

УДК

Аль-Нахми Абдуллах Мохаммед Салех Ахмед

Магистрант, 2 Курса, Кафедра

«Менеджмент»

Российский Университет Дружбы Народов

Г. Москва. Россия

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ВЫХОДУ
НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ ЙЕМЕНА НА
МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ**

Аннотация. В статье рассматриваются стратегические подходы к выходу нефтегазовых компаний Йемена на международные рынки в условиях высокой политической и экономической нестабильности. Актуальность исследования обусловлена ключевой ролью нефтегазового сектора в экономике Йемена и необходимостью адаптации национальных компаний к современным требованиям глобального энергетического рынка. Целью статьи является анализ основных стратегических моделей интернационализации и выявление наиболее перспективных направлений выхода нефтегазовых компаний Йемена на зарубежные

рынки. В работе используются методы системного анализа, стратегического анализа и сравнительного обобщения. Особое внимание уделяется влиянию институциональных ограничений, экспортного потенциала и рисков внешней среды на формирование стратегии выхода. Научная новизна исследования заключается в обосновании целесообразности применения партнёрских и адаптивных стратегий интернационализации для нефтегазовых компаний Йемена. Практическая значимость статьи состоит в возможности использования полученных выводов при разработке стратегических решений в сфере внешнеэкономической деятельности нефтегазовых компаний..*

Ключевые слова: нефтегазовые компании, стратегия выхода, международные рынки, интернационализация, экспортный потенциал, стратегическое управление

STRATEGIC APPROACHES TO ENTERING INTERNATIONAL MARKETS BY YEMENI OIL AND GAS COMPANIES

Abstract. The article examines strategic approaches to entering international markets by Yemeni oil and gas companies under conditions

of political and economic instability. The relevance of the study is determined by the key role of the oil and gas sector in Yemen's economy and the need for national companies to adapt to the requirements of the global energy market. The purpose of the article is to analyze the main strategic models of internationalization and to identify the most promising directions for Yemeni oil and gas companies to enter foreign markets. The research is based on methods of system analysis, strategic analysis, and comparative generalization. Particular attention is paid to institutional constraints, export potential, and external environmental risks affecting the formation of market entry strategies. The scientific novelty of the study lies in substantiating the feasibility of partnership-based and adaptive internationalization strategies for Yemeni oil and gas companies. The practical significance of the article is associated with the possibility of using the obtained conclusions in the development of strategic decisions in the field of foreign economic activity of oil and gas companies.

Keywords: : oil and gas companies, market entry strategy, international markets, internationalization, export potential, strategic management.

Введение

Современная мировая энергетическая система характеризуется высокой степенью неопределенности, обусловленной геополитическими конфликтами, трансформацией глобальных цепочек поставок, волатильностью цен на углеводороды и усилением экологических требований. В этих условиях стратегии выхода нефтегазовых компаний на международные рынки приобретают особое значение, поскольку именно внешние рынки во многом определяют устойчивость и конкурентоспособность компаний сырьевого сектора.

Для нефтегазовых компаний Йемена проблема выхода на зарубежные рынки имеет стратегический характер. Нефтегазовый сектор традиционно играет ключевую роль в экономике страны, формируя значительную долю экспортных доходов и валютных поступлений. Однако политическая нестабильность, институциональные ограничения и износ инфраструктуры существенно осложняют процессы интернационализации и снижают возможности эффективной интеграции йеменских компаний в мировые энергетические рынки.

В условиях ограниченного внутреннего спроса и высокой зависимости от экспорта углеводородов выход на международные рынки становится не только направлением развития, но и необходимым условием выживания нефтегазовых компаний Йемена. При этом применение традиционных экспортных моделей оказывается недостаточным, что обуславливает необходимость поиска

и адаптации современных стратегических подходов, ориентированных на диверсификацию рынков, партнёрское взаимодействие и управление рисками.

Актуальность исследования определяется потребностью в систематизации стратегических подходов к выходу нефтегазовых компаний Йемена на международные рынки с учётом специфики внешней среды и отраслевых ограничений. Несмотря на наличие исследований, посвящённых интернационализации бизнеса, особенности выхода нефтегазовых компаний стран с нестабильной экономикой остаются недостаточно изученными.

Теоретические подходы к стратегии выхода компаний на международные рынки

В теории стратегического менеджмента выход компаний на международные рынки рассматривается как одно из ключевых направлений долгосрочного развития, направленное на расширение рынков сбыта, повышение конкурентоспособности и снижение зависимости от внутренней конъюнктуры. Стратегия выхода на международные рынки представляет собой систему управленческих решений, определяющих формы, масштабы и механизмы международного присутствия компании с учётом особенностей внешней среды и внутренних ресурсов.

В научных исследованиях выделяются различные подходы

к формированию стратегии выхода. Классический подход основывается на поэтапной интернационализации, при которой компании начинают с экспортных операций и постепенно переходят к более сложным формам международного присутствия, включая стратегические альянсы и прямые иностранные инвестиции. Данный подход позволяет минимизировать риски на начальных этапах, однако в условиях высокой нестабильности внешней среды он может быть недостаточно гибким.

Современные подходы к стратегии выхода ориентированы на адаптивность и управление рисками. В рамках данных подходов особое внимание уделяется анализу институциональных условий, политических факторов и отраслевой специфики. Стратегия выхода рассматривается не как универсальная модель, а как динамический процесс, требующий постоянной корректировки в зависимости от изменений внешней среды. В этой связи возрастает роль партнёрских форм интернационализации, позволяющих распределять риски и использовать ресурсы нескольких участников.

Для компаний сырьевых отраслей, включая нефтегазовый сектор, стратегия выхода на международные рынки имеет особую специфику. Высокая капиталоёмкость проектов, длительные инвестиционные циклы и зависимость от мировых цен на углеводороды требуют применения комплексных и риск-ориентированных стратегических решений. В таких условиях приоритетными становятся

стратегии, сочетающие экспортную деятельность с развитием международного сотрудничества и диверсификацией рынков сбыта.

Специфика и стратегические модели выхода нефтегазовых компаний Йемена на международные рынки

Нефтегазовые компании Йемена функционируют в условиях, существенно отличающихся от среды развитых и устойчивых экономик. Политическая нестабильность, институциональная фрагментация, ограниченный доступ к международному финансированию и износ инфраструктуры формируют высокий уровень страновых рисков и оказывают прямое влияние на выбор стратегии выхода на международные рынки. В этих условиях применение традиционных стратегий интернационализации, основанных на масштабных прямых инвестициях и создании зарубежных производственных активов, оказывается затруднительным. Для нефтегазовых компаний Йемена более целесообразным является использование гибких и адаптивных моделей выхода, ориентированных на поэтапное расширение международного присутствия и снижение рисков. Одной из наиболее реалистичных стратегических моделей является экспортно-партнёрский подход, сочетающий экспорт углеводородов с развитием стратегических альянсов и совместных проектов с иностранными компаниями. Данная модель позволяет использовать внешние каналы сбыта, технологические компетенции и финансовые ресурсы партнёров, одновременно ограничивая инвестиционные и

политические риски для йеменских компаний.

Перспективным направлением выхода на международные рынки является развитие экспорта природного газа, в том числе в форме сжиженного природного газа. Газовый сектор рассматривается как менее чувствительный к краткосрочным ценовым колебаниям и обладающий более устойчивым спросом на ряде региональных рынков. В этом контексте стратегическое значение приобретает диверсификация экспортных направлений с ориентацией на рынки Азии и Африки, характеризующиеся растущим потреблением энергоресурсов.

Особое значение для нефтегазовых компаний Йемена имеет использование партнёрских и сетевых форм взаимодействия. Стратегические альянсы и совместные предприятия позволяют компенсировать дефицит внутренних ресурсов, получить доступ к современным технологиям и повысить доверие со стороны международных контрагентов. Кроме того, партнёрские модели способствуют интеграции принципов устойчивого развития и соблюдению международных стандартов, что повышает конкурентоспособность йеменских компаний на зарубежных рынках.

Таким образом, специфика внешней и внутренней среды определяет необходимость формирования для нефтегазовых компаний Йемена адаптивных стратегических подходов к выходу на международные

рынки. Ключевыми элементами таких подходов выступают гибкость, партнёрское взаимодействие, диверсификация экспортных направлений и ориентация на долгосрочную устойчивость в условиях нестабильной глобальной энергетической системы.

Заключение и рекомендации

Проведённое исследование позволило проанализировать стратегические подходы к выходу нефтегазовых компаний Йемена на международные рынки в условиях высокой политической, экономической и институциональной нестабильности. Установлено, что для компаний нефтегазового сектора Йемена интернационализация деятельности является не только направлением развития, но и необходимым условием поддержания устойчивости и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Анализ теоретических подходов к стратегии выхода на международные рынки показал, что в современных условиях наибольшую эффективность демонстрируют адаптивные и риск-ориентированные модели интернационализации, предполагающие гибкость стратегических решений и постоянную корректировку форм международного присутствия. Для компаний сырьевых отраслей, включая нефтегазовый сектор, данные подходы позволяют учитывать высокую волатильность мировых рынков и неопределенность внешней среды.

Исследование специфики нефтегазовых компаний Йемена выявило, что применение традиционных стратегий выхода,

основанных на масштабных прямых инвестициях, в настоящее время существенно ограничено. Ключевыми сдерживающими факторами являются политическая нестабильность, институциональная фрагментация, износ инфраструктуры и ограниченный доступ к международным финансовым ресурсам. В этих условиях приоритетное значение приобретают партнёрские и поэтапные модели выхода на зарубежные рынки.

На основе проведённого анализа можно сформулировать следующие практические рекомендации для нефтегазовых компаний Йемена:

Ориентироваться на развитие экспортно-партнёрских стратегий, сочетающих поставки углеводородов с участием в стратегических альянсах и совместных проектах с иностранными компаниями.

Диверсифицировать экспортные направления с акцентом на рынки Азии и Африки, характеризующиеся устойчивым ростом спроса на энергоресурсы.

Активизировать развитие газового направления, включая экспорт сжиженного природного газа, как более устойчивого сегмента мирового энергетического рынка.

Использовать адаптивные стратегические подходы, предусматривающие гибкость управленческих решений и учёт страновых и геополитических рисков.

Интегрировать элементы устойчивого развития и соблюдения международных стандартов в стратегию выхода на международные рынки с целью повышения доверия со стороны зарубежных партнёров и контрагентов.

В целом результаты исследования подтверждают, что

успешный выход нефтегазовых компаний Йемена на международные рынки возможен при условии формирования комплексной, адаптивной и партнёрской стратегии интернационализации, ориентированной на снижение рисков и долгосрочную устойчивость. Полученные выводы могут быть использованы в практической деятельности нефтегазовых компаний, а также в дальнейших научных исследованиях, посвящённых проблемам интернационализации бизнеса в странах с нестабильной экономикой

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

- .1Ansoff I. Corporate Strategy. – New York: McGraw-Hill, 1985. – 241 p.
- .2Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: Free Press, 1980. – 396 p.
- .3Dunning J.H. Multinational Enterprises and the Global Economy. – London: Addison-Wesley, 1993. – 687 p.
- .4Doz Y.L., Hamel G. Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering. – Boston: Harvard Business School Press, 1998. – 324 p.

.5International Energy Agency. World Energy Outlook 2023. – Paris: IEA, 2023.

.6World Bank. Yemen Economic Monitor. – Washington, DC: World Bank Group, 2023.

.7OPEC. Annual Statistical Bulletin 2023. – Vienna: OPEC Secretariat, 2023.