

*Międzynarodowe koncerny naftowe jako przykład  
korporacji transnarodowych o szczególnym znaczeniu  
dla współczesnych stosunków międzynarodowych*

RAFAŁ ULATOWSKI

Międzynarodowe koncerny naftowe (*International Oil Companies*, IOCs) należą do największych i najważniejszych podmiotów gospodarczych we współczesnym świecie. Jako grupa, jak również pojedynczo dysponują ogromnymi zasobami kapitału i mogą, do pewnego stopnia, wpływać na kondycję makroekonomiczną państw<sup>1</sup>.

IOCs stanowią przykład korporacji transnarodowych. Pojęcie korporacji transnarodowej używane jest w literaturze obok takich terminów jak: przedsiębiorstwa międzynarodowe, korporacje wielonarodowe, przedsiębiorstwa wielonarodowe. Aczkolwiek część autorów wiąże poszczególne terminy ze stadiami umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, nie dopracowano się jednolitej i powszechnie akceptowanej klasyfikacji. Powyższe terminy stosowane są w literaturze wymiennie<sup>2</sup>. Autorzy definicji korporacji transnarodowych zwracają uwagę na międzynarodowy zasięg i charakter działalności tych przedsiębiorstw<sup>3</sup>. W niniejszym opracowaniu stosowana będzie najbardziej znana definicja, którą posługuje się Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (*United Nations Conference on Trade and Development*, UNCTAD). Według UNCTAD korporacja transnarodowa to „(...) enterprise comprising entities in more than one country which operate under a system of decision-making that permits coherent policies and a common strategy. The entities are so linked, by ownership or otherwise, that one or more of them may be able to exercise a significant influence over the others and, in particular, to share knowledge, resources and responsibilities with the others”<sup>4</sup>.

Korporacje transnarodowe odgrywają znaczącą rolę w stosunkach międzynarodowych i polityce zagranicznej państw. Wraz z zakończeniem zimnej wojny i przyspieszeniem procesu globalizacji nastąpił wzrost ich znaczenia. Zmiana realiów międzynarodowych doprowadziła również do ukształtowania się nowych nurtów w teorii stosunków międzynarodowych, w tym powstania geoeconomii. Jej twórca, Edward Luttwak argumentuje, iż państwa i przedsiębiorstwa międzynarodowe współpracują ze sobą w celu osiągnięcia swoich celów. W trakcie tej współpracy dochodzi do wzajemnej manipulacji. Twierdzi on, iż

zjawisko to jest szczególnie rozpowszechnione w przemyśle naftowym. „Even more common, no doubt, are the cases of reciprocal manipulation, most notably in the remarkably uniform dealings of the largest international oil companies—whether American, British, or French—with their respective (and otherwise very different) state authorities. In each case, the state has been both user and used, and the companies both instruments and instrumentalizers”<sup>5</sup>.

Wiek XIX określany jest w historii gospodarczej wiekiem węgla. Było to paliwo, które pozwoliło Wielkiej Brytanii, a następnie innym państwom europejskim oraz USA i Japonii osiągnąć status mocarstwa. Na początku XX wieku zapoczątkowana została zmiana. Jej motorem był postęp techniczny i stworzenie silnika spalinowego. Motoryzacja zaczęła tworzyć popyt na ropę naftową, a jej gwałtowny rozwój był podstawą szybkiego wzrostu gospodarczego znaczenia przemysłu naftowego. Równocześnie decyzja Wielkiej Brytanii o przedstawieniu floty wojennej z parowców na okręty wyposażone w silniki spalające paliwa płynne spowodowała, iż ropa naftowa zyskała strategiczne znaczenie<sup>6</sup>.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie roli IOCów we współczesnych stosunkach międzynarodowych.

W pierwszej części pracy przedstawiony zostanie zarys historii rozwoju przemysłu naftowego. Następnie przedstawiony zostanie problem nacjonalizmu surowcowego. W kolejnej części artykułu przedstawione zostaną stosunki IOCów z państwami eksporterami ropy naftowej. Następnie przedstawiona zostanie sytuacja rynkowa IOCów.

#### *Rozwój przemysłu naftowego od początku XX wieku*

Na początku XX wieku Stany Zjednoczone były światowym liderem przemysłu naftowego. Rozwój produkcji był burzliwy, a okresy szybkiego wzrostu wydobycia ropy naftowej przeplatały się z okresami jego dramatycznych spadków. Już wówczas pojawiały się pierwsze obawy o możliwości wyczerpania się złóż. Szybko jednak ucichły, gdy odkryto nowe złoża w latach 20. i 30. m.in. w Teksasie<sup>7</sup>.

Kluczowe znaczenie dla rozwoju przemysłu naftowego i ukształtowania się na dziesięciolecie jego struktury, miały koncesje zdobyte przez koncerny naftowe pochodzące z USA, Wielkiej Brytanii i Francji w regionie Zatoki Perskiej. Pierwszym krajem była Persja, gdzie w 1901 r. koncesję otrzymał William D’Arcy. Następnie koncesji udzieliły Irak oraz Kuwejt, Bahrajn, Katar *etc.* Największe złoża odkryto w Arabii Saudyjskiej. W 1933 roku amerykański koncern *Socal* uzyskał 60-letnią koncesję, a w 1938 roku odkrył olbrzymie złoża ropy naftowej. Przed rozpoczęciem II wojny światowej wszystkie największe amerykańskie i brytyjskie przedsiębiorstwa naftowe były obecne w regionie

Zatoki Perskiej. Udział spółek amerykańskich w znanych wówczas rezerwach wynosił 42%. Siedem spółek zdominowało przemysł naftowy. Były to: Jersey Standard, Mobil, Gulf, Socal, Texaco, Anglo-Persian i Royal Dutch-Shell, do których przylgnął przydomek „Siedem Sióstr” (*Seven Sisters*)<sup>8</sup>. Były to zintegrowane koncerny, których działalność obejmowała wydobywanie ropy naftowej, rafinację, marketing i sprzedaż gotowych produktów. Rozmiar tych przedsiębiorstw oraz zintegrowana struktura spowodowały, iż handel ropą naftową poza strukturą „Siedmiu Sióstr” był niewielki.

Udana nacjonalizacja przemysłu naftowego w Meksyku w 1938 roku, a następnie nieudana próba nacjonalizacji w Iranie na początku lat 50. i nacjonalizacja Kanału Sueskiego w 1956 roku przez rząd Egiptu, stanowiły wyraz dążeń rządów państw producentów do wzrostu udziału w zyskach z produkcji i handlu ropą naftową. Próby te w latach 50. były jednak ze względu na słabość tych państw nieudane. W 1953 w Iranie do władzy powrócił dzięki pomocy USA przyjazny im szach, Mohammad Reza Pahlawi. W konsekwencji zawarto nową umowę na eksploatację ropy naftowej. Choć aktywa w przemyśle naftowym były własnością Iranu, zarządzanie nimi i prawa handlowe powierzono konsorcjum składającemu się z British Petroleum (dawne AIOC, 40%), Shell (14%), CFP (6%), pięciu największych firm amerykańskich (po 8%) i ośmiu mniejszych firm z USA, które dołączyły do spółki później, po 1% każda. Rząd Iranu nie uzyskał żadnych dodatkowych dochodów z przemysłu, który formalnie był jego własnością<sup>9</sup>.

Lata 1948-1960 to okres ogromnych zysków i rozkwitu przemysłu naftowego w regionie Zatoki Perskiej. Jego przychody wyniosły 28,4 mld USD, koszty operacyjne 4,8 mld USD, inwestycje netto w środki trwałe 1,3 mld USD, płatności wobec państw gospodarzy 9,4 mld USD, a zyski wytransferowane poza region 12,8 mld USD. Zyski te były konsekwencją bardzo niskich kosztów produkcji w regionie Zatoki Perskiej oraz wysokich cen, opartych o wysokie koszty produkcji w USA. Cena ropy na całym świecie była w tej samej wysokości, co w Teksasie (*basing point formula*) plus koszt transportu z *basing point*, tzn. Texasu<sup>10</sup>.

Tradycyjnie, firmy naftowe wybrały wydobywanie, jako fazę gdzie ich monopolistyczne zyski zostaną skoncentrowane. Trzy argumenty przemawiały za tym.

1. Koncesje tworzyły monopolistyczny charakter wydobywania ropy naftowej, gdyż obejmowały swym zasięgiem całe państwa lub znaczące ich części. Tylko nacjonalizacja złóż ropy naftowej mogła zachwiać pozycją firmy, ale przykład Iranu pokazał, że przedsiębiorstwa te miały wystarczająco zdwersyfikowane możliwości produkcyjne.
2. Monopol na poziomie wydobywania ropy ograniczał konkurencję na innym

poziomach produkcji. Np. niskie marże rafineryjne powodowały, iż brak było zachęt do budowy rafinerii przez inne podmioty.

3. Korzyści podatkowe w przypadku zysków wykazywanych na poziomie wydobywania. Dodatkowo siła *Seven Sisters* była zwiększana przez porozumienia między nimi dotyczące zakładania spółek *joint-venture*, zawierania kontraktów długoterminowych oraz porozumień o podziale rynków<sup>11</sup>. Ich działalność wpływała stabilizująco na rynek ropy naftowej<sup>12</sup>.

Czynnikiem wzmacniającym ekonomiczną pozycję państw wydobywających ropę były umowy o podziale zysków (*profit-sharing agreements*), które jako pierwsze zostały zawarte przez Wenezuelę i Arabię Saudyjską. Skutkiem tych porozumień był proces zmiany struktury podziału zysków. Udział przemysłu w zyskach spadł w zyskach z 81% przed 1948 rokiem do średnio 55% w latach 1955-60<sup>13</sup>.

Symbolem końca wspaniałych lat 50. dla *Seven Sisters* było powstanie w 1960 roku Organizacji Państw Eksporterów Ropy Naftowej (*Organization of Petroleum Exporting Countries*, OPEC). Wydarzenie to było początkowo ignorowane, gdyż oczekiwano, że będzie to organizacja nieefektywna, która wkrótce przestanie istnieć<sup>14</sup>. Jej celem było zwiększenie dochodów państw eksporterów<sup>15</sup>.

Na przełomie lat 50. i 60. XX wieku *Seven Sisters* zostały skonfrontowane z nowymi tendencjami na rynku ropy naftowej, które zaczęły coraz silniej podkopywać ich pozycję. Były to:

#### 1. Wzrost nacjonalizmu ekonomicznego i politycznego

W państwach regionu Zatoki Perskiej, ale nie tylko, nastąpił, wzrost tendencji nacjonalistycznych. Wyrażał się on w niechęci zarówno do byłych mocarstw kolonialnych w regionie, tzn. Francji i Wielkiej Brytanii, ale również Stanów Zjednoczonych<sup>16</sup>.

#### 2. *Independents*

Mianem *independents* nazwano te koncerny naftowe, które nie należały do grona „Siedmiu Sióstr”. Były to podmioty znacznie mniejsze od siedmiu największych firm. Od końca lat 50. zaczęły one angażować się w wydobywanie ropy na Bliskim Wschodzie. Oferowały one lokalnym rządům korzystniejsze warunki współpracy aniżeli wielkie koncerny.

#### 3. Rozwój eksportu ropy naftowej przez ZSRR<sup>17</sup>.

Kolejnym postulatem, obok wspomnianego wyżej wzrostu udziału w zyskach, było pragnienie państw eksporterów współwłasności w przemyśle nafto-

wym znajdującym się na ich terytorium. W większości przypadków do początku lat 70. ich rola była bierna i ograniczała się do opodatkowania branży naftowej. Państwa eksporterzy były tzw. śpiącymi partnerami (*sleeping partners*)<sup>18</sup>. W czerwcu 1968 roku OPEC przyjął rezolucję nr 90, której kluczowy fragment dotyczył zmiany struktury własności w przemyśle naftowym państw członkowskich. Wzywano w niej do bezpośredniej eksploatacji surowców energetycznych przez państwa członkowskie. Rezolucja uznawała, iż aktywność państwa w obszarze upstream może być uzupełniana przez podmioty prywatne jedynie w razie konieczności. Członkowie OPEC zostawiali sobie w ten sposób otwartą furtkę do zakupu niezbędnych usług i technologii na rynku. Rezolucja nr 90 położyła podwaliny pod przejęcie własności w przemyśle naftowym przez kraje OPEC<sup>19</sup>. Negocjacje na temat objęcia przez państwa udziałów w przemyśle wydobywczym (*participation*) rozpoczęły się w marcu 1972 roku i toczyły się pod przywództwem saudyjskiego ministra ds. ropy i surowców naturalnych Ahmed-a Zaki Yamani. Ożywił on wywodzący się z lat 30. pomysł w 1968 roku i od początku przeciwstawiał go nacjonalizacji. Państwa eksporterzy oczekiwały objęcia w pierwszej fazie 20%, a docelowo 51% udziału w spółkach wydobywczych do 1985 roku. Nacjonalizacja była procesem, którego firmy naftowe pragnęły uniknąć, w związku, z czym podjęły negocjacje z państwami eksporterami<sup>20</sup>.

W XX wieku radykalnie zmieniła się struktura własności surowców.

1. W niemal wszystkich państwach świata praktykowana jest zasada, iż surowce są własnością państwa, a nie posiadaczy działek. Jedynym wyjątkiem są Stany Zjednoczone. Podmioty prywatne w celu uzyskania dostępu do złóż zawierają kontrakty, w różnej formie, z państwami.
2. Wraz z dekolonizacją siła rynkowa przesunęła się od przedsiębiorstw pochodzących z państw wysokorozwiniętych w kierunku państw rozwijających się, gdzie znajdują się największe złoża. Czynnikiem wzmacniającym ich pozycję był wysoki popyt na surowce, a jednym z przejawów wzrostu ich pozycji było powstanie narodowych koncernów naftowych<sup>21</sup>. Dokonując nacjonalizacji swoich przemysłów naftowych państwa OPEC zwiększyły swój udział w rencie, a także rentę monopolistyczną wynikającą z dominacji OPEC na rynku<sup>22</sup>.

### *Nacjonalizm surowcowy*

Tendencją charakterystyczną dla niemal wszystkich eksporterów surowców energetycznych jest nacjonalizm surowcowy, w tym nacjonalizm naftowy (*oil*

*nationalism*). Na potrzeby niniejszego opracowania wykorzystana będzie definicja sformułowana przez Paula Stevensa, który z kolei opiera się na definicji sformułowanej przez Raymonda Vernona. R. Vernon stwierdził, iż w momencie, gdy złoża ropy naftowej zostaną odkryte i inwestycje konieczne do jej wydobywania dokonane, wzrasta siła państw, które zwiększają obciążenia fiskalne. P. Stevens zauważa, iż skutkiem tego jest ograniczenie możliwości działalności IOCów i wzrost państwowej kontroli nad eksploatacją zasobów naturalnych<sup>23</sup>. Pierwsze przejawy nacjonalizmu surowcowego można było zaobserwować już w latach 20. i 30. XX wieku<sup>24</sup>.

Podstawy nowoczesnego nacjonalizmu surowcowego sięgają początku lat 70. XX wieku, kiedy to większość złóż ropy naftowej została znacjonalizowana. Badania pokazują, iż rola państwa w sektorze naftowym wzrasta wraz z wielkością złóż. Równocześnie widoczny jest bardzo silny, negatywny związek między państwową własnością złóż, a stopniem skomplikowania wydobywania z nich ropy. Im łatwiejsze w eksploatacji są złoża tym większe prawdopodobieństwo ich nacjonalizacji. Przynależność do OPEC i wysokie ryzyko inwestycji w danym kraju również sprzyjają publicznej własności złóż surowców energetycznych<sup>25</sup>. Nacjonalizm surowcowy wypływa z przekonania, że surowce należą do państwa na terenie którego się znajdują, oraz powinny być wykorzystywane dla dobra ogółu społeczeństwa<sup>26</sup>. Przekonanie to znajduje usankcjonowanie w Międzynarodowym Pakcie Praw Obywatelskich i Politycznych oraz w Międzynarodowym Pakcie Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych. W artykule pierwszym obu dokumentów znajduje się stwierdzenie: „Wszystkie narody mogą swobodnie rozporządzać dla swoich celów swymi bogactwami i zasobami naturalnymi...”<sup>27</sup>. Zostały one uchwalone w 1966 roku, a więc w okresie, kiedy w polityce gospodarczej państw dominował interwencjonizm państwowy. Wpływał on z przekonania, iż wolny rynek nie gwarantuje optymalnej alokacji zasobów, a w związku z tym procesy gospodarcze muszą być korygowane przez rząd. W przypadku państw rozwijających się dodatkowym argumentem było przekonanie o ich strukturalnie słabej pozycji, konieczności ucieczki do przodu (*big push*) oraz potrzebie kontroli rządu nad strategicznymi sektorami w celu przyspieszenia rozwoju i dogonienia państw wysokorozwiniętych<sup>28</sup>. Lata 70. XX wieku, kiedy to znacjonalizowane zostały najważniejsze aktywa wydobywcze, uznać należy za szczytowy okres nacjonalizmu surowcowego<sup>29</sup>.

Odwrót od nacjonalizmu naftowego można było zaobserwować w latach 80. i 90. XX wieku, kiedy to na skutek załamania się cen ropy naftowej wiele państw, które wcześniej znacjonalizowały przemysł naftowy (np. Algieria, Wenezuela, Katar), ponownie wykazały gotowość do współpracy z zagranicznymi koncernami. Powstałe we wcześniejszych latach w tych państwach państwowe koncerny

naftowe (*National Oil Companies*, NOCs) okazały się nie zdolne do samodzielnej realizacji skomplikowanych przedsięwzięć inwestycyjnych. W latach 90. XX wieku IOC's dopuszczone zostały do inwestycji w bogatych w ropę naftową i gaz ziemny państwach powstałych na skutek rozpadu ZSRR, np. w Rosji<sup>30</sup>, Azerbejdżanie<sup>31</sup> i Kazachstanie<sup>32</sup>. Fala fuzji i przejęć w sektorze naftowym doprowadziła do wzmocnienia IOC's, a niskie ceny ropy naftowej zmusiły eksporterów ropy do poszukiwania niezbędnego kapitału w sektorze prywatnym. Trzy elementy wpłynęły na równowagę sił w sektorze naftowym w drugiej połowie lat 80. i w latach 90. Były to:

1. Relatywnie niskie ceny ropy naftowej, które zmusiły państwa eksporterów do szukania współpracy z IOC's;
2. IOC's pozbawione były silnej konkurencji;
3. IOC's dysponowały możliwością inwestycji w różnych państwach. W przypadku niemożności zrealizowania inwestycji w danym kraju mogły realizować inwestycje w innym państwie. Rywalizacja odbywała się nie na linii IOC's – państwa, ale w ogromnym stopniu między państwami zabiegającymi o inwestycje.

Na początku XXI wieku naszkicowana powyżej sytuacja rynkowa dobiegła końca i ponownie nastąpił wzrost nacjonalizmu naftowego. Zakończył się okres kooperacji między IOC's i państwami, a rozpoczął okres konfliktu z charakterystycznym dla niego narastaniem nacjonalizmu surowcowego<sup>33</sup>.

W XXI wieku nastąpił powrót nacjonalizmu surowcowego. W konsekwencji ponownie ograniczeniu uległa możliwość dokonywania inwestycji w *upstream* przez IOC's. Czynnikiem mającym decydujący wpływ był wzrost cen ropy naftowej w tym okresie<sup>34</sup>. Vlado Vivoda argumentuje nawet, iż istnienie IOC's, jako typu przedsiębiorstwa jest zagrożone<sup>35</sup>.

Większość państw eksporterów nawet w trudnej sytuacji ekonomicznej, politycznej czy społecznej stara się zachować kontrolę nad swoim przemysłem wydobywczym traktując go, jako aktywa o strategicznym znaczeniu. Sprzymierzeńcem państw eksporterów są firmy usługowe (*service company*), które są w stanie dostarczyć niezbędne technologie<sup>36</sup>. Państwa gotowe zaakceptować szeroką obecność zagranicznych koncernów naftowych stanowią rzadkość. Czynnikiem decydującym o ich gotowości do współpracy jest brak finansowych, technicznych, a także politycznych możliwości samodzielnego udziału w międzynarodowym rynku naftowym. Przykłady takich państw to: Azerbejdżan i Kazachstan<sup>37</sup>.

Nacjonalizm surowcowy narasta i słabnie w sposób cykliczny, na co wpływ

mają czynniki eksogeniczne i endogeniczne. Do czynników eksogenicznych zaliczyć należy ideologię państwową, poziom alienacji większości społeczeństwa, poziom i charakter nastrojów nacjonalistycznych i ksenofobicznych generalnie. Wśród czynników endogenicznych najważniejszy jest poziom cen ropy naftowej zarówno w danym momencie jak i w chwili podpisywania kontraktu z IOCs na wydobycie ropy naftowej, wielkość terytorium objętego umową oraz umiejętności negocjacyjne osób odpowiedzialnych za ustalenie warunków kontraktu. Inny czynnik endogeniczny to stopień, w jakim państwo potrzebuje IOCs, co jest uzależnione od dostępności kapitału (pośrednio cen ropy naftowej) oraz warunków geologicznych<sup>38</sup>.

#### *Stosunki IOCs z państwami eksporterami*

Stosunki eksporterów z importerami oraz koncernami naftowymi przechodzą kilka charakterystycznych faz. Gdy dokonane zostaje odkrycie ropy naftowej, państwu gospodarzowi brakuje odpowiedniego doświadczenia, więc udzielona zostaje koncesja koncernom naftowym, zazwyczaj na korzystnych dla nich warunkach. Jest to faza największej asymetrii siły między eksporterem (w tym momencie jeszcze jedynie potencjalnym eksporterem), a koncernem naftowym. W drugiej fazie, wraz z rozwojem przemysłu naftowego asymetria ta maleje, gdyż umacnia się ekonomiczna pozycja eksportera, a wraz z nią jego pozycja przetargowa. Celem jego polityki staje się uzyskanie równoprawnej pozycji wobec koncernów naftowych i importerów. Dąży do modyfikacji zapisów pierwotnej umowy koncesyjnej, jak i praktyki jej stosowania. Państwo eksporter wraz ze zdobywaniem doświadczenia w sektorze naftowym dąży do formułowania własnej polityki naftowej. Jej cele to: przejęcie większej części zysków z przemysłu naftowego i większy w nim udział. Świadomość, iż ropa naftowa może służyć jako instrument polityki zagranicznej pojawia się znacznie później, aniżeli rozwinięte umiejętności zarządzania przemysłem naftowym<sup>39</sup>.

Jednak nie tylko stadium rozwoju przemysłu naftowego determinuje stosunek państw do IOCs. Innym czynnikiem decydującym o charakterze stosunków na linii państwo-IOCs są ceny ropy naftowej. Zależność ta zyskała w literaturze miano cyklu petro-politycznego (*petro-political cycle*), który został zdefiniowany przez Ernesta J. Willsona. Zauważył on, iż wraz ze wzrostem cen ropy naftowej umacnia się pozycja państw eksportujących ten surowiec. Kiedy ceny spadają, wzrasta relatywnie siła państw importerów oraz IOCs. Okresy wysokich cen ropy naftowej stanowią dla państw eksporterów, z których niemal wszystkie należą do grupy państw rozwijających się, zachętę do umocnienia swojej pozycji w systemie stosunków międzynarodowych. Stopień i kierunek polityzacji rynku



ropy naftowej jest uzależniony od fazy, w którym znajduje się rynek ropy naftowej<sup>40</sup>.

Nacjonalizacja większości przemysłu naftowego w latach 70. XX wieku spowodowała zmniejszenie dostępu IOCów do pól naftowych, a ich zintegrowana struktura została zniszczona. Spowodowało to m.in. rozwój rynku ropy naftowej, jaki znamy współcześnie, tzn. rynku, na którym jest wielu sprzedających i kupujących, a ceny ustalane są przez relację podaży i popytu<sup>41</sup>. Okres koncesji w historii przemysłu naftowego dobiegł końca. Jednak współpraca z zagranicznymi podmiotami nie została wstrzymana zupełnie, a popyt na nią rośnie wraz z wyczerpywaniem się łatwo dostępnych złóż. Cztery rodzaje kontraktów jest stosowanych współcześnie.

1. Licencje. Są to tzw. „nowoczesne” koncesje. Charakteryzuje je w stosunku do pierwowzoru znaczące przesunięcie siły w kierunku państw. Przedsiębiorstwa otrzymują je w celu eksploatacji surowców na niewielkich obszarach. Państwa zapewniają sobie w kontraktach prawo odebrania licencji w przypadku zaniechania wydobywania.
2. Porozumienia o podziale produkcji (*production-sharing agreements*, PSAs). Pierwszym państwem, które wprowadziło to rozwiązanie była Indonezja. W odróżnieniu od koncesji, przedsiębiorstwo nie staje się właścicielem surowca, a także nie ma w tym przypadku ograniczenia czasowego.
3. Spółki *joint-ventures*. Są one podstawą opartego na współpracy przemysłowej transferu technologii i podziału wpływu w zakresie podejmowania decyzji. Spółki *joint-venture* mogą być częścią porozumień innego rodzaju.
4. Kontrakty usługowe. Wyróżniamy trzy rodzaje kontraktów usługowych. Pierwszy to tzw. *risk service contracts*. W tym przypadku firma dokonuje badania, czy na danym obszarze występują surowce. Jeżeli ich nie znajdzie, ponosi ona koszty poszukiwań i stratę. Jeżeli zostaną one odkryte, dostaje ona odpowiednie wynagrodzenie. Możliwy jest również dodatkowy udział w przedsiębiorstwie prowadzącym eksploatację złóż w przyszłości. Ten typ kontraktu usługowego traci na popularności. Drugi rodzaj to *pure service contracts*. W tym przypadku firma jest wynagradzana za realizację konkretnej usługi i to rząd-gospodarz ponosi ryzyko. Również w przypadku tego rodzaju umowy firma nabywa udział w wydobywaniu. Trzeci rodzaj kontraktu usługowego to *technical assistance contracts*. Firma wynagradzana jest za wykonanie konkretnej usługi, i w odróżnieniu od dwóch poprzednich rodzajów kontraktów usługowych, nie ma możliwości nabycia udziałów w wydobywaniu. Kontrakty usługowe dają największą swobodę działania państwom gospodarzom. Preferowane są one przez państwa dysponujące dużą wiedzą na temat przemysłu wydobywczego.

*Międzynarodowe koncerny naftowe jako przykład korporacji transnarodowych...*

Analiza korzyści odnoszonych przez państwa i przedsiębiorstwa przy zawieraniu pozostałych typów kontraktów jest bardzo trudna. Należy uwzględnić poziom opodatkowania, wielkość należnych państwu *royalties*, a także transfer technologii oraz zobowiązanie do nabycia lokalnych produktów i usług. Powyższe czynniki powodują, iż podział zysków między państwo gospodarza, a współpracującą z nim firmę zagraniczną lub konsorcjum takich firm może się znacząco różnić<sup>42</sup>. Należy podkreślić różnicę między trzema pierwszymi rodzajami kontraktów, a kontraktami usługowymi. W przypadku tych pierwszych, firma będzie miała udział w zyskach z eksploatacji, a w przypadku kontraktu usługowego otrzyma ona zasadniczo od rządu zapłatę za zrealizowane usługi. Powyższe rodzaje kontraktów prezentują pewne typy idealne. W praktyce państwa i przedsiębiorstwa dokonują zapożyczeń z różnych rodzajów umów, starając się zawrzeć kontrakt dający im maksimum korzyści przy minimalnym ryzyku<sup>43</sup>.

#### *Współczesne IOCs i ich sytuacja rynkowa*

Współcześnie podział na IOCs i NOCs nie jest tak oczywisty jak w latach 70., czy też 80. XX wieku. Wybrane przedsiębiorstwa państwowe zostały sprywatyzowane, bądź też częściowo sprywatyzowane. Firmy takie jak Total<sup>44</sup>, ENI<sup>45</sup>, Statoil<sup>46</sup> oraz Petrobras<sup>47</sup> są notowane na giełdzie i zaczęły operować podobnie jak przedsiębiorstwa prywatne. Opinie, co do oceny ich funkcjonowania są różne. Amy Myers Jaffe i Ronald Saligo wskazują, iż dwa ostatnie przedsiębiorstwa w znacznym stopniu postępują jak NOCs i są emanacją interesów odpowiednio Norwegii i Brazylii<sup>48</sup>. O ile trudno znaleźć argumenty na rzecz tezy, iż działają one przeciwko interesom Norwegii i Brazylii, to brak również dowodów, aby działalność koncernów Total i Eni była niezgodna z interesami Francji i Włoch.

Załamanie cen ropy naftowej w połowie lat 80., a następnie ich znacząca zmienność doprowadziła do fali fuzji i przejęć w sektorze naftowym. *Seven Sisters* przeszło do historii. Z siedmiu firm pozostały jedynie cztery: Exxon Mobil Corporation, BP p.l.c., Chevron Corporation i Royal Dutch Shell. Podobny proces konsolidacji miał miejsce w kontynentalnej Europie oraz w Japonii. Należy w nim widzieć odpowiedź prywatnych przedsiębiorstw na wzrost znaczenia przedsiębiorstw państwowych<sup>49</sup>. Główną przewagą tych ostatnich jest posiadanie ogromnych rezerw ropy naftowej i gazu ziemnego. Przeważnie są one również tanie w wydobyciu. Proces nacjonalizacji przemysłu naftowego dokonany w latach 70. XX wieku dokonał głębokiej zmiany w sektorze naftowym. Bardzo ograniczony dostęp do złóż ropy naftowej zmusza do zadania pytania o przyszłość IOCs<sup>50</sup>.

Jednak, jak zauważa dyrektor ds. wydobycia i produkcji w koncernie Shell Malcolm Brinded, IOCs są w dalszym ciągu atrakcyjnymi partnerami dla wielu NOCs i państw eksporterów. Wynika to z dwóch przesłanek. Pierwsza to technologiczne zaawansowanie, globalna skala działalności oraz zintegrowana struktura IOCs. Drugą przesłanką są ich umiejętności w zakresie maksymalizacji wydobycia ze starzejących się złóż. Podkreśla on jednak, iż IOCs nie posiadają monopolu w żadnym obszarze przemysłu naftowego. Główną szansę przetrwania i rozwoju upatruje on w przewadze technologicznej IOCs i ich inwestycjach w obszarze najnowszych technologii wydobycia<sup>51</sup>.

IOCs konkurują współcześnie, mniej lub bardziej bezpośrednio, z czterema grupami podmiotów:

1. NOCs z państw eksporterów ropy naftowej;
2. NOCs z państw importerów ropy naftowej;
3. *Independents*;
4. Firmy usługowe<sup>52</sup>.

Warto zwrócić uwagę na różnice w sposobie działania IOCs i NOCs. IOCs są przedsiębiorstwami prywatnymi, nastawionymi na zysk. Osiągają one znacząco większy zwrot na kapitale aniżeli NOCs o podobnej wielkości. Inaczej aniżeli przynajmniej niektóre przedsiębiorstwa państwowe, wykorzystują one pełnię swych możliwości produkcyjnych. Saudi Aramco, największy koncern naftowy świata pod względem zasobów konwencjonalnej ropy naftowej utrzymuje tzw. *spare capacity*. IOCs tego nie robią. Pozwala im to efektywniej wykorzystywać kapitał, którym dysponują<sup>53</sup>. Nie jest to natomiast jedyny czynnik sprzyjający ich efektywności. Panuje powszechne przekonanie, szeroko prezentowane w literaturze przedmiotu, iż większość przedsiębiorstw państwowych, w tym sektorze naftowym, jest źle zarządzana, a wysokie koszty ich działalności nieuzasadnione. Efektywność przedsiębiorstw państwowych w branży naftowej oceniana jest na 61-65% efektywności koncernów prywatnych<sup>54</sup>. Pamiętać należy jednak, iż realizują one często wiele celów społeczno-ekonomicznych, czym IOCs się nie zajmują<sup>55</sup>.

Wspomniany niski i równocześnie spadający poziom rezerw powoduje, iż konieczne jest zadanie pytania o długoterminowe perspektywy międzynarodowych koncernów naftowych. Pomimo ogromnych zysków, jakie przedsiębiorstwa te notują od początku XXI wieku, mają one ogromne problemy z utrzymaniem wysokości rezerw<sup>56</sup>. Powszechne są porównania działalności IOCs w pierwszych latach XXI wieku do ich aktywności w latach 70. i 80. minionego stulecia. W tym okresie na skutek utraty bogatych złóż ropy i gazu ziemnego

w regionie Zatoki Perskiej i w wielu innych regionach świata, podjęty one zakrojony na szeroką skalę program inwestycyjny, który doprowadził do wzrostu produkcji w krajach nienależących do OPEC. Uruchomiono wówczas m.in. wydobywanie spod dna Morza Północnego oraz na Alasce<sup>57</sup>.

Można wyróżnić kilka cech IOCów. Po pierwsze, na początku XXI wieku ich wydatki na eksploatację nowych złóż utrzymywały się w realnych wartościach na stałym poziomie, pomimo nominalnego wzrostu. Spowodowane to było bardzo szybko rosnącymi kosztami realizacji inwestycji. Równocześnie IOCów znaczną część swoich zysków przeznaczyły na skup własnych akcji, a także wypłatę dywidendy. Jest to strategia różniąca się od tej przyjętej przez mniejsze amerykańskie spółki naftowe, które znacznie skuteczniej zabiegają o dostęp do nowych złóż i zwiększają swoje zasoby i produkcję<sup>58</sup>. Po drugie, IOCów mają znaczący problem z utrzymaniem produkcji na stabilnym poziomie. O ile w 2003 roku wydobywały średnio 10,439 mln b/d, to w 2011 roku 9,08 mln b/d. Spadek ten nastąpił pomimo niemal podwojenia inwestycji w latach 2007-2011. Po trzecie, wzrost wydatków w obszarze *upstream* spowodował, iż od 2007 roku ponownie zaczęła rosnąć wielkość rezerw ropy IOCów. Pomimo to są one znacząco mniejsze aniżeli jeszcze w 2003 roku<sup>59</sup>.

Należy postawić sobie pytanie, dlaczego reakcja IOCów na wzrost cen ropy naftowej w XXI wieku była tak wolna, a w konsekwencji wzrost cen ropy naftowej nie pociągnął za sobą wzrostu produkcji ropy naftowej przez IOCów? Istnieje kilka możliwych wytłumaczeń tego stanu rzeczy.

1. Fuzje i przejęcia przeprowadzone w latach 90. spowodowały znacząco koncentrację w branży. Skutkiem tego jest spadek konkurencji i spowolnienie reakcji przedsiębiorstw na zmianę sytuacji rynkowej, w tym również zmianę cen ropy.
2. Niewielka dostępność wykwalifikowanej siły roboczej i sprzętu na rynku spowodowała, iż szybkie zwiększenie aktywności wydobywczej było niemożliwe. Załamanie cen ropy w konsekwencji kryzysu azjatyckiego w 1998 roku spowodowało, iż przedsiębiorstwa naftowe zredukowały liczbę pracowników zatrudnionych w obszarze wydobywania, a także przestały inwestować w nowy sprzęt. Wzrost cen ropy naftowej spowodował ponownie wzmożone zainteresowanie rozwojem aktywności w obszarze *upstream*. Jednak czas potrzebny na zaprojektowanie i wyprodukowanie platformy wydobywającej ropę z dna morskiego wynosi ok. 3 lat. Skutkiem tego był brak możliwości dostatecznie szybkiego wzrostu produkcji. W konsekwencji, w latach 2000-05 nastąpił wzrost cen dóbr i usług pośrednich o ponad 60%.
3. Presja ze strony rynków finansowych spowodowała, iż IOCów w większym

stopniu aniżeli we wcześniejszym okresie skoncentrowały się na poprawie wyników finansowych w krótkiej perspektywie, zaniedbując długookresowe źródła rozwoju. Zwrócono również uwagę na to, iż sposób wynagradzania kierownictwa wielkich korporacji przy pomocy akcji, czy też opcji na akcje, powoduje wzrost ich osobistego zainteresowania we wzroście wartości akcji w krótkim terminie.

4. Wzrost międzynarodowej pozycji NOCs. W przypadku większości państw posiadających znaczące zasoby surowców energetycznych możliwość inwestycji dla IOCów są bardzo ograniczone, lub nawet są one wykluczone. O ile jeszcze 10-15 lat temu Rosja, czy też Wenezuela, były zainteresowane współpracą z IOCami, dzisiaj kraje te należą do najbardziej zamkniętych rynków. Skutkuje to brakiem dostępu IOCów do dużych pól naftowych w eksploatacji których posiadają one przewagę konkurencyjną. Niektórzy wysunęli nawet dość śmiałą tezę, iż wzrost wartości wypłacanej dywidendy, a także programy skupu akcji, są reakcją na tę sytuację. IOCami nie widząc perspektyw rozwoju ograniczają własną działalność i w ten sposób akceptują spadek znaczenia swojej pozycji rynkowej. Równocześnie muszą one mierzyć się z konkurencją NOCów, które szybko rozszerzają swoją globalną działalność. Wywodzą się one nie tylko z państw eksporterów ropy naftowej, jak np. Rosja, ale również importerów, jak np. ChRL. Szczególnie trudna dla IOCów jest konkurencja z przedsiębiorstwami chińskimi, które dysponują ogromnymi zapasami gotówki, a także poparciem rządu w Pekinie i dostępem do tanich kredytów. Trudna sytuacja rynkowa IOCów jest powszechnie dostrzegana, co znajduje odzwierciedlenie w kursie ich akcji. W okresie wielkiej *bossy*, tzn. do momentu załamania na rynku surowców w połowie 2008 roku, kurs ich akcji rósł kilkakrotnie wolniej, aniżeli koncernów będących częściowo własnością rządów i mających dostęp do bogatych złóż ropy naftowej i gazu. Przeprowadzona w latach 90. fala fuzji i przejęć w sektorze naftowym nie doprowadziła do wzrostu konkurencyjności IOCów. Ich celem było umożliwienie nowo sformowanym koncernom realizacji wielkich i skomplikowanych projektów, a także redukcja kosztów. Praktyka pokazała, iż tak się nie stało. Od kiedy pod koniec lat 90. fuzje zostały zrealizowane, gwałtownie pogorszył się klimat inwestycyjny w sektorze naftowym i IOCami nie mają możliwości wykorzystania swoich atutów.

5. Niestabilność cen ropy w okresie po 1973 roku. Często powtarzające się okresy gwałtownych wzrostów i spadków cen spowodowały, iż koncerny naftowe z wielką ostrożnością podchodzą do eksploatacji nowych złóż. Współcześnie nowe złoża charakteryzują się wysokimi kosztami, zarówno przygotowania do eksploatacji, jak również bieżącego wydobycia. Oznacza

*Międzynarodowe koncerny naftowe jako przykład korporacji transnarodowych...*

Tabela 1. *Główne wskaźniki opisujące ich pozycję rynkową pięciu największych IOCs (BP, ExxonMobil, Total, Royal Dutch/Shell, Chevron)*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PRZYCHODY (W MLD USD)	913,856	1,141,157	1,280,006	1,374,029	1,490,230	1,840,487	1,189,723	1,476,276	1,853,862
ZYSK NETTO (W MLD USD)	61,429	84,040	109,739	119,232	127,062	136,597	68,018	78,711	139,861
ZASOBY ROPY NAFTOWEJ I NGL* (W MLD B)	38,917	34,665	33,273	32,496	29,760	30,721	32,301	32,668	32,558
PRODUKCJA ROPY NAFTOWEJ (MLN B/D)	10,439	10,680	10,373	10,342	10,113	9,604	9,730	9,678	9,080
WYDATKI W OBSZARZE UPSTREAM (W MLD USD)	41,446	44,270	54,206	70,242	77,220	104,002	87,906	103,809	135,370

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *OPEC Annual Statistical Bulletin 2007*, Vienna 2008, s. 121-124; *OPEC Annual Statistical Bulletin 2012*, Vienna 2012, s. 94 -97.

\*Natural gas liquids

to, iż firmy naftowe dokonując inwestycji, podejmują wysokie ryzyko i oczekują atrakcyjnego poziomu cen w długim okresie. W pierwszych latach XXI wieku IOCs prezentowały bardzo konserwatywne prognozy cen ropy. Skutkiem tego było ostrożne angażowanie się w nowe projekty wydobywcze<sup>60</sup>.

Zasygnalizowana powyżej przewaga IOCs w eksploatacji złóż ropy naftowej w trudnych warunkach geologicznych jest kwestionowana.. Część autorów twierdzi, iż również w tym obszarze IOCs straciły swoją przewagę konkurencyjną<sup>61</sup>.

Problemy IOCs z przystosowaniem się do nowej sytuacji rynkowej zmuszają do zadania pytania, czy są one w ogóle potrzebne. Pytanie to można sformułować również w inny sposób. Czy mają one szansę przetrwać na rynku?

Rynek ropy naftowej, podobnie jak inne dziedziny gospodarki doświadczył w ostatnich dwóch dziesięcioleciach postępującej specjalizacji operujących na nim podmiotów. Rozwinął się rynek wysoko wyspecjalizowanych firm oferujących różnorodne usługi i produkty. W związku z tym IOCs stały się w znacznym stopniu koordynatorami działalności wyspecjalizowanych podmiotów, a także podmiotami organizującymi finansowanie działalności w przemyśle naftowym. Można argumentować, iż IOCs dostarczają przede wszystkim swoje umiejętności w takich dziedzinach jak zarządzanie, organizacja procesu inwe-

stycyjnego, a także jego kontrola. Ich dokonania w tym zakresie są niezbyt imponujące. Wielkie projekty, które IOCs realizują w Rosji i Kazachstanie na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat cierpią na opóźnienie i ogromne, znacząco przekroczone koszty. Dodatkowo, IOCs na skutek fuzji i przejęć stały się bardzo dużymi podmiotami. Jednak wielkość nowo odkrywanych pól naftowych spada. Pojawia się pytanie, czy IOCs nie są zbyt duże? Zwolennicy takiej tezy mogą argumentować, iż mniejsze amerykańskie przedsiębiorstwa naftowe szybciej reagują na sytuację rynkową<sup>62</sup>.

Produkcja IOCs skupiona jest w trzech regionach: na Alasce, na Morzu Północnym oraz w Zatoce Meksykańskiej. Są one jednak bardzo wyeksploatowane, a obecne w nich podmioty zmagają się z rosnącymi kosztami i spadającym wydobyciem. Ameryka Północna oraz Morze Północne odpowiadają za ok. 60% produkcji IOCs<sup>63</sup>.

Jakie perspektywy stoją przed IOCs? Istnieje kilka możliwości:

1. Przekształcenie IOCs w firmy ściśle współpracujące ze swoimi rządami, które powinny otoczyć je specjalną opieką i wspomóc w międzynarodowej ekspansji. Chętnie przywoływany jest przykład koncernu Lukoil, który choć prywatny, ściśle współpracuje z władzami swojego kraju (Rosji), i z sukcesami rozwija swoją międzynarodową działalność.
2. Fuzje i przejęcia. Te kojarzone są jednak jednoznacznie z branżami schyłkowymi i prezentują przeważnie środek obronny. Równocześnie dotychczasowe doświadczenia nie są zachęcające. Dokonana fala konsolidacji w latach 90. nie doprowadziła do wzrostu efektywności koncernów i sukcesów w realizacji skomplikowanych projektów inwestycyjnych.
3. Specjalizacja. Są one współcześnie wielkimi koncernami o bardzo rozbudowanej strukturze działalności. Można argumentować, w oparciu o doświadczenia ostatnich 10 lat, iż mniejsze, bardziej wyspecjalizowane, podmioty lepiej radzą sobie w warunkach rynkowych.
4. Dywersyfikacja. IOCs mogą również w dalszym stopniu działać w kierunku dywersyfikacji swojej działalności. W ten sposób mogą zmniejszyć uzależnienie od państw eksporterów ropy. „Popularnym” kierunkiem ekspansji są odnawialne źródła energii oraz niekonwencjonalne złoża ropy i gazu ziemnego<sup>64</sup>. Inwestycje w niekonwencjonalne źródła ropy naftowej i gazu ziemnego pozwoliłyby im skoncentrować większą część swojej działalności w państwach OECD (głównie USA, Australia, Kanada), które charakteryzują się znacznie większą stabilnością zasad prowadzenia działalności gospodarczej, aniżeli większość obecnych eksporterów ropy naftowej i gazu ziemnego<sup>65</sup>.
5. Ścisła współpraca z NOCs pochodzącymi z państw bogatych w surowce

energetyczne. Możliwe są różne formy współpracy, jak np. spółki *joint-venture*, czy też wymiana udziałów<sup>66</sup>.

### Wnioski

Przetrwanie IOCów jest w interesie państw, z których się one wywodzą. Są one nie tylko źródłem dochodów podatkowych<sup>67</sup>, ale również instrumentami polityki zagranicznej, kluczowymi z punktu bezpieczeństwa państw<sup>68</sup>. Dysponują one ogromnymi zasobami wiedzy technicznej, a także kapitałem. Ich działalność wpływa na efektywność realizowanej przez poszczególne państwa polityki gospodarczej. IOCów należą do przedsiębiorstw o strategicznym znaczeniu. Wraz z wyczerpywaniem się łatwo dostępnych złóż ropy i gazu ziemnego ich potencjał techniczny oraz zdolności organizacyjne zyskują na znaczeniu. Zwrócić należy uwagę na zainteresowanie wielu IOCów eksploatacją niekonwencjonalnych zasobów ropy naftowej i gazu ziemnego. Zmiany w sektorze naftowym wymuszają na kierownictwach IOCów dostosowanie do nowej sytuacji rynkowej. Stwarzają im równocześnie szansę stania się liderami sektora energetycznego również w okresie po wyczerpaniu zasobów łatwej w wydobywaniu ropy konwencjonalnej ze źródeł *onsbore*.

Wiele koncernów naftowych, które w przeszłości było własnością państw, zostało w ostatnich dziesięcioleciach częściowo lub całkowicie sprywatyzowanych. Stało się tak m.in. w krajach Europy Zachodniej, Brazylii oraz w Rosji. Powoduje to kłopoty z zakwalifikowaniem większości koncernów naftowych do IOCów lub NOCów. Choć wiele NOCów zostało sprywatyzowanych, to państwo nadal posiada w nich znaczący pakiet akcji. W przypadku Brazylii i koncernu Petrobras uległ on nawet w 2010 roku powiększeniu<sup>69</sup>. Znacznie ważniejszy aniżeli wpływ formalny jest wpływ nieformalny wywierany przez rządy na firmy naftowe. IOCów są instrumentem w rękach państw, z których się wywodzą, ale jednocześnie wykorzystują one swoje państwa pochodzenia do osiągnięcia zakładanych celów. Na linii IOCów – rząd państwa pochodzenia istnieje ścisła współpraca. Udzielają one sobie wzajemnie poparcia i współpracują ze sobą. Współczesne IOCów niewiele różnią się w swej działalności od NOCów..

### PRZYPISY

1. R. A. James, *Strategic Alliances Between National and International Oil Companies*, PESD Stanford Working Paper 104, 2011, s. 7.

2. Również w tej pracy terminy korporacje transnarodowe i przedsiębiorstwa międzynarodowe będą używane wymiennie.



3. A. Jarczevska-Romaniuk, *Przedsiębiorstw międzynarodowe*, Bydgoszcz 2003, 17-33.
4. UNCTAD, *Transnational Corporations Statistics*, <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-Corporations-Statistics.aspx> [dostęp 1.02.2013].
5. E. N. Luttwak, *From Geopolitics to Geo-Economics: Logic of Conflict, Grammar of Commerce*, w: G. Ó. Tuathail/ S. Dalby/ P. Routledge [red.], *The Geopolitics Reader*, London New York 1998, s. 129.
6. M. Weissenbacher, *Sources of Power: How Energy Forges Human History*, Santa Barbara 2009, s. 373.
7. *A Brief History of the East Texas Oil Field*, [w:] *East Texas Oil Museum*, <http://www.easttexasoilmuseum.com/Pages/morehistory.html> [dostęp 1.02.2013].
8. Termin ten został stworzony przez prezesa włoskiego koncernu ENI Enrico Mattei, Por. C. Hoyos, *The New Seven Sisters: Oil and Gas Giants Dwarf Western Rivals*, [w:] „Financial Times”, 12.03.2007, <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/471ae1b8-d001-11db-94cb-000b5df10621.html#axzz2GTPf7RKJ> [dostęp 29.12.2012].
9. J. Stork, *Middle East Oil and the Energy Crisis: Part 1*, MERIP Reports, 1973, nr 20, s. 14.
10. Ibidem, s. 15-17.
11. Ibidem, s. 18-19.
12. A. Ayoub, *Oil: Economics and Political*, „Energy Studies Review”, 1994, t. 6, nr 1, s. 50.
13. J. Stork, op.cit, s. 19.
14. Ibidem, s. 3-26.
15. F. Chalabi, *Oil Policies, Oil Myths. Analysis and Memoir of an OPEC «insider»*, London New York 2010, s. 35.
16. J. Stork, op.cit, s. 3.
17. Por. J. A. Berry, *Oil and Soviet Policy in the Middle East*, „Middle East Journal”, 1972, t. 26, nr 2, s. 149.
18. A. Ayoub, op.cit, s. 49.
19. F. Chalabi, op.cit, s. 45.
20. J. Stork, op.cit, s. 18.
21. P. Segal, *How to Spend It: Resource Wealth and the Distribution of Resource Rents*, Oxford Institute for Energy Studies, SP 25, 2012, s. 3.
22. P. Davidson/ L. H. Falk/ H. Lee, *Oil: Its Time Allocation and Project Independence*, Brookings Papers on Economic Activity, 1974, nr 2, s. 423.
23. P. Stevens, *National Oil Companies and International Oil Companies in the Middle East: Under the Shadow of Government and the Resource Nationalism Cycle*, „Jour-

- nal of World Energy Law & Business”, 2008, t. 1, nr 1, s. 5-6.
24. R. Mabro, *On the Security of Oil Supplies, Oil Weapons, Oil Nationalism and All That*, 2007, [www.users.ox.ac.uk/fisant0084/Mideast/On%20Supply%20security%20etc.pdf](http://www.users.ox.ac.uk/fisant0084/Mideast/On%20Supply%20security%20etc.pdf) [dostęp: 6.09.2012], s. 4.
  25. G. L. Kretzschmar/ A. Kirchner/ L. Sharifzaynova, *Resource Nationalism- Limits to Foreign Direct Investment*, *The Energy Journal*, 2010, t. 31, nr 2, s. 28-29.
  26. P. Segal, op.cit, s. 3.
  27. *Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych*, [w:] „Dziennik Ustaw” z 1977r. nr 38 poz. 167.; *Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych*, [w:] „Dziennik Ustaw” z 1977 r. nr 38 poz. 169.
  28. P. Stevens, op.cit, s. 6-7.
  29. Ibidem, s. 17.
  30. Por. A. Shulga, *Foreign Investment in Russia's Oil and Gas: Legal Framework and Lessons for the Future*, „University of Pennsylvania Journal of International Economic Law”, 2001, t. 22, nr 4, s. 1067-1103.
  31. Por. G. Hübner, „Foreign Direct Investment in Azerbaijan—the Quality of Quantity”, „Caucasus Analytical Digest”, 2011, nr 28, s. 2-6.
  32. Por. *Republic of Kazakhstan: Selected Issues*, IMF Country Report, 2011, nr 11/151, s. 27-40.
  33. Por. R. Mabro, op.cit, s. 4-5.
  34. P. Stevens, op.cit, s. 23.
  35. V. Vivoda, *Resource Nationalism, Bargaining and International Oil Companies: Challenges and Change in the New Millennium*, [http://aie.org.au/Content/NavigationMenu/OilGasSIG/InterestingUsefulArticles/ISA09\\_Vivoda.pdf](http://aie.org.au/Content/NavigationMenu/OilGasSIG/InterestingUsefulArticles/ISA09_Vivoda.pdf) [dostęp 1.02.2012], s.2-3.
  36. D. Yergin, *The Quest. Energy, Security, and the Remaking of the Modern World*, London 2011, s. 34.; M. I. Goldman, *Petrostate: Putin, Power, and the New Russia*, New York 2008, s. 79-80.
  37. D. Yergin, op.cit, s. 43-82.
  38. P. Stevens, op.cit s. 27.
  39. T. W. Park/ M. D. Ward, *Petroleum-Related Foreign Policy: Analytic and Empirical Analyses of Iranian and Saudi Behavior (1948-1974)*, „The Journal of Conflict Resolution”, 1979, t. 23, nr 3, s. 485.
  40. Por. V. Vivoda, op.cit, s. 3.
  41. B. Fattouh, *An Anatomy of the Crude Oil Pricing System*, Oxford Institute for Energy Studies, WPM 40, 2011, s. 20-29.
  42. Czynnikiem, który często decyduje o tym jak korzystna dla państwa gospodarza będzie eksploatacja złóż surowców są umiejętności negocjacyjne jego przedstawicieli. Por. J. Radon, *How to Negotiate Oil Agreement*, [w:] M. Hum-

- phreys/ J. D. Sachs / J. E. Stiglitz [red.], *Escaping The Resource Curse*, New York 2007, s. 99-102.; M. Humphreys / J. D. Sachs / J. E. Stiglitz, *Introduction. What is the Problem with Natural Resource Wealth?*, [w:] M. Humphreys / J. D. Sachs / J. E. Stiglitz [red.], *Escaping The Resource Curse*, New York 2007, s. 16.
43. M. Likosky, *Contracting and Regulatory Issues in the Oil and Gas and Metallic Minerals Industries*, Transnational Corporations, 2009, t. 18, nr 1, s. 1-15.
  44. Rząd Francji nie figuruje obecnie wśród udziałowców koncernu Total. Por. Total, *Shareholding Structure*, [w:] <http://www.total.com/en/individual-shareholders/group/shareholding-structure-940640.html> [dostęp 1.02.2012].
  45. Rząd Włoch bezpośrednio i pośrednio posiada 30,1% akcji. Por. Eni, *Shareholder Structure*, w: [http://eni.com/en\\_IT/governance/shareholder-meeting/governance-shareholders/share-capital-structure/shareholder-structure.shtml](http://eni.com/en_IT/governance/shareholder-meeting/governance-shareholders/share-capital-structure/shareholder-structure.shtml) [dostęp 1.02.2013].
  46. Rząd Norwegii bezpośrednio i pośrednio w dalszym ciągu kontroluje 70,26% akcji. por. Statoil, *Major Shareholders*, w: <http://www.statoil.com/annualreport2011/en/shareholderinformation/pages/majorshareholders.aspx> [dostęp 1.02.2013].
  47. Por. Petrobras, *Capital Ownership*, w: <http://www.investidorpetrobras.com.br/en/governance/capital-ownership/> [dostęp 1.02.2013].
  48. A. M. Jaffe/ R. Soligo, *The International Oil Companies*, November 2007, The James A. Baker III Institute for Public Policy, [http://www.bakerinstitute.org/publications/NOC\\_IOCs\\_Jaffe-Soligo.pdf](http://www.bakerinstitute.org/publications/NOC_IOCs_Jaffe-Soligo.pdf) [dostęp 1.02.2013], s. 17.
  49. Ibidem, s. 10
  50. Ibidem, s. 11.
  51. M. Brinded, *The Need for International Oil Companies*, Society of Petroleum Engineers [http://www.spe.org/publications/tt/documents/v1n4\\_execperspective\\_role.pdf](http://www.spe.org/publications/tt/documents/v1n4_execperspective_role.pdf) [dostęp 1.2.2013].
  52. V. Vivoda, op.cit, s.5.
  53. A. M. Jaffe/ R. Soligo, op.cit, s. 12.
  54. R. A. James, op.cit., s. 9.
  55. S. Tordo/ B. S. Tracy/ N. Arfaa, *National Oil Companies and Value Creation*, „World Bank Working Paper” nr 218, s. 22-24.
  56. Por. Tabela 1.
  57. A. M. Jaffe/ R. Soligo, op.cit, s. 12-13.
  58. Por. Ibidem, s. 16.
  59. Por. Tabela 1.
  60. A. M. Jaffe/ R. Soligo, op.cit, s. 28-36.
  61. V. Vivoda, op.cit, s. 8.
  62. A. M. Jaffe/ R. Saligo, op.cit, s. 36-37.

*Międzynarodowe koncerny naftowe jako przykład korporacji transnarodowych...*

63. V. Vivoda, op.cit, s.5.
64. Ibidem.
65. Por. G. Hazan, *Big Oil Heads Back Home*, „Wall Street Journal”, 5.12.2011, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204479504576638731600191382.html> [dostęp 1.02.2013].
66. R. A. James, op.cit., s. 22.
67. Por. *OPEC Annual Statistical Bulletin 2012*, Vienna 2012, s. 95.
68. A. M. Jaffe/ R. Soligo, op.cit, s. 39.
69. *Petrobras's Record Share Issue. Now Comes the Hard Bit*, „The Economist”, 24.09.2010, [http://www.economist.com/blogs/americasview/2010/09/petrobrass\\_record\\_share\\_issue](http://www.economist.com/blogs/americasview/2010/09/petrobrass_record_share_issue) [dostęp 1.02.2013].