

## Стратегії нафтогазових ТНК на глобальному інвестиційному ринку

ОЛЕГ ШВИДКИЙ, ІРИНА ДЗЕБИХ\*

АНОТАЦІЯ: Досліджено теоретичні та практичні аспекти формування й ефективної реалізації корпоративних інвестиційних стратегій у глобальному бізнес-середовищі. Проаналізовано транснаціональний фактор становлення глобальної економіки. Розкрито природу глобального інвестиційного ринку, його суб'єктну ідентифікацію та структурно-функціональну сегментацію, виявлено прогресивні і регресивні властивості. Проведено ідентифікацію сучасних інвестиційних стратегій нафтогазових ТНК у парадигмі глобального менеджменту.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: глобальна економіка, глобальний інвестиційний ринок, глобальний менеджмент, транснаціональні корпорації, інвестиційні корпоративні стратегії.

### Вступ

Економічна глобалізація, мобілізуючи ресурси розвитку в контексті науково-технологічного прогресу, динамізує фактори виробництва й ринки, уніфікує умови та інструменти здійснення бізнес-операцій в інформаційному середовищі. Завдяки поширенню інновацій у сфері менеджменту вона сприяє найбільш повній реалізації і розвитку корпоративного потенціалу.

Протягом останніх років на проблематиці розроблення й реалізації глобальних бізнес-стратегій зосередили інтерес дослідники глобальної економіки, сконцентрувавши інтелектуальні зусилля менеджмент провідних корпорацій світу. Економічна криза 2007–2010 рр., дискредитувавши світові економічні тренди, актуалізувала і прискорила пошук адекватних моделей поведінки корпорацій у нестабільному бізнес-середовищі, стимулювала оновлення методів, правил та інструментів глобального менеджменту, зокрема нафтогазових корпорацій.

---

\* Швидкий Олег Анатолійович — директор ДП «Науково-дослідний інститут нафтогазової промисловості».

Дзебих Ірина Борисівна — кандидат економічних наук, старший викладач кафедри міжнародного менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

Теоретичним та емпіричним дослідженням інвестиційної діяльності корпорацій у сучасній парадигмі стратегічного управління присвячено праці зарубіжних і вітчизняних дослідників. Водночас необхідним є поглиблення досліджень впливу глобалізації на формування й реалізацію інвестиційних корпоративних стратегій, особливо в умовах становлення глобального інвестиційного ринку, коли надконцентрація безпрецедентно мобільних фінансово-інвестиційних ресурсів у глобальних інвесторів супроводжують нерівномірність, нелінійність, асинхронність інвестиційних процесів. Залучаючи капітал транснаціональних корпорацій у всезростаючих обсягах, ініціюючи масштабні енергетичні та інфраструктурні проекти з мобілізацією кредитних і портфельних запозичень на міжнародних фінансових ринках, українська економіка входить у глобально інвестиційну стадію розвитку.

Метою статті є комплексне дослідження механізмів інвестування на глобальному ринку як основи для розроблення й реалізації конкурентоспроможних бізнес-стратегій нафтогазових корпорацій.

### **Транснаціональний компонент глобальної економіки**

Д. Лук'яненко<sup>1</sup> вважає економічну глобалізацію вищим рівнем інтернаціоналізації господарського життя із безпрецедентними масштабами та якісно новою динамікою міжнародного виробництва і обміну. За його словами вона знаходиться у тісному взаємозв'язку із іншими компонентами загального глобалізаційного процесу – політичним, науково-технічним, інформаційним, екологічним, соціокультурним. Т. Кальченко<sup>2</sup> у цьому контексті зазначає, що глобалізація принципово відрізняється від інтернаціоналізації тим, що провокує нівелювання національних кордонів, підриває підґрунтя національного суверенітету, закладає фундамент нової, глобальної спільноти. Маючи багато спільних рис, інтернаціоналізація та глобалізація є все ж таки якісно різними процесами, певною мірою їх можна

<sup>1</sup> Лук'яненко Д.Г. Глобальна економічна інтеграція: [монографія] / Д.Г. Лук'яненко. — К.: ТОВ «Національний підручник», 2008. — 220 с.

<sup>2</sup> Кальченко Т.В. Глобальна економіка: навч. посібник / Т. В. Кальченко. — К.: КНЕУ, 2009. — 364 с.

розглядати як стадії економічного процесу. Серед найсуттєвіших ознак економічної глобалізації, за оцінками Олега Білоруса<sup>1</sup> є: виведення економічних інтересів національних господарських суб'єктів за національно-державні рамки; вихід національних корпорацій на глобальний ринок, що формується; перетворення національних корпорацій у ТНК, а потім – у глобальні корпорації; розширення сфери діяльності транснаціональних економічних і фінансових структур до рівня глобальних ринків; неможливість вирішення більшості економічних та соціальних проблем на обмеженому національному рівні; зростаюча залежність економічної ситуації в більшості країн від ситуації у країнах – лідерах глобалізації; поширення доларизації національних економік; посилення добровільно-примусової координації національних економічних і фінансових стратегій і політик на глобальному рівні (особливо в галузі торгівлі, фінансів, екології, зайнятості, міграції).

До кількісних параметрів економічної глобалізації зазвичай відносять величезні масштаби безпосередньо міжнародного виробництва, обміну і споживання за рахунок випереджаючого зростання світового ВВП, динаміки міжнародної торгівлі товарами та послугами, прямих і портфельних іноземних інвестицій, валютних операцій. Однак, навіть у кількісній оцінці цього явища не відстежується однаковість. Окремі дослідники стверджують, що на початку XXI ст. найбільш глобалізованими стали такі країни, як Сінгапур, Нідерланди, Швеція, Швейцарія. США посіли в «шкалі глобалізації» тільки 12-те місце, Китай – 53-те<sup>2</sup>.

На сьогодні у фундаментальних працях зарубіжних і вітчизняних вчених дослідницькі акценти зміщуються у площину, по-перше, можливостями чітко детермінованого дослідження глобалізації з усіма її викликами, проблемами, суперечностями, позитивними і негативними проявами і наслідками, а по-друге – зваженості у формулюваннях і, особливо, в оцінках тенденцій і перспектив глобалізації.

<sup>1</sup> Білорус О.Г. Економічна система глобалізму: [монографія] / О.Г. Білорус. — К.: КНЕУ, 2003. — 360 с.; Білорус О.Г. Глобалізація та безпека розвитку: [монографія] / О.Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко та ін. — К.: КНЕУ, 2001. — 733 с.

<sup>2</sup> Кальченко Т.В. Глобальна економіка: навч. посібник / Т. В. Кальченко. — К.: КНЕУ, 2009. — 364 с.

Превалювання переважно позитивних оцінок глобалізації, що було характерним для досліджень 1960–1990-х років, суттєво зменшилось у 1990–2000-і роки, коли розгорнулася досить жорстка і аргументована критика реальних наслідків цього процесу М. Алле, Дж. Стігліцем, Г.-П. Мартіном, Х. Шуманом, Дж. Соросом та ін<sup>1</sup>. У теоретичному плані, зокрема, Д. Гелд та Е. Мак-Грю аналізуючи трансформації глобального масштабу оперують термінами «глобалізація» та «антиглобалізація»<sup>2</sup>, а в практичному плані активізуються різнопланові суспільні антиглобалізаційні рухи<sup>3</sup>.

Для сучасних досліджень характерними стають зважені компромісні точки зору і оцінки глобалізації. Це стосується як «західних», так і «східних», у тому числі українських наукових шкіл. Показовими є, зокрема, дослідження Гжегожа В. Колодко<sup>4</sup>, який додержується думки, що глобалізація є невідворотнім процесом, що в умовах постсоціалістичної трансформації створює більше шансів ніж ризиків. Наслідки глобалізації для постсоціалістичних країн мають бути позитивними, а наскільки – залежить від національної стратегії соціально-економічного розвитку кожної з країн.

Поглиблення досліджень глобалізації потребує, на наш погляд, науково-обґрунтованої диференціації цього вкрай складного процесу. Аналіз спеціальних літературних джерел у галузі глобалістики<sup>5</sup>, – з одного боку, де-факто підтверджує доцільність такого підходу (чисельні публікації стосовно політичної, економічної, соціокультурної глобалізації, інформглобалізму, техноглобалізму, фінансового глобалізму, інвестиційного глобалізму тощо), а з другого, така диференціація мо-

<sup>1</sup> Алле М. Глобализация: разрушение условий занятости и экономического роста. Эмпирическая очевидность / Морис Алле. — М.: ТЕИС, 2003. — 314 с.; Мартин Г.-П. Западная глобализация: атака на процветание и демократию / Мартин Г.-П., Шуман Х.; Пер. с нем. — М.: АЛЬПИНА, 2001. — 335 с.; Рогач І. Особливості фінансової системи транснаціональних корпорацій / І. Рогач // Вісник університету. Міжнародні відносини. — Вип. 21–24. — К.: ВПЦ «Київський університет», 2002. — С. 200–204.; Стігліц Дж. Глобалізація та її тягар / Дж. Стігліц. — К.: ВД «КМ Академія», 2003. — 252 с.

<sup>2</sup> Гелд Д. Глобалізація /антиглобалізація / Гелд Д., Мак-Грю Е.; Пер. з англ. — К.: К.І.С., 2004. — 180 с.

<sup>3</sup> Лук'яненко Д.Г. Глобальна економічна інтеграція: [монографія] / Д.Г. Лук'яненко. — К.: ТОВ «Національний підручник», 2008. — 220 с.

<sup>4</sup> Колодко Гжегож В. Глобалізація і перспективи розвитку постсоціалістичних країн / Гжегож В. Колодко. — К.: Основні цінності, 2002. — 248 с.

<sup>5</sup> Нова міждисциплінарна самостійна наука про глобальність (риси розвитку), глобалізацію (процес) і глобалізм (втілення глобалізації).

жлива лише у межах методу абстракції, оскільки, як зазначає Д. Лук'яненко<sup>1</sup>, глобалізація кількісно має охоплювати увесь світ, а якісно – всі сфери людської життєдіяльності. Разом із тим, в сучасних проявах і вимірах, впливах безпосередньо на всю сукупність суспільних відносин дослідження зосереджуються, насамперед, на економічній глобалізації. Виходячи із загальноприйнятих парадигмальних засад, виокремлення компонент економічної глобалізації, на наш погляд, доцільно здійснювати у відповідності із логікою відтворувального процесу (рис. 1).

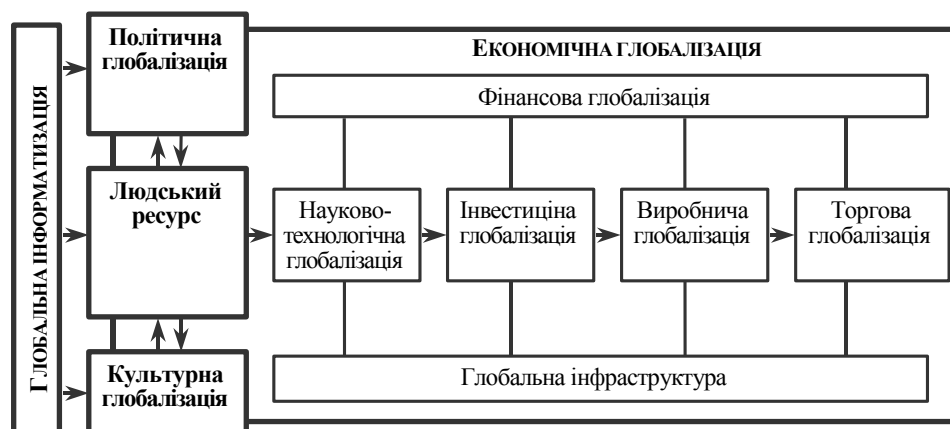


Рис. 1. Глобалізація та її основні структурні компоненти

У контексті нашого дослідження слід акцентувати увагу на тому, що політичні, науково-технологічні, економічні, екологічні, соціокультурні імперативи сучасного економічного розвитку формують підґрунтя для становлення глобальної економіки, на основі: глобальної доступності ресурсів та інновацій; глобального характеру факторної мобільності; глобальної ринкової уніфікації та регуляторної гармонізації; глобальної індивідуалізації та корпоратизації; регіонально-континентальної консолідації; синхронізації темпів та рівнів економічного розвитку в умовах цик-

<sup>1</sup> Лук'яненко Д.Г. Глобальна економічна інтеграція: [монографія] / Д.Г. Лук'яненко. — К.: ТОВ «Національний підручник», 2008. — 220 с.

лічної кризовості; глобальної соціологізації та політизації економічних взаємовідносин<sup>1</sup>.

Як новітній феномен, глобальна економіка останніми роками стає об'єктом поглиблених досліджень і викладання в Україні<sup>2</sup>, хоча і по-різному ідентифікується серед економічних категорій залежно від мети аналізу. Загалом вважається, що глобальна економіка є продуктом інтернаціоналізації, що у зрілому вигляді представляє суб'єктно, функціонально та інституційно структуровану багаторівневу систему, основним інтегруючим елементом якої є глобальний ринок. Становленню останнього сприяють об'єктивні процеси транснаціоналізації у взаємодії з регіоналізацією та інституціоналізацією економічного розвитку як провідними тенденціями останніх десятиліть (рис. 2).

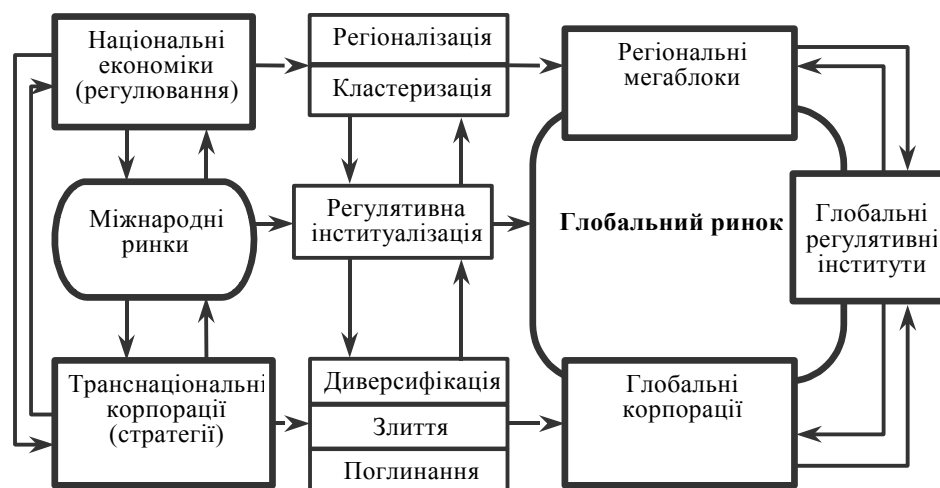


Рис. 2. Суб'єктна еволюція глобальної економіки

Процеси транснаціоналізації, глибоко досліджені зарубіжними і вітчизняними вченими являють собою ключову рушійну силу економічної глобалізації, а ТНК є головними суб'єктами глобального ринку<sup>3</sup>. За оцін-

<sup>1</sup> Лук'яненко Д.Г. Глобальна економічна інтеграція: [монографія] / Д.Г. Лук'яненко. — К.: ТОВ «Національний підручник», 2008. — 220 с.

<sup>2</sup> Кальченко Т.В. Глобальна економіка: навч. посібник / Т. В. Кальченко. — К.: КНЕУ, 2009. — 364 с.

<sup>3</sup> В умовах, коли держави (національні економіки) втрачають функцію основного структурного елемента глобальної економіки, на рівноправні і навіть більш значні ролі претендують не тільки ТНК, але й регіональні міждержавні інтеграційні об'єднання, міжнародні організації, міста —

ками ЮНКТАД, у світі нараховується близько 82 тис. материнських компаній ТНК, які мають більше 810 тис. зарубіжних філій, близько 75 % ТНК мають країну базування у групі розвинутих країн світу, 25 % ТНК – у країнах, що розвиваються, і у країнах із перехідними економіками. Щодо зарубіжних підрозділів, близько 36 % із них розташовано у розвинутих країнах, близько 52 % – у країнах, що розвиваються, решта – у країнах із перехідними економіками.

Показово, що у кількісних порівняннях реальних ринкових позицій держав і корпорацій, більшість дослідників віддає перевагу саме останнім. Зокрема стверджується, що серед 100 найкрупніших макросуб'єктів глобальної економіки 51 представлені корпораціями і тільки 49 – суверенними державами, а провідні ТНК є більш великими утвореннями, ніж середні за розмірами держави<sup>1</sup>, хоча адекватність таких оцінок багато в чому залежить від методології аналізу<sup>2</sup>. Разом із тим, роль ТНК у глобальній економіці вочевидь підвищується, особливо з огляду на новітні тенденції їх розвитку. На сьогодні стратегії ТНК, орієнтовані на глобальну конкурентоспроможність, ефективне функціонування в олігополістичній ринковій структурі, контроль своїх операцій у трансконтинентальному масштабі, оперування як у ресурсно-енергетичних, так і в високотехнологічних промислових галузях, координування своєї діяльності за допомогою гнучких виробництв та інформаційних технологій, інтегрування своїх компаній і спеціалізованих філій у єдину глобальну мережу управління тощо.

У контексті галузевої спрямованості нашого дослідження слід підкреслити, що процеси глобальної концентрації капіталу призводять до створення потужних транснаціональних державно-монополістичних об'єднань галузевого типу, що формуються переважно в енергетичних і добувних галузях промисловості на основі цільової мобілізації великомасштабних централізованих інвестицій. Найпоказовішими у цьому плані є нафтові монополії, які в міру інтернаціональної специфіки

---

світові фінансово-інноваційні центри, окремі індивіди (крупні бізнесмени, топ-менеджери, інтелектуали).

<sup>1</sup> К вопросу об оценке роли ТНК в современном мире // БИКИ. — №99. — 2002. — С. 1, 4-5, 16.

<sup>2</sup> Лук'яненко Д.Г. Стратегії глобального управління / Д.Г. Лук'яненко, Т.В. Кальченко // Міжнародна економічна політика. — №8-9, 2008. — С. 5-42.

розвитку індустрії (географічний поділ між попитом на нафту та її пропозицією) мали глобальний характер діяльності вже з початку ХХ століття. Загалом, питома вага нафтових і пов'язаних з ними корпорацій є досить представницькою у сучасному транснаціональному бізнесі. Так, серед 500 найбільших ТНК безпосередньо у нафтопереробці функціонувало 49 (друга позиція після банківської сфери), 13 – у гірничовидобувній і нафтовій промисловості, 11 – в енергетиці, 4 – у морських перевезеннях, 3 – у послугах залізничних компаній, 2 – у трубопровідному транспорті.

Дослідники економічної глобалізації акцентують увагу на системній дискредитації факторів економічного розвитку, суб'єктів світової економіки, реального сектору економіки, конкурентних механізмів ринку, соціокультурних традицій. Іншими словами, мова йде про глобальні економічні асиметрії, досліджені у фундаментальних працях зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема Л. Антонюк, Д. Лук'яненко, З. Луцишин, А. Поручника, Я. Столярчук та ін.<sup>1</sup>. За цих умов якісне вдосконалення та структурно-функціональна оптимізація діючої нині системи інституціонального забезпечення глобального економічного розвитку набуває пріоритетного значення.

На наш погляд, глобальний інвестиційний ринок, що інтегрує національні та міжнародні ринки, може визначатися, по-перше, – як мобілізуючий природні, матеріальні, фінансові, людські ресурси розвитку сегмент глобального ринку. По-друге, глобальний ринок інвестицій в ідеалі має функціонувати як відносно самовідтворювальний механізм акумуляції і перерозподілу інвестиційних ресурсів, коли відбувається врівноваження їх глобального попиту і глобальної пропозиції. Важливо у науковому і практичному планах, особливо з регулятивної точки зору є структурна іде-

---

<sup>1</sup> Антициклічне регулювання ринкової економіки: глобалізацій на перспектива: монографія / Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, Я.М. Столярчук [та ін.]; за заг. ред. д-рів екон. наук проф. Д.Г. Лук'яненка, Поручника А.М. — К.: КНЕУ, 2010. — 334 [2] с.; Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації: [монографія] / Л.Л. Антонюк. — К.: КНЕУ, 2004. — 275 с.; Лук'яненко Д. Глобалізація економічного розвитку: фінансові кризи / Д. Лук'яненко, О. Бакаєв // Ринок цінних паперів України. — №3/4. — 2003. — С. 3–14.; Луцишин З.О. Трансформація світової фінансової системи в умовах глобалізації / З.О. Луцишин. — К.: Видавництво «Друк». — 2008. — 320 с.; Поручник А.М. Національний інтерес України: економічна самодостатність у глобальному вимірі: монографія / А.М. Поручник. — К.: КНЕУ, 2008. — 352 с.



нтифікація глобального інвестиційного ринку, що є досить складною проблемою. З одного боку, він інтегрує сегменти не тільки грошового і кредитного ринків, але й ринків продукції, послуг, землі, природних ресурсів, перш за все, внаслідок диференціації та диверсифікації інвестиційних інструментів у процесі всезростаючої сек'юритизації. З другого боку, важливе значення має адекватне сучасним реаліям і перспективам розвитку макроекономічне позиціонування цього ринку, оскільки процеси глобального інвестування вирішальним чином впливають на секторальну структуру глобальної економіки (рис. 3).

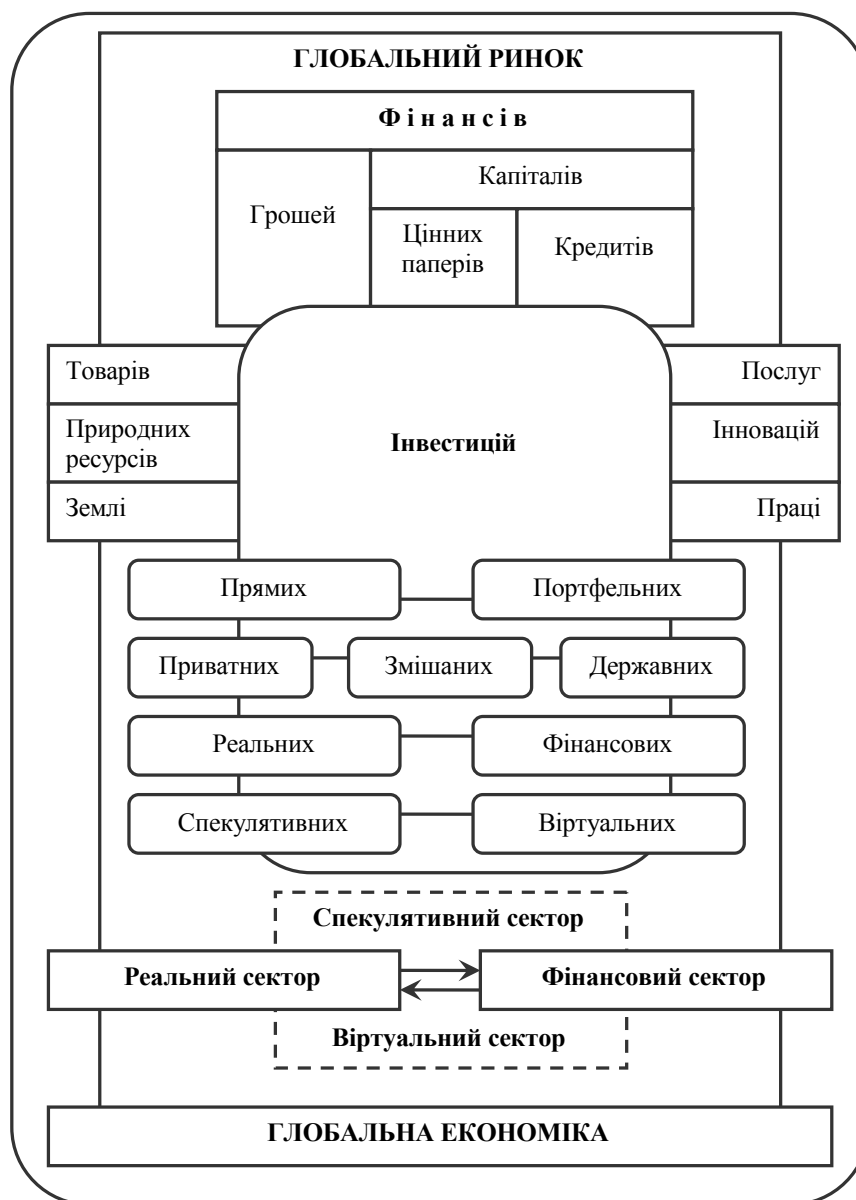


Рис. 3. Позичування інвестиційного ринку в глобальній економічній системі  
 Дослідження тенденцій і особливостей розвитку структури глобального інвестиційного ринку дозволяє

виявити його сучасні як прогресивні, так і регресивні властивості. Маючи інтегративну природу, глобальний ринок інвестицій, з одного боку, вирішальним чином впливає на конкурентну внутрішню і міжнародну мотивацію суб'єктів бізнесу, сприяє динамізації інвестиційних циклів і відтворювальних процесів загалом. Глобальному інвестуванню притаманна безпрецедентна технологічність завдяки становленню і випереджуючому практиці розвитку фінансової інженерії<sup>1</sup>. Активно використовуючи сучасні економіко-математичні методи, обліково-аналітичну методологію і нормативно-правову практику, новітні досягнення в галузі інформаційних технологій фінансові інженери оптимально поєднують теоретичні конструкції і фінансові інструменти як традиційні (акції і облигації), так і нетрадиційні (похідні) – опціони, ф'ючерси, свопи, структуровані фінансові продукти тощо<sup>2</sup>. Загалом, характерними рисами глобального інвестиційного менеджменту стають інтелектуальність і креативність у прийнятті оптимальних стратегічних рішень, що забезпечує успіх і лідерство у висококонкурентному середовищі. З другого боку, сучасний глобальний інвестиційний ринок демонструє диспропорційність і асинхронність у функціональному і міжкраїнових планах, що характеризується: наддинамічністю розвитку спекулятивного сегменту похідних фінансових інструментів порівняно з прямим та портфельним інвестуванням; надвисокою сконцентрованістю між розвинутими країнами переважної частини інвестиційно-фінансових операцій; неоднорідністю у розподілі інвестиційних потоків між країнами, що розвиваються тощо. Як не парадоксально, але цьому сприяє вражаюча останніми роками інноваційність глобального фінансового бізнесу, обумовлена загостренням конкуренції у нестабільній ціновій кон'юктурі, науково-технологічними досягненнями, прогресом теорії і практики корпоративного топ-менеджменту. Нові інструменти світових біржових ринків, уже навіть і у перспективі не орієнтовані на

<sup>1</sup> Фінансова інженерія включає проектування, розробку і реалізацію інноваційних фінансових інструментів і процесів, творчий пошук нових підходів до розв'язання проблем у галузі фінансів (Finnerty J. D. Financial Engineering in Corporate Finance: An overview / J. D. Finnerty // Financial Management. — 1988. — Winter. — P.14-33.)

<sup>2</sup> Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Коупленд Т., Колер Т., Мурин Дж.; Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 576 с.

вирішення проблем реальної економіки, оскільки більшість з них продукуються у приватних фінансових інститутах. Середовищем реалізації такого роду інновацій стає практично забезпечений від дійових регулятивних впливів, взаємопов'язаний комерційними інтересами трикутник: «банки, що контролюють позичальників» – «аудиторські фірми і рейтингові агентства, що контролюють банки» – «інвестори, що контролюють всіх»<sup>1</sup>.

Безпрецедентна за своїми масштабами і глибиною, економічна криза (2007–2010 рр.) пов'язана: по-перше, з ринком нерухомості, об'єкти якого слугують предметом фінансової застави; по-друге, з тенденціями формування цін на сировинних ринках, які визначаються не реальним попитом і пропозицією, а вартістю фінансових ф'ючерсів; по-третє, з наявними суперечностями у реальному секторі загалом у контексті фундаментальних проблем накопичення капіталу. Вона супроводжувалась різким падінням капіталізації компаній, уповільненням ділової активності, скороченням споживчих витрат, зростанням безробіття, дисбалансів, скороченням обсягу міжбанківського кредитування, згортанням кредитування реального сектору економіки та домогосподарств, подорожчанням кредитного капіталу та ін. За оцінками більшості експертів її причинами були, перш за все, доступність і лібералізація фінансово-кредитного регулювання, а також наявність надлишкових, вивільнених від торгівлі нафтою, фінансових ресурсів та активізація діяльності суверенних фондів багатства, що своєю чергою забезпечило динамічне зростання попиту на фінансові активи, в першу чергу, на похідні цінні папери. За умов стрімкого зростання сектору фінансових послуг і збільшення маси фінансових послуг порівнянню з реальним сектором економіки глобальна криза зумовила безконтрольне зростання іпотечного кредитування (без належної оцінки ризикованості) та масову сек'юритизацію виданих кредитних позик. Міжнародна мобільність банківського капіталу в умовах зростаючих диспропорцій і суперечностей між виробничими та споживчими ринками, між країнами першого і третього світу посилила

---

<sup>1</sup> Вайн С. Глобальный финансовый кризис: механизмы развития и стратегии выживания / Саймон Вайн. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — С. 22.

глобальну інфляцію у доларизованій глобальній економіці.

У першу чергу, кризові процеси суттєво дискредитують глобальні інвестиційні тренди.

Кон'юнктурним коливанням та глобальним потрясінням мають протидіяти важелі відповідних мікро- та макроекономічних політик. Оскільки глобальні корпорації сьогодні справляють вирішальний вплив на модифікацію економічного циклу, активно втручаючись у процеси ціноутворення на глобальному ринку, вони мають бути безпосередніми суб'єктами антициклічного регулювання, сприяючи стабілізації макроекономічної кон'юнктури у разі негативних зовнішніх кризових шоків.

### **Інвестиційні стратегії нафтогазових корпорацій**

Нафтова і газова галузі мають значення не тільки як традиційні ресурсні галузі промисловості, але й як галузі, що впливають на геополітичні процеси, національну безпеку країн і стан навколишнього середовища. Глобальна специфіка нафтової галузі обумовлена, насамперед, нерівномірним розподілом розвіданих запасів нафти, реальними обсягами та перспективами її промислового видобутку, технологіями переробки і каналами транспортування, масштабами споживання. В сучасному ринковому конкурентному середовищі ефективно бізнес-діяльність забезпечують методологія, технології та інструменти стратегічного управління<sup>1</sup>. У системі стратегічного управління нафтогазовими корпораціями найбільш поширеними в нафтогазових компаніях є наступні структури: функціональна, дивізіональна, холдингова та гібридна.

У нафтовому бізнесі найчастіше зустрічалася функціональна з підрозділами структура, коли першорядне значення надається певному виду виробництва в порівнянні з іншими. В централізованій частині компанії топ-менеджери безпосередньо керують діяльністю осно-

<sup>1</sup> *Верба В.А.* Еволюція впливу управлінського консультування на розвиток підприємств / В.А. Верба // Стратегія розвитку України. Економіка. Соціологія. Право. — 2009. — № 3. — С. 30–38.; *Генрі Мінцберг.* Зліт і падіння стратегічного планування / Генрі Мінцберг; Пер. з англ. К. Сисоева. — К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції «Стандарт»), 2008. — 412 с.; *Гриффин Р.* Международный бизнес / Р. Гриффин, М. Пастей; Пер. с англ. под ред. А.Г.Медведева. — 4-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с.; *Международный менеджмент Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Мойзеля.* — СПб.: Изд-во «Питер», 2000. — 624 с.; *Финкельштейн Сидни.* Стратегия прорыва / Финкельштейн Сидни, Харви Чарльз, Лотон Томас; Пер. с англ. Репецкой О. В. — К.: Companion Group, 2007. — 336 с.

вних підрозділів, а в нецентралізованій – президенти підрозділів відповідальні за їхню діяльність. Стратегічне управління розповсюджується при цьому на всі підрозділи компанії, що створює умови для зниження загальних організаційних витрат. У компаніях з функціональною з підрозділами структурою виробнича діяльність адаптується до умов просування на ринку основних підрозділів або до появи нових. У разі утворення нового бізнесу до певної межі розширюється горизонтальна інтеграція компанії, оскільки інтенсивне просування на новому ринку, що призводить до зниження контролю топ-менеджерів над діяльністю основних підрозділів.

У сучасних умовах відбувається, по-суті вмотивована і організована топ-менеджментом транснаціональних нафтогазових корпорацій глобальна монополізація капіталу і виробництва. Їхні провідні позиції у структурі глобальної економіки із концентрацією величезного фінансового, технологічного, кадрового та інтелектуального ресурсів і монопольним правом на володіння ними, контроль і перерозподіл енергоресурсів у глобальному масштабі забезпечуються, у першу чергу, ефективними стратегіями вертикальної, горизонтальної, діагональної або змішаної інтеграції та диверсифікації.

Прикладом вертикальної інтеграції може бути купівля найбільшими нафтовими компаніями різних країн нафтопереробних заводів і будівництва таких; будівництво і купівля супертанкерів, упровадження бензоколонок у всьому світі. Показово, зокрема, що після приватизації російських нафтових компаній ву досить короткий термін було створено вертикально інтегровані нафтові компанії (ВІНК), які швидко пройшли всі етапи розвитку: від виробничо-технологічної інтеграції до фінансово-організаційної, від вирішення проблем матеріально-технічного постачання і збуту до раціоналізації системи управління компанією, розроблення концепцій стратегічного розвитку. Інтеграція допомогла вирішити не тільки виробничі завдання, але й створила передумови для забезпечення конкурентоспроможності російських ВІНК на світовому ринку.

У сучасному нафтогазовому бізнесі процес інтеграції не вичерпується створенням єдиного технологічного ланцюжка «від свердловини до бензоколонки», фіна-

льна його стадія – повна інтеграція компаній у єдину фінансово-економічну структуру. Прикладом вертикально інтегрованого нафтового холдингу може бути «Тюменська нафтова компанія», яка має власні потужності з добування, переробки нафти та збуту нафтопродуктів. Можна виділити такі стратегічні завдання даної корпорації: зосередження зусиль на підвищенні вартості активів і використанні переваг вертикальної інтеграції; консолідація акціонерного капіталу; продовження міжнародного розвитку через спільні підприємства, злиття, поглинання та інші форми стратегічного партнерства; створення системи управління, яка відповідає міжнародним стандартам корпоративного управління та організаційно-фінансовій прозорості; управління компанією на підставі заохочення ініціатив «знизу догори» із вдосконаленням системи контролю «зверху донизу»; удосконалення управлінських, інформаційних технологій і технологій забезпечення безпеки діяльності. Іншим прикладом є корпорація «Лукойл», яка значно розширюючись за рахунок об'єднання часток власності, придбання нових компаній і розвитку нових видів діяльності, перетворюючись у стратегічний фінансовий холдинг. Його очолює вертикально інтегрований транснаціональний нафтовий концерн, а виробничі дочірні компанії розділені на чотири групи: нафто- і газодобувні, нафто- і газопереробні, нафтохімічні і збутові. Організаційно-правова форма у більшості дочірніх компаній ВАТ «Лукойл» – товариства з обмеженою відповідальністю. До складу концерну входять проміжні керуючі холдинги: Lukoil Overseas Holding Ltd. (управління, головним чином, зарубіжними активами в секторі upstream), Lukoil International GmbH (управління закордонними активами в секторі downstream) та деякі ін.<sup>1</sup>

Висока ліквідність продукції, значні основні фонди і конкурентоспроможність нафтогазового виробництва роблять вертикально інтегровані структури привабливими для інвесторів, а такі структури здатні забезпечити цим інвестиціям належну віддачу. Виходячи із внутрішнього потенціалу розвитку і змін глобальної ринкової кон'юнктури, нафтогазова компанія мо-

---

<sup>1</sup> Данников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегии и управление / В.В.Данников. — М.: ЭЛВОИС-М, 2004. — 464 с.

же максимально розширити свою діяльність у межах основної і безпосередньо пов'язаної з нею сфери діяльності або розширити перелік сфер своєї діяльності через стратегії диверсифікації.

Загалом корпоративна стратегія диверсифікованої компанії концентрується на: діяльності щодо просування компанії в галузі, які обрані для диверсифікації; заходах щодо поліпшення довгострокової роботи з портфелем ділової активності компанії за умови, що диверсифікація вже досягнута; спробах використати будь-які стратегічні переваги, які пов'язані з господарським портфелем компанії, і перетворити їх на конкурентні переваги; оцінюванні перспектив рентабельності для кожного з підрозділів підприємства і стягуванні корпоративних ресурсів туди, де існують найпривабливіші стратегічні можливості для зростання<sup>1</sup>.

Слід зазначити, що корпоративна диверсифікація у сучасному бізнес-середовищі орієнтована, в першу чергу, не на розвиток видів бізнесу у якості самоцілі, а на нарощування акціонерного капіталу. При цьому вирішальне значення має критеріальна оцінка можливостей підвищення дохідності акцій за: привабливістю (галузь, яка обрана для диверсифікації, повинна бути достатньо привабливою з точки зору одержання стабільного прибутку з вкладених коштів); витратністю входження в нову галузь; можливістю отримання додаткових доходів за рахунок нових конкурентних переваг.

Класичні положення міжнародного корпоративного менеджменту ідентифікують наступні головні стратегії диверсифікації: входження в нову галузь (поглинання, інвестування «з нуля», спільне підприємство); вхід у споріднені галузі; вхід у неспоріднені галузі; багатонаціональна диверсифікація. Очевидно, що найскладнішими є процеси транснаціональної диверсифікації, коли здійснюється вихід на кілька національних ринків, що різняться за більшістю оцінюваних параметрів, що обумовлює варіативність стратегічних рішень. При цьому транснаціональна корпорація, яка диверсифікована у зв'язані галузі, як правило, переважає

---

<sup>1</sup> Пахомов С.Ю. Глобальна конкуренція: нові явища, тенденції та чинники розвитку: [монографія] / С.Ю. Пахомов. — К.: КНЕУ, 2008. — 224 с.



одно галузеві компанії незалежно від масштабів їхньої географічної експансії. Нафтові компанії у процесі диверсифікації, як правило, є вузько диверсифікованими, маючи кілька основних, пов'язаних між собою напрямів діяльності або домінантно спрямованими із концентрацією ресурсів у базовій галузі з невеликою кількістю компаній в інших галузях.

Важливо акцентувати увагу на взаємодії стратегій інтеграції і диверсифікації у практиці великого нафтового бізнесу. За рахунок комбінування (наприклад, охоплення нафтовою компанією всіх стадій виробництва і збуту з одночасним розширенням основного виду діяльності) та диверсифікації (охоплення нафтовою компанією інших видів діяльності, пов'язаних з виробництвом, реалізацією інших енергетичних ресурсів (газ, вугілля, гідроенергетика, уран) або перетворення її на диверсифікований енергетичний концерн за рахунок виробництва енергетичного обладнання тощо) відбувається становлення сучасних транснаціональних структур у нафтовій галузі глобальної економіки.

Слід зазначити, що у процесі формування інтегрованих корпоративних структур у нафтовому бізнесі важливе значення має співвідношення циклів видобутку нафти і її переробки (табл. 1). Характерною особливістю є те, що основні нафтопереробні центри, переважно сконцентровані не в районах видобутку нафти, а максимально наближені до споживачів нафтопродуктів. Особливістю організаційної структури нафтогазових ТНК є значне перевищення обсягів переробки нафти над її видобутком<sup>1</sup>.

Інвестиційні стратегії глобально інтегрованих структур обґрунтовуються і реалізуються у межах загальнокорпоративних стратегій, серед яких ідентифікують портфельні, конкурентні, кооперативні стратегії<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Коефіцієнт співвідношення видобутку та переробки нафти (P/R Ratio) за цими компаніями, то для американських ТНК він становить від мінімального 0,4 у «ExxonMobil» до максимального 0,9 у «ChevronTexaco» (такі ж показники характерні для європейських і китайських ТНК: «Royal Dutch/Shell», «Total», «Sinorec», «PetroChina»), що свідчить про обмеженість їхньої сировинної бази на фоні розвинутої інфраструктури з переробки нафти та значного сегменту на ринку нафтопродуктів; за P/R Ratio нафтогазові компанії ОПЕК у 2,3 разу (у мексиканській «Pemex») — 4,1 разу (у Саудівській «Saudi Aramco») перевищують обсяги її переробки. Російські ВІНК «Лукойл» і «Юкос» також мають переважно сировинну спрямованість діяльності.

<sup>2</sup> Данников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегии и управление / В.В.Данников. — М.: ЭЛВОИС-М, 2004. — 464 с.

У основі портфельної стратегії лежить розуміння концерну і конгломерату як системи бізнесу, орієнтовану на досягнення певної мети за рахунок відповідних змін розмірів або структури бізнес-портфелю через: інтернаціоналізацію (розширення за рахунок створення нових чи придбання існуючих компаній в інших країнах); вертикальну інтеграцію (придбання компаній-поставників або компаній-споживачів у своїй або суміжній галузі); горизонтальну інтеграцію (придбання компаній-конкурентів); диверсифікацію бізнесу (придбання компаній або бізнесових структур інших галузей, що мають високу доходність або низькі ризики); реструктуризацію (зміну структури портфелю: поділ, виділення, об'єднання, продаж окремого бізнесу або дочірніх компаній холдингу, вихід із бізнесу).

Таблиця 1

**ОБСЯГИ НАФТОПЕРЕРОБКИ НАЙБІЛЬШИМИ  
НАФТОГАЗОВИМИ КОМПАНІЯМИ У 2008 Р.<sup>1</sup>**

Компанія	Обсяги нафтопереробки, млн т	Частка у світовій нафтопереробці, %	Співвідношення показників видобутку нафти/переробки нафти (P/RF Rratio)
ExxonMobil	315,0	9,0	0,4
Royal Dutch/Shell	158,6	4,5	0,7
BP	158,3	4,5	0,6
ConocoPhillips	130,0	3,7	0,4
Sinorec	130,0	3,7	0,3
Total	117,5	3,4	0,6
Chevron Texaco	107,4	3,1	0,9
Saudi Aramco	104,2	3,0	4,1
Petrobas	96,8	2,8	0,7
PetroChina	95,9	2,7	1,1
Pemex	76,3	2,2	2,3
NIOC	74,2	2,1	2,6
Persol-YPF	60,3	1,7	0,5
Лукойл	34,3	1,0	2,4

<sup>1</sup> Key world energy statistics 2009. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.iea.org>.

Юкос	31,0	0,9	2,6
------	------	-----	-----

Конкурентна стратегія орієнтована на збільшення вартості інтегрованої структури за рахунок отримання та використання конкурентних переваг кожного бізнесу, що входять до її портфелю із визначенням внутрішніх і зовнішніх джерел розвитку. Вона де термінується: ефектом масштабу (розширення виробництва, за рахунок створення нового або приєднання іншого виробництва, реструктуруючи бізнес-портфель); вертикальною диверсифікацією (виготовлення комплектуючих, виробництво та переробка сировини на власному або інших виробництва після реструктуризації бізнес-портфелю); сегментацією ринку за рахунок задоволення потреб споживачів у кожному сегменті ринку; диференціацією продукції (виробництво продукції різних сортів, властивосте, використання реклами, маркетингу, «паблік рілейшнз» тощо); горизонтальною диверсифікацією (виробництво продукції з однотипової сировини або з використанням одного і того ж устаткування, у тому числі, за рахунок зменшення постійних витрат компанії при збільшенні загального обсягу реалізації); інноваційністю (використання ноу-хау, ліцензій, патентів, управлінських підходів, новизна яких дозволить зменшити витрати, підвищити якість, запропонувати ринку товари з новими властивостями або нові рішення, досягти лідерства); одержанням галузевих переваг (пільг, знижок, відстрочки платежів) за рахунок взаємодії (переговори, публічні акції та неформальні домовленості) з бізнес-середовищем, соціальною середою (PR), державними органами); створенням перепон для виходу на ринок компаній-конкурентів за рахунок ліцензій, патентів, ноу-хау, унікального устаткування, а також високої капіталоемності та трудомісткості бізнесу, лобіюванням встановлення державними органами спеціального мита, квот або інших вимог, що створюють перешкоди доступу до ринку компаній-конкурентів.

Кооперативна стратегія дозволяє збільшити вартість корпорації за рахунок зміни форми або засобів взаємодії з групою компаній, що їй належать (ступінь децентралізації, прийняття рішень про злиття та поглинання або збереження самостійного юридичного статусу дочірніх компаній; контроль і координація). Рі-

зні форми кооперації реалізуються у системі відносин між холдингом та іншими акціонерними дочірніми компаніями, з постачальниками, дистриб'юторами та дилерами (спільні підприємства, франчайзинг), а також з конкурентами (асоціації, альянси, спільні підприємства тощо). Намагаючись послабити конкуренцію та підвищити фінансову ефективність, материнські нафтові компанії шукають стратегічні шляхи підвищення ринкової вартості та прибутку на інвестований капітал. Разом із тим, об'єднання потенційно незалежних компаній під егідою материнської може бути виправдано тільки у тому випадку, якщо в результаті такого об'єднання генеруються додаткові переваги для усіх учасників.

Загалом процеси глобальної концентрації капіталу призводять до створення потужних транснаціональних державно-монополістичних об'єднань в енергетичних і добувних галузях промисловості на основі цільової мобілізації великомасштабних інвестицій, переважно шляхом злиттів і поглинань.

Показово, що у 1990-2000-і рр. у нафтовому бізнесі превалюють стратегії злиттів і поглинань, формуються глобальні корпоративні структури («ExxonMobil», «ChevronTexaco», «BP», «Total», «ConocoPhillips», «ТНК-ВР» й ін.), які на сьогодні контролюють більшу частку видобутку, переробки, транспортування нафти й нафтопродуктів, торгівлі ними, а також інвестицій у нафтогазову індустрію. При цьому серед найбільших угод (94,1 млрд дол. США - друга позиція на глобальному ринку злиттів і поглинань) займала ВР (Велика Британія). Сучасна фінансова криза суттєво дискредитувала процеси транскордонних злиттів і поглинань, однак з 2009 р. вони починають відновлюватись майже у адекватних «піковому» періоду масштабах. Досить характерним є зростання активності енергетичних і нафтогазових ТНК (табл. 2).

Таблиця 2

**НАЙБІЛЬШІ ТРАНСКОРДОННІ УГОДИ ЗЛИТТЯ  
ТА ПОГЛИНАННЯ У 2009 РОЦІ (МЛН ДОЛ.США)**

Придбана компанія	Сфера діяльності	Компанія-покупець	Вартість трансакції
1 квартал 2009 р.			

Придбана компанія		Сфера діяльності	Компанія-покупець		Вартість трансакції
British Energy Group PLC	Велика Британія	Енергетика	Lake Acquisition s Ltd	Велика Британія	16938
Puget Energy Inc	США	Енергетика	Padua Holdings LLC	США	6713
Somerfield Stores Ltd	Велика Британія	Ритейл	Cooperative Group Ltd	Велика Британія	3127
<b>Загальна вартість трансакцій</b>					<b>73473</b>
<i>2 квартал 2009 р.</i>					
Endesa SA	Іспанія	Енергетика	Enel SpA	Італія	13470
Fortis Bank SA/NV	Бельгія	Банківська діяльність	BNP ParibasSA	Франція	12765
Itinere Infraestructuras SA	Іспанія	Будівництво та розвиток міської інфраструктури	Pear Acquisition Corporation SL	Іспанія	7927
Distrigaz SA	Бельгія	Транзит і дистрибуція природного газу	ENIG&Belgium SpA	Бельгія	3174
<b>Загальна вартість трансакцій</b>					<b>37337</b>

Закінчення табл. 2

Придбана компанія		Сфера діяльності	Компанія-покупець		Вартість трансакції
<i>3 квартал 2009 р.</i>					
Noun NV	Нідерланди	Енергетика	VattenfallAB	Швеція	10796
Essent NV	Нідерланди	Енергетика	RWEAG	Німеччина	10411
Addax Petroleum Corp	Швейцарія	Нафтогазова промисловість	Mirror Lake Oil & Gas Co Ltd	Канада	7157
Cia Espanola de Petroleos SA (CEPSA)	Іспанія	Нафтогазова промисловість	International Petroleum Investment Co	ОАЕ	4372
<b>Загальна вартість трансакцій</b>					<b>54126</b>

Придбана компанія	Сфера діяльності	Компанія-покупець		Вартість трансакції	
4 квартал 2009 р.					
Constellation Energy Nuclear Group LLC	США	Енергетика	Electricite de France International SA	Франція	4500
ОАО Severneftegazprom	Росія	Нафтогазова промисловість	EONAG	Німеччина	3959
Harvest Energy Trust	Канада	Нафтогазова промисловість	Korea National Oil Corp (KNOC)	Корея	3937
<b>Вартість трансакцій у енергетичній і нафтогазовій сферах, питома вага у загальній вартості трансакцій, %</b>				<b>48104</b>	

У сучасній історії транснаціональної структуризації нафтового бізнесу ключову роль відігравали «Еххон», «Royal Dutch/Shell», «Техасо», «Chevron», «Mobil», «Gulf Oil», «British Petroleum», як будучи приватними повністю інтегрованими нафтовими компаніями, що діяли як на ринку видобутку та транспортування нафти, так і на ринку виробництва й маркетингу нафтопродуктів, у 1970-ті роки контролювали до 90 % ринку. Після створення ОПЕК і хвилі націоналізації у країнах, що розвиваються, в нафтовій галузі почали домінувати державні національні компанії, частка яких зросла майже до 50 %. У 2008 р. на 10 топ-компаній – володарів запасів нафти, які були державними компаніями із країн, що розвиваються, припадало 775 загального видобутку.

Показовою у 2000-і роки стала зарубіжна експансія державних ТНК з виходом на глобальний рівень конкуренції (CNPC та Petronas, мають потужності у більш ніж 10 зарубіжних країнах, Kuwait Petroleum Corporation, Petrobas, Sinorec – у 5; CNPC, Korea National Corporation (KNOC), Lukoil Petronas ведуть розробку шельфів в Узбекистані. У Перу найбільші родовища нафти експлуатуються CNPC та Pluspetrol. Серед нових нафтогазових ТНК у відповідь на глобальні конкурентні виклики починають формуватись стратегічні альянси (CNPC та Sinorec (Китай) виробляють нафту та газ у країнах СНД, Латинської Америки, Ірані, Су-

дані та Венесуелі, а Sinorec інвестував виробництво у Колумбії та Російській Федерації).

У цілому ефективні стратегії злиттів і поглинань дозволяють транснаціональним нафтогазовим компаніям отримувати стратегічні активи інших фірм, монополізувати ринки, збільшувати розміри і диверсифікувати ризики, розширювати фінансові можливості розвитку тощо.

Лідерські позиції глобальним корпораціям забезпечують синергетичні ефекти, що генеруються у процесі консолідації і реструктуризації. При транскордонних злиттях і поглинаннях аналітичних обґрунтувань і прогностичних оцінок потребують внутрішні і зовнішні, потенційні і реальні, фінансові, інвестиційні, оперативні, управлінські синергетичні ефекти, що виникають внаслідок ефекту масштабів, інтеграції, диверсифікації, кооперації та інших ефектів системної взаємодії.

На сьогодні за критеріями масштабів діяльності, організаційної та виробничої структури, рівня державного регулювання учасників глобального нафтогазового ринку поділяють на три групи<sup>1</sup>: 1) нафтогазові компанії державної форми власності, що функціонують у країнах свого базування і спеціалізуються майже виключно на видобутку паливно-енергетичних ресурсів. Це – нафтогазові монополії держав – членів ОПЕК, – «Saudi Aramco» (Саудівська Аравія), «ADNOC» (Об'єднані Арабські Емірати), «Qatar Petroleum» (Іран), «Sonatrach» (Алжир), «Pertamina» (Індонезія), «Libya NOC» (Лівія), «NNPC» (Нігерія) та ін., монополії країн з високим рівнем державного регулювання енергетичного сектору (мексиканська «Pemex», китайська «PetroChina», малайзійська «Petronas» тощо); 2) приватні та державні вертикально інтегровані транснаціональні корпорації, які здійснюють диверсифіковану діяльність як у країнах свого базування, так і в приймаючих державах. Фінансуючи розробку нафтових і газових родовищ, розбудову транспортної інфраструктури та переробку паливної сировини, ці компанії відіграють ключову роль у розвитку енергетичного сектору приймаючих країн. Прикладом

<sup>1</sup> Key world energy statistics 2009. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.iea.org>.

функціонування таких структур є нафтогазові компанії Російської Федерації, – «Газпром», «РАО ЄЕС», «Лукойл», «Роснефть» та ін.; 3) спеціалізовані державні і приватні неінтегровані компанії, а також компанії, котрі належать енергетичним та хімічним монополіям. Найбільше представництво тут мають російські нафтогазові компанії з низьким рівнем капіталізації, котрі за рахунок використання інноваційних технологій мають змогу ефективно освоювати невеликі за розмірами або важкодоступні родовища вуглеводнів, експлуатувати родовища на завершальній стадії розробки, працювати у складних гірничо-геологічних умовах та ін.

### **Висновки**

Сучасний економічний розвиток перебуває під впливом глобалізації, рушійні сили якої сформовані, в першу чергу, в процесі транснаціоналізації. Економічна глобалізація являє собою структурований процес науково-технологічного, інвестиційного, виробничого, торгового, фінансового, інфраструктурного прогресу у динамічному інформаційному середовищі. Одночасно вона характеризується нерівномірністю та суперечливістю корпоративних інтересів.

Під дією політико-економічних факторів створюються передумови для становлення глобальної економіки, інтегративним елементом якої є глобальний ринок, де формуються глобальний попит і глобальна пропозиція, ціни на глобальні товари, умови й механізми глобальної конкуренції. Глобальний інвестиційний ринок як продукт еволюції форм, методів і технологій міжнародного інвестування та інтернаціоналізованого конкурентного середовища безпосередньо охоплює ринок цінних паперів, а опосередковано – ринки грошей, кредитів, землі, природних ресурсів, товарів, послуг, інновацій, праці. На ньому здійснюють прямі й портфельні, реальні й фінансові, спекулятивні й віртуальні, приватні, державні та змішані інвестиції. Глобальному інвестиційному ринку властиві, з одного боку, інтегративність, конкурентність, динамічність, інформаційна технологічність, інтелектуальна креативність, а з другого – міжкраїнова диспропорційність, функціональна асинхронність, інформаційна асиметрич-



ність, інструментальна спекулятивність, кризова акселеративність.

На масштаби, структуру й динаміку глобальних інвестиційних потоків безпосередньо впливає циклічна кризовість, притаманна глобальній економіці. Фінансова криза 2007–2010 рр. мала безпрецедентний дестабілізуючий вплив на глобальні інвестиційні тренди, дискредитувавши позитивну фондову динаміку й ключові макропоказники глобальної економіки, підприємницьку мотивацію інвестування ТНК практично в усіх її галузях, особливо сировинно-енергетичній. За таких умов, з одного боку, активізувались питання ефективності корпоративного ризик-менеджменту, а з другого – міжнародні консолідовані та інституціоналізовані антикризові регулятивні засоби.

На мотиваційні механізми і стратегічну інвестиційну поведінку нафтогазових корпорацій впливають ресурсно-географічні, економічні, екологічні і геополітичні фактори. Важливе значення має інвестиційна галузева специфіка, тенденції розвитку і форми організації ринків нафти та нафтопродуктів. Глобальні корпоративні структури нафтогазового сектору економіки, що сформувались у процесі об'єктивно обумовленої інтернаціоналізації бізнесу, насамперед, через транскордонні злиття і поглинання, різняться за обсягами запасів нафти і газу, масштабами і результативністю діяльності, ступенем інтеграції і диверсифікації, синергетичної ефективністю, рівнем державного регулювання тощо. Нафтогазові ТНК переважно реалізують портфельні, кооперативні, конкурентні інвестиційні стратегії, ефективність яких вирішальним чином впливає на міжнародну конкурентоспроможність і позиції корпорацій на глобальному ринку.

Україна належить до енергодефіцитних країн за основними видами нафтопродуктів і газу. Найактивнішою на українському ринку є діяльність російських нафтових транснаціональних корпорацій, яка відображає їхню експансіоністську, як правило, глобально орієнтовану мотивацію. При цьому основними мотивами приходу їх на український ринок є: завоювання нового досить великого ринку збуту продукції і послуг, а також транзитивного потенціалу України; використання порівняно дешевих факторів виробництва; реалізація переваг співробітництва ТНК із місцевими бізнес-

партнерами (статус «національного виробника», налагодженість технологічних і управлінських зв'язків; спрощення процесу до монополізованих галузей тощо). Протягом останніх років спостерігається суттєве розширення масштабів транснаціональної присутності російських компаній на українському нафтогазовому ринку, що обумовлено насамперед геополітичними факторами та глобальною конкуренцією. За умов неспроможності вітчизняних нафтогазових структур інвестувати великі довгострокові програми, неадекватне реагування українського державного топ-менеджменту на виклики глобального характеру, конче треба поглиблювати дослідження впливу глобалізації на формування й реалізацію ефективних корпоративних стратегій нафтогазових корпорацій. Проте мотивацію прийняття стратегічних корпоративних планів і програм у енергетичній сфері дискредитують політичні ризики, невідомість національних геоекономічних пріоритетів, монополна першооснова формування власних транснаціональних корпорацій тощо.

#### Література

1. Алле М. Глобализация: разрушение условий занятости и экономического роста. Эмпирическая очевидность / Морис Алле. – М.: ТЕИС, 2003. – 314 с.
2. Антициклічне регулювання ринкової економіки: глобалізацій на перспектива: монографія / Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручник, Я.М.Столярчук [та ін.]; за заг. ред. д-рів екон. наук, проф. Д.Г. Лук'яненка, Поручника А.М. – К.: КНЕУ, 2010. – 334 [2] с.
3. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації: [монографія] / Л.Л.Антонюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 275 с.
4. Білорус О.Г. Глобалізація та безпека розвитку: [монографія] / О.Г. Білорус, Д.Г.Лук'яненко та ін. – К.: КНЕУ, 2001. – 733 с.
5. Білорус О.Г. Економічна система глобалізму: [монографія] / О.Г. Білорус. – К.: КНЕУ, 2003. – 360 с.
6. Вайн С. Глобальний фінансовий кризис: механізми розвитку и стратегии выживания / Саймон Вайн. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – С. 22.
7. Верба В.А. Еволюція впливу управлінського консультування на розвиток підприємств / В.А. Верба // Стратегія розвитку України. Економіка. Соціологія. Право. – 2009. – № 3. – С. 30–38.
8. Гелд Д. Глобалізація /антиглобалізація / Гелд Д., Мак-Грю Е.; Пер. з англ. – К.: К.І.С., 2004. – 180 с.

9. *Генрі Мінцберг*. Зліт і падіння стратегічного планування / Генрі Мінцберг; Пер. з англ. К.Сисоева. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції «Стандарт»), 2008. – 412 с.
10. *Гриффін Р.* Международный бизнес / Р. Гриффін, М. Пастей; Пер. с англ. под ред. А.Г.Медведева. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 1088 с.
11. *Данников В.В.* Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление / В.В.Данников. – М.: ЭЛВОЙС-М, 2004. – 464 с.
12. К вопросу об оценке роли ТНК в современном мире // ВИКИ. – №99. – 2002. – С. 1, 4-5, 16.
13. *Кальченко Т.В.* Глобальна економіка: навч. посібник / Т. В. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2009. – 364 с.
14. *Колодко Гжегож В.* Глобалізація і перспективи розвитку постсоціалістичних країн / Гжегож В. Колодко. – К.: Основні цінності, 2002. – 248 с.
15. *Коупленд Т.* Стоимость компаний: оценка и управление / Коупленд Т., Колер Т., Мури Дж.; Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 576 с.
16. *Лук'яненко Д.* Глобалізація економічного розвитку: фінансові кризи / Д.Лук'яненко, О. Бакаєв // Ринок цінних паперів України. – №3/4. – 2003. – С. 3-14.
17. *Лук'яненко Д.Г.* Глобальна економічна інтеграція: [монографія] / Д.Г. Лук'яненко. – К.: ТОВ «Національний підручник», 2008. – 220 с.
18. *Лук'яненко Д.Г.* Стратегії глобального управління / Д.Г. Лук'яненко, Т.В.Кальченко // Міжнародна економічна політика. – №8-9. – 2008. – С. 5-42.
19. *Луцишин З.О.* Трансформація світової фінансової системи в умовах глобалізації / З.О. Луцишин. – К.: Видавництво «Друк». – 2008. – 320 с.
20. *Мартин Г.-П.* Западная глобализации: атака на процветание и демократию / Мартин Г.-П., Шуман Х.; Пер. с нем. – М.: АЛЬПИНА, 2001. – 335 с.
21. *Международный менеджмент: Учебник для вузов* / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И.Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Мойзеля. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 624 с.
22. *Пахомов С.Ю.* Глобальна конкуренція: нові явища, тенденції та чинники розвитку: [монографія] / С.Ю. Пахомов. – К.: КНЕУ, 2008. – 224 с.
23. *Поручник А.М.* Національний інтерес України: економічна самодостатність у глобальному вимірі: монографія / А.М. Поручник. – К.: КНЕУ, 2008. – 352 с.
24. *Рогач І.* Особливості фінансової системи транснаціональних корпорацій / І. Рогач // Вісник університету. Міжнародні відносини. – Вип. 21-24. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2002. – С. 200-204.

25. *Стігліц Дж.* Глобалізація та її тягар / Дж. Стігліц. – К.: ВД «КМ Академія», 2003. – 252 с.
26. *Финкельштейн Сидни.* Стратегія прорыва / Финкельштейн Сидни, Харви Чарльз, Лотон Томас; Пер. с англ. Репецкой О. В. – К.: Companion Group, 2007. – 336 с.
27. *Finnerty J. D.* Financial Engineering in Corporate Finance: An overview / J. D. Finnerty // Financial Management. – 1988. – Winter. – P. 14-33.
28. Key world energy statistics 2009. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iea.org>.

Стаття надійшла до редакції 26.10.2011