



**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ  
УПРАВЛЕНИЮ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ РЫНКОВ**

**Есбергенова Мухаббат**

Слушатель Высшей школы бизнеса и предпринимательства  
при Кабинете Министров Республики Узбекистан

*Аннотация.* В данной статье рассматриваются концептуальные подходы к стратегическому управлению энергетическими компаниями в условиях нарастающей глобализации мировых энергетических рынков. Анализируются основные теоретические концепции — ресурсная теория, динамические способности, институциональный и ситуационный подходы — и оценивается их применимость в контексте современных трансформаций энергетической отрасли. Особое внимание уделяется стратегическим вызовам, обусловленным волатильностью цен на энергоносители, цифровизацией, энергетическим переходом и геополитической нестабильностью. На основе проведённого анализа предложены рекомендации по формированию адаптивной стратегии для энергетических компаний, действующих в глобальной среде.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, глобализация, энергетические рынки, динамические способности, энергетический переход, цифровая трансформация.

**1. Введение**

Глобализация энергетических рынков представляет собой одну из наиболее значимых тенденций современной экономики, коренным образом меняющих условия конкуренции и принципы стратегического управления в



отрасли. Интеграция национальных энергетических систем в единое мировое пространство сопровождается беспрецедентным ростом взаимозависимостей между производителями, потребителями и транзитными государствами, усложняет цепочки создания стоимости и формирует новые риски для корпоративных стратегий [1].

Энергетический сектор традиционно относился к числу стратегически значимых отраслей экономики, находящихся под жёстким государственным регулированием. Однако либерализация рынков, технологические инновации и климатическая повестка дня существенно трансформировали правила игры: крупнейшие национальные нефтегазовые компании вынуждены конкурировать с транснациональными корпорациями, независимыми производителями и новыми игроками, предлагающими возобновляемые источники энергии [2].

Для Республики Узбекистан, проводящей масштабные реформы энергетического сектора, вопросы стратегического управления в условиях глобализации приобретают особую актуальность: расширение международного сотрудничества, привлечение иностранных инвестиций и диверсификация энергетического баланса требуют внедрения современных управленческих концепций, проверенных мировой практикой [3].

Цель настоящей статьи — систематизировать концептуальные подходы к стратегическому управлению, применимые к энергетическим компаниям, действующим в глобальной среде, и обосновать интегративную модель, учитывающую специфику отраслевой трансформации.

## **2. Теоретические основы стратегического управления**



Современная теория стратегического менеджмента представлена рядом концепций, каждая из которых акцентирует внимание на различных аспектах формирования конкурентных преимуществ.

Позиционный подход, разработанный М. Портером, рассматривает стратегию как выбор конкурентной позиции в отрасли на основе анализа пяти сил: угрозы новых участников, рыночной власти поставщиков и покупателей, угрозы товаров-заменителей и соперничества между существующими игроками [4]. Применительно к энергетике данный подход позволяет оценить структурную привлекательность сегментов — добычи, транспортировки, переработки и сбыта — и определить оптимальную стратегию вертикальной интеграции или специализации.

Ресурсная концепция (Resource-Based View, RBV), сформулированная Б. Вернерфельтом и развитая Дж. Барни, смещает фокус с внешнего окружения на внутренние ресурсы и компетенции компании [5]. В контексте энергетических рынков ключевыми ресурсами выступают запасы углеводородов, технологии добычи и переработки, квалифицированный персонал, а также лицензии и разрешения регуляторов. Устойчивое конкурентное преимущество формируется на основе ресурсов, одновременно обладающих свойствами ценности, редкости, неимитируемости и незаменимости (VRIN-критерии).

Концепция динамических способностей, предложенная Д. Тисом, Г. Пизано и Э. Шуеном, развивает ресурсный подход применительно к турбулентным средам [6]. Динамические способности — это способность компании интегрировать, накапливать и реконфигурировать внутренние и



внешние компетенции в соответствии с изменениями внешней среды. Для энергетических корпораций это означает необходимость развивать способности к технологической адаптации, регуляторному менеджменту и управлению портфелем активов на различных стадиях жизненного цикла месторождений.

Институциональный подход акцентирует роль формальных и неформальных институтов в формировании стратегического поведения компаний [7]. В глобальной энергетике особое значение приобретают межправительственные соглашения, режимы международного права, санкционные ограничения и стандарты ESG (экологического, социального и корпоративного управления), которые существенно сужают пространство стратегического выбора.

### **3. Глобализация энергетических рынков: ключевые тенденции**

Современные энергетические рынки характеризуются рядом взаимосвязанных тенденций, определяющих контекст стратегического управления.

Во-первых, формирование глобальных рынков газа. Развитие технологий сжижения природного газа (СПГ) превращает региональные газовые рынки в интегрированный глобальный рынок: если в 2000 году торговля СПГ составляла около 100 млн тонн в год, то к 2023 году этот показатель превысил 400 млн тонн [8]. Данная тенденция создаёт новые конкурентные угрозы для традиционных поставщиков трубопроводного газа и требует пересмотра стратегий ценообразования и контрактной политики.



Во-вторых, энергетический переход. Ускоренное развитие возобновляемых источников энергии, снижение стоимости солнечной и ветровой генерации, распространение электромобилей и водородных технологий коренным образом меняют долгосрочные перспективы углеводородного спроса [9]. Ведущие энергетические компании, в том числе BP, Shell и Total, трансформируют бизнес-модели, увеличивая долю низкоуглеродных активов в своих портфелях.

В-третьих, цифровая трансформация. Внедрение технологий искусственного интеллекта, Интернета вещей, больших данных и блокчейна открывает возможности для оптимизации добычи, повышения операционной эффективности и формирования новых бизнес-моделей в энергетике [10]. Цифровизация также снижает барьеры входа для новых игроков и повышает ценность аналитических компетенций.

В-четвёртых, геополитическая фрагментация. Обострение конкуренции между крупнейшими державами, введение санкционных режимов и стремление к «энергетической независимости» усиливают фрагментацию глобальных энергетических цепочек и обуславливают рост стратегических рисков для международных энергетических компаний [11].

#### **4. Концептуальные подходы к стратегическому управлению в глобальной энергетике**

Анализ теоретических концепций и практики ведущих энергетических компаний позволяет выделить несколько ключевых стратегических подходов, актуальных в условиях глобализации.



Портфельный подход предполагает формирование диверсифицированного портфеля активов, охватывающего различные географические регионы, виды углеводородов и сегменты цепочки создания стоимости. Диверсификация снижает зависимость от конъюнктуры отдельных рынков и обеспечивает более устойчивые финансовые результаты [12]. Вместе с тем чрезмерная диверсификация может снижать управленческую фокусировку и размывать ключевые компетенции.

Транснациональная стратегия, разработанная К. Бартлетом и С. Гошалом, предполагает одновременную реализацию глобальной интеграции и локальной адаптации [13]. В энергетике это означает стандартизацию технологических процессов и управленческих практик на корпоративном уровне при сохранении гибкости в отношениях с национальными регуляторами и местными сообществами.

Стратегическое партнёрство и альянсы приобретают особое значение в капиталоемкой и технологически сложной энергетической отрасли [14]. Совместные предприятия, консорциумы по разработке месторождений и стратегические альянсы позволяют компаниям разделять риски, объединять компетенции и получать доступ к закрытым рынкам.

Сценарное планирование, широко применяемое такими компаниями, как Shell, стало неотъемлемым элементом стратегического управления в условиях высокой неопределённости энергетических рынков [15]. Разработка альтернативных сценариев развития мировой энергетики позволяет компаниям формировать стратегические опционы и поддерживать гибкость в принятии инвестиционных решений.



## **5. Рекомендации по формированию адаптивной стратегии**

На основе проведённого анализа можно сформулировать следующие рекомендации для энергетических компаний, стремящихся к эффективному стратегическому управлению в условиях глобализации.

Первое. Развитие динамических способностей. Компании должны инвестировать в формирование институциональных механизмов мониторинга внешней среды, скоростного принятия стратегических решений и реконфигурации ресурсной базы. Это предполагает создание специализированных аналитических подразделений, внедрение систем стратегического контроля и развитие корпоративной культуры, ориентированной на постоянное обучение и инновации.

Второе. Интеграция ESG-критериев. В условиях ужесточения климатного регулирования и изменения предпочтений инвесторов устойчивое развитие становится стратегическим императивом, а не опцией. Компаниям необходимо встраивать ESG-показатели в систему корпоративного управления, стратегического планирования и оценки эффективности менеджмента.

Третье. Цифровая трансформация как стратегический приоритет. Инвестиции в цифровые технологии должны рассматриваться не как вспомогательный инструмент повышения операционной эффективности, а как стратегическое направление, формирующее новые источники конкурентного преимущества и бизнес-модели.

Четвёртое. Управление геополитическими рисками. В условиях нарастающей геополитической нестабильности компании должны



выстраивать системы раннего предупреждения, диверсифицировать страновой портфель и формировать резервы стратегической гибкости для оперативного реагирования на изменение политической конъюнктуры.

### **6. Заключение**

Глобализация энергетических рынков создаёт принципиально новый стратегический контекст, требующий от энергетических компаний переосмысления традиционных подходов к управлению. Ни один из рассмотренных теоретических подходов — позиционный, ресурсный, институциональный или сценарный — не является самодостаточным. Эффективная стратегия в глобальной энергетике предполагает интеграцию различных концепций в единую адаптивную систему стратегического управления, способную обеспечить устойчивое конкурентное преимущество в условиях высокой неопределённости и стремительных технологических изменений.

Для Узбекистана, активно интегрирующегося в глобальные энергетические цепочки и реализующего масштабную программу диверсификации энергетического баланса, освоение современных концепций стратегического управления является важнейшим условием успешного позиционирования национальных энергетических компаний на мировых рынках.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**



1. Yergin D. The New Map: Energy, Climate, and the Clash of Nations. — Penguin Press, 2021. — 512 p.
2. Rotemberg J., Saloner G. A Supergame-Theoretic Model of Price Wars during Booms // American Economic Review. — 1986. — Vol. 76, No. 3. — P. 390–407.
3. Министерство энергетики Республики Узбекистан. Стратегия развития энергетической отрасли Узбекистана до 2030 года. — Ташкент, 2023.
4. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. — Free Press, 1980. — 397 p.
5. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. — 1991. — Vol. 17, No. 1. — P. 99–120.
6. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. — 1997. — Vol. 18, No. 7. — P. 509–533.
7. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. — Cambridge University Press, 1990. — 152 p.
8. International Energy Agency. World Energy Outlook 2023. — IEA, 2023. — 464 p.
9. IRENA. World Energy Transitions Outlook 2023: 1.5°C Pathway. — IRENA, 2023. — 226 p.
10. Digitalization and Energy. — IEA, 2017. — 188 p.
11. Goldthau A., Witte J. M. Global Energy Governance: The New Rules of the Game. — Brookings Institution Press, 2010. — 358 p.



12. Rumelt R. P. Good Strategy / Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. — Crown Business, 2011. — 322 p.
13. Bartlett C., Ghoshal S. Managing Across Borders: The Transnational Solution. — Harvard Business School Press, 1989. — 274 p.
14. Doz Y., Hamel G. Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering. — Harvard Business School Press, 1998. — 316 p.
15. Schwartz P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. — Currency Doubleday, 1991. — 258 p.