlegesen.

A háborúval kapcsolatos kutatás során megkérdezettek 30,7%-a úgy gondolta, hogy a 2021-es szinten marad a munkanélküliségi ráta, 35,6%-uk szerint emelkedni fog, míg 23%-uk gondolt csökkenésre. A COVID-19 járvány időszaka alatt a legoptimistább válaszadók aránya a második fázisra megkétszereződött, a harmadik fázisra pedig 16%-ra emelkedett. Azon válaszadók aránya, akik megugró munkanélküliségre számítottak folyamatosan csökkent, először 7,5 százalékponttal, majd később 28,8 százalékponttal. A legtöbben (a válaszadók több mint 30%-a) mindhárom fázisban úgy gondolta, hogy a munkanélküliség kis mértékben emelkedni fog.

A következő eltérést a jövőkép érzékelésében találtuk. A pandémia alatt a válaszadó szervezetek 60%-a gondolta úgy, hogy a válság maximum 2 évig tart, míg az orosz-ukrán konfliktusról és hatásairól csak a megkérdezettek egyharmada nyilatkozott ugyanígy. Ne felejtsük el, hogy minél tovább tartanak a harcok, annál bizonytalanabb messze-ségbe kerül a béke, de még a tüzszünet lehetősége is.

A háború okozta válság esetében a megkérdezettek csupán 27%-a lát valamilyen kiaknázható lehetőséget az elemzett szituációban. A háborúban rejlő lehetőségek kihasználását a szervezetek 29,6%-a utasította el, melynek háttérben etikai megfontolások is lehetnek. A pandémia első hullámában a válaszadók 27,3%-a tekintette valamilyen lehetőségnek a járványhelyzetet, ami a következő fázisban már csak 16,4% volt. A harmadik fázisban a válaszadók több mint harmada lehetőségként tekintett a koronavírus-válságra, míg ezt 7,5%-a utasította el.

Konklúzió

Az elmúlt pár év rendkívüli kihívás elé állította a világ-gazdaságot. Kezdetben a pandémiás válság, majd az

orosz-ukrán háború nehezítette a piacok működését. Európa határán zajló háború világgazdasági hatásai megkérdőjelezhetetlenek, nem csupán az ukrán és az orosz gazdaság szenved, hanem a világ számos országára – köztük Magyarországra – is kiterjed a hatása.

A kutatás magyarországi szervezetek körében tárta fel az orosz-ukrán háború egyes hatásait, valamint elemezte a pandémia okozta válsággal kapcsolatos hasonlóságokat és különbségeket.

Az infláció mértéke jelentősen megnövekedett hazánkban, amelyet számos tényező erősített, köztük a háború okozta energiapiaci problémák. A pesszimista inflációs várakozások inkább a mikrovállalkozásokra jellemzők, érthető módon, hiszen a tőkeellátottságuk meglehetősen gyenge. A háború munkanélküliségre gyakorolt hatása eltérő mintázatot mutatott a pandémiás válsághoz képest. Míg a COVID-19 okozta kezdeti gazdasági problémák piacok lezárásával jártak, így közvetlenül érezte hatását, addig a háború a munkanélküliségre inkább indirekt módon hatott. Ez a jelenség azzal magyarázható, hogy háború az ellátási láncok újratervezésére készítette a szervezeteket, nem járt a piacok lezárásával.

A pandémia hatásait általában két úton igyekeztek csökkenteni az egyes országok kormányai. Az egyik, amelyet Magyarország is követett, a munkahelyek megőrzését és a dolgozók jövedelemcsökkenésének minimalizálását tűzte ki célul. Ezekre az országokra a részmunkaidő és a távmunka, az adminisztratív könnyítések, adó- és járulékkedvezmények voltak jellemzők. A másik lehetőség a munkahelyek bezárása miatt kiesett jövedelmek segély jellegű juttatásokkal történő pótlása volt, ennek a megoldásnak a tipikus példája volt az Európai Unióban Spanyolország. A kétféle megoldás hatása jól mérhető a GDP alakulásán: a magyar GDP a 2020-as 5%-os csökkenést követően 2021-ben már 7,1%-os növekedést produkált, míg Spanyolország a 2020-as évet 11,3%-os GDP-csökkenéssel zárta és 2021 végére is csak 5,5%-os növekedést tudott elérni (Macrotrends, 2023a, 2023b).

Az orosz-ukrán konfliktus jellege miatt nem volt szükség összehangolt munkahely- és jövedelemmentő intézkedésekre. Ezért a felmerülő negatív hatásokat (ellátási láncok megszakadása, szankciók miatti érintettség) elsősorban az érintett cégeknek kellett megoldaniuk. Természetesen a plusz terhet politikai intézkedésekkel is igyekeztek mérsékelni. Magyarországon a vállalkozásoknak nyújtott rezsitámogatások mellett a pályázati lehetőségek kihasználása jelentett megoldást. A HR-tevékenység fő célja továbbra is a dolgozók munkahelyének és jövedelmének védelme maradt. A tanácsadás, képzés, átszervezés lett a HR legfontosabb feladata, kiegészülve a háborús felek munkavállalóinak diszkriminációjával szembeni fellépéssel. Összevetve a két válsághelyzetet a HR-tevékenység szempontjából tehát elmondható, hogy mindkét esetben hasonló jellegű kihívásokat kellett a szakembereknek megoldaniuk. Fontos eltérés azonban, hogy míg a pandémia fenyegetése országos szintű volt, ezért a kormányzati válaszok biztosították a HR-válaszok keretrendszerét, a háborús konfliktus azonban a cégek szintjén járt kitettség-

gel, ezért a HR szerepe lett az elsődleges, amelyet segítettek az állami intézkedések.

A vizsgált problémák a szervezetek belső működésére is hatást gyakorolt és a HR-funkciók változását, erősítését is szolgálta. A kutatás megállapította, hogy ukrán-orosz külgazdasági kapcsolatokkal rendelkező szervezetek erőteljesebben fejlesztették a HR-funkciókat. Nyilván a háború okozta kihívások megkövetelik a változásokhoz történő dinamikus alkalmazkodás kompetenciáját, amely legeredményesebben a stratégiai HR-funkciók fejlesztése útján valósulhat meg.

A kutatás nyolc klasztert azonosított a humán intézkedések fontossága és a 2022. évi árbevétel dimenziói mentén. A klaszterek eloszlása mentén azonosítható, hogy nagyságrendileg a vállalkozások fele pesszimista az árbevételének változása kapcsán, amely befolyásolhatja a stratégiai intézkedések irányultságát.

A kutatás eredményei alapján megállapítottuk, hogy a COVID-19 és az ukrán-orosz konfliktus merőben eltérő válsághelyzetet generált. A szervezetek más súllyal tekintenek a két gazdasági szituációra. Míg a COVID-19 hatása közvetlenül érintette a vállalkozások működését, a munkavállalók egészségét, így az intézkedések is markánsabbak. Addig az ukrán-orosz háború inkább közvetett hatású, így a szervezetek lényegesen kisebb arányban alakítottak ki válságterveket.

A minta nagysága és a teljes kérdőív terjedelme indokolja, hogy a későbbiekben további vizsgálatokat is végezzünk, például a várható változások tekintetében főkomponens-elemzést, vagy a Likert-skálás válaszok esetében grafikus és analitikus regressziót mutassunk be.

A nagymintás kutatásunkkal kapcsolatban a következő korlátokat tartjuk fontosnak megemlíteni: a mintaelemszámunk ugyan magas (n=1010) volt, de nem tudunk hozzáférni a résztvevők véletlenszerű mintájához, ehelyett kényelmi mintavételi stratégiát kellett elfogadnunk, ami természetesen befolyásolta az eredményeink általánosíthatóságát. A másik jelentkező probléma, hogy egy jelenleg is tartó társadalmi-gazdasági válság közepén vizsgáltuk a válaszadó szervezetek reakcióit. És ez természetesen befolyásolta a válaszadók válaszadási készséget és reakciót.

Felhasznált irodalom

- Aashish, T. (2022). Economic impact of Russia – Ukraine war. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology (IJIRSET)*, 11(4), 3345-3349.
<https://doi.org/10.15680/IJIRSET.2022.1104025>
- Adams, P., Golin, T., & Rauh, M. (2020). Inequality in the impact of the coronavirus shock: evidence from real time surveys. *Journal of Public Economics*, 189, 104245.
<https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104245>
- Allen, F., & Carletti, E. (2010). An overview of the crisis: Causes, consequences, and solutions. *International Review of Finance*, 2010(10), 1-26.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2443.2009.01103.x>

- Andrzej, S., & Mariusz, K. (2022). AR-AI tools as a response to high employee turnover and shortages in manufacturing during regular, pandemic, and war times. *Sustainability*, 14 (11), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su14116729>
- Bagó, J. (2020). Járvány és munka. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(3), 14-25.
- Balios, D., Daskalakis, N., Eriotis, N., & Vasilioiu, D. (2016). SMEs capital structure determinants during severe. *Cogent Economics & Finance*, 4, 1-11. <https://doi.org/10.1080/23322039.2016.1145535>
- Balogh, G., Király, Zs., Kópházi, A., Kun, A., & Poór, J. (2020) A magyarországi országos KoronaHR kutatási projekt céljai, módszerei és első tapasztalatai. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(4), 22-28. <https://real.mtak.hu/154504/>
- Béresné, B., & Maklári, E. (2021). A COVID-19-járvány gazdasági és munkaerőpiaci hatásai az elmúlt egy évben az Európai Unióban, különös tekintettel Magyarországra. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(4), 67-79. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2021.4.7>
- Bogár, L. (2003). *Magyarország és a globalizáció*. Osiris.
- Budhwar, P., & Cumming, D. (2020). New directions in management research and communication: lessons from the COVID-19 Pandemic. *British Journal of Management* 31(3), 441-443. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12426>
- Carnevale, J., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Choudhry, T. (2010). World War II events and the Dow Jones industrial index. *Journal of Banking & Finance*, 34(5), 1022-1031. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2009.11.004>
- Czirfusz, M. (2021). A COVID-19-válságkezelés és a dolgozók helyzetének átalakulása a magyarországi feldolgozóiparban. *Területi Statisztika*, 61(3), 320-336. <https://doi.org/10.15196/TS610303>
- De Lange, M., & Wolbers, M. (2014). Youth labour market integration across Europe: the impact of cyclical, structural, and institutional characteristics. *European Societies*, 16(2), 194-212. <https://doi.org/10.1080/14616696.2013.821621>
- Duarte, D., Matias, G., & Gulamhussen, A. (2018). Defaults in bank loans to SMEs during the financial crisis. *Small Business Economics*, 51(3), 591-608. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9944-9>
- Ebru, O. (2022). The effects of the Russia – Ukraine war on global trade. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 8 (1), 141-146. <http://jital.org/index.php/jital/article/view/277>
- Eichhorst, W., Marx, P., & Rinne, U. (2020). Manoeuvring through the crisis: labour market and social policies during the COVID-19 Pandemic. *Inter Economics*, 55(6), 375-380. <https://doi.org/10.1007/s10272-020-0937-6>
- Estrada, R., Arturo, M., & Evangelos, K. (2022. 06. 06.). *The trade suffocation and investment desgrowth in Europe from the Russian Military Aggression on Ukraine*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4129537>
- EU (2023a). *Az Ukrajnából menekülők belépése a munkaerőpiacra*. https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/information-people-fleeing-war-ukraine/fleeing-ukraine-access-jobs_hu
- EU (2023b). *Bizottsági szolgálati munkadokumentum a 2023. évi országjelentés – Magyarország*. Európai Bizottság. <https://op.europa.eu/hu/publication-detail/-/publication/2f4dd05e-fa36-11ed-a05c-01aa75ed71a1/language-hu>
- Euronews (2021. jan. 25). *Súlyosabb a válság mint 2008 után volt*. <https://hu.euronews.com/2021/01/25/ilo-sulyosabb-a-valsag-mint-2008-utan-volt>
- Európai Bizottság (2020). *EU's next long-term budget & next generation EU*. https://commission.europa.eu/system/files/2020-11/mff_factsheet_agreement_en_web_20.11.pdf
- Európai Bizottság (2020. 03. 20). *A Bizottság közleménye a Tanácsnak a Stabilitási és Növekedési Paktum általános mentesítési záradékának alkalmazására*. Európai Bizottság. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0123&from=EN>
- Európai Központi Bank (2022). *The economic impact of Next Generation EU: A euro area perspective*. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op291~18b5f6e6a4.en.pdf>
- Európai Parlament (2020). *The EU's 2020 budget: Response to the coronavirus pandemic*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/649382/EPRS_BRI\(2020\)_649382_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/649382/EPRS_BRI(2020)_649382_EN.pdf)
- Európai Parlament (2022). *Monitoring the EU's economic recovery: a premature halt to the recovery in a robust labour market*. [http://www.eprs.sso.ep.parl.union.eu/filerep/upload/EPRS_BRI\(2022\)739254_EN.pdf](http://www.eprs.sso.ep.parl.union.eu/filerep/upload/EPRS_BRI(2022)739254_EN.pdf)
- Evangelos, V. (2022). Abnormal returns and anti-leverage effect in the time of Russo-Ukrainian war 2022: Evidence from oil, wheat and natural gas markets. *Journal of Economic Studies*, 50(5), 1063-1072. <https://doi.org/10.1108/JES-04-2022-0235>
- Explainer (2020). *Kurzarbeit: Germany's scheme for avoiding unemployment*. <https://www.theguardian.com/world/2020/sep/24/kurzarbeit-germany-scheme-fo-avoiding-unemployment>
- Fabian, H. (2021). The case of sales in the automotive industry during the COVID-19 pandemic. *Strategic Change*, 30(2), 117-125. <https://doi.org/10.1002/jsc.2395>
- Farrel, D., & Greig, F. (2016). Paychecks, paydays, and the online platform economy. *Proceedings. Annual Conference on Taxation and Minutes of the Annual Meeting of the National Tax Association*, 109, 1-40. <https://www.jpmorganchase.com/institute/research/labor-markets/report-paychecks-paydays-and-the-online-platform-economy>

- Fazekas, K. (2021). Bevezetés. In K. Fazekas, I. Kónya, & J. Krekó (szerk.), *Munkaerő-piaci Tükör* (pp. 9-14). ELKH.
- Fodor, P., Kiss, T., & Poór, J. (2010). A válság hatása a HR-re és a tudásmenedzsmentre négy kelet-európai ország szervezeteinek empirikus vizsgálata alapján. *Vezetéstudomány*, 41(10), 2-18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.10.01>
- Fodor, P., Kiss, T., & Poór, J. (2011). Focus on the impact of the economic and financial crisis on the human resource function. *Acta Polytechnica Hungarica*, 41(10), 81-104.
- Francis, J. (2020). Implications for supply chain management. *Frontiers of Health Services Management*, 37(1), 33-38. <https://doi.org/10.1097/hap.0000000000000092>
- Friedman, T. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. Farrar, Straus, and Giroux.
- Congress. Gov (2020). *Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act*. <https://www.congress.gov/bills/116th-congress/house-bill/748/text?q=%7B%22search%22%3A%5B%22coronavirus+aid+relief+and+economic%22%5D%7D&r=2&s=1>
- Guarner, J. (2020). Three emerging coronaviruses in two decades, The story of SARS, MERS, and Now COVID-19. *American Journal of Clinical Pathology*, 153(4), 420-421. <https://doi.org/10.1093/ajcp/aqaa029>
- Hirst, G., Curtis, S., Nielsen, I., Smyth, R., & Xiao, N. (2021). Refugee recruitment and workplace integration: an opportunity for human resource management scholarship impact. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 783-805. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12349>
- Ignits, G. (2021). A pandémiás válság munkaerőpiaci hatásairól, Statisztikai lehetőségek, kihívások és fókuszok a folyamatok számbavételére. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(1), 31-45.
- ILO (2021). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work*. https://reliefweb.int/report/world/ilo-monitor-covid-19-and-world-work-fourth-edition-endeitnopt-vi?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAlcyuBhBnEiwAOGZ2S4WAQPS6Ja5O9WnaInfLXHv2E9IFSR-J5ioT5eSyUdv91QsqZ5qAz5BoCt7MQAvD_BwE
- ILO (2022). *Multiple crises threaten the global labour market recovery*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/briefingnote/wcms_859255.pdf
- IMF. (2021). *The IMF's Response to COVID-19*. <https://www.imf.org/en/About/FAQ/imf-response-to-covid-19>
- Impact assessment (2020). *Coronavirus Job Retention Scheme*. HM Revenue & Customs. Gov. UK.
- Imran, Y., Ritesh, P., & Yaroyaya, I. (2022). The reaction of G20+ stock markets to the Russia-Ukraine conflict „black-swan” event: evidence from event study approach. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 35, 100723. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2022.100723>
- Karácsony, P., & Pásztó, V. (2021). Az Európai Unió munkaerőpiaci helyzetének elemzése a koronavírus-válság idején. *Európai Tükör*, 2, 101-115. <https://doi.org/10.32559/et.2021.2.6>
- Kocziszky, G., Benedek, J., & Szendi, D. (2018). The impact of the 2008 financial crisis on household income and wealth in Visegrad countries. *Regional Statistics*, 8(1), 141-167. <https://doi.org/10.15196/RS080102>
- KSH (2022). *Munkaerőpiaci folyamatok, 2022. II. negyedév*. <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/munkaeropiaci-folyamatok-2022-ii-negyedev/index.html>
- László, Gy. (2022). *A magyar foglalkoztatáspolitiká 30 éve: 1990-2020 Dokumentumok, politikák és stratégiák, adatsorok*. Pécsi Tudományegyetem. <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/34432>
- Lisboa, I. (2017). Capital structure of exporter SMEs during the financial crisis: Evidence from Portugal. *Portuguese Journal of Management Studies*, 22(1), 25-49.
- Mihály, M. (2022). Így forgatja fel a hazai munkaerőpiacot az ukrainai menekültek tömeges érkezése. *HrPower*. <http://hrpwr.hu/cikk/igy-forgatja-fel-a-hazai-munkaeropi-acot-az-ukrajnai-menekultek-tomeges-erkezese>
- Molnár, T., & Dániel, Z. (2022). Válságok a hazai munkaerő-piacon – regionális aspektusból. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 19(1), 48-57. <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2022.4>
- OECD (2021). *The territorial impact of COVID-19: Managing the crisis and recovery across levels of government*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/the-territorial-impact-of-covid-19-managing-the-crisis-and-recovery-across-levels-of-government-a2c6abaf/>
- Olexandr, S., Valerii, M., & Roman, S. (2021). Labour migration from Ukraine under the global economic turbulence. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(2), 240-249. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-2-240-249>
- Onar, T.K., & Eshraghi, A. (2022). Corporate decisions in times of war: Evidence from the Russia-Ukraine conflict. *Finance Research Letters*, 48, 102920. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102920>
- Pesole, A., Urzi, C., Frandez, E.M., Biagi, F., & González, I.V. (2018). *Platform Workers in Europe*. Publications Office of the European Union. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC112157>
- Piguet, E. (2021). The ‘refugee crisis’ in Europe: Shortening distances, containment and asymmetry of rights—a tentative interpretation of the 2015–16 events. *Journal of Refugee Studies*, 34(1), 1577-1594. <https://doi.org/10.1093/jrs/feaa015>
- Pirohov, B., & Kiss, Z. (2020). A munkaerőpiaci szereplők által tapasztalt foglalkoztatási kihívások a koronavírus-járvány idején. *Opus et Educatio*, 7(4), 402-409. <https://doi.org/10.3311/ope.408>
- Rapkay, B., Illés, S., & Stárics, R. (2013). A helyi gazdaságfejlesztés egyes gondolati előzményei és következményei. *Földrajzi Közlemények*, 137(1), 28-39.

- Rigobon, R., & Sack, B. (2005). The effects of war risk on US financial markets. *Journal of Banking & Finance*, 29(7), 1769-1789.
<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2004.06.040>
- Syed, Z., & Syed, S. (2016). The polarization impact of the crisis on the Eurozone labour markets: a hierarchical cluster analysis. *Applied Economics Letters*, 24(7), 472-476.
<https://doi.org/10.1080/13504851.2016.1203055>
- Századvég. (2021). *Makrogazdasági, költségvetési helyzetkép 2020-ról*. https://www.parlament.hu/documents/126660/39139635/Makrogazdas%C3%A1gi_elemez%C3%A9s_Sz%C3%A1zadv%C3%A9g_KT_2020.pdf/ea7b4f84-eaf2-226d-e732-ff658edccde8?t=1625132162246
- Szentes, T. (2009). *Ki és miért van válságban? Leegyszerűsítő nézetek és szemléletmód kritikája*. Napvilág Kiadó.
- Thékes, I. (2020). A COVID-19 vírusjárvány miatti hazai távoktatás digitális megoldásainak elemzése. In G. Kozma (ed.), *Fejezetek a COVID-19-es távoktatás digitális tapasztalataiból* (pp. 7-17). Gerhardus Kiadó.
- UNDP (2022). *Ukraine war: \$100 billion in infrastructure damage, and counting*. <https://news.un.org/en/story/2022/03/1114022>
- UNHCR (2022). *Ukrajnai menekültválság*. <https://www.unhcr.org/hu/>
- Varga, J., & Csiszárík, Á.K. (2015). A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben. In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.* (pp. 409-439). Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management.
- Világbank (2020). *Phase II: COVID-19 Crisis through a Migration Lens*. www.knomad.org/sites/default/files/2020-10/Migration%20%26%20Development%20Brief%2033%20-%20October%202020.pdf
- Yarovaya, L., Matkovsky, R., & Jalan, A. (2022). The COVID-19 black swan crisis: Reaction and recovery of various financial markets. *Research in International Business and Finance*, 59, 101521.
<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101521>
- Zádori, I., Nemeskéri, Z., & Szabó, S. (2020). Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(3), 2-13.