

УДК 334.726:658

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.62-4>**Юр'єва П.Б.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки
Університет державної фіскальної служби України

Iurieva Polina

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of International Economic
University of the State Fiscal Service of Ukraine

СТРАТЕГІЇ НАФТОГАЗОВИХ КОРПОРАЦІЙ: СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ОСОБЛИВОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ

Юр'єва П.Б. Стратегії нафтогазових корпорацій: сутнісні характеристики та особливості в умовах глобалізованої економіки. У статті актуалізуються проблеми корпоративного управління у частині формування та реалізації базової стратегії глобального типу нафтогазових корпорацій в аспекті посилення глобалізаційних трендів у світовій економіці, нестабільності та малої передбачуваності процесів, що відбуваються на світовому енергетичному ринку. Досліджено питання дефініції «глобальна стратегія» у галузі стратегічного менеджменту. Визначено характерні риси глобальної стратегії, які відрізняють її від інших типів базових стратегій корпорацій у міжнародній конкуренції. Досліджено будову та виокремлено ієрархічні рівні глобальної стратегії залежно номенклатури бізнес-портфелю корпорації. Представлено аналіз основних конкурентних (бізнес) стратегій нафтогазових корпорацій. Проведено диференціацію стратегічних цілей різних типів нафтогазових корпорацій. Розроблено шляхи реалізації глобальної стратегії нафтогазових корпорацій з урахуванням зміни цільової орієнтації. Окреслено основні стратегічні та тактичні засоби досягнення цілей глобальної стратегії нафтогазової корпорації.

Ключові слова: глобалізована економіка, глобальна конкуренція, світовий енергетичний ринок, єдиний енергетичний простір, глобальна корпорація, нафтогазова корпорація, глобальна стратегія.

Юрьева П.Б. Стратегии нефтегазовых корпораций: существенные характеристики и особенности в условиях глобализированной экономики. В статье актуализируются проблемы корпоративного управления в части формирования и реализации базовой стратегии глобального типа нефтегазовых корпораций в аспекте усиления глобализационных трендов в мировой экономике, нестабильности и малой предсказуемости процессов, происходящих на мировом энергетическом рынке. Исследован вопрос дефиниции «глобальная стратегия» в области стратегического менеджмента. Определены характерные черты глобальной стратегии, отличающие ее от других типов базовых стратегий корпораций в международной конкуренции. Исследовано строение и выделены иерархические уровни глобальной стратегии в зависимости номенклатуры бизнес-портфеля корпорации. Представлен анализ основных конкурентных (бизнес) стратегий нефтегазовых корпораций. Проведена дифференциация стратегических целей различных типов нефтегазовых корпораций. Разработаны пути реализации глобальной стратегии нефтегазовых корпораций с учетом изменения целевой ориентации. Определены основные стратегические и тактические средства достижения целей глобальной стратегии нефтегазовой корпорации.

Ключевые слова: глобализированная экономика, глобальная конкуренция, мировой энергетический рынок, единое энергетическое пространство, глобальная корпорация, нефтегазовая корпорация, глобальная стратегия.

Iurieva Polina. Strategies of oil and gas corporations: essential characteristics and features in the global economy. The article actualizes the problems of the corporate governance in terms of formation and implementation of the basic strategy of the global type of oil and gas corporations in the context of increasing globalization trends in the world economy, instability and low predictability of processes in the global energy market. The definition of “global corporation” is basis on quantitative and qualitative criteria for identifying a transnational corporation and its special feature – the development and use of innovations and its dissemination through a network of structural units. The list of companies that classified as global oil and gas corporations compiled. The question of the definition of “global strategy” in strategic management investigated. The characteristics of the global strategy that distinguish it from other types of basic strategies of corporations in international competition defined. The concept of global strategy proposed to interpret with an emphasis on obtaining and using unique (competitive) advantages of the global nature of activities through innovation. The structure of the global strategy studied and its hierarchical levels separated depending on the nomenclature of the business portfolio of the corporation. Analysis of the main

competitive (business) strategies of oil and gas corporations presents: business diversification strategy; business expansion strategy; strategy for creating a multi-energy business; their dynamic essence is formulated. Differentiation of strategic goals of oil and gas corporations of different types (private vertically integrated oil and gas corporations – American and European, national state oil and gas corporations in oil-exporting countries, national state oil and gas corporations in oil-importing countries) given. The ways to implement the global strategy of oil and gas corporations proposed depending on changes in strategic goals. Concluded that the main purpose of global oil and gas corporations in the changing landscape of the energy market is to ensure the strategic stability of the financial position of the corporation. The main strategic and tactical means of achieving the goals of the global strategy of the oil and gas corporation presented.

Key words: global economy, global competition, world energy market, single energy space, global corporation, oil and gas corporation, global strategy.

Постановка проблеми. В умовах глобалізованої економіки ключовою тенденцією розвитку світового енергетичного ринку, яка визначає його розвиток, є формування єдиного енергетичного простору, що сприяє поступовій консолідації його основних суб'єктів – транснаціональних корпорацій. Ці суб'єкти є однією з головних рушійних сил не лише світового енергетичного ринку, а й світового господарства у цілому, вони практично повністю опосередковують відносини у сфері енергетики та мобільність основних видів палива – нафти та газу. Для нафтогазових корпорацій в єдиному енергетичному просторі характерна різна спеціалізація. Водночас спостерігається інтеграція нафтогазових корпорацій у суміжні напрямки бізнесу. Відбувається поступове ускладнення стратегій компаній та методів управління ними. Отже, існує необхідність дослідження системи міжнародної практики корпоративного управління з розроблення та реалізації ефективної стратегії діяльності та розвитку найбільших компаній, що представляють найважливішу в стратегічному плані галузь світової економіки в умовах дестабілізації світових цін на нафту і загострення соціально-політичної напруженості навколо деяких країн-виробників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем функціонування світового енергетичного ринку та особливостей діяльності його основних гравців – транснаціональних корпорацій присвячено чимало наукових праць. Основні теоретичні та практичні аспекти діяльності та стратегічного управління нафтогазовими корпораціями розробляли та досліджували такі вітчизняні та західні вчені, як: М. Адельман, М. Доржкіна, Дж. Ергін, А. Коноплянік, О. Когут, Д. Крилов, Т. Лепсая, Т. Малова, К. Мірзіна, О. Малікова, Ю. Плакиткін, Е. Расулінежад, А. Фадєєв, Дж. Флемінг, Дж. Хопкінс, П. Хорснелл, І. Шестов, С. Щербакова та ін. Водночас, незважаючи на ґрунтовні напрацювання цих учених, не повністю розкритими залишаються питання стосовно особливостей розроблення та реалізації ефективних стратегій нафтогазових корпорацій в умовах глобалізованої економіки та конкуренції.

Формулювання завдання дослідження. Мета статті – узагальнити та окреслити сутнісні характеристики та особливості стратегій нафтогазових корпорацій та визначити шляхи їх ефективної реалізації в умовах нової глобальної реальності та нестійкості кон'юнктури світового енергетичного ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як і пів століття тому, сучасний світовий енергетичний ринок спирається на глобальні корпорації. Під гло-

бальними корпораціями слід розуміти об'єднання корпоративних структур інтегрованого типу, в яких взаємовідносини геоцентричні, організаційна структура диверсифікована та які функціонують в одній або декількох сферах економічної діяльності у глобальному масштабі, є інноваційними лідерами та провідниками досягнень НТП у формі поширення знань та нових технологій по всьому світу через мережу своїх підрозділів і чинять величезний вплив на загальносвітові та національні економічні процеси. Нині до категорії глобальних нафтогазових ТНК можна віднести: ExxonMobil, Royal Dutch Shell, PetroChina, Petrobras, Petroleo Brasil, Gazprom, Chevron, Total, ConocoPhillips, Sinopec China Petroleum.

Важливою характеристикою сучасних нафтогазових корпорацій є її комплексна стратегія глобального типу. Для розуміння особливостей глобальних стратегій нафтогазових корпорацій спочатку необхідно з'ясувати зміст більш загального терміна «стратегія» та уточнити значення поняття «глобальна стратегія».

Етимологічно термін «стратегія» походить від грец. *stratis* – військо + *ago* – веду, або *strategos* – мистецтво генерала, який взято з військового лексикону, де він означає планування та втілення у життя політики країни або військово-політичного союзу держав із використанням усіх доступних засобів. Як економічна категорія термін «стратегія» одним із перших увів у науковий обіг А. Чендлер-молодший, який використав його для визначення одного з видів управління будь-яким комерційним підприємством. За його підходом стратегія – це метод установлення довгострокових цілей підприємства, програми дій і пріоритетних напрямів із розміщення належних підприємству ресурсів [1]. Нині термін «стратегія» належить до понятійно-категорійного забезпечення стратегічного менеджменту.

Дослідники у галузі стратегічного менеджменту поки що не прийшли до узгодженого трактування поняття «глобальна стратегія». Порівняємо деякі авторські підходи до визначення цього поняття (табл. 1).

Глобальну стратегію можна охарактеризувати деякими сутнісними характеристиками, які в сукупності відрізняють її від інших типів стратегій корпорацій у міжнародній конкуренції (табл. 2).

З урахуванням вищесказаного та узагальнень різноманітних підходів до розкриття сутності поняття «глобальна стратегія» можна вивести таке її трактування: це інтегрована модель дій транснаціональної корпорації, яка являє собою якісно визначену взаємодію сукупності наявних виробничих ресурсів та інновацій у довгостроковій перспективі, основне призначення якої полягає у забезпеченні спроможності компанії адап-

Таблиця 1

Дефініції поняття «глобальна стратегія»

Автор/и підходу	Сутність підходу
Р. Грант, Т. Левіт	Це стратегія, яка розглядає світ як єдине ціле, хоча і сегментований, та базується на таких припущеннях: 1) ефект масштабу та економії виробництва; 2) економія на міжнародному виробництві; 3) економія на навчанні персоналу; 4) стратегічна конкуренція; 5) взаємне субсидування.
Ф. Котлер	Це стратегія діяльності глобальних компаній, яка базується на технологічному лідерстві у сфері кінцевої продукції та виробничих процесах, створенні єдиних світових систем транспортування та комунікації.
Н. Коніна, П. Куцик, О. Ковтун, Г. Башнянин	Це стратегія компаній, які одночасно намагаються реалізувати такі підходи до своєї діяльності на світових ринках: 1) мати глобальне бачення ринків; 2) добре знати своїх конкурентів; 3) контролювати свої операції у загальносвітовому масштабі або у масштабі країн ЄС, США, Японії; 4) поводитися як глобальний гравець, тобто відразу ж змінювати стратегію, як тільки виникає загроза бути витісненим із ринку; 5) оперувати у високотехнологічних промислових галузях; 6) розмішувати структурні підрозділи там, де це найбільш рентабельно з урахуванням закону порівняльних переваг; 7) координувати діяльність за допомогою сучасних інформаційних технологій, пов'язаних з однією системою бухгалтерського (фінансового та управлінського) обліку; 8) інтегрувати виробничі потужності, дочірні компанії та філії в єдину міжнародну мережу та інтегруватися в мережі інших ТНК.
М. Потер	Це стратегія, яка передбачає, що компанія цілеспрямовано веде діяльність у різних країнах світу та координує діяльність своїх підрозділів так, щоб забезпечити конкурентну перевагу всієї мережі.
І. Тімоніна, І. Колеснікова, Е. Мартиросян	Це єдина базова стратегія у всьому світі за незначної адаптації до місцевих умов.
Н. Отварухіна	Це стратегія, яка передбачає розміщення підрозділів компанії в різних країнах і координацію їхньої діяльності, адаптацію їхніх ресурсів і цілей до можливостей глобального ринку.
І. Фамінський	Це стратегія, яка передбачає, що компанія під час реалізації або виготовлення своєї продукції у багатьох країнах світу дотримується єдиного підходу.

Джерело: складено автором за даними [2–10]

Таблиця 2

Відмітні риси глобальних стратегій

Критерій	Характеристика критерію
Загальний підхід	Єдина базова стратегія у всьому світі за незначної адаптації до місцевих умов (внутрішнього середовища країни, регіону)
Мета	Отримання конкурентного лідерства у світовому масштабі та отримання максимально можливої економічної вигоди
Відношення до закордонного ринку	Весь світ – арена діяльності корпорації
Продукція	Стандартизована за незначної адаптації до місцевих умов (вимог до вмісту продукції, смаків, культури споживачів)
Розміщення	Фрагментоване виробництво з розміщення окремих стадій виробничого процесу у країнах із більш вигідними вихідними умовами або створенням великих виробничих одиниць, які обслуговують декілька ринків
Постачальники	Використання економічно ефективних постачальників із різних країн
Тип взаємовідносин материнської компанії та її підрозділів	Геоцентричний
Потік інформації	Значний рівноспрямований потік інформації між материнською компанією та її підрозділами
Рівень централізації управлінських рішень та контролю за діяльністю підрозділів	Низький рівень централізації (децентралізація), відносно високий рівень координації

Джерело: складено автором за даними [9; 11; 12]

туватися до коливань та змін на глобальних ринках із метою отримання конкурентного лідерства у світовому масштабі та подальшого отримання максимально можливої економічної вигоди.

Глобальна стратегія ТНК як різновид базової стратегії компанії у міжнародній конкуренції має складну ієрархічну побудову, у якій усі складові компоненти (підстратегії) взаємопов'язані. Структура стратегії ТНК

різняється залежно від номенклатури профілю діяльності компанії. Так, для мультибізнесових ТНК (багато-профільних, диверсифікованих, що виробляють різно-типну продукцію) характерна п'ятирівнева стратегія, яка включає: корпоративну стратегію, стратегію бізнес-одиниць, конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії, функціональні стратегії, операційні стратегії. Одно-бізнесові (вузькопрофільні, що виробляють однотипну продукцію) корпорації застосовують чотирирівневу стратегію, яку формують такі стратегії, як корпоративна стратегія, стратегії бізнес-одиниць, функціональні стратегії, операційні стратегії. У таких корпораціях корпоративна стратегія є одночасно і конкурентною (чи навпаки) [13]. В умовах глобальної конкуренції основне місце в ієрархічній структурі глобальної стратегії корпорації відводиться конкурентній, або бізнес-стратегії.

Діяльність глобальних корпорацій на світовому енергетичному ринку здійснюється у рамках трьох великих конкурентних (бізнес) стратегій (субстратегій стосовно глобальної стратегії):

- 1) стратегія диверсифікації бізнесу;
- 2) стратегія експансії бізнесу;
- 3) стратегія створення мультиенергетичного бізнесу [14].

Суть стратегії диверсифікації полягає у вкладанні активів у різні сектори економіки з метою страхування ризиків у зв'язку з існуванням можливості втрат у результаті падіння того чи іншого сектору. У процесі розроблення такого типу стратегії нафтогазові корпорації виходять із таких критеріїв:

- 1) привабливість сфери економічної діяльності;
- 2) витрати на входження у сферу економічної діяльності;
- 3) існування можливості отримання додаткових переваг (ефект синергізму).

Диверсифікація може проводитися за одним із таких напрямів:

- 1) не пов'язана диверсифікація – передбачає досягнення зовнішньої гнучкості;
- 2) пов'язана диверсифікація – передбачає досягнення внутрішньої гнучкості, використання стратегічних відповідностей;
- 3) комбінована – передбачає поєднання елементів двох попередніх.

Для нафтогазового сектору характерна як споріднена диверсифікація – покупка активів в енергетиці, нафтовидобутку, перероблювання вуглеводневої сировини й так далі, так і неспоріднена диверсифікація – придбання фінансових активів, активів у суміжних чи несуміжних сферах виробництва.

Під стратегією експансії мається на увазі розширення сфери економічного впливу, економічних дій країни, концерну, фірми за допомогою витіснення інших країн, фірм, захоплення ринків.

У нафтогазовому секторі політика експансії полягає у покупці активів (споріднених або неспоріднених) за кордоном. Найбільш привабливими у цьому плані виступають країни Африки, які володіють доволі значними запасами вуглеводнів, але не мають достатніх фінансових ресурсів, технологій, обладнання та кваліфікованих трудових ресурсів для їх розроблення. Окрім того, ці країни зацікавлені у залученні іноземних інвестицій, а нафтогазовий сектор є особливо привабливим об'єктом для інвестування ТНК.

Політика експансії може проводитися трьома шляхами:

- 1) безпосередня покупка активів;
- 2) створення спільних підприємств і консорціумів;
- 3) реалізація проєктів – договір про розподіл продукції.

Стратегія створення мультиенергетичного бізнесу передбачає реалізацію політики корпорації з купівлі активів у різних секторах паливно-енергетичного комплексу, тобто не тільки в нафтовому чи газовому секторі, а й у сфері енергетики. Ця стратегія частково подібна до стратегії диверсифікації, але їй притаманна одна суттєва відмінна риса, яка полягає у тому, що стратегія створення мультиенергетичного бізнесу передбачає організацію ланцюжка взаємопов'язаних ланок виробництва однотипної продукції з метою зниження витрат і отримання додаткової економічної вигоди за рахунок створення доданої вартості. Наприклад, купівля чинної чи побудова нової електростанції, на якій як паливо використовуватиметься супутній газ, отриманий у процесі видобутку кам'яного вугілля. Отже, корпорація отримає економічну вигоду від реалізації електроенергії з практично нульовою собівартістю.

В експертному середовищі останні кілька років активно обговорюється теза про серйозні проблеми щодо стратегій найбільших світових нафтогазових ТНК. На нашу думку, теза про зниження ефективності, тим більше крах стратегій, є перебільшенням.

Усі гравці корпоративного типу на світовому енергетичному ринку змушені сьогодні пристосовуватися до нової парадигми ризиків, зокрема таких як уповільнення, стагнація, а то й стійке зниження попиту на нафту в розвинених країнах тощо. В умовах мінливого ландшафту енергетичного ринку нафтогазові корпорації здійснюють, перш за все, коректування стратегічних цілей відносно максимізації функцій корисності. Головною метою діяльності глобальних нафтогазових корпорацій стає не просто витяг максимально можливої економічної вигоди, а максимізація на тлі довгострокової фінансової стійкості та «максимізації ринку» – мається на увазі стратегічна стабільність фінансового становища корпорації.

Стратегічні цілі набувають дещо різного значення залежно від типу глобальної нафтогазової корпорації. Так, приватні вертикально інтегровані нафтогазові корпорації (далі – ВІНК), як американські, так і європейські (як найбільш розвинені), максимізують економічну вигоду від інвестованого капіталу для своїх акціонерів. Нині між американськими та європейськими глобальними корпораціями існує певна відмінність у даному контексті, яка полягає у ступені диверсифікованості вуглеводневого бізнесу. Найбільші європейські ВІНК окрім нафтового бізнесу активно розвивають газовий, а останнім часом й електроенергетичний напрям, що ж стосується американських ВІНК, то вони більш консервативні та роблять ставку на нафтогазовий напрям.

Національні державні нафтогазові корпорації в країнах-нафтоекспортерах максимізують не лише, а здебільшого не стільки економічну вигоду в довгостроковому періоді, скільки підпорядковані реалізації загальної державної політики.

Для національних державних нафтогазових корпорацій країн-нафтоімпортерів ключовим завданням є

забезпечення невинно зростаючих національних економік сировиною.

Зміна цільової орієнтації глобальної стратегії нафтогазової корпорації повинна супроводжуватися визначенням шляхів її реалізації. Можна виокремити такі шляхи:

1. Здійснювати видобуток розвіданих видобувних видів палива швидкими темпами. Зокрема, цей шлях є стратегічним для нафтової корпорації Occidental, EOG Resources, яка зосередила свою діяльність у сфері сланцевого видобутку. Разом із цим корпоративні гравці нафтогазової сфери вкладають значні інвестиції в енергоощадні технології, паливно-енергетичні продукти з низьким рівнем викидів і технології уловлювання вуглецю. Зокрема, Saudi Aramco відкрила центр НДДКР у Детройті, діяльність якого спрямована на освоєння технології уловлювання вуглецю хвостовика і викидів.

2. Диверсифікувати портфель. Нині диверсифікація зводиться, передусім, до операцій поглинання провідними нафтовими гравцями компаній, відомих завдяки своїм проєктам видобутку природного газу (наприклад, Shell придбала компанію BG Group). Однак у майбутньому така стратегія вимагатиме нетрадиційних дій, зокрема таких, як придбання або нарощування потужностей та пропозицій у сфері поновлюваних джерел енергії, зосередження на традиційних вторинних ринках, таких як нафтохімія.

3. Зосередити діяльність у сфері відновлювальної енергетики. Нині такий підхід удало реалізують Dong Energy та Engie. Ці компанії завершують трансформацію, відсуваючи видобуток нафти, газу та вугілля на другий план і віддаючи пріоритет на користь освоєння поновлюваних джерел енергії [14].

Реалізація окреслених вище шляхів діяльності нафтогазових корпорацій в умовах нової глобальної реальності повинна зосереджуватися на таких стратегічних та тактичних аспектах ведення бізнесу, як:

1. Формування стратегічного позиціонування на основі наявних можливостей та бачення оптимального використання цих можливостей у нафтогазовому секторі в найближчому майбутньому.

2. Реструктуризація портфеля з акцентом на сильні сторони та нові перспективні сфери економічної діяльності.

3. Вкладання вільних фінансових ресурсів (інвестування) у розроблення agile (гнучка) методології за допомогою впровадження цифрових інновацій.

4. Залучення до управління корпорацією високо кваліфікованих спеціалістів.

Висновки. Нині світовий бізнес у сфері енергетики орієнтується на цілком нові пріоритети економічної діяльності й розвитку, а саме інновації, ресурсоощадження та екологізацію виробництва й середовища діяльності. Але реалізувати ці пріоритети повною мірою здатні лише нафтогазові корпорації, які все більше віддають перевагу агресивній формі стратегії глобалізації. Пристосовуючись до мінливих кон'юнктурних умов світового енергетичного ринку, сучасні ТНК постійно здійснюють пошук найбільш ефективних стратегій. При цьому для забезпечення глобального конкурентного лідерства вони застосовують увесь спектр таких стратегій, але ключова роль належить конкурентним (бізнес) стратегіям. Нині в умовах високої невизначеності щодо цілої низки ключових чинників світового розвитку досить важко оцінити ймовірність тих чи інших сценаріїв майбутнього розвитку світового енергетичного ринку. З урахуванням інфраструктурного характеру та високої інерційності енергетики сценарій нової епохи вуглеводнів виглядає найбільш імовірним, а тому найбільш доцільними шляхами реалізації глобальної стратегії нафтогазових корпорацій можуть стати такі: видобуток усіх видів палива на повній швидкості; диверсифікація портфеля бізнес-діяльності; ставка на поновлювані джерела енергії.

Список використаних джерел:

1. Chandler A.D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, 1962. 455 с.
2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2008. С. 432.
3. Levitt T. The globalization of Markets. *Harvard Business Review*. May – June 1983. P. 92–102.
4. Котлер Ф. Глобализация: стратегия и реальность. *Проблемы теории и практики управления*. 1992. № 6. С. 10.
5. Кониная Н.Ю. Слияния и поглощения в конкурентной борьбе международных компаний : монография. Москва : Проспект, 2005. 150 с.
6. Куцук П., Ковтун О., Башнянин Г. Механізми діяльності та стратегії розвитку транснаціональних корпорацій як ключових акторів сучасної глобалізованої економіки. *Економіст*. 2015. № 2. С. 18–24.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Москва : Альпина Паблиш, 2020. 453 с.
8. Тимонина И.Л., Колесникова И.В., Мартыросян Э.Г. Развитие международного бизнеса. Москва : Дело, 2010. С. 66–67.
9. Отварухина Н.С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Юрайт, 2019. 336 с.
10. Фаминский И.П. Глобализация – новое качество мировой экономики. Москва : Магистр ; ИНФРА-М, 2010. 400 с.
11. Погодаева Т.В., Шавина Е.В. Глобальная корпорация как экономическая категория. *Вестник Тюменского государственного университета*. 2013. № 11. С. 65–74.
12. Дилигул С. Гиперконкурентный стиль стратегии глобальной интеграции компании: теория и методология. *Cfin* : вебсайт. URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/hypergrowth.shtml#_ftn10.
13. Фролова Т. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. *Міжнародна економічна політика*. 2012. № 1–2(16–17). С. 107–132.
14. Топсхалова Ф.М.-Г., Нашев А.М. Специфика деятельности и стратегии нефтегазовых компаний мировых рынков. *Фундаментальные исследования*. 2016. № 5. С. 203–207.
15. Тенденции развития нефтегазовой отрасли в 2019 году. Как построить стратегию роста на зыбучих песках. *Pwc* : вебсайт. URL: https://www.pwc.ru/en/oil-and-gas/publications/assets/PwC_2019_OilAndGas_Report_RUS_ed.pdf.

References:

1. Chandler A. D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, 1962. 455 p.
2. Grant R. M. (2008) *Sovremennyy strategicheskiy analiz* [Modern strategic analysis]. Saint Petersburg : Peter. (in Russian).
3. Levitt T. (1983) The globalization of Markets. *Harvard Business Review*, May – June 1983. pp. 92-102.
4. Kotler F. (1992) Globalizatsiya: strategiya i real'nost' [Globalization: Strategy and Reality]. *Problems of theory and practice of management*, no. 6, p. 10.
5. Konina N. Yu. (2005) *Sliyaniya i pogloshcheniya v konkurentnoy bor'be mezhdunarodnykh kompaniy* [Mergers and acquisitions in the competitive struggle of international companies]. Moscow : Prospect. (in Russian).
6. Kucyk P., Kovtun O., Bashnjanyn Gh. (2015) *Mekhanizmy dijajnosti ta strategiji rozvytku transnacionalnykh korporacij jak ključovykh aktoriv suchasnoji globalizovanoji ekonomiky* [Mechanisms of efficiency and strategy for the development of transnational corporations as key actors in the current globalized economy]. *Economist*, no. 2. pp.18-24.
7. Porter M. (2020) *Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: a methodology for analyzing industries and competitors]. Moscow : Alpina Publisher. (in Russian).
8. Timonina I. L., Kolesnikova I. V., Martirosyan E. G. (2010) *Razvitie mezhdunarodnogo biznesa* [International business development]. Moscow : Publishing House "Delo" ANKh. (in Russian).
9. Otvarukhina N. S. (2019) *Strategicheskiy menedzhment : uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata* [Strategic Management: Textbook and Workshop for Academic Bachelor's Degree]. Moscow : Yurayt Publishing House. (in Russian).
10. Faminskiy I. P. (2010) *Globalizatsiya – novoe kachestvo mirovoy ekonomiki* [Globalization is a new quality of the world economy]. Moscow : Master: INFRA M. (in Russian).
11. Pogodaeva T. V., Shavina E. V. (2013) *Global'naya korporatsiya kak ekonomicheskaya kategoriya* [Global corporation as an economic category]. *Tyumen State University Bulletin*, no. 11, pp. 65-74.
12. Diligul S. *Giperkonkurentnyy stil' strategii global'noy integratsii kompanii: teoriya i metodologiya* [Hypercompetitive style of the company's global integration strategy: theory and methodology]. URL : https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/hypergrowth.shtml#_ftn10/ (accessed 8 December 2020).
13. Frolova T. (2012) *Korporativni strategiji global'nogho investitsionogo biznesu* [Corporate strategies of global investment business]. *International economic policy*, no. 1-2 (16-17), pp. 107-132.
14. Topsakhalova F.M.-G., Nashev A. M. (2016) *Spetsifika deyatel'nosti i strategii neftegazovykh kompaniy mirovykh rynkov* [The specifics of the activities and strategies of oil and gas companies in the world markets]. *Basic research*, no. 5, pp. 203-207.
15. *Tendentsii razvitiya neftegazovoy otrasli v 2019 godu. Kak postroit' strategiyu rosta na zybukhikh peskakh* [Oil and gas development trends industries in 2019. How to Build a Growth Strategy in Quicksand]. URL : https://www.pwc.ru/en/oil-and-gas/publications/assets/PwC_2019_OilAndGas_Report_RUS_ed.pdf. (accessed 8 December 2020).