

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 407

## **Jabłko niezgody. Regionalne wyzwania współczesnej gospodarki światowej**

Redaktorzy naukowci  
Bogusława Drelich-Skulska  
Małgorzata Domiter  
Wawrzyniec Michalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Barbara Cibis  
Łamanie: Beata Mazur  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-544-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

---

### Część 1. Europa w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki światowej

---

<b>Jerzy Rymarczyk:</b> Unia bankowa – zabezpieczenie przed kryzysami?.....	13
<b>Maciej Walkowski:</b> Założenia, cele i kontrowersje związane z planowaną realizacją europejskiej inicjatywy pobudzenia inwestycji strategicznych, zwanej Planem Junckera.....	23
<b>Edward Molendowski, Łukasz Klimczak:</b> Porozumienie CEFTA-2006 – jego znaczenie dla rozwoju handlu wzajemnego krajów Bałkanów Zachodnich.....	39
<b>Jowita Świerczyńska:</b> Współpraca celna w obszarze bezpieczeństwa i ochrony unijnego rynku.....	51
<b>Magdalena Nawrot:</b> Analiza realizacji kryteriów konwergencji przez Słowację w latach 2004-2014. Wnioski dla Polski.....	64
<b>Franciszek Adamczuk:</b> Przestrzenne i organizacyjne aspekty rozwoju pogranicza polsko-czeskiego.....	76
<b>Magdalena Rosińska-Bukowska:</b> Rola korporacji transnarodowych w procesie budowania wspólnego stanowiska państw UE wobec Rosji.....	86
<b>Rafał Szymanowski:</b> Niemcy jako koordynowana gospodarka rynkowa. Wymiary transformacji i perspektywy rozwoju.....	98
<b>Magdalena Ziętek:</b> Ważniejsze determinanty rozwoju eurologistyki w euroregionach.....	109
<b>Magdalena Rosińska-Bukowska, Ewa Klima:</b> Audyt miejski – znaczenie dla rozwoju miast w Unii Europejskiej.....	120
<b>Marzena Anna Weresa:</b> Rozwój technologicznych systemów innowacji w gospodarce światowej na przykładzie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych (ICT).....	132

---

### Część 2. Dylematy rozwoju gospodarczego w Azji

---

<b>Sebastian Bobowski:</b> Megaregionalne projekty handlowe TPP i RCEP w budowie. W co gra Japonia przy dwóch stołach negocjacyjnych?.....	147
<b>Paweł Pasierbiak:</b> Preferencyjne porozumienia handlowe w zagranicznej polityce ekonomicznej Japonii.....	159

<b>Bogusława Drelich-Skulska:</b> Zróżnicowanie polityki klastrowej w krajach azjatyckich na przykładzie Japonii i Indii .....	169
<b>Szymon Mazurek:</b> Wsparcie eksportowe klastrów ICT w Indiach.....	182
<b>Anna Wróbel:</b> Multilateralizm <i>versus</i> bilateralizm w polityce handlowej Chin.....	192
<b>Zbigniew Wiktor:</b> Gospodarka i polityka Chin w latach 2013-2014.....	202
<b>Marta Ostrowska:</b> Chiński vs. indyjski model rozwoju – efekty i bariery.....	215
<b>Kazimierz Starzyk:</b> Pozaeuropejskie gospodarki odporne transformacji rynkowej. Przypadek Korei Północnej.....	227
<b>Małgorzata Barbara Fronczek:</b> Zmiana pozycji rozwijających się krajów Azji Wschodniej w międzynarodowym handlu nowoczesnymi produktami	240
<b>Przemysław Skulski:</b> Pozycja państw Bliskiego Wschodu na międzynarodowym rynku broni na początku XXI wieku .....	252

---

### **Część 3. Pozycja Polski wobec regionalnych wyzwań rozwoju gospodarczego**

---

<b>Wawrzyniec Michalczyk:</b> Znaczenie wymiany wewnątrzgałęziowej w polskim handlu zagranicznym w latach 2009-2013 na tle wybranych krajów Unii Europejskiej.....	269
<b>Bartosz Michalski:</b> Konsekwencje członkostwa w Unii Europejskiej dla polsko-niemieckiej wymiany handlowej dobrami <i>mid-tech</i> i <i>high-tech</i> .....	284
<b>Joanna Michalczyk:</b> Wpływ powiązań regionalnych i globalnych na sytuację w polskim handlu zagranicznym produktami rolno-spożywczymi.....	298
<b>Anna Odrobina:</b> Polska jako lokalizacja działalności badawczo-rozwojowej korporacji transnarodowych .....	316
<b>Karolina Pawlak:</b> Polsko-rosyjski handel produktami rolno-spożywczymi po akcesji Polski do Unii Europejskiej.....	327
<b>Marek Wróblewski:</b> Instrumenty wsparcia eksportu polskich przedsiębiorstw – aktualne tendencje i problemy .....	341
<b>Agnieszka Majka:</b> Taksonomiczna analiza zróżnicowania poziomu życia w Polsce.....	354
<b>Patrycja Krawczyk:</b> Szanse i zagrożenia dla jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w kontekście nowej perspektywy finansowej UE na lata 2014-2020.....	364
<b>Zbigniew Bentyn:</b> Przemiany uwarunkowań logistycznych w Polsce jako efekt integracji z krajami Unii Europejskiej.....	375

---

## Summaries

---

### Part 1. Europe in the face of modern global economy challenges

---

<b>Jerzy Rymarczyk:</b> Banking union – protection against crisis?.....	13
<b>Maciej Walkowski:</b> Assumptions, goals and controversies associated with the planned implementation of a European initiative to stimulate strategic investments known as the Juncker Plan.....	23
<b>Edward Molendowski, Łukasz Klimczak:</b> Central European Free Trade Agreement CEFTA-2006 – its importance for the development of mutual trade of the Western Balkans countries.....	39
<b>Jowita Świerczyńska:</b> Customs cooperation in the area of security and protection of the EU market .....	51
<b>Magdalena Nawrot:</b> Analysis of convergence criteria fulfillment by Slovakia in the period 2004-2014. Lessons for Poland .....	64
<b>Franciszek Adamczuk:</b> Spatial and organizational aspects of the Polish-Czech borderland development .....	76
<b>Magdalena Rosińska-Bukowska:</b> The role of transnational corporations in the process of building the EU common position to Russia.....	86
<b>Rafał Szymanowski:</b> Germany as a coordinated market economy. Dimensions of change and prospects for the future.....	98
<b>Magdalena Ziętek:</b> Significant determinants of the development of the Eurologistics in Euroregions.....	109
<b>Magdalena Rosińska-Bukowska, Ewa Klima:</b> Urban audit – importance for the European Union cities development.....	120
<b>Marzenna Anna Weresa:</b> The development of technological innovation systems in the world economy: the case if ICT.....	132

---

### Part 2. Dilemmas of economic development of Asia

---

<b>Sebastian Bobowski:</b> Megaregional trade projects of TPP and RCEP in progress. What is the name of the Japan's game by two negotiation tables? .....	147
<b>Paweł Pasierbiak:</b> Preferential trade agreements in the foreign economic policy of Japan.....	159
<b>Bogusława Drelich-Skulska:</b> The diversity of cluster policy in Asian countries on the example of Japan and India.....	169
<b>Szymon Mazurek:</b> Export support for ICT clusters in India.....	182
<b>Anna Wróbel:</b> Multilateralism versus bilateralism in China's trade policy....	192
<b>Zbigniew Wiktor:</b> The economy and politics in China in 2013-2014 .....	202
<b>Marta Ostrowska:</b> Chinese vs. Indian development model – effects and barriers .....	215

<b>Kazimierz Starzyk:</b> Non-European economies opposing market transformation. The case of North Korea.....	227
<b>Małgorzata Barbara Fronczek:</b> The change in the position of developing countries of Eastern Asia in the international trade of high-tech products.	240
<b>Przemysław Skulski:</b> Countries of the Middle East and their position on the international arms market at the beginning of the XXI century .....	252

---

### **Part 3. Position of Poland with regard to regional challenges of economic development**

---

<b>Wawrzyniec Michalczyk:</b> The importance of intra-industry exchange in Polish foreign trade in the years 2009-2013 against the background of selected European Union member states .....	269
<b>Bartosz Michalski:</b> Consequences of the membership in the European Union for Polish-German trade in mid-tech and high-tech goods.....	284
<b>Joanna Michalczyk:</b> The impact of regional and global connections on the situation in Polish foreign trade of agri-food products.....	298
<b>Anna Odrobina:</b> Poland as a location of the R&D activities of Transnational Corporations .....	316
<b>Karolina Pawlak:</b> Polish-Russian trade in agri-food products after Poland's accession to the European Union.....	327
<b>Marek Wróblewski:</b> Instruments supporting export of Polish enterprises – current trends and problems.....	341
<b>Agnieszka Majka:</b> Taxonomic analysis of the diversity of the standard of living in Poland.....	354
<b>Patrycja Krawczyk:</b> Opportunities and threats to local government units in the aspect of the new financial perspective of the European Union 2014-2020 .....	364
<b>Zbigniew Bentyń:</b> Changes of logistics performance in Poland as a result of integration with the European Union states.....	375

**Magdalena Rosińska-Bukowska**

Uniwersytet Łódzki  
e-mail: magdalena\_rosinska@uni.lodz.pl

---

**ROLA KORPORACJI TRANSNARODOWYCH  
W PROCESIE BUDOWANIA WSPÓLNEGO  
STANOWISKA PAŃSTW UE WOBEC ROSJI**

---

**THE ROLE OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS  
IN THE PROCESS OF BUILDING  
THE EU COMMON POSITION TO RUSSIA**

---

DOI: 10.15611/pn.2015.407.07

**Streszczenie:** Celem artykułu jest próba zwrócenia uwagi na rolę korporacji transnarodowych i ich systemów biznesowych w procesie budowania wspólnego stanowiska państw członkowskich wobec Rosji. Tezą opracowania jest, że obok zaangażowania danego państwa w handel z Rosją ważnym elementem oddziałującym na stanowisko negocjacyjne jest aktywność macierzystych korporacji na rosyjskim rynku. Analiza koncentruje się na badaniu potencjalnego wpływu najpotężniejszych korporacji europejskich działających na rynku rosyjskim na stanowiska swoich krajów pochodzenia. Zwrócono ponadto uwagę na nowe metody lobbingu korporacyjnego i ich wpływ na łagodzenie rozbieżności stanowisk państw członkowskich UE w konsekwencji budowania przekrojowych koalicji sektorowych.

**Słowa kluczowe:** UE, Rosja, sankcje, korporacje, handel międzynarodowy, inwestycje.

**Summary:** The aim of this article is an attempt to draw attention to the role of transnational corporations and their business systems in the process of building the EU-Member common position to Russia. The thesis of this study is that next to the involvement of the country in trade with Russia, an important element which has an effect on the negotiating position is an activity of the parent corporation on the Russian market. The analysis focuses on the study of the potential impact of Europe's most powerful corporations operating in the Russian market on the positions of their countries of origin. Additionally, attention has been paid to the new corporate lobbying methods and their impact on easing the divergent positions of the EU Member States as a result of building cross-sectional sectoral coalition.

**Keywords:** EU, Russia, sanctions, corporations, international trade, investments.

## 1. Wstęp

Artykuł analizuje stosunki Unia Europejska–Rosja w kontekście sankcji, które pojawiły się we wzajemnych relacjach w następstwie łamania przez Rosję zasad i norm prawa międzynarodowego, czyli podjęcia interwencji na Ukrainie. Sankcje międzynarodowe stały się we współczesnym świecie jedyną, powszechnie akceptowaną formą wywierania nacisku na konkretne podmioty (państwa) w celu wymuszenia przestrzegania przez nie ustalonych norm międzynarodowych [Caruso 2003, s. 2]. Prawo międzynarodowe stanowi w istocie zbiór restrykcyjnych przepisów, których główną funkcją jest regulacja stosunków między państwami, ustalanie zasad współpracy i metod rozwiązywania ewentualnych konfliktów [Ziegler 2011, s. 3-5].

UE nałożyła pierwsze sankcje na Rosję w marcu 2014 r. – miały one charakter polityczny. W lipcu UE zdecydowała o uruchomieniu pierwszych sankcji ekonomicznych. Ich celem było oddziaływanie na konkretne sektory rosyjskiej gospodarki: usługi finansowe, handel bronią, sprzedaż zaawansowanych technologii. Do września 2014 r. sankcje objęły 23 firmy i osoby prawne, a sankcje wizowe i finansowe 119 osób [Cohen, Gabel 2014; Zarate 2014]. Rosja podjęła działania retorsyjne – 1 sierpnia 2014 r. ogłosiła embargo na niektóre owoce i warzywa z Polski, a 7 sierpnia wprowadziła embargo na zachodnie produkty spożywcze i żywność (warzywa i owoce, mięso, ryby i przetwory mleczarskie). Łącznie zakaz objął produkty z 32 państw (w tym: UE, USA, Kanady, Australii i Norwegii). Wypracowanie wspólnego stanowiska państw członkowskich UE wobec Rosji nie było sprawą prostą. Utrzymanie spójności wydaje się jeszcze większym wyzwaniem. Wynika to ze znacznego zróżnicowania relacji/interesów z Rosją poszczególnych państw, w tym jej znaczenia jako partnera danej gospodarki.

W opracowaniu podjęto próbę wskazania przyczyn rozbieżności stanowisk poszczególnych państw UE w stosunku do Rosji. Artykuł nie koncentruje się jednak na wymianie handlowej między państwami członkowskimi a Rosją, ale stanowi spojrzenie przez pryzmat interesów ich rodzimych przedsiębiorstw – najpotężniejszych korporacji europejskich działających na rynku rosyjskim. Wykorzystanie takiego modelu analizy jest uzasadnione faktem, że państwa uzyskujące maksymalne korzyści z tytułu handlu z Rosją to równocześnie państwa macierzyste najpotężniejszych korporacji – zwłaszcza Niemcy, Włochy, Holandia, Francja, Wielka Brytania. Podstawowe pytanie stawiane w niniejszym badaniu brzmi: czy rozbieżne interesy państw są łagodzone, czy wyostbrane przez politykę najpotężniejszych przedsiębiorstw wywierających naciski na swoje rządy – lobbying macierzystych korporacji transnarodowych?



## 2. Strategie inwestycyjne najpotężniejszych korporacji europejskich w Rosji

Wskazanie korporacji mogących mieć wpływ na modele i zasady negocjacji między UE a Rosją wymagało odwołania się do rankingów klasyfikujących korporacje transnarodowe (KTN) – UNCTAD, Forbes, Fortune, Financial Times<sup>1</sup>. Na tej podstawie zidentyfikowano najpotężniejsze korporacje europejskie, których oddziaływanie na władze narodowe kraju macierzystego, a w konsekwencji także wpływ na kształtowanie stanowisk negocjacyjnych na poziomie ponadnarodowym, unijnym wydaje się największy. Najpotężniejsze korporacje europejskie (według kraju macierzystego) to: Niemcy – Volkswagen, E.ON, Siemens, Daimler, Deutsche Telekom, BMW, RWE, BASF, Linde, Deutsche Post, Allianz, Deutsche Bank AG, Munich Reinsurance Company, Commerzbank AG; Włochy – Eni SpA, Enel SpA, Fiat S.p.A., Assicurazioni Generali SpA, Unicredit SpA, Intesa Sanpaolo SpA; Holandia – Koninklijke Philips Electronics NV, ING Groep NV, Aegon NV; Francja – Total, GDF Suez, EDF, Airbus Group NV, Sanofi, France Telecom, Compagnie de Saint-Gobain, Orange, Christian Dior SA, EADS, Lafarge, Schneider Electric, Vivendi, Veolia Environnement, Renault SA, Carrefour, Pernod-Ricard, BNP Paribas, Societe Generale, AXA SA, Credit Agricole SA; Wielka Brytania – Royal Dutch Shell, British Petroleum, Vodafone, Anglo American, Rio Tinto, BG Group, SABMiller, Unilever, GlaxoSmithKline, Imperial Tobacco Group PLC, British American Tobacco PLC, National Grid, AstraZeneca, Tesco, WPP PLC, Diageo PLC, HSBC Holdings PLC, Standard Chartered PLC, Aviva PLC, Prudential PLC, Old Mutual PLC, Barclays PLC; Hiszpania – Iberdrola SA, Telefonica SA, Repsol YPF SA, Banco Santander SA, BBV Argentaria SA; Szwecja – Vattenfall AB, Volvo AB, Skandinaviska Enskilda Banken AB, Nordea Bank AB, Svenska Handelsbanken AB; Belgia – Anheuser-Busch InBev NV, Dexia, KBC Groupe SA; Austria – OMV AG, Erste Group Bank AG; Dania – AP Moller-Maersk A/S, Danske Bank A/S; Luksemburg – ArcelorMittal [WIR 2014; Financial Times 2014].

Kolejnym krokiem badania była analiza ich działalności inwestycyjnej na terytorium Rosji. Celem było zidentyfikowanie tych z nich, które są najsilniej powiązane z tym rynkiem poprzez dokonane inwestycje. Przykładowe inwestycje europejskich KTN w Rosji to m.in. [Паппэ, Галухина 2009, s. 117-121: brytyjskie BP 6,8 mld USD (2003) – 50% udziałów TNK-BP; niemiecki E.ON. 5,9 mld USD (2007) – OGK-4; francuskie Societe Generale 2,4 mld USD (2006-2008) – Rosbank; włoski Enel 2,2 mld USD (2007) – OGK-5; francuska AXA 1,2 mld USD (2007) – RESO-Garantija; belgijskie KBC 1 mld USD (2007) – Absolutbank; francuski Renault 1 mld USD (2008) – AvtoVaz (25% + 1 akcja); niemiecki Allianz 0,8 mld USD

---

<sup>1</sup> W rankingach UNCTAD, Forbes i Financial Times stosowane są różne kryteria – w pierwszym brana jest pod uwagę wartość aktywów zlokalizowanych za granicą, w drugim globalna wartość przychodów, w trzecim wartość firmy. Do analiz wybrano europejskie KTN występujące na wszystkich listach równocześnie, co pozwala określić je mianem najpotężniejszych.

(2001, 2007) – ROSNO; niemiecki VW 774 mln euro (2007) – VW Group Rus (do 2018 r. 1 mld euro); niemiecki Daimler 250 mln USD (2009) – 11% akcji Kamaza; niemiecki BASF (Wintershall AG) 700 mln USD (2010) – Gazprom; brytyjsko-holenderski Unilever 2 mld USD (2008) – 4 fabryki w Rosji; Renault-Nissan (2012-2014) – ok. 2,5 mld USD (wykup AvtoVaz – Łada, AvtoFraMos – Moskwiacz). Analiza ta pozwoliła na wyłonienie sektorów pozostających w sferze szczególnego zainteresowania najpotężniejszych korporacji europejskich, a tym samym potencjalnie wrażliwych obszarów w negocjacjach ogólnounijnych. Ważnym wnioskiem z badania było, że obszary te pokrywają się z najistotniejszymi sekcjami handlu UE-Rosja – w imporcie: (SITC 3) paliwowo-energetyczna oraz w eksporcie: (SITC 7) maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy, (SITC 5) chemiczna. Podjęto zatem próbę identyfikacji modeli działań KTN w Rosji w tych sekcjach oraz zasad współpracy z lokalnymi partnerami. Miało to na celu stworzenie obrazu struktury i siły powiązań KTN z rynkiem rosyjskim, a w konsekwencji ich determinacji w procesie obrony swoich interesów.

Sektor paliwowo-energetyczny jest najbardziej atrakcyjnym obszarem aktywności korporacji europejskich w Rosji – model działania to ekspansja inwestycyjna (ok. 50% BIZ w Rosji). Rekordową transakcją było utworzenie w 2003 r. spółki TNK-BP, której 50% akcji za 6,75 mld USD nabyło BP. W 2013 r. BP odsprzedało swoje udziały w TNK-BP (za 55 mld USD) Rosnieftowi, ale częścią umowy było umocnienie BP na rynku rosyjskim poprzez objęcie 19,75% udziałów w rosyjskiej spółce. W 2007 r. doszło do jeszcze dwóch porównywalnych zdarzeń – zakup przez E.ON (Niemcy) 69% akcji OGK-4 (Czietwiortaja Generirujuszczaja Kompania Optowo Rynka Elektroenergii) za 5,9 mld USD i przez ENInieftiegaz aktywów Jukosu za 5,8 mld USD. Z Gazpromem i Rosnieftem współpracuje również brytyjsko-holenderski Shell<sup>2</sup>. Niemiecki BASF (poprzez swoją spółkę zależną Wintershall AG) za-inwestował 700 mln USD wspólnie z OAO Gazprom – dwa projekty na Syberii: Yuzhno Russkoje i Achimgaz [Васильев 2010]. W 2013 r. Wintershall i Gazprom uzgodniły wymianę aktywów: Wintershall 25% + jedna akcja w nowych inwestycjach Achimov Urengoy. Inne przedsięwzięcia pokazujące modele działań KTN europejskich to np. umowa *South Stream* rosyjskiego giganta gazowego Gazpromu oraz francuskich koncernów energetycznych: EDF (15%), GDF-Suez i Total, z udziałem włoskiego ENI (20%) i niemieckiego BASF (15%). Od 2007 r. głównym partnerem Gazpromu przy eksploatacji gigantycznych arktycznych złóż gazu (Sztokman) stał się francuski Total<sup>3</sup>. W 2014 r. porozumiał się także z Łukoilem w celu

<sup>2</sup> W projekcie Sachalin-2 operatorem jest spółka Sachalin Energy, której największy akcjonariuszem do grudnia 2006 r. był Shell (55%). W kwietniu 2007 r. kontrolę nad aktywami spółki (za 7,45 mld USD) przejął Gazprom (50% + jedna akcja), Shell zachował 27,5% minus jedna akcja (dodatkowo udziały: Mitsui 12,5%, Mitsubishi 10%). Shell podjął współpracę także z Gazprom Nieft, np. *joint venture* Salym Petroleum (wydobycie oraz poszukiwania niekonwencjonalnych złóż ropy na Syberii).

<sup>3</sup> Posiada on 40% udziałów w projekcie naftowym Chariaga. W 2011 r. zakupił 20% akcji rosyjskiego Novatek – wspólna budowa drugiego w Rosji zakładu do eksportu skroplonego gazu.

eksploatacji złóż ropy z łupków w formacji Bażenow na Syberii – był to kolejny etap intensyfikacji działalności firmy Total w Rosji przy aktywnym udziale i poparciu władz rosyjskich. Potwierdzeniem strategicznego charakteru współpracy była np. sprzedaż rosyjskiemu Łukoilowi 45% udziałów w swojej rafinerii w Holandii oraz plany odsprzedaży udziałów w jednej z francuskich rafinerii. Korporacje niemieckie RWE i E.ON podejmowały ponadto działania w celu uzgodnienia z rosyjskimi konkurentami zasad kooperencji (współpracy i konkurencji) na ukraińskim rynku gazowym. Włoskie ENI zainicjowało współpracę z Rosnieftem w poszukiwaniach na morzach Barentsa i Czarnym. W celu wzmocnienia pozycji na rynku rosyjskim niemiecki Siemens dokonał wymiany udziałów z Gazpromem, w wyniku transakcji rosyjski potentat objął najpierw 50%, następnie 100% w spółce Wingas, zajmującej się przechowywaniem i dystrybucją gazu w Europie [USA wprowadzają... 2014]. Przykłady te potwierdzają siłę i wielopłaszczyznowość interesów europejskich w Rosji.

Kolejnym ważnym obszarem aktywności europejskich KTN w Rosji, a dodatkowo kluczowym obszarem w ramach dominującej sekcji unijnego eksportu (SITC 7) jest sektor motoryzacyjny. Do Rosji trafia 8% pojazdów eksportowanych z UE (ok. 9 mld euro rocznie). Udział importowanych samochodów osobowych na rynku rosyjskim wynosi 27%, samochodów ciężarowych 43%, autobusów 13%. W 2012 r. rosyjski rynek samochody był wart ok. 75 mld USD, z czego ok. 90% – 67 mld USD wydano na światowe marki produkowane w Rosji (41%), pojazdy z importu (36%) oraz rosyjskie marki, np. Łada, Moskwicz (13%), ale produkowane przez korporacje [Boutenko i in. 2013]. Rosyjski rynek motoryzacyjny jako miejsce eksportu to obszar aktywności m.in. Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii. Do korporacji mających swoje fabryki w Rosji należą niemieckie: Volkswagen, BMW, Daimler; francuskie: Renault, Citroen-Peugeot; włoski Fiat, szwedzkie Volvo. Kluczowymi graczami są korporacje niemieckie – 20% nowych, rejestrowanych w Rosji samochodów pochodzi z tych koncernów. Wartość inwestycji europejskich KTN w rosyjski sektor motoryzacyjny na okres 2013-2020 szacowana jest na ponad 10 mld USD. Korporacje realizują głównie plany budowy swoich rosyjskich fabryk. W ten sposób podjęły się wpisania w strategię rosyjskich władz tzw. udomowienia produkcji motoryzacyjnej. Niemiecki Volkswagen jako pierwszy (2009) podjął starania o włączenie na priorytetową listę tzw. przedsiębiorstw niezbędnych dla funkcjonowania danego regionu (miasta) w Rosji<sup>4</sup>. Następnie podobne działania podjęły kolejne korporacje. Efektem takiego podejścia są ich znaczące inwestycje w Rosji, np.: VW (2012) 1 mld euro (2013-2015) plan inwestycyjny 840 mln euro, produkcja w Niżnym Nowgorodzie wraz z rosyjską grupą GAZ; Daimler produkcja Mercedes-Benz Vans na rynek rosyjski we współpracy z lokalnym partnerem GAZ (fabryka Gorky w Niżnym Nowogrodzie); Renault-Nissan (2012), 750 mln euro (2013) 742 mln USD (zakup spółka

---

<sup>4</sup> Znalazienie się na liście daje przywileje w postaci m.in. łatwiejszego dostępu do zakupów finansowanych z budżetu, udziału w przetargach, państwowych gwarancji, subsydiowania, restrukturyzacji zadłużenia, dogodnej polityki taryfowej.

Rostec Auto, 2014) 366 mln USD (w spółkę Rostec AutoBV – cel 50,1% udziałów) + dodatkowo Nissan 376 mln USD (razem posiadać będą 67,13% udziałów w Rostec AutoBV); BMW – projekt budowy 21 nowych zakładów do 2018 r., wartość inwestycji 2,5 mld euro [BCG 2013, Bendini 2014, Ernst & Young 2013]. Zatrzymanie takich strategicznych ważnych inwestycji jest bardzo trudne i kosztowne, dlatego korporacje tego sektora są istotnymi elementami w tworzeniu wytycznych narodowych dla negocjacji dotyczących wspólnego stanowiska UE wobec Rosji.

Trzeci przytoczony przykład to sektor chemiczny (SITC 5) – medyczo-farmaceutyczny, chemia przemysłowa, chemia konsumencka (np. kosmetyki). Wartość rynku rosyjskiego to ok. 95 mld USD (import ok. 50%). Na przykład rosyjski rynek farmaceutyczny obejmuje trzy segmenty (wartość 2013 r. ok. 22 mld USD) – rynek komercyjny (66%), szpitalny (23%) i ulgowy (11%). W 2014 r. 74% preparatów farmaceutycznych pochodziło z importu (Niemcy, Francja, Włochy, Wielka Brytania, Węgry). W 2014 r. na rynku rosyjskim obecnych było 967 firm-producentów preparatów farmaceutycznych. Blisko 40% importu pochodzi z 10 największych korporacji, wśród nich francuskich Sanofi-Aventis i Servier, niemieckich Bayer i Berlin-Chemie, węgierskiego Gedeon Richter. Według koncepcji rosyjskich władz do 2018 r. 90% „ważnych strategicznie” leków ma być produkowanych w Rosji. Konsekwencją tego są odpowiednie dostosowania najpotężniejszych korporacji<sup>5</sup> (Sanofi, GlaxoSmithKline, Bayer, Gedeon Richter, Servier, AstraZeneca) poprzez inwestycje na rynku rosyjskim [Ekiert 2014]. Istotne znaczenie dla UE ma także rosyjski rynek chemii przemysłowej. Ocenia się go jako jeden z najbardziej dynamicznych w XXI w. Największym beneficjentem jest tu niemiecka firma BASF, która systematycznie umacniała swoją pozycję w Rosji<sup>6</sup>. Istotny segment to także rosyjski rynek kosmetyczny – 75% obrotów korporacje zagraniczne, w tym np. (udział w rynku): francuskie L’Oreal (20% ogółem, 39% w rosyjskim rynku perfum) – znaczna część produkcji w Rosji; brytyjsko-holenderski Unilever (18%) – 4 fabryki w Rosji (2 mld USD); Avon (10%) – 45% produkowane na rynku rosyjskim. Cechą charakterystyczną tego segmentu jest, że 38% rosyjskich konsumentów posługuje się wyłącznie produktami zagranicznymi, 61% równocześnie zagranicznymi i krajowymi, a tylko 1% nie używa zagranicznych produktów [Śmietana 2012]. Konsekwencją tego jest uznanie rynku przez korporacje za bardzo istotny obszar ekspansji. W efekcie, choć kosmetyki trudno uznać za dobra strategiczne w polityce państwa, to już siła stojących za nimi rodzimych korporacji z pewnością jest dla rządów ważna.

Na podstawie przytoczonych danych można stwierdzić, że wymienione korporacje oraz liczni współpracujący z nimi kooperanci to znacząca siła nacisku na macie-

<sup>5</sup> Np. Servier otwarcie zakładu produkcji leków w Rosji (2007); GlaxoSmithKline trzy spółki: JSC GSK Trading (leki na receptę i szczepionki), Biomed (produkcja), GSK Consumer Healthcare (OTC, higiena); Sanofi-Aventis zakup rosyjsko-polskiego producenta insuliny Bioton-Vostok (2009).

<sup>6</sup> Np. produkcja termicznej izolacji rurociągów, urządzeń chłodzących, lakierów, tworzyw, dodatków do betonu. Inwestycje *greenfield*, np. (2012) druga fabryka domieszek do betonu (10 mln euro) oraz centra B+R – (2000) w Niżniekamsku, (2012) badań systemów poliuretanowych.

rzyste rządy, podejmujące ustalenia odnośnie do relacji z Rosją. Należy podkreślić, że współcześnie, w dobie globalnych systemów sieciowych istotna jest także reakcja zasilających system korporacyjny mniejszych podmiotów. To one mogą stanowić bezpośrednią i najgłośniejszą siłę wywierania nacisków na rządy – lobbying przekrojowy [Rosińska-Bukowska, Bukowski 2014].

### **3. Ocena wpływu korporacji na budowanie wspólnego stanowiska państw UE wobec Rosji – ujęcie sektorowe**

Wpływ korporacji na stosunki międzynarodowe należy analizować, uwzględniając zakres decyzji podejmowanych przez władze poszczególnych państw „w interesie swoich korporacji”. Należy przy tym zwrócić uwagę na mechanizmy działań korporacji, służące realizowaniu ich wpływów na poziomie narodowym (państw macierzystych) i ponadnarodowym, czyli na forum UE. Punktem wyjścia analizy jest struktura wymiany handlowej UE–Rosja, aby skoncentrować się na motywach i mechanizmach działania podmiotów najaktywniej operujących w Rosji. Umożliwia to wskazanie korporacji, które są głównymi graczami w tych obszarach na rynku rosyjskim oraz ich krajów pochodzenia, a w konsekwencji interesów narodowych danego państwa w negocjacjach ogólnounijnych.

Z pewnością zatem istotne jest zwrócenie uwagi na strategię korporacji sektora paliwowo-energetycznego, w którym od lat dla wszystkich państw członkowskich odnotowujemy największy import z Rosji [Eurostat 2014]. Korporacje europejskie podjęły próby włączenia się w wydobywanie na terenie Rosji i były w tym wspierane przez władze narodowe. Obok korzyści czysto ekonomicznych (dla konkretnych KTN) ważnym motywem było bowiem zabezpieczenie interesów państwa macierzystego. Mechanizm realizacji to m.in. inwestycje wspólne z rosyjskimi spółkami. Korporacje takie, jak: BP, Shell, ENI, Total, BASF, Siemens, czyli równocześnie KTN brytyjskie, niemieckie, holenderskie, francuskie, włoskie, przypominają obecnie władzom swoich państw o ich wcześniejszym poparciu dla tych inwestycji. Podjęmą zatem aktywne działania lobbingsowe, które – choć w tym przypadku realizowane narodowo – stanowią spójną strategię branżową.

Podobne były także strategię ekspansji korporacji sektora maszyn, urządzeń i sprzętu transportowego (m.in. pojazdy, inny sprzęt transportowy, maszyny i urządzenia energetyczne, sprzęt przemysłowy i części do maszyn, maszyny i urządzenia do obróbki metali, inny sprzęt specjalistyczny – sekcja SITC 7 największy eksport UE-28 (średnio ok. 50% w latach 2004-2013). Przedsięwzięcia strategiczne np. korporacji motoryzacyjnych (VW, Renault, BMW, Daimler) dowodzą, że wszystkie systematycznie angażowały się na rynku rosyjskim poprzez uruchomienie produkcji. Motywem bieżącym była eksploatacja handlowa lokalnego rynku – obecnie w 70-90% osiągają swoje dochody ze sprzedaży pojazdów. Bardziej dochodowa jest jednak sprzedaż części zamiennych i usług (w krajach zachodnich 50-70% zysków), dlatego w dłuższej perspektywie KTN planowały zmiany tej proporcji, co miały

zapewnić lokalne inwestycje. Sankcje dotyczące technologii i produktów tzw. podwójnego zastosowania mają zatem dla nich istotne znaczenie. Strategią obronną KTN jest także tutaj koalicja sektorowa, służąca ograniczeniu dalszych sankcji i wyraźnemu wyłączeniu spod sankcji elementów wyposażenia przemysłu motoryzacyjnego. Argumenty przedstawiane swoim rządów są tożsame, co potwierdza, że także w tym przypadku ważący okazuje się model biznesowy.

Korporacje sektora chemicznego (m.in. BASF, Unilever, GlaxoSmithKline, AstraZeneca, Sanofi Aventis, Novo Nordisk, Bayer, Henkel, L'Oréal, Oriflame, Yves Rocher, Nivea) – upatrując w rynku rosyjskim możliwości rozwoju swojej sprzedaży – starały się zwiększać udziały rynkowe poprzez inwestowanie w markę i reklamę lub inne formy aktywizacji sprzedaży. Jednak z uwagi na strategię „udomawiania” produkcji, wdrażaną przez rosyjskie władze, niemal wszystkie w ostatnim okresie zintensyfikowały inwestycje na lokalnym rynku (nowe fabryki, modernizacja lub rozbudowa). Także one będą wywierały naciski mniej i bardziej formalne na swoje władze, argumentując, że ewentualne zaostrzenie relacji UE–Rosja negatywnie wpłynie na ich kondycję, co odbije się na rodzimych fabrykach, zatrudnieniu, a także mniejszych, rodzimych przedsiębiorstwach (kooperantach).

Konkluzja – najpotężniejsze korporacje podejmują działania w celu utrzymania/uzyskania korzystnych dla siebie warunków. Wywierają one naciski na władze o różnym charakterze (bezpośrednio i pośrednio), co znajduje z pewnością odbicie w stanowisku negocjacyjnym ich kraju macierzystego. Na podstawie analizy aktywności lobbystycznej najpotężniejszych KTN można stwierdzić, że wykorzystują one coraz bardziej złożone metody oddziaływania. Obecnie powszechnie stosowany przez KTN jest lobbing przekrojowy – wyrafinowanie metod, naciski pośrednie, np. poprzez włączanie nowych grup (*think tanki*, *fanpage*). Znacznie ważniejsze dla korporacji niż uzyskanie wprost poparcia swojego rządu staje się zbudowanie branżowej koalicji międzynarodowej – kooperencja (współpraca między konkurentami) oraz oligopolizacja globalnej przestrzeni biznesowej, czyli tworzenie stref wpływów wokół KTN-*orchestratorów* [Rosińska-Bukowska 2012]. Oznacza to rozwój koalicji koncentrycznych – wokół interesów najpotężniejszych korporacji (lub państw), ale akcentując znaczenie reprezentacyjności poprzez włączanie kooperantów, konsumentów, organizacji pozarządowych. Skutkiem jest scalenie lobbingu na poziomie lokalnym (narodowe interesy) oraz ponadnarodowym (o zasięgu globalnym oraz regionalnym – europejskim) w oparciu o ideę kompromisu, w tym konkurentów – tak państw, np. Niemcy i Francja, jak i konkurujących KTN. Model ten charakteryzuje się wykorzystywaniem pośrednich metod nacisku oraz aktywizowaniem działań mniejszych podmiotów, często nie w pełni świadomych skutków funkcjonowania w systemie („jabłko niezgody”).

Opisany model można dość wyraźnie dostrzec, obserwując np. ostatnie działania korporacji na rynku niemieckim. K. Bock, szef BASF, podkreślając, że 90% projektów inwestycyjnych BASF w Rosji jest zabezpieczone gwarancjami państwa niemieckiego, pytał: kto najbardziej straci na sankcjach? Wicedyrektor Deutsche Bank

J. Fitschen ostrzegał przed „nową zimną wojną”. Prezes E.ON J. Teysen podkreślał, że tylko partnerstwo z Rosją uczyni nasz kontynent bardziej pokojowym. W podobnym tonie zabierali głos szefowie Volkswagena, Siemensa, Adidasa, Bayera. Korporacje stosując model lobbingu przekrojowego, wykorzystywały to, że wśród przedsiębiorców niemieckich produkujących na eksport aż 50% wysyła swoje towary do Rosji. Ponadto 6 tys. firm, będących często kooperantami wielkich niemieckich KTN, zainwestowało w Rosji ponad 20 mld euro. Wiązą oni pogorszenie swojej sytuacji z polityką rządu wobec Rosji. KTN uruchomiły intensywny lobbing medialny o charakterze przekrojowym w celu wywarcia odpowiedniej presji na rząd przez społeczeństwo. Równocześnie kanclerz A. Merkel nie ukrywała także rosnących, bezpośrednich nacisków na rząd ze strony rodzimych korporacji. Podobna sytuacja miała miejsce w Wielkiej Brytanii, Francji czy Holandii – naciski korporacji oraz lokalnych społeczności i mniejszych przedsiębiorstw jako wyraz realizacji ich „dobra wspólnego”.

Korporacje starają się zatem stworzyć obraz jednego z narodowych rezydentów, działając tak, aby naciski na władze na poziomie narodowym odbierane były nie jako realizacja partykularnych interesów, lecz jako wypadkowa dobra wspólnego. Zazwyczaj argumentują obecnie potrzebę ochrony swoich interesów, wykorzystując jako wsparcie interesy mniejszych zależnych/powiązanych członków systemu. Dzieje się tak zarówno w przypadku reprezentowania głosem Niemiec czy Francji interesów mniejszych państw UE, jak i gdy najpotężniejsze KTN przywołują argumenty o przełożeniu ich kłopotów na kooperantów, klientów etc. Na przykład BP zaczęło lobbować na rzecz blokowania sankcji jeszcze przed ich wprowadzeniem, a następnie zabiegać o ich ograniczenie, argumentując, że mogą one negatywnie wpłynąć nie tylko na jego interesy i strategiczne cele w Rosji, ale ogólną kondycję finansową, a w konsekwencji na aktywność na rynkach unijnych (zatrudnienie, ceny paliw). Lobbing korporacji sektora zbrojeniowego (Francja, Wielka Brytania) doprowadził do ustanowienia sankcji w łagodniejszej niż pierwotnie zakładano formie – restrykcje jedynie wobec nowych kontraktów zbrojeniowych. Z sankcji wyłączono kontrakty wojskowe niezbędne dla utrzymania zdolności obronnych niektórych krajów Unii (możliwość importu rosyjskich części zamiennych), np. Polska, Czechy, Węgry, państwa bałtyckie. Lobbing europejskich gigantów sektora finansowego spowodował z kolei, że sankcje objęły kredyty długo- i średnioterminowe, wyłączeniem objęto operacje krótkookresowe, znacznie bardziej opłacalne dla pożyczkodawców, czyli operujących w Rosji europejskich banków. Z sankcji wyłączono jednostki zależne/filie banków rosyjskich na obszarze UE, aby „nie utrudniać życia zwykłym obywatelom”.

#### **4. Zakończenie i wnioski**

Podsumowując, należy podkreślić, że analizując strukturę handlu UE–Rosja zarówno po stronie eksportu, jak i importu (co nie było przedmiotem niniejszych badań), interesy poszczególnych państw członkowskich UE charakteryzują się znaczną róż-

norodnością. Ma to oczywiście istotny wpływ na ich politykę „narodową” w toku budowania wspólnego stanowiska wobec Rosji. W niniejszym badaniu skoncentrowano się jednak na fakcie, że państwa UE-28, których udział w handlu z Rosją jest największy (Niemcy, Francja, Holandia, Wielka Brytania, Holandia, Włochy), to równocześnie kraje macierzyste najpotężniejszych korporacji europejskich. Analizując aktywności tych korporacji na rynku rosyjskim, podjęto próbę wskazania możliwych ponadnarodowych punktów stycznych jako podstaw wypracowania stanowiska UE wobec Rosji, w oparciu o analizę ich metod działania. Badanie wykazało, że spójności wspólnego stanowiska państw członkowskich sprzyja fakt, że najpotężniejsze korporacje, stanowiąc systemy biznesowe o rozbudowanej globalnej sieci powiązań, coraz intensywniej wykorzystują metody lobbingu przekrojowego – budują koalicje branżowe, ponadnarodowe.

Konkludując, paradoksalnie to, co stanowi istotną wadę sankcji, czyli stosowanie odpowiedzialności zbiorowej – dotyczącej wszystkich obiektów funkcjonujących w obrębie ich oddziaływania [Gagné 2005, s. 25], można uznać za sprzyjające wypracowaniu wspólnego stanowiska UE. Sankcje dotyczą bowiem wielu podmiotów w różnych państwach, co sprawia, że koalicje mają charakter bardziej sektorowy niż narodowy. Podstawą uruchomienia mechanizmu sankcji jest koncepcja bezpieczeństwa zbiorowego jako fundamentu stosunków międzynarodowych, na którym opierają się systemy współpracy regionalnej i globalnej [Madiès, Laurila 2013, s. 14-15]. W przypadku analizy „czysto geograficznej” (UE) wyraźne są rozbieżności interesów państw. Podobny model powiązań biznesowych najpotężniejszych KTN na terenie Rosji wspiera jednak spójność systemu. W odniesieniu do sankcji wielostronnych kluczowe znaczenie dla ich skuteczności ma utrzymanie jedności koalicji, która zdecydowała o ich wprowadzeniu – długookresowa spójność polityki krajowej i międzynarodowej liderów [Krustev, Morgan 2011, s. 351-376]. Realizowany przez KTN model wymusza wyważenie racji politycznych i ekonomicznych w długim okresie. Efektem jest zastosowanie tzw. *smart sanctions* [Drezner 2011, s. 96-98], czyli modelu sankcji inteligentnych, nakładanych etapowo i sektorowo, oraz wsparcie mechanizmu na autorytecie instytucjonalnym UE [Escribà-Folch 2010]. W świetle badań model taki wykazuje największą skuteczność, gdyż pozwala w dobie dynamicznych zmian i złożonych powiązań o charakterze ponadnarodowym na względnie elastyczne reagowanie [Drezner 2012].

Problemem podstawowym w procesie budowania wspólnego stanowiska UE-28 wobec państw trzecich (tu: Rosji) wydaje się brak wypracowanych mechanizmów skutecznej koordynacji działań na szczeblu unijnym – centrum zarządzania, znajdującego *consensus* między rozbieżnymi, narodowymi politykami/interesami [Grosse 2014]. Należy zauważyć, że całkowite pomijanie w oficjalnych stanowiskach informacji odnoszących się do wpływu korporacji (globalnych sieci biznesowych wokół najpotężniejszych z nich) na kształtowanie stanowisk rządów zniekształca rzeczywisty obraz sytuacji negocjacyjnej. We współczesnym świecie KTN stały się bowiem istotnymi graczami w polityce międzynarodowej. W świetle zaobserwowanych



zmian w ich strategiach wywierania wpływów (lobbing przekrojowy) ich oddziaływanie wydaje się coraz bardziej wyrafinowane, ale też ma coraz większą siłę. W ten sposób najpotężniejsze KTN kreują się na reprezentantów wielu interesariuszy (mniejszych podmiotów). Podobnie w geopolityce UE obserwujemy wzrost hierarchii władzy najsilniejszych państw, które sterują systemem, będąc równocześnie krajami macierzystymi najpotężniejszych korporacji, co z pewnością nie jest bez znaczenia. Tym samym wydaje się zasadne uznanie, że najpotężniejsze korporacje (dodać należy, nie tylko europejskie) stanowią istotną siłę w kształtowaniu wspólnego stanowiska państw (tu: UE) wobec określonych sytuacji i podmiotów. Wskazanie konkretnych korporacji (liderów swoich globalnych sieci), mogących mieć wpływ na modele i zasady negocjacji między UE a Rosją, jest zatem konieczne dla wyjaśnienia wyzwań związanych z budowaniem wspólnego stanowiska państw członkowskich wobec Rosji. Odpowiadając na podstawowe pytanie stawiane w niniejszym badaniu, należy stwierdzić, że rozwój globalnych systemów biznesowych sprzyja raczej łagodzeniu rozbieżnych interesów państw, gdyż macierzyste korporacje transnarodowe wprawdzie wywierają naciski na swoje rządy, jednak z uwagi na podobieństwa w ich modelach ekspansji wyraźne są także ich wspólne interesy sektorowe, co czyni debatę ponadnarodową.

## Literatura

- BCG, 2013, *Transforming Russia's Auto Industry: From Recovery to Competitiveness*, The Boston Consulting Group Report, [www.bcg.com](http://www.bcg.com) (5.12.2014).
- Bendini R., 2014, *Unia Europejska i jej partnerzy handlowi*, [www.europarl.europa.eu/ftu\\_6.2.1.pdf](http://www.europarl.europa.eu/ftu_6.2.1.pdf) (6.03.2015).
- Boutenko V., Kreid E., Lang N., Mauerer S., 2013, *Transforming Russia's Auto Industry: From Recovery to Competitiveness*, [www.bcg.com](http://www.bcg.com), July.
- Caruso R., 2003, *The Impact of International Economic Sanctions on Trade. An empirical Analysis*, Milan, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.
- Cohen C., Gabel J., 2014, *Global Forecast 2015. Crisis and Opportunity*, [http://esis.org/files/publication/141110\\_Cohen\\_GlobalForecast2015\\_Web.pdf](http://esis.org/files/publication/141110_Cohen_GlobalForecast2015_Web.pdf) (7.03.2015).
- Drezner D.W., 2011, *Sanctions Sometimes Smart: Targeted Sanctions in Theory and Practice*, *International Studies Review*, vol. 13, no. 1, s. 96-108.
- Drezner D.W., 2012, *An analytically eclectic approach to sanctions and non-proliferation*, [w:] ed. Solingen E., *Sanctions, Statecraft, and Nuclear Proliferation*, Cambridge University Press, Cambridge–New York, s. 154-173.
- Ekiert Z., 2014, *Rynek farmaceutyczny w Rosji*, WPHI Ambasady RP w Moskwie, [https://moskwa.trade.gov.pl/pl/analizy\\_rynkowe/pdf](https://moskwa.trade.gov.pl/pl/analizy_rynkowe/pdf) (14.11.2014).
- Ernst & Young, 2013, *An overview of Russian and CIS automobile industry*, March.
- Escribà-Folch A., 2010, *Economic sanctions and the duration of civil conflicts*, *Journal of Peace Research*, vol. 47, s. 129-141.
- Eurostat, 2014, *Traditional international trade database access (ComExt)*, (11-12.2014).
- Financial Times, 2014, *FT Global 500*, [www.ft.com](http://www.ft.com) (20.12.2014).
- Gagné K., 2005, *Une analyse de la sanction économique en droit international*, Université de Montréal, Montréal.

- Grosse T.G., 2014, *W poszukiwaniu geoeconomii w Europie*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa.
- Krustev V.L., Morgan T.C., 2011, *Ending Economic Coercion: Domestic Politics and International Bargaining*, Conflict Management and Peace Science, vol. 28, s. 351-376.
- Madiès T., Laurila H., 2013, *Economic Sanctions: Embargo on Stage. Theory and Empirical Evidence*, Fribourg, <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84444/gradu06628.pdf> (7.03.2015).
- Owen J.M., Inboden W., 2015, *Putin, Ukraine, and the Question of Realism*, The Hedgehog Review, vol. 17, no. 1, [http://www.iasc-culture.org/article\\_2015\\_Spring\\_OwenInboden.php](http://www.iasc-culture.org/article_2015_Spring_OwenInboden.php) (16.03.2015).
- Паппэ Я.Ш., Галухина Я.С., 2009, *Российский крупный бизнес – первые 15 лет. Экономические хроники 1993–2008*, Издательский дом ГУ ВШЭ, Москва.
- Rosińska-Bukowska M., 2012, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rosińska-Bukowska M., Bukowski J., 2014, *Geografia lobbingu – przestrzenne zróżnicowanie postrzegania działalności lobbingowej*, Acta Universitatis Lodzianis Folia Geographica Socio-Oeconomica, nr 16.
- Śmietana M., 2012, *Analiza rynku kosmetycznego w Rosji*, WPHI Ambasady RP w Moskwie, [https://moskwa.trade.gov.pl/pl/analizy\\_rynkowe/pdf](https://moskwa.trade.gov.pl/pl/analizy_rynkowe/pdf) (21.02.2015).
- USA wprowadzają kolejne sankcje wobec Rosji, 2014, Reuters, <http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/1140768.html> (12.09.2014).
- Васильев А.С., 2010, *Проблемы и перспективы развития стратегических альянсов европейских транснациональных корпораций*, МГИМО, Москва.
- WIR, 2014, *World Investment Report 2014*, UNCTAD, [www.unctad.org](http://www.unctad.org), tab. 28.
- Zarate J., 2014, *After the sanctions, prepare for the Russian counterattack*, Financial Times, <http://www.kyivpost.com/365903.html> (22.02.2015).
- Ziegler A.R., 2011, *Introduction au droit international public*, Stämpfli Editions SA Berne, Berne.