

## Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України

ЕЛЛАНА МОЛЧАНОВА

Грудень 2012

- § Глобалізація характеризується збільшенням кількості транснаціональних корпорацій (ТНК) в Україні, що інвестують в різні сектори економіки, створюють нові робочі місця, впроваджують нову корпоративну культуру.
- § Вихід ТНК на український ринок впливає не тільки на розвиток основних галузей народного господарства, але й на державну політику.
- § Для української економіки поява таких нових потужних гравців та конкурентів викликала деякі побоювання щодо лояльності їх стратегій та дотримання норм права.
- § Яка роль профспілок у розв'язанні трудових відносин між ТНК та працівниками, і які сучасні напрямки консолідації зусиль профспілок щодо захисту прав українських робітників у підрозділах ТНК в Україні?





## ЗМІСТ

1. Поняття та характеристика транснаціональних корпорацій.....	2
2. Мотивація виходу ТНК на іноземні ринки .....	4
3. Масштаби діяльності ТНК.....	7
4. Діяльність ТНК в Україні.....	9
5. Український ринок праці та ТНК.....	5
6. Стратегічні орієнтири взаємодії профспілок та ТНК.....	15



## 1. Поняття та характеристика транснаціональних корпорацій

Сьогодні немає жодного значного процесу в світовій економіці, що відбувався б без участі транснаціональних корпорацій (ТНК). Вони приймають як пряму, так і опосередковану участь у світових економічних процесах. Хоча ТНК здійснюють свою діяльність на міжнародному рівні, їх вплив поширюється на всі країни та всі сфери життя, зокрема й політичну, що дозволяє розглядати ТНК поряд із державами і міжнародними організаціями. Тому феномен ТНК і досі є дискусійним питанням як у науковців, що займаються дослідженням сучасних міжнародних відносин, так і у керівників держав та підприємств. Тому дане питання є актуальним, суперечливим і дискусійним. Отже, розглянемо сутнісні характеристики ТНК, його організаційну структуру та мету діяльності.

Перше визначення ТНК з'явилося у 1960 р. Його запропонував Девід Лілієнталь, американській державний діяч, якій у своєму визначенні не робив акцент на характеристиці структурних і організаційних сторін ТНК, а визначав ТНК як фірму, що діє більш ніж в одній країні, діяльність якої носить наднаціональний, наддержавний характер і веде до створення і управління зв'язків, що робить дуже активний вплив на процеси, які протікають в інших країнах. Сьогодні використовують визначення ТНК, запропоноване Організацією об'єднаних націй (ООН). Транснаціональна корпорація – найбільш потужна компанія корпоративного бізнесу, яка діє в рамках міжнародного масштабу і відіграє вирішальну роль у посиленні світогосподарських зв'язків; це гігантські, широко диверсифіковані як в галузевому, так і у географічному плані господарські структури, які за своєю економічною потужністю прирівнюються до деяких держав.

ТНК впроваджуються у сферу господарської діяльності національних урядів та вносять корективи у їх політику. Найбільші з них впливають на фінансову та іншу кон'юнктуру світового господарства. Країни та недержавні транснаціональні структури стали сильними партнерами, які взаємодіють та конкурують між

собою, представляючи симбіоз двох якісно різних підсистем глобальної економіки.

Транснаціональні корпорації об'єктивно розглядаються як пануючий елемент світового господарства. ТНК, контроль яких розповсюджується за межі країн розташування головних офісів (материнських компаній) гігантів, виступають каталізатором розвитку нових технологій. Поява багатогалузевих комплексів, національна належність та діяльність яких виходить за межі державних кордонів, по-новому ставлять питання про взаємовідносини економіки та держави у національному й міжнародному масштабах. ТНК стали домінуючим фактором міжнародної спеціалізації та міжнародної торгівлі, тому внутрішні й зовнішні ринки окремих країн виступають окремими сегментами світового ринку. Це стало можливим завдяки тому, що для ТНК не існує поняття національних чи регіональних кордонів: відносини спеціалізації та кооперації встановлюються і розвиваються між підприємствами, які розташовані у різних країнах, але належать до однієї корпорації.

Створення ТНК спрямоване на розподіл ринків та сфер впливу між найбільшими компаніями певних галузей виробництва. Капітал, залишаючись національним по суті, перетворюється у міжнародний за сферою своїх інтересів та характером використання. Тісні контакти між капіталами різних країн встановлюються у міжнародних консорціумах, які створюються для спільного будівництва великих об'єктів, розвитку нових видів виробництва, здійснення дорогих науково-технічних проектів.

На зміну умов експорту капіталу, в яких відбувається міжнародний капіталообіг, впливають посилення ролі уряду як експортеру капіталу та гаранта вивозу приватного капіталу, швидкий темп приватних іноземних капіталовкладень у розвинених країнах, падіння значення інвестицій у добувну промисловість, збільшення капіталовкладень в обробну промисловість тощо. Експорт та імпорт підприємницьких інвестицій у розвинені країни набув більшого значення ніж довгостроковий позиковий капітал. Як результат, експорт прямих іноземних довгострокових капіталовкладень, особливо в США, відтісняє на другий план експорт портфельних інвестицій, а в

експорті приватного капіталу значення набуває реінвестування прибутку ТНК.

Діяльність ТНК є відображенням потреб розвитку економічних відносин і є яскравим прикладом подолання митних бар'єрів. За допомогою ТНК процеси виробництва виходять поза межі окремих країн, на цій основі створюються нові промислові комплекси. Безпосереднім проявом таких комплексів слугує експорт капіталу, перш за все, прямі іноземні інвестиції.

Окрім того, створюючи підприємства за кордоном, ТНК намагаються використати у своїх інтересах нерівномірність економічного та технічного розвитку окремих країн, поєднуючи сучасну техніку та технологію з дешевою робочою силою.

Міжнародна концентрація виробництва та централізації капіталу, вихід за національні кордони стимулює розвиток ТНК, підвищує їх роль у сфері міжнародних економічних та політичних відносин. Ріст ТНК відбувається на основі подальшої концентрації виробництва та капіталу на національному й міжнародному рівнях. Це виявляється у розширенні іноземної виробничої мережі приватних корпорацій, а також поглинанні ТНК іноземних фірм. Виникають нові та видозмінюються старі форми ТНК і методи їх діяльності. Передусім, це простежується у подоланні національної замкнутості економік країн. Виникає якісно новий взаємозв'язок або взаємодія – взаємне переплетіння національних економік, ліквідація економічних кордонів між ними, поява розгалужених багатогалузевих комплексів та конгломератів, які не співпадають із національними кордонами. ТНК стали домінуючим фактором у міжнародній спеціалізації та міжнародній торгівлі, внутрішні та зовнішні ринки окремих країн стали для них окремими сегментами світового ринку, що в сукупності перетворює їх на глобальний економічний простір.

ТНК можна визначити як інститут або організацію:

§ що здійснює виробництво або послуги, не менше, ніж у шести країнах;

§ в якій задіяні не менше 25 % іноземних працівників;

§ структура активів якої складає не менше 25% капіталовкладень за кордоном;

§ річний обіг якої не менше 1 млрд. дол.;

§ обсяг реалізації товарів за межами головної (материнської) компанії складає не менше 20%;

§ що проводить єдину стратегію управління розвитку національних підприємств, які входять в організаційну структуру ТНК.

Діяльність даного підприємства-інституту, його управління й інтереси обумовлені не лише внутрішніми, а й зовнішніми чинниками, причому потреби місцевого розвитку, як правило, або ігноруються, або мало приймаються до уваги, і сама діяльність пов'язана насамперед із розвитком світового господарства.

Транснаціональні компанії характеризуються такими основними рисами:

§ інтернаціональні і за сферою функціонування, і за сферою застосування капіталу;

§ мають, як правило, величезний матеріальний і фінансовий потенціал;

§ виходячи з попередньої ознаки, мають можливість здійснювати значні відрахування на науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (ТНК є носіями досягнень передової науки, передових технологій);

§ мають, як правило, тісні зв'язки з національними банківськими компаніями і національними банківськими системами, входять у фінансові угруповання;

§ як правило, це багатонаменклатурні фірми, діяльність яких досить сильно диверсифікована

§ їм притаманна відносна незалежність руху власного капіталу по відношенню до процесів, що відбуваються в національних межах.

ТНК є найпотужнішою частиною корпоративного бізнесу, який діє у міжнародних масштабах, і відіграють провідну роль у посиленні світогосподарських зв'язків. Вони проводять свої



трансакції на основі розроблених глобальних стратегій, пов'язуючи національні та регіональні ринки і забезпечуючи цілісність світового господарства завдяки особливості своєї організаційної структури.

Структура ТНК має декілька різновидів: ієрархічна (вертикально та горизонтально інтегровані) (рис. 1) та етархічна.

Ієрархічна організаційна структура має складне ієрархічне підпорядкування материнській компанії. Ступінь підпорядкування залежить від організаційно-правової форми другого рівня ієрархії: дочірні компанії, асоційовані компанії, компанії однакового володіння або відділення, філії.

Рис. 1. Ієрархічна структура ТНК



Дочірня компанія («*subsidiary*») реєструється як самостійна компанія і має статус юридичної особи з власним балансом. Контролює її батьківська компанія, яка володіє частиною акцій або всім капіталом.

Асоційована (змішана) компанія («*associate*») відрізняється від дочірньої меншим впливом батьківської фірми, якій належить суттєва, але не основна частина акцій. Змішані компанії, в яких іноземному інвестору належить більше від

половини акцій, називають компаніями переважного володіння: якщо 50% належить іноземному інвестору і 50% місцевому – компаніями однакового володіння: якщо іноземний інвестор має менше ніж 50% акцій – змішаним підприємством з участю іноземного капіталу.

Відділення, філії не є самостійними компаніями та юридичними особами і на всі 100% належать батьківській фірмі. Відділення можуть мати форму представництва головної компанії за кордоном, партнерства, у тому числі і з місцевими підприємцями, рухомого майна (кораблі, літаки, нафтові платформи), що належить головній компанії і функціонує за кордоном не менше 1 року. Країна, у якій розташовується головна компанія, називається країною базування, а країни, де знаходяться компанії-філії – приймаючими країнами.

Розрізняють одно- та багатогалузеві ТНК. Одногалузеві – це, як правило, горизонтально інтегровані корпорації. Вони являють собою підприємства, що випускають велику частину однорідної продукції (Vodafone, Fast Food). Багатогалузеві можуть існувати у формі вертикально інтегрованих корпорацій і диверсифікованих ТНК. Вертикально інтегровані корпорації утворюються у результаті об'єднання при одному власникові та під єдиним контролем найважливіших сфер виробництва кінцевого продукту. Диверсифіковані ТНК охоплюють національні підприємства з вертикальною і горизонтальною інтеграцією (Nestle)

В етархічній організаційній структурі не існує такого підпорядкування, оскільки материнська компанія може виконувати функції логістичного центру, який мінімізує транспортні витрати між підрозділами та витрати на складування, зводячи їх до нуля.

## 2. Мотивація виходу ТНК на іноземні ринки

Мета виходу ТНК іноземні ринки:

§ забезпечення потенційних, вихід на нові, збереження та розвиток вже існуючих ринків збуту;

§ уникнення імпорتنих бар'єрів;



- § підвищення конкурентоспроможності продукції;
- § низька заробітна плата;
- § більш тривалий робочий день;
- § низький рівень оподаткування;
- § спрощені адміністративні процедури;
- § тривалий строк експлуатації устаткування;
- § відсутність адміністративного регулювання порушення екологічних норм;
- § винесення екологічно шкідливих виробництв, через відсутність нових норм законодавства;
- § застарілі стандарти щодо якості продукції;
- § недосконалість ринкового механізму в реалізації власності на технології, виробничий досвід та інші, так називані, «невловимі активи»;
- § додаткові можливості підвищення ефективності і посилення своєї конкурентоспроможності шляхом доступу до ресурсів іноземних держав;
- § близькість до споживачів продукції іноземної філії фірми і можливість одержання інформації про перспективи ринків і конкурентного потенціалу фірм країни, що приймає;

§ можливість використовувати у своїх інтересах особливості державної, зокрема, податкової політики в різноманітних країнах, різницю в курсах валют тощо;

§ спроможність продовжувати життєвий цикл своїх технологій і продукції;

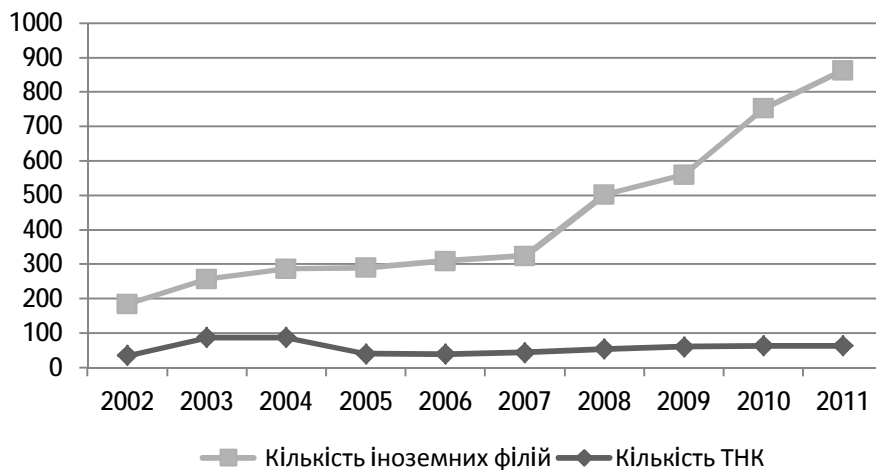
§ за допомогою прямих інвестицій фірма одержує можливість перебороти різного роду бар'єри на шляху впровадження на ринок тієї або іншої країни шляхом експорту.

Ці завдання ТНК ефективно реалізовували на всіх ринках протягом тривалого часу. Якщо проаналізувати динаміку створення ТНК та їх підрозділів (рис. 2), то можна побачити їх кількісне зростання з 2008 р. Кількість ТНК в світі суттєво не зросла, проте суттєво зросла кількість підрозділів, що підтверджує зацікавленість компаній у виході на нові іноземні ринки. Так, ТНК «Deutsche Post» представлена у 111 країнах світу.

Звичайно вихід будь-якої ТНК на новий ринок повинен бути узгоджений урядом даної країни. В аргументуванні свого позиціонування ТНК обґрунтовують переваги, які буде мати економіка приймаючої країни, зокрема:

1. Приток капіталу;
2. Залучення технологій;
3. Розвиток виробництва;

Рис.2. Динаміка створення ТНК та їх підрозділів.



4. Забезпечення зайнятості;
5. Одержання доступу до додаткових джерел засобів виробництва;
6. Уникнення митних бар'єрів країн застосування капіталу;
7. Подолання обмеженості внутрішнього ринку країни базування, збільшуючи розміри підприємств і масштаби виробленої продукції до найбільш прибуткового рівня;
8. Використання відмінностей в економічному становищі країн базування за рахунок:

§ здійснення швидких господарських маневрів із зосередженням виробництва в країнах з дешевою сировиною і низькою оплатою праці;

§ одержання більш високого прибутку в країнах з низьким рівнем оподаткування;

§ оптимізації виробничих і збутових програм до специфічних умов національних ринків;

§ маніпулювання балансами закордонних філій з підпорядкуванням їхньої політики доходів і витрат інтересам центральної штаб-квартири.

Проте жодна компанія не робить наголос на загрозах, які вона несе для національної економіки, зокрема:

1. Можлива однобічна спеціалізація національного виробництва;
2. Спеціалізація на добувних галузях промисловості, екологічно шкідливому виробництві;
3. Вивіз капіталів і прибутків з країни, що приймає;
4. Підприємства не залучені до участі в науково-дослідних та дослідно-конструкторських роботах (НДДКР);
5. Всі патенти та ліцензії належать материнській компанії;
6. Маніпулювання цін з метою зменшення податкових відрахувань в бюджет;
7. Встановлення монопольної влади.

Незважаючи на представлені загрози, важко уявити наслідки від згортання своєї діяльності в країні базування. Якщо ТНК зберегла робочі місця при позиціонуванні на національному ринку, то важко уявити масштаби безробіття в певній галузі при згортанні її діяльності. Весь фінансовий тягар буде перекладений на бюджет приймаючої країни. Так, після заяви компанії «Orel» про закриття своїх підрозділів в Західній Європі, уряд Німеччини запропонував провести рекапіталізацію компанії, що дозволило реструктуризувати фінансові потоки ТНК та зберегти робочі місця. Це поки що єдиний позитивний приклад ефективної співпраці між урядом та ТНК.

Українська економіка не залишається осторонь процесів транснаціоналізації. Наша країна викликала особливий інтерес ТНК у тих галузях, де вони мали стосовно національних компаній яскраво виражені конкурентні переваги. До основних з них належить можливість економії на масштабах та загальне управління, високий рівень витрат на НДДКР, наявність висококваліфікованої робочої сили, низькі трансграничні витрати транспорту, зв'язку та координації всіх внутрішньофірмових операцій.

Головним завданням діяльності компаній стало придбання стратегічних активів. Злиття та поглинання зменшували вразливість компаній та сприяли більш рентабельному веденню операцій. При цьому, як правило, відбувалося деяке перетворення організаційної структури та функціональних обов'язків компаній. Фактично трансграничні злиття та поглинання змінювали національну належність підприємств без змін місця їх розташування. ТНК створювали нові потужності для збільшення частки ринку, яку вони контролюють, та покращення своїх позицій у регіоні. Вони перебудовували свої мережі для підвищення рівня горизонтальної та вертикальної інтеграції та найбільш адекватного пристосування до нового ділового середовища.

Мотивація міжнародної інвестиційної діяльності:

§ отримання більшого прибутку в Україні;

§ мотивація прямого іноземного інвестування як засобу оволодіння значною ринковою част-





кою країни — імпортера капіталу компанією-інвестором;

§ забезпечення стійких довготривалих інтересів в країні;

§ зниження ризику шляхом географічної диверсифікації виробництва;

§ можливість ефективності виробничої діяльності через прямий доступ до українських ринків ресурсів;

§ поширення новітніх технологій та домінування окремих країн у розвитку цих технологій;

§ перспектива отримати квазірентні доходи на нововведеннях до їх тотального поширення дуже часто приваблює компанії вкладати капітали саме в передові галузі.

Ще однією важливою складовою привабливості українського ринку для іноземних ТНК є низькі стандарти якості для нашої продукції та екологічні норми. У світі ще у 70-ті рр. запроваджено стандарти якості навколишнього середовища та сформульовано положення про обов'язковість державної екологічної експертизи всіх напрямів господарської діяльності, у 80-ті рр. – екологічне управління та планування заходів, пов'язаних зі збереженням необхідної якості навколишнього середовища та ініціювання США міжнародного співробітництва з охорони навколишнього середовища. У спеціальних законах сформульовано конкретні природозахисні заходи з охорони повітря, води, боротьби з твердими відходами, контролю за отрутохімікатами й токсичними речовинами, рекультивациі земель, боротьби з шумом, несприятливими вібраціями та запахами.

В Україні досі діють законодавчі документи розроблені також у 70-х рр. ХХ ст. Проте, на відміну від промислово-розвинених країн, ці стандарти застарілі. Протягом останнього десятиріччя в Україні створено нову потужну нормативно-правову базу надрокористування. Розроблені та затверджені Кодекс України про надра, Гірничий закон України, Закони України «Про державну геологічну службу України», «Про угоди про розподіл продукції», «Про нафту і газ», які регулюють відносини щодо геологіч-

ного вивчення надр та розробки родовищ корисних копалин. Розбудовано ефективну систему державного геологічного контролю. Зважаючи на закріплену в положеннях Конституції України норму про надра як виключну власність народу, здійснення державного геологічного контролю за геологічним вивченням та використанням об'єктів надр набуває вкрай важливого значення. На жаль, на відміну від соціально-економічних проблем, питань інституціональних перетворень на ринкових засадах, реформування відносин власності тощо, екологічні проблеми господарської діяльності та розвитку продуктивних сил нашої держави з урахуванням екологічних чинників, критеріїв і вимог ресурсно-екологічної безпеки практично залишаються поза увагою її законодавчої й виконавчої влади. Це особливо привабливим є для ТНК

Отже, мотиви виходу ТНК на іноземні ринки можуть буди різними.

### 3. Масштаби діяльності ТНК

Одним з ключових напрямків експансії ТНК, який визначає розвиток міжнародного виробництва, є інвестиційна діяльність у формі прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Ця форма перша в переліку тенденції, які впливають на діяльність ТНК, зокрема:

§ інвестиційні капіталовкладення з метою створення виробничих потужностей за кордоном;

§ розвиток різних форм міжнародного поділу праці (предметна, подетальна, технологічна спеціалізація), які дозволяють розміщувати різні ланки виробничого процесу у різних країнах світу.

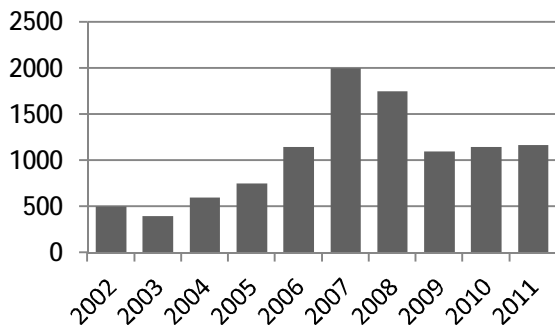
Для того, щоб зрозуміти значення інвестицій для приймаючої економіки, розглянемо обсяги капіталовкладень (рис. 3).

Як ми бачимо, до кризового 2008 р. ТНК збільшували свої капіталовкладення у країни розміщення філій. Якщо у 2007 р. негативний вплив світової фінансової кризи відчули 45% ТНК, то у 2008 р. - 85%. Прибутки ТНК знизились



на 27%, відповідно зменшилися й інвестиційні потоки. Починаючи з 2010 р., ми бачимо відновлення зростаючого тренду інвестиційної діяльності компаній. Можливо лише наприкінці 2013 р. відновляться обсяги інвестиційних потоків.

Рис. 3. Динаміка інвестиційної діяльності ТНК, млрд. дол. США



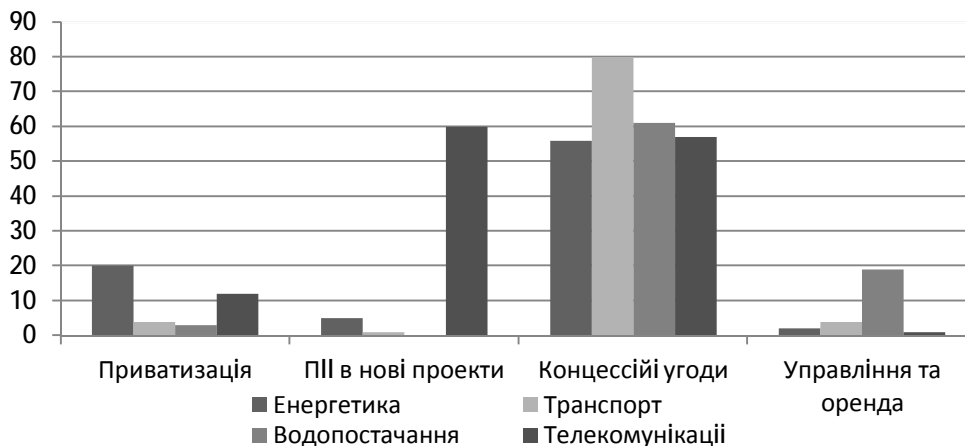
Поряд із інвестиційною діяльністю інтенсифікувалося міжфірмове співробітництво ТНК різної національної приналежності у галузі НДДКР, обміну новими технологіями, спільного використання постачальницьких та розподільних мереж. Це, у свою чергу, дозволило виявити довготривалу користь від транснаціонального комплексу, дії якого є важливими для національної господарської системи.

Серед факторів, що суттєво вплинули на діяльність ТНК протягом останніх років, слід виділити економію на масштабах, диференціацію продукції, наукоємність виробництва, концентрацію каналів розподілу, потенціал трансфертного ціноутворення, роль уряду, ріст технологічних можливостей, величину витрат транспорту та зв'язку тощо. Результат взаємодії національних економік та ТНК визначається як умовами проведення трансграничних операцій в окремих галузях, так і специфічними особливостями ТНК, які реалізують інвестиційні проекти (рис. 4).

Як ми бачимо з рис. 4, ТНК особливо не прагнуть робити капіталовкладення в нові інвестиційні проекти. Крім того, ці компанії зацікавлені в найбільш прибуткових секторах економіки. Вони не прагнуть робити капіталовкладення в ті галузі, де термін їх окупності достатньо тривалий. Єдина країна в світі, яка може диктувати умови та сфери для прямих іноземних інвестицій – Китай. Вони мають настільки привабливий інвестиційний клімат, що дозволяють собі вводити квоту (обмеження) на обсяг капіталовкладень в їх економіку на рік.

Звичайно між інвесторами виникає справжня конкуренція. Тому можливість інвестиційної діяльності отримує та компанія, що виконає додаткове інвестування в соціальну сферу, або інвестиційний ефект, який стане стимулом для подальшого розвитку інших суміжних галузей.

Рис. 4. Основні форми участі ТНК в інфраструктурних проектах, %

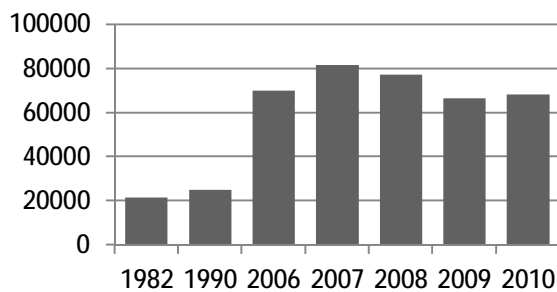




Україні доводиться лише тільки мріяти про такий привабливий інвестиційний клімат.

У будь-якому випадку, інвестиційна діяльність спрямована в країну базування на створення нових підприємств або реорганізацію старого. В першому випадку ТНК створює нові додаткові робочі місця, в другому – зберігає старі з можливістю подальшого розширення виробництва і, відповідно, створення нових робочих місць. Якщо говорити про ефект зайнятості, то більш наочно його можна проаналізувати на рис.5.

Рис. 5 Чисельність співробітників в іноземних філіях, млн. осіб.



Таким чином, можна побачити пряму залежність між обсягами інвестицій та кількістю зайнятих: скорочення обсягів інвестицій (рис. 3) вплинуло на скорочення кількості зайнятих, починаючи з 2008 р. Ця тенденція співпадає і в 2008-2010 рр.: скорочення кількості зайнятих у 2008 та 2009 рр., збільшення кількості зайнятих на підприємствах, починаючи з 2010 р. Утримувати сталу зайнятість та вистояти в конкурентній боротьбі на фоні жорсткої конкуренції стає складніше. Дедалі гострішою стає боротьба за ринки збуту: збільшення обсягів виробництва спричиняло ускладнення процедури їх продажу для виробників і продавців. Через це великі підприємства отримували додаткові переваги за рахунок можливості маневрувати ресурсами, краще витримувати цінову конкуренцію, малі підприємства стикалися з труднощами у своїй ринковій діяльності й масово ставали банкрутами.

В зовнішньоторговельній діяльності ТНК зберігаються попередні тенденції: з 2005 р. по 2007 р. в середньому 50% загального об'єму продажів ТНК доводиться на експорт. ТНК охоплюють 90% світової торгівлі пшеницею, кукурудзою, лісоматеріалами, тютюном, джутом і залізнями,

ком, 85% - міддю і бокситами, 80% - оловом, 75% - натуральним каучуком і сировою нафтою тощо. З 2008 р. транснаціональні компанії починають переорієнтовуватися на внутрішньо-фірмову торгівлю. Її обсяги з 2008 по 2011 рр. почали відповідно збільшуватися: від 20 до 30% експорту США, 30-40% - Японії і 29-35% - ФРН.

З 2009 р. відновлюється зростання зовнішньоекономічної діяльності, в якій ТНК є торгівцями, інвесторами, розповсюджувачами сучасних технологій, а також каталізаторами міжнародного руху робочої сили. Основною формою експансії ТНК залишається вивіз капіталу у вигляді інвестицій.

Останніми роками активно розвивають свою діяльність на світовому ринку транснаціональні корпорації нових індустріальних країн. Галузева структура ТНК достатньо широка: 60% міжнародних компаній зайнято у сфері виробництва (перш за все вони спеціалізуються на електроніці, автомобілебудуванні, хімічній і фармацевтичній промисловості), 37% – у сфері послуг і 3% – у видобувній промисловості і сільському господарстві.

#### 4. Діяльність ТНК в Україні

Виходячи на український ринок, ТНК діяли в межах норм законодавства: закони «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про інвестиційну діяльність», «Про підприємництво», «Про оподаткування прибутку підприємств», «Про державну програму заохочення іноземних інвестицій», «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон», «Про режим іноземного інвестування».

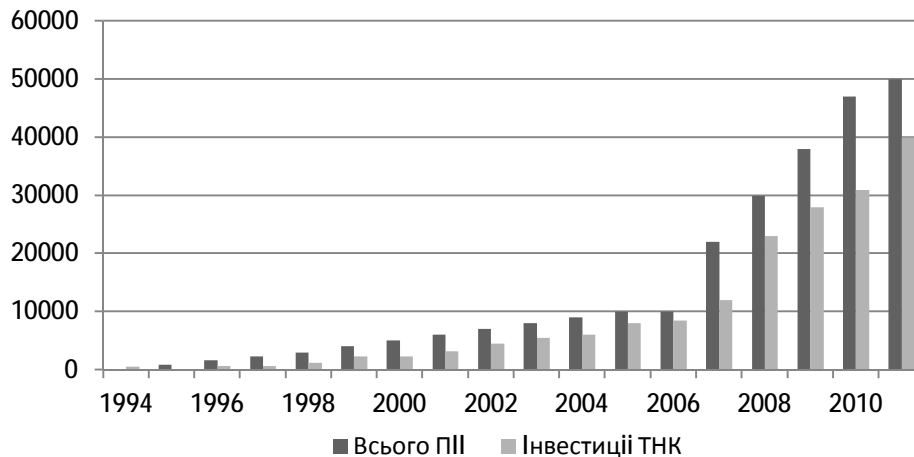
Так, за період 1992-1994 рр. іноземними інвесторами в українську економіку було вкладено лише 483,5 млн. дол. США. В 1992 р. обсяг іноземних інвестицій склав лише 3,8% обсягу ВВП, в 1993 р. – 4,0%, в 1994 р. – 2,3%. З 1995 р. спостерігалось збільшення інвестиційної активності, а в 1996 р. об'єм ПІІ в Україну збільшився більше ніж на 30%. Економічна криза 1998 р., що охопила фінансові й фондові ринки світу, позначилась і на притоці іноземних інвестицій в



нашу країну в 1998-1999 рр. З цієї причини в 1999 р. спостерігався від'ємний приріст ПІІ та було залучено на 36,94% менше, ніж у по-

передньому році. Після стабілізації світової економіки, з 2000 р., темпи зростання інвестицій відновилися (рис. 6).

Рис. 6. Динаміка притоку прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну



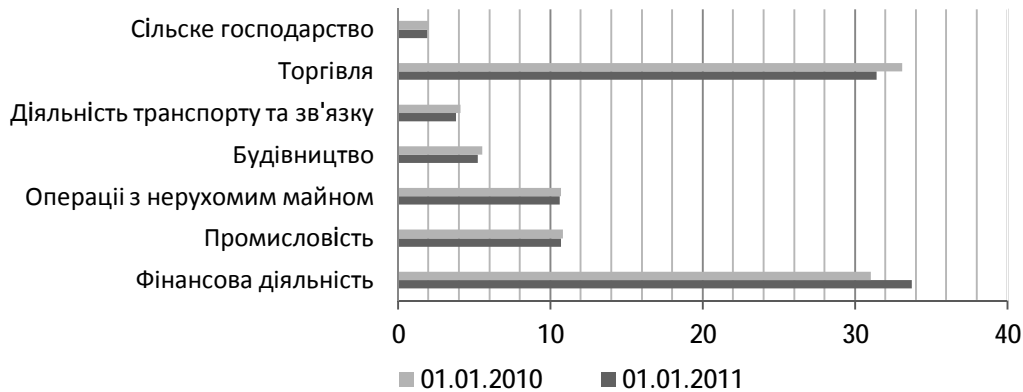
У 2005 р. різке збільшення об'єму іноземних інвестицій пояснюється продажем заводу Криворіжсталь. У 2007 р. інвестиції в основний капітал збільшилися на 36,48 %. Відтак внутрішній інвестиційний попит слід вважати одним з вагомих чинників економічного зростання в 2007 р. Приріст інвестицій забезпечив понад 35% загального приросту. Завдяки стабільним темпам інвестиційної динаміки, які зберігаються в Україні з 1998 р., економіка поступово виходить з інвестиційної кризи. Станом на кінець 2007 р. обсяг інвестицій в основний капітал сягнув 88 % рівня 1990 р. В 2008 р. в українську економіку було вкладено 29542,7 млн. дол. США, а в 2009 р. на 20,9 % більше попереднього. Ця тенденція зберігається і в наступні роки. Проте, як ми бачимо з рисунку, починає збільшуватися питома вага інвестицій ТНК у загальних обсягах. Найбільшими компаніями-інвесторами, що вклали в Україну значний обсяг інвестицій є: Mittal Steel, Siemens, Volkswagen, Deutsche Telecom, Jabil Circuit and Electronics, Sony, Panasonic, Telenor, TNK-BP, Coca-Cola, Cargill, Carlsberg, Sun Interbrew, Kraft Foods, Nestle, Philip Morris, Reemtsma, Raiffeisen Bank, Erste Bank, HVB, ING Bank, BNP Paribas, EFG Group, McDonalds, Metro Cash & Carry, Billa, Paterson та ін. (рис. 7).

Щодо галузевого розрізу діяльності ТНК, то в Україні не залишився жодний сектор економіки, в якому б не позиціонували себе ТНК. Зокрема:

1. Харчова промисловість: Nestle (Швейцарія), Bunge Limited (США), Cargill (США), Kernel Holding SA (Люксембург), офшорні агропромислові корпорації (Кіпр, Беліз, Британські Віргінські острови), McDonald's (США), Coca-Cola (США);
2. Тютюнова промисловість: British American Tobacco (представлена компанією «Бритіш Американ Табакко Україна»), Imperial Tobacco Group («Імперіал Табакко Продакшн Україна»);
3. Торівля: Metro Cash&Carry, Auchan Group, JYSK;
4. Фармацевтичний ринок: Berlin-Chemie (Німеччина), Menarini Group (Італія), Nycomed (Австрія), KRKA (Словенія), Sanofi-aventis (Франція), Gedeon Richter (Угорщина);
5. Фінансовий сектор: Raiffeisen Bank International («Райффайзен Банк Аваль»), Piraeus Bank Group («Група Піреус Банк»), UniCredit Bank ТМ (УкрСоцбанк), OTP Group (АТ «ОТП Банк», КУА «ОТП Капітал», «ОТП Лизинг», «ОТП Администратор пенсiонних фондiв», «ОТП Кредит» и «ОТП Факторинг Україна»), «ВТБ група», Росія («ВТБ банк»), «Альфа-Групп», Росія («Альфа Банк»), BNP Paribas («Укрисіббанк»);



Рис. 7. Розподіл прямих іноземних інвестицій за основними видами економічної діяльності.



6. Страховий ринок: AXA Group (Франція) - СК «АХА»; Vienna Insurance Group (Австрія), до складу якої входить СК «Українська страхова група»; «Альфа груп» (Росія) – «Альфа-страхование»; UNIQA Group (Австрія) представлена СК «Уніка»; «PZU SA» (Польща), до складу якої входить СК «PZU Україна».

Отже, головним завданням діяльності ТНК в Україні стало придбання стратегічних активів. Якщо Volkswagen, Sony, Panasonic, Coca-Cola та ін. виходили с первинними інвестиціями, то більшість ТНК, що діють на території України підписували угоди злиття і поглинання (ЗіП).

Злиття («merger») – це об'єднання двох чи більшої кількості компаній з метою підвищення ефективності господарської діяльності, заощадження на управлінських та маркетингових витратах, поліпшення конкурентної ситуації, усунення конкуренції між собою. Поглинання («takeover») – добровільна чи примусова купівля-продаж активів чи акцій однієї промислової чи фінансової компанії іншою; можлива купівля не всього пакету акцій, а лише його частини (контрольного пакету), яка надає можливість здійснювати ефективне управління та контроль за компанією, акції якої купуються.

Злиття і поглинання зменшували вразливість компаній та сприяли більш рентабельному веденню операцій. При цьому, як правило, відбувалися деяке перетворення організаційної структури та функціональних обов'язків компа-

ній. Фактично трансграничні злиття та поглинання змінювали національну належність підприємств без змін місту їх розташування. ТНК створювали нові потужності для збільшення частки ринку, яку вони контролюють, та покращення своїх позицій у регіоні. ТНК перебудовували свої мережі для підвищення рівня горизонтальної та вертикальної інтеграції та найбільш адекватного пристосування до нового ділового середовища. Таким прикладом є продаж заводу «Криворіжсталь», що стало початком нової інвестиційної стратегії ТНК на нашому ринку.

У 2005 р. ТНК почали освоювати банківський сектор (табл. 1).

Як ми бачимо з таблиці 1, були розпродані банки з найбільшими фінансовими активами. Здійснюючу таку політику, в уряді не замислювалися над майбутніми ризиками та загрозами від таких угод. Динаміка цих угод набула такого розмаху, що на українському ринку з'явилася найбільші світові транснаціональні банки. Вони почали перекуповувати інші банки, створюючи олігопольний ринок – це ринок, на якому діє декілька монополістів.

Отже, вихід великих «гравців» на український ринок суттєво вплинув на зміну розстановки сил на українському банківському ринку. Серед всіх банків України, банків з національним капіталом серед провідних гравців цього ринку залишилися лише банк «Приват», «Ощадбанк», «Ексім банк», «Родовід» тощо.



Таблиця 1.

Рік	Найбільші угоди в Україні
2005	Придбання банком Raiffeisen (Австрія) 93,5% другого за величиною вітчизняного банку «Аваль» за 1,0 млрд. дол. США
2006	Придбання банком BNP Paribas (Франція) 51% акцій п'ятого за величиною вітчизняного банку «Укрсиббанк» за 350 млрд. дол. США Придбання 94% АБ «Ажіо» банком Skandinaviska Enskilda Banken AB (Швеція) Придбання 98% АКБ «Мрія» банком ВАТ «ВТБ» (Росія) Придбання 98% АТ «ІНДЕКС-БАНК» банком Credit Agricole S.A. (Франція)
2007	Придбання 95% банку «Укрсоцбанк» за 2,2 млрд. дол. США «UniCreditGroup» (Італія)
2008	Придбання ВАТ «Банк розвитку й зовнішньоекономічної діяльності (Внешэкономбанк)» 75% акцій ВАТ «АКБ «Промінвестбанк» за 1080,0 млрд. дол. США
2009	Приєднання ПАТ "Сведбанк Інвест" (м.Київ) ПАТ "Сведбанк" (м.Київ)

Це говорить про те, що у випадку виникнення фінансових проблем у материнській компанії, вона починає перекачувати фінансові потоки з філій, які знаходять в Україні. Така ситуація виникла у 2008 р. коли фінансова криза охопила провідні країни світі. Через брак коштів в своїх компаніях, вони почали перераховувати кошти зі всіх філій. Через що в філіях, особливо в Україні, виникла нестача готівкових коштів. Іноземні банки почали пропонувати високі відсоткові ставки по депозитам у гривні, залучаючи грошову масу в банк, а потім гривню конвертували в долари і перераховували за кордон. Національний банк України (НБУ) був змушений задовольнити попит на долари шляхом зменшення своїх резервів. Внаслідок таких операцій в країні зменшилась готівкова маса доларів. Нестача готівкових коштів вплинула на скорочення пропозиції кредитів для українців, обвалився ринок нерухомості, страховий ринок, автомобільний і банківський ринок. Лише у 2010 р. НБУ зміг стабілізувати міжбанківський ринок: відсторонивши на чотири місяці основні банки, що вивозили валюту за кордон. Проте, це вже не врятувало ситуацію на українському ринку, яку спричинили непередуманою політикою уряду.

У 2010 р. відбулася зміна сектору, на який були спрямовані угоди ЗІП – металургія:

1. Придбання холдингом Metinvest B.V. (Нідерланди) 74% акцій ПАТ «Маріупольській металургійний комбінат ім. Ілліча»;

2. В лютому 2010 р. Ralkon Commercial Limited продала 10% горно-рудної компанії Ferrexpo з активами в Україні.

3. Придбання в червні 2010 р. російською інвестиційною компанією «Тройка Диалог» 48% акцій металургійного комбінату «Запоріжсталь» за 850 млн. дол. США;

4. В березні 2010 р. офшорна компанія Daveze Limited викупила акції гірничо-металургійного комплексу ЗАТ «Донецький електрометалургійний завод» у голландської компанії Milo Finance;

5. В вересні 2010 р. польська компанія Alchemia з виробництва труб підписала угоду з ISD Huta Czestochowa Sp. z.o.o., підконтрольній ISD Huta Czestochowa, про придбання заводу (раніше Rurexpol) за 40 млн. дол. США;

За підсумками 2011 р. було зафіксовано в цілому 53 угоди в металургійній галузі в Україні на загальну суму 5,43 млрд. дол. США. Це приріст на 20,1% щодо результату 2010 р. (4,52 млрд. дол. США). У сегменті переробки та збуту в 2011 р. відбулося незначне зниження ділової активності, при цьому сукупні вартісні показники були співвідносні з рівнем 2010 р. Зміни в структурі власності в сегменті переробки та роздрібною торгівлі на розвинених ринках були, як і раніше, пов'язані з зміною структури портфельних інвестицій та перерозподілом капітальних вкладень провідними компаніями галузі (табл. 2).





Таблиця 2. Структура українського ринку злиттів і поглинань, кількість угод

Галузь	Рік		
	2009	2010	2011
Промисловість	20	30	20
АПК	36	20	35
Будівництво	-	13	-
Фінансовий сектор	10	12	10
Сектор телекомунікацій	5	8	5
Інші	29	17	30

Отже, наступним може стати агропромисловий комплекс (АПК). Як ми бачимо, вже у 2011 р. кількість угод в АПК суттєво зросло. На цей ринок вийшло багато холдингів, за структурою капіталу яких важко зрозуміти їх приналежність.

Вони вдало оминають українське законодавство, шляхом створення та реєстрації своїх підрозділів на території України як самостійні. Така політика їм надає виняткове право діяти на підставі українського законодавства як резиденту нашої країни. Незважаючи на це, вони продовжують чітко окреслену свою політику: продовжують здійснювати первинне інвестування та реінвестування у всіх галузях, відповідно зменшуючи внутрішнє кредитування (рис. 6). Це ще раз засвідчує, що ТНК не залучає кошти на подальший розвиток своїх підрозділів, а лише збільшує свою виробничу-збутову мережу.

За 10 місяців 2012 р. в Україні в різних секторах економіки було здійснено 130 угод злиття і поглинання на загальну суму приблизно у 4,08 млрд. дол. США (найбільша інвестиційна активність спостерігалася в енергетиці (31% усіх залучених коштів), металургії (24%), на аграрному ринку (16 %) та ринку нафти і газу (12%)), і лише 5,33 млрд. дол. – в операції боргового фінансування. Незважаючи на кількісний показник, операції кредитування становлять всього 16% від загальної кількості операцій. Тобто із 155 угод із залучення капіталу тільки 25 операцій були з боргового кредитування. Багато банків в Україні (особливо іноземних) перебувають на стадії реалізації власних активів, тож не хочуть обтяжувати себе новими дебіторськими заборгованостями.

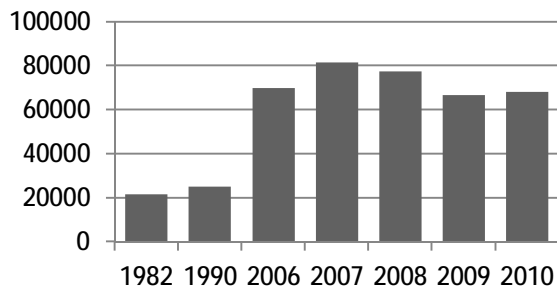
## 5. Український ринок праці та ТНК

Для всіх країн світу зайнятість у системі соціальних та економічних проблем посідає провідне місце і разом з показниками рівня життя виступає своєрідним індикатором соціальних процесів. У цьому зв'язку робоча сила, творчий потенціал як сукупність фізичних та духовних здібностей працівника є невід'ємними від людини, отже питання оптимізації зайнятості не обов'язково слід розглядати як такі, що можуть бути відділеними від цілей гуманітарного розвитку. Тому не дивно, що ціла низка провідних ринкових держав світу взяли курс на побудову соціального ринкового господарства з вираженим акцентом на активну державну стратегію щодо підтримки інформаційно містких, інноваційних секторів зайнятості.

Перед урядом нашої країни стає вкрай важливим питання про макроекономічну стабільність та безпеку. Звичайно, в період скорочення рівня економічного розвитку, скорочення робочих місць, уряд був задоволений виходом ТНК на український ринок. Власники ТНК не обіцяли створити нові робочі місця, проте зберігали ті, що все були створені. Підтримуючі рівень зайнятості на попередньому значенні, вони утримували загальний рівень зайнятості в країні (рис. 8). Крім того, уряд був позбавлений необхідності виконувати обтяжливі для бюджету соціальні видатки – виплати по безробіттю.



Рис. 8. Чисельність співробітників в іноземних філіях, млн. осіб



Як ми бачимо з рис. 8, 2008 рік для всіх став переломним. Жахливими стали затримки у виплаті заробітної плати, пов'язані, між іншим, з прорахунками грошової та інвестиційної політики. Крім того, в наслідок економічної кризи підприємства почали примусове скорочення чисельності персоналу, примусові відпустки за власний рахунок або використовували такі форми, як примусову неповну зайнятість.

Нормальна зайнятість працівників через вимушені невиходи на роботу або відпустки з причин відсутності матеріалів, сировини та обсягу робіт зменшилась на 3,4 млн. людино-днів з відповідним зменшенням заробітку. Оскільки в цьому показнику враховано працівників, що вимушені були працювати від кількох днів до кількох місяців, то в перерахунку загальна кількість частково безробітних протягом календарного місяця становила 1,6 млн. осіб. Найбільша питома вага вимушених невиходів на роботу із зазначених причин припадала на промисловість (61,8 % їх загального обсягу), транспорт (11,3 %), будівництво (10,9%) і сільське господарство (10,5%). У промисловості найвищий обсяг вимушених невиходів на роботу (у середньому на одного працівника) спостерігався в легкій промисловості (9,7 дня), а також кольоровій металургії (4,88 дня), харчовій і нафтопереробній промисловості (відповідно 4,41 і 4,1 дня).

В умовах вимушеної неповної зайнятості працівники використовуються нижче своїх можливостей, здібностей, знань, кваліфікації, наслідком чого є низька продуктивність праці. Крім працівників, які зайняті неповний робочий час і отримують відповідну заробітну плату, зайвих працівників, які одержують повну заробітну плату, осіб, які перебувають у відпустках зі

збереженням або з частковим збереженням заробітної плати, до прихованих безробітних відносять також тих, хто формально не має роботи, але не зареєстрований офіційно службою зайнятості. Останнє виникає за умов низького рівня розмірів допомоги по безробіттю, невисоких шансів отримати роботу через державні служби зайнятості, існування можливості одержання доходів від «нерегламентованої» (незареєстрованої) зайнятості населення.

На підприємствах ТНК в Україні стали порушуватися соціально-економічні права трудящих, зокрема:

§ підприємствами ТНК в Україні порушується трудове законодавство стосовно тривалості робочого дня, режиму праці, набули значного поширення незаконна підміна трудових договорів цивільно-правовими угодами та протиправна система штрафів;

§ профспілкові організації зазнають тиск зі сторони адміністрації при створенні профспілок та веденні колективних переговорів. Відбувається дискримінація за ознакою членства в профспілці, на профспілкових активістів чиниться тиск, і в подальшому їх здебільшого звільняють з роботи з надуманих причин;

§ порушення призводять до надексплуатації персоналу, високого рівня травматизму та його приховування, а у результаті – неформальна зайнятість, несплата внесків загальнообов'язкового державного соціального страхування та ухилення від сплати податків;

§ звільняють з роботи робітників, що скористалися законодавством України і створили на підприємстві, наприклад, в «Ашані» (Біличі), профспілку.

Чому так відбувається? За будь-яке порушення трудового законодавства немає жодної відповідальності. Найбільшими порушниками на українському ринку є торговельні ТНК – Metro Cash&Carry та Auchan Group. Ці компанії перевели всіх своїх співробітників на контрактні відносини, згідно з якими працівник погоджується на всі умови, запропоновані в контракті, або пише заяву на звільнення.





Відстояти порушення норм законодавства в таких випадках не можливо, оскільки робітники свідомо підписують такі договори. Відмова від його підписання – відсутність робочого місця. У виборі між роботою та безробіттям робітник обирає контрактну форму.

ТНК також або протидіють створенню первинок в своїх магазинах (звільняють тих, хто намагається її створити), або створюють «жовту» профспілку, а його керівництво впродовж багатьох років уникає співпраці з об'єднаною профспілковою організацією «Трудовий Альянс» Всеукраїнської профспілки працівників і підприємців торгівлі, громадського харчування і послуг, а також іншими профорганізаціями.

Тому до цієї теми вже неодноразово зверталися національні і галузеві профспілкові об'єднання України: про стурбованість із приводу захисту прав працівників та профспілок у ТНК.

## 6. Стратегічні орієнтири взаємодії профспілок та ТНК

Завданням сучасного етапу в сфері регулювання зайнятості є перехід до активної політики на ринку праці, яка, на жаль, не здійснюється зараз у повному обсязі. В основу має бути покладена модель управління, центральними елементами якої є основні регулятори ринкової організації праці: заробітна плата як ціна послуг праці, конкуренція на ринку праці, трудова мобільність, рівень безробіття. Саме за цими параметрами здійснюється, з одного боку, саморегулювання на ринку праці, а з іншого – відбувається втручання держави у процес управління, яка реалізує координуючу, стимулюючу чи обмежуючу роль.

Рекомендації цілком очевидні, проте виникає питання: хто і в якому обсязі буде їх впроваджувати? Треба зрозуміти, що основним мотивом діяльності будь-якої ТНК – прибуток. Підвищення заробітної плати призводить до збільшення фонду заробітної плати, збільшення собівартості та зменшення рівня прибутку. Для кожної галузі та підприємства діють норми рентабельності, прийняті ще за часів СРСР. Якщо норма рентабельності висока, можна вимагати

збільшення фонду заробітної плати. Проте, жодна ТНК не має на меті збільшення собівартості своєї продукції за рахунок збільшення фонду заробітної плати. На сьогоднішній день лише працівники шахт змогли добитися від уряду підвищення своїх заробітних плат, погашення поточної заборгованості та виконання соціальних зобов'язань. Всі інші галузі не мають настільки ефективних результатів у відстоюванні своїх прав. Наслідки можуть бути вкрай негативними: ТНК можуть втратити конкурентні переваги від діяльності на вітчизняному ринку і почнуть згортати свою діяльність в нашій країні. Найбільшим негативним наслідком для України в результаті закриття підрозділів ТНК буде масове звільнення робітників, що спричинить зростання безробіття та збільшення соціальних виплат по безробіттю. Це є великим навантаженням на державний бюджет України. Уряд в цьому не зацікавлений, тому просто ігнорує факти порушення норм права з боку ТНК та перерозподіляє податковий тягар на тих, хто ще працює.

Єдиною потужною рушійною силою урегулювання соціальної дискримінації залишаються профспілки. Саме тому вони повинні чітко розробити кардинально нову стратегію захисту своїх членів. Для цього слід розробити скоординовану стратегію захисту прав робітників ТНК за умов консолідації всіх зацікавлених сторін. Зокрема:

§ об'єднання зусиль профспілок з урядом України щодо розв'язання питань порушення прав працівників на підприємствах;

§ консолідована діяльність всіх регіональних та галузевих профспілок.

Профспілкам слід співпрацювати з Фондом державного майна України та Антимонопольним комітетом України. Їх співпраця повинна ґрунтуватися на переговорних етапах виходу ТНК на український ринок і містити наступні напрямки:

§ реалізація державної політики у сфері зайнятості, збереження старих та створення нових робочих місць;

§ організація виконання законодавства;

§ контроль за виконанням норм трудового права та перевірки ступеню їх виконання;

§ при проведенні тендерів щодо продажу об'єктів державної або приватної власності ТНК вимагати надання гарантій забезпечення працівників соціальними стандартами, удосконалення норм праці, кар'єрного зростання тощо.

Якщо профспілки на початковому етапі будуть залучатися до переговорного процесу, то потім юристам буде легше урегулювати будь-які суперечки між роботодавцями та робітниками. Навіть, якщо це буде поодинокий випадок.

Отже, з метою покращення соціально-трудових відносин та вирішення проблем на підприємствах ТНК профспілки України можуть:

§ ініціювати розгляд на засіданні Національної тристоронньої соціально-економічної ради (НТСЕР) питання про діяльність ТНК в Україні, домагатися проведення парламентських слухань про посилення ролі профспілок щодо захисту трудових прав, у тому числі на підприємствах ТНК, звернутися з пропозицією розглянути на засіданні Ради національної безпеки і оборони України питання «Про стан соціально-трудових відносин та дотримання законодавства на підприємствах ТНК»;

§ створити механізм оперативного реагування на виявлені порушення трудового законодавства менеджментом підприємств ТНК і підприємств з іноземними інвестиціями;

§ розглянути питання щодо порушення прав та обов'язків відповідно до конвенцій МОП на засіданні Спільного представницького органу та НТСЕР;

§ провести наради з урядом щодо стану реалізації в Україні Тристоронньої декларації принципів, що стосуються багатонаціональних компаній та соціальної політики тощо.

Урегулювання проблеми неповної зайнятості на ТНК вимагає: внесення відповідних змін до національного законодавства, встановлення нормативу робочого часу і законодавчого визнання категорії частково безробітного відповідно до міжнародних норм; надання

державою та підприємствами допомоги частково безробітним; запровадження страхування на випадок часткового безробіття.

Проте не слід забувати, що сучасний стан економічного розвитку носить інформаційний характер. Профспілкам слід використовувати всю існуючу медіа-зброю задля досягнення своїх цілей. Інформувати суспільство про порушення норм права з боку ТНК та про результати своєї діяльності, проводити тренінги, на яких би розповідали про ефективні засоби, механізми та інструменти боротьби з правопорушниками. Рекомендувати досвід провідних ТНК щодо запровадження ефективних соціальних пакетів таких як:

§ 2 відпустки 2 рази на рік (14, а потім 10 днів, якщо відпустка 24 доби згідно чинного законодавства, якщо відпустка більше – її розмір регулюється договірними відносинами);

§ надання додаткових оплачуваних відпусток до основних (чоловікам при народженні дитини) або пропонується скорочений робочий тиждень (протягом місяця) при збереженні рівня заробітної плати;

§ медичне страхування співробітників та членів їх сімей;

§ організація підвищення кваліфікації співробітників.

Звичайно це зразковий соціальний пакет. Проте інформування громадськості щодо існування такого досвіду діяльності ТНК в Україні, про позитивні результати діяльності профспілок надасть додаткові стимули робітникам у відстоюванні своїх прав. Отримавши перші позитивні результати у боротьбі з правопорушниками, роботодавці замисляться над силою профспілкового руху і, сподіваємося, більше не виникне бажань порушувати норми трудового права в Україні на підприємствах ТНК.





#### **Автор**

Еллана Молчанова – к.е.н., доцент Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана

#### **Контакти**

Фонд ім. Фрідріха Еберта. Представництво в Україні  
вул. Пушкінська, 34, м. Київ, 01004, Україна

Тел.: +38-044-234-00-38 | факс: +38-044-451-40-31

Всі тексти доступні за веб-адресою:

<http://www.fes.kiev.ua>

Замовлення/контакти:

[mail@fes.kiev.ua](mailto:mail@fes.kiev.ua)

Погляди, висловлені в даній публікації, не обов'язково відображають погляди Фонду ім. Фрідріха Еберта або організації, де працює автор.