

# Международный менеджмент Глобализация и интернационализация

РГУ Нефти и Газа им. И.М.Губкина  
Кафедра международного  
нефтегазового бизнеса,  
Клаас О.О., к.э.н., доцент, 2014

# Эра глобализации

**Глобализация – процесс социальной, политической, экономической, культурной и технологической интеграции стран по всему миру**

- Политические изменения, конец «Холодной войны», (страны «первого», «второго» и «третьего» мира)
- Расширение мировых рынков
- Рынки развивающихся стран, страны BRICS
- Изменения в технологиях (энергетика, IT, добыча полезных ископаемых и т.д. )
- Проявляется в повышении уровня торговли, движения капитала и миграции

# Насколько нова концепция глобализации?

Есть свидетельства, что торговля между поселениями существовала еще в 2000 – 3000 гг. до н.э.

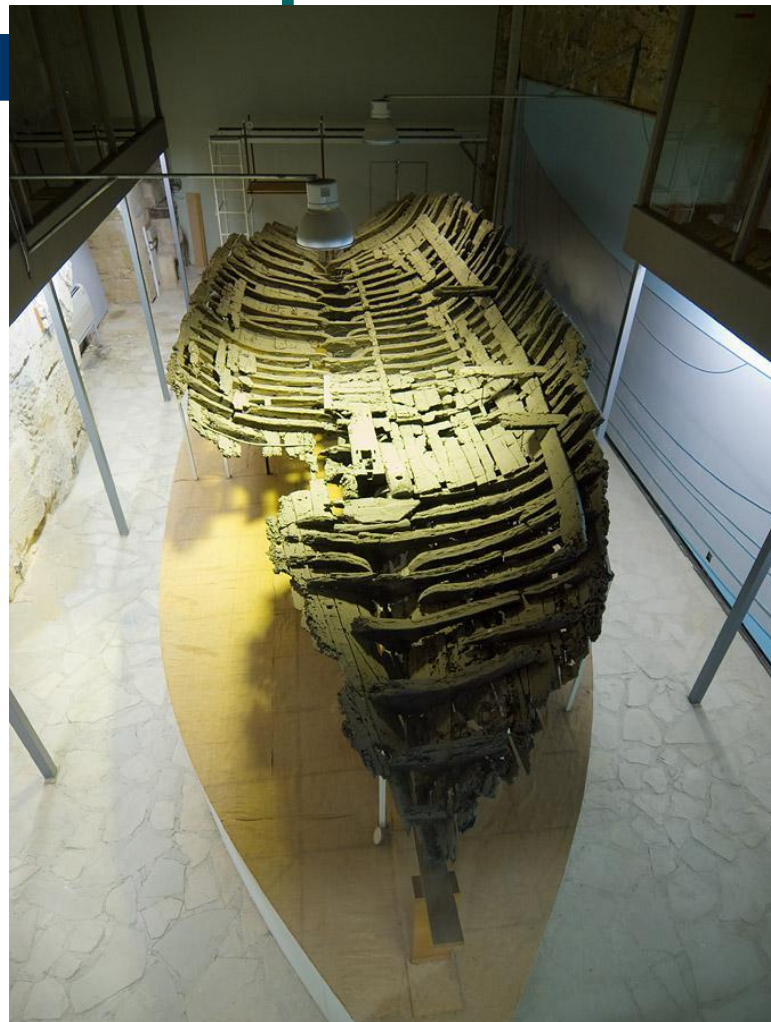
Записи от 19 века до н.э. свидетельствуют о существовании Ассирийской торговой колонии в Канеше ( Kanesh) в Каппадочии (Cappadocia)

Корабль из Докоса (Dokos) - самый старый из известных поднятых со дна – относится к 2700-2200 гг до н.э. Корабль перевозил глиняные сосуды, которые были сделаны еще до изобретения гончарного круга

# Древнее торговое судно Кирении

Древний корабль Кирении, вероятно, плыл под парусом из родного порта на Кипре или Родосе с чуть более чем 388 амфорами. Видимо, с острова Родос или после загрузки миндаля в порту Кирении в направлении, вероятно, Палестины

Части ее вырезаны из древесины Алеппской сосны примерно в 388 г. до н.э.



# Причины глобализации

- Снижение технологических барьеров (коммуникации, транспорт)
- Сокращение производственных циклов
- Снижение политических барьеров (тарифы, регулирование, зоны свободной торговли)
- Привлекательность новых рынков (рост в промышленно развивающихся странах)

# Результаты глобализации

- Исторически обособленные национальные рынки начинают объединяться в большие региональные или глобальные рынки
- Международная конкуренция играет всё большую роль
- Компании ищут товары и услуги по всему миру
- Малые предприятия всё более вовлекаются в международную торговлю и инвестирование

# Защитники и критики глобализации

Более низкие цены

Большой доступ к товарам

Лучшие рабочие места

Доступ к технологиям

- Оффшоры
- Медленный рост зарплат
- «Расслабление» беднейших стран
- «Гонка на дно»  
“Race to the bottom”

# Почему бизнес стремится к интернационализации?

- Новые международные ресурсы
- Расширение рынков
- Преимущество более низких цен
- Оптимизации бизнес-процессов
- Диверсификация рисков
- Оффшоризация – миграция услуг и работ в страны с более низкими зарплатами



# Новые международные ресурсы

- Первоначально подразумевается получение товаров / материалов / компонентов, недоступных / более дорогих в своей стране
- В настоящее время широко используется для поиска физических товаров, услуг, нематериальных активов (знаний, изобретений, торговых марок, и т.д.) Takes different forms as business models grow in complexity
- Очень важны в создании конкурентного преимущества в глобальной бизнес-среде

# Международный аутсорсинг

- Позволяет компаниям извлечь выгоду из набора различных параметров в комплексное решение
  - Пример: Call centers (доступность рабочей силы и ее цена, затраты, связанные с расположением: коммунальные расходы, аренда офисов, и т.д.)
  - Пример: развитие IT (знания, ресурсы, выгоды от эффекта масштаба)
  - Обеспечение основы для создания и дальнейшего развития экспертизы / кластеров ресурсов
  - Пример: Индия позиционирует себя как востребованный аутсорсинговый центр для англоязычных компаний в качестве call centers

# Расширение рынков

- После того, как емкость местного рынка была достигнута производители пытаются выйти на новые рынки
- Расширение рынка позволяет фирмам использовать в дальнейшем свои конкурентные преимущества и извлекать больше пользы от эффекта масштаба
- Выход на новые рынки позволяет удлинить жизнь продукта, получить дополнительные преимущества от повторения своих начальных стадий (прайс-скимминга и старта продаж)
- Фирмы часто подходят на новые рынки, чтобы упредить конкурентов

# Преимущество более низких цен

Повышение глобальной конкуренции заставляет компании принимать дополнительные шаги на пути оптимизации структуры затрат

Ценовые преимущества проявляются:

- В ценах на материалы и их компоненты
- В более дешевых ресурсах (коммунальные платежи, земля, персонал и т.д.)
- Привлекательные курсы валют
- Приближенность к рынкам (Транспортные расходы)
- Уровень налогов (оффшоры и т.д.)
- Строгость регулирования

# Оптимизация бизнес-процессов

- Работа на международных рынках вынуждает компании находить баланс между локализацией операций и централизацией процессов принятия решений
- Работа компаний на новых рынках может стать более эффективной, чтобы переместить определенные операции / производственные мощности за рубеж
- По мере развития глобальной деятельности организация бизнес-процессов в международном бизнесе становится очень творческим процессом

# Диверсификация рисков

- Когда бизнес-среда на внутреннем рынке становится нестабильной, фирмы начинают искать более безопасные рынки
- Международные рынки подвержены различным колебаниям в связи с различными факторами, таким образом, управлять портфелем операций в различных странах позволяет международным компаниям найти желаемый баланс между риском и доходностью

# Пример. Индекс политической нестабильности

## Economist.com rankings

### Political instability

Countries, 2009-10 (2007 score, if different)

#### Most vulnerable

Rank		Score*
1	Zimbabwe	8.8
2	Chad	8.5 (7.5)
3	Congo Kinshasa	8.2 (7.2)
4	Cambodia	8.0 (7.0)
	Sudan	8.0 (6.0)
6	Iraq	7.9
7	Afghanistan	7.8 (6.8)
	Central African Republic	7.8 (5.8)
	Côte d'Ivoire	7.8
	Haiti	7.8 (6.8)
	Pakistan	7.8 (5.8)
	Zambia	7.8 (6.8)

#### Least vulnerable

Rank		Score
165	Norway	1.2 (0.2)
164	Denmark	2.2 (0.2)
163	Canada	2.8 (1.8)
161	Finland	3.2 (1.2)
	Sweden	3.2 (1.2)
160	Switzerland	3.4 (0.4)
158	Costa Rica	3.5 (1.5)
	Mauritius	3.5 (2.5)
154	Australia	3.6 (0.6)
	Austria	3.6 (0.6)
	Luxembourg	3.6 (0.6)
	New Zealand	3.6 (0.6)

\*On a scale of 0-10 whereby 0=no vulnerability and 10=highest vulnerability

Source: Economist Intelligence Unit

# Пример. Страновой операционный риск

## Economist.com rankings

### Operational risk

Countries, February 2009 (February 2008 score, if different)

#### Least risky

Rank		Score*
<b>1</b>	Denmark	11 (9)
	Switzerland	11 (7)
<b>3</b>	Singapore	12 (10)
<b>4</b>	Sweden	13 (10)
<b>5</b>	Austria	15 (14)
	Finland	15 (10)
<b>7</b>	Canada	16
	Norway	16 (13)
<b>9</b>	Luxembourg	17 (14)
	Netherlands	17 (14)
<b>11</b>	Hong Kong	18 (16)
<b>12</b>	Australia	19 (16)
	France	19 (16)
<b>14</b>	Belgium	20 (18)
	Malta	20 (19)

#### Most risky

Rank		Score
<b>149</b>	Guinea	83 (79)
	Iraq	83 (85)
<b>148</b>	Myanmar	79 (78)
<b>147</b>	Zimbabwe	78 (77)
<b>146</b>	Turkmenistan	77
<b>145</b>	Uzbekistan	76 (77)
<b>144</b>	Venezuela	75
<b>143</b>	Tajikistan	73 (70)
<b>142</b>	Eritrea	71 (70)
<b>141</b>	Ecuador	70 (68)
<b>140</b>	Chad	68 (67)
<b>137</b>	Nigeria	67 (65)
	Kenya	66
	Kyrgyz Republic	66 (65)
<b>136</b>	Sudan	66 (64)

\*Out of 100, with higher numbers indicating more risk.

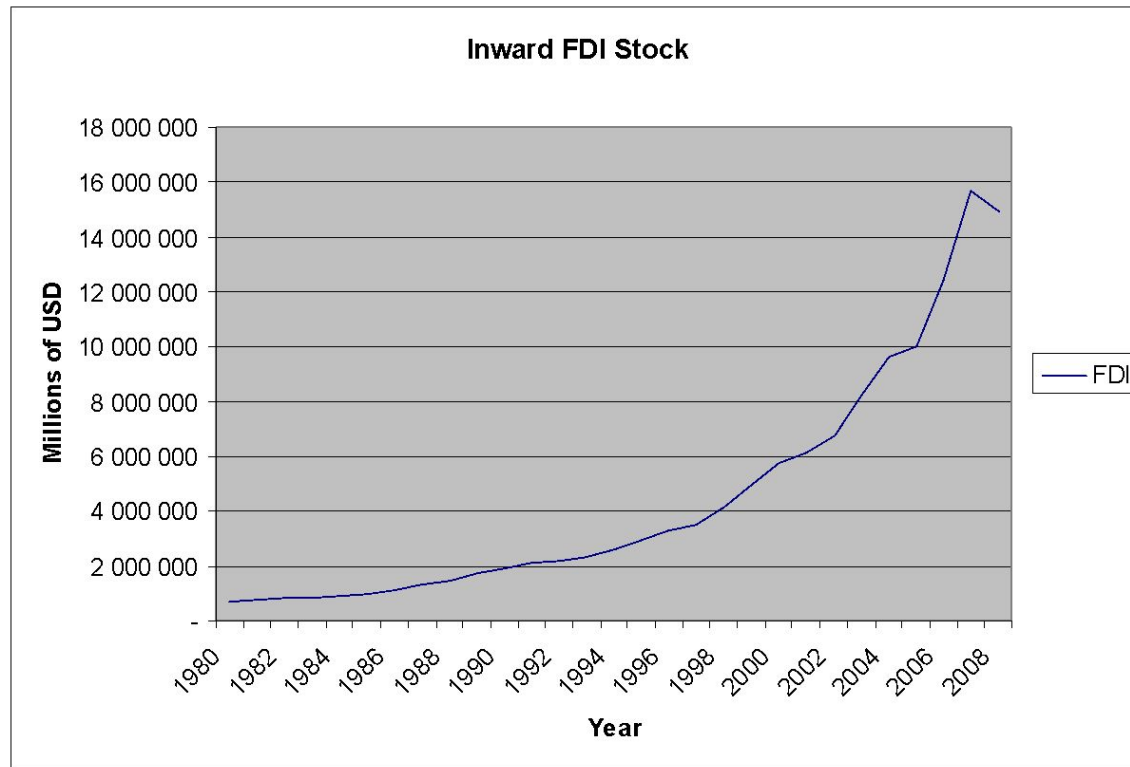
Source: Economist Intelligence Unit



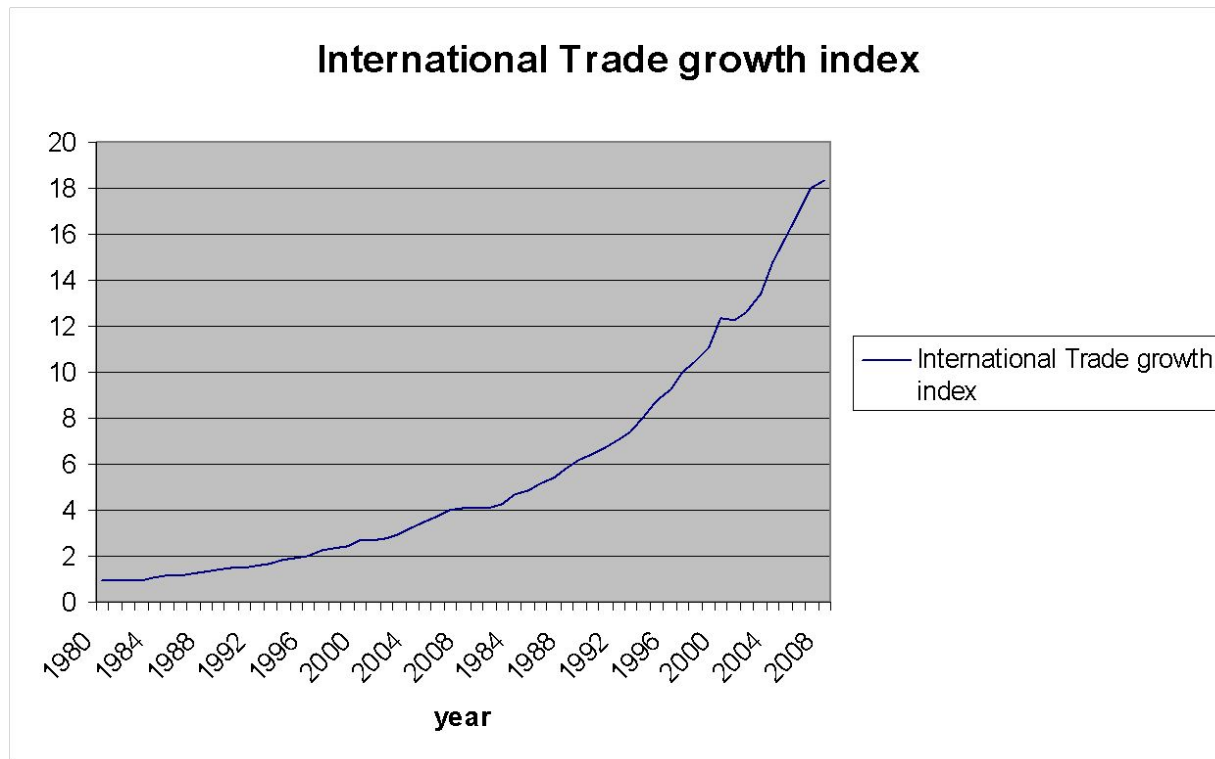
# Прямые иностранные инвестиции, FDI

- FDI -инвестиции, сделанные для приобретения устойчивого дохода в предприятиях, работающих за пределами экономики инвестора
- Головное предприятие и иностранный филиал формируют международный бизнес или многонациональную корпорацию
- Для того, чтобы квалифицироваться как FDI, инвестиции должны подлежать контролю со стороны материнской компании. Международный валютный фонд определяет контроль в этом случае, как и владение 10% или более обыкновенных акций или голосующих акций.
- Право собственности на менее, чем на 10% количества акций называется "портфельные инвестиции"

# Мировой уровень прямых иностранных инвестиций



# Объем международной торговли



# Создание международного бизнеса

- Существуют различные пути обеспечить международное присутствие:
- Создание нового предприятия с полным владением;
- Приобретение акций в смежном предприятии;
- Через слияние или поглощение независимого предприятия
- Участие в партнерстве или совместном предприятии с другим инвестором или предприятием

# Мультинациональные компании (MNC)

- Большинство транснациональных корпораций начинают зарубежные операции либо путем приобретения материалов или компонентов из-за рубежа или дополнительных продаж отечественных продуктов (международная ментальность)
- По мере роста значения иностранных рынков, фирмы часто создают развитую сеть дочерних предприятий с очень выраженной национальной стратегией (Многонациональная ментальность)
- Растущее требование сокращения расходов в сочетании с большей легкостью международной торговли привело фирмы к производству максимально стандартизированных продуктов, производимых на нескольких крупных заводах (Глобальная Ментальность)
- Соединение давления со стороны правительств и потребителей плюс экономических сил, таких, как повышение волатильности обменного курса, потребовали от фирм увеличить свое национальное позиционирование, но не отказываясь от возможности производить качественную продукцию по низким ценам (Транснациональная Ментальность)

# Региональная экономическая интеграция

- Зона свободной торговли (FTA)  
Члены отменяют практически все формальные торговые барьеры между собой
- Таможенный союз (CU)  
FTA + общие внешние торговые барьеры
- Общий рынок (CM)  
CU + свободное перемещение товаров, услуг, капитала и рабочей силы
- Экономический союз  
–CM + гармонизированная экономическая политика
- Политический союз

# Региональная экономическая интеграция

- Всемирная торговая организация (ВТО) - Глобальная организация стран, которая устанавливает нормы и правила для международной торговли и инвестиций
- Североамериканское соглашение о свободной торговле (NAFTA) между США, Канадой и Мексикой, по которому удаляется большинство барьеров в торговле и инвестициях
- Соглашение о свободной торговле Северной и Южной Америки (ФТАА) - предложил соглашение о свободной торговле между 34 демократически управляемыми странами Западного полушария

# Е.У.: Евросоюз – создание общего рынка

## Физические барьеры

- Контроль границ

## Технические барьеры

- 100,000 продуктовых стандартов и инструкций в Евросоюзе
- Общественные предпочтения закупок
- Продажа услуг (финансы, транспорт, телекоммуникации)

## Фискальные барьеры

- гармонизация НДС

## Монетарный союз

## Рынок капитала

- Взаимное признание некоторых правил; гармонизация других;
- Ограничения иностранных инвестиций

## - **Рынок труда**

- Рабочая сила может свободно перемещаться; но потребность благополучия и языковые барьеры препятствуют движению (только 0,2% от рабочей силы движется через границы каждый год)



# Протекционизм

- Протекционизм представляет собой набор действий / политики, нацеленных
- Политика используется для защиты местного бизнеса в высокой конкуренцией с транснациональными компаниями
- Существует также рост антиглобалистского движения, сопротивление "стандартизации" рынков и подавление «аутентичности» местных рынков

# Бизнес - этика

При осуществлении операций между странами с разными культурами и уровнем экономического развития возникают новые вопросы, как:

-Эксплуатация: действительно ли, подпитка местной экономики развивающихся стран оправдывает использование низкого уровня жизни и стандартов?

- Взятки и коррупция: это специфика рынка или преступление?

Были случаи, когда покупатели бойкотировали продукты, произведенные с использованием детского труда

Инвестировать в этику бизнес-поведения дорого, но это улучшает глобальную бизнес среду и создает давление на бизнес вести себя именно так

# Основные рынки

- Исторические факторы (бывшие империи, колонии, союзы)
- Географические факторы
- Экономические факторы (основывающиеся на ВВП (GDP), Организация по экономическому сотрудничеству и развитию (Organization for economic Cooperation and Development (OECD), Шанхайская организация сотрудничества и др..)
- GDP – Gross Domestic Product, per capita income.

# Основные рынки

Доля в мировом валовом доходе (GDP)  
(2004)

США+Канада – 31 %

Евросоюз - 31 %












Япония - 11 %

Остальной мир - 27 %

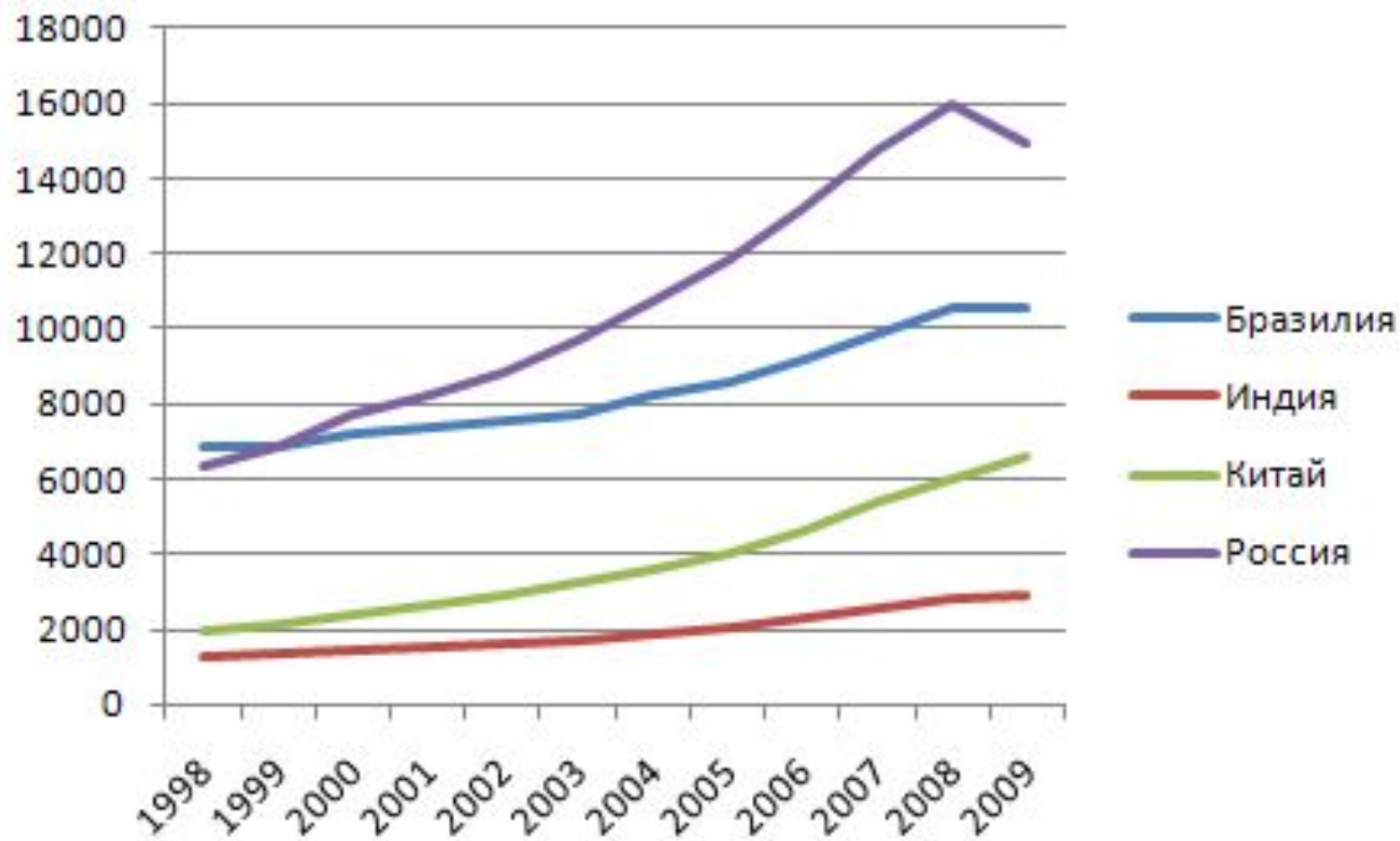
Всего 40,9 триллионов ВВП.

Source: World Bank, World Development Report 2006, pp.292-300

# Основные рынки

nk	Country	2014 GDP (Nominal) (Billions of US\$)	% of Global GDP (Nominal)
	<u>European Union</u>	\$18,399	23.7%
1 	<u>United States</u>	\$17,416	22.4%
2 	<u>China</u>	\$10,355	13.3%
3 	<u>Japan</u>	\$4,770	6.1%
4 	<u>Germany</u>	\$3,820	4.9%
5 	<u>France</u>	\$2,902	3.7%
6 	<u>United Kingdom</u>	\$2,848	3.7%
7 	<u>Brazil</u>	\$2,244	2.9%
8 	<u>Italy</u>	\$2,129	2.7%
9 	<u>Russia</u>	\$2,057	2.7%
10 	<u>India</u>	\$2,048	2.6%

## Динамика ВВП на душу населения в странах БРИК в 1998—2009 годах, в долларах США



# Североамериканские рынки

- США (3-я-население, 4-я - территория, 1-я – экономика –около 30% Мирового ВВП)
- Канада (32 млн.-население, 2-я - территория, 2 % Мирового ВВП )
- Мексика
- Центральная Америка и Карибы
- Соглашение о Североамериканской зоне свободной торговли (North American Free Trade agreement (NAFTA))

# Рынки Западной Европы

- Евросоюз – 28 стран
- Исландия
- Норвегия
- Швейцария
- Андорра, Монако, Лихтенштейн



# Западно-Европейский рынок

- История Евросоюза:
  - Создание относится к 1952 году, когда был создан союз производителей Угля и Стали 6 странами : Бенилюкс (Бельгия, Нидерланды, Люксембург), Франция, Германия и Италия
  - В 1957г. эти 6 стран подписали Римский Договор и создали Европейский Экономический Союз (the European Economic Community (ЕЕС), образующий таможенный союз
  - С 1973 г. по 2014: увеличение числа членов Союза до 28

## □ История Евросоюза

- Формально Европейский Союз был создан, когда в силу вступил Маастрихтский Договор 1 ноября 1993 г.
- Договор о создании Евросоюза Маастрихская Декларация стали основой отношений Евросоюза с остальными странами Западной Европы.
- Договор установил единство внешней политики и политики безопасности

# Европа: Единый Рынок

Свободный единый рынок Евросоюза обеспечивает свободное перемещение товаров, капитала, людей и услуг

- Товары : таможенный союз предусматривает использование единых тарифов на все товары, поступающие на рынок
- Капитал: движение капитала, например покупка собственности или акций в любой стране

# Европа: Единый Рынок:

- Люди : свободное перемещение людей означает, что граждане любой страны могут свободно переезжать в любую страну Евросоюза, чтобы жить, работать, учиться или выходить на пенсию
- Услуги: это разрешает предпринимателям перемещаться между странами Евросоюза, чтобы оказывать услуги на постоянной или временной основе

# Европа: экономика

- Общая валюта : 18 стран используют Евро. Общая валюта дает дополнительные преимущества:
  - Облегчается передвижение людей и перемещение товаров;
  - Уменьшаются потери от курсовых разниц;
  - Увеличивается прозрачность цен;
  - Обеспечивается стабильность цен;
  - Создается единый финансовый рынок

# Европа: экономика

- Валовый национальный продукт (GDP) :  
Если рассматривать как единую экономику, Евросоюз создает US\$ 18.39 триллионов, что является:
  - крупнейшей экономикой мира;
  - крупнейшим экспортером товаров и услуг;
  - крупнейшим импортером товаров и услуг

# Восточно- и Центрально-Европейские рынки

- Страны бывшего Советского Союза:  
Россия ( 6-я - население, 1-я – территории, 9-я - ВВП),  
Украина, Белоруссия, Латвия, Эстония, Литва, Молдавия
- Албания
- Австрия
- Болгария
- Бывшая Чехословакия (Чешская и Словацкая Республики)
- Венгрия
- Польша
- Румыния
- Бывшая Югославия (Босния-Герцеговина, Хорватия,  
Македония, Словения, Сербия, Черногория)

# Азиатские рынки

- Более половины населения мира менее, чем четверть мирового ВВП
- Мир контрастов – роскошь и бедность, товары самого высокого качества и худшего, место огромной привлекательности для иностранных инвестиций и крупный инвестор за пределами Азии
- Значительный фактор привлекательности – низкая цена труда
- Очень важный игрок и сильный конкурент на мировом рынке

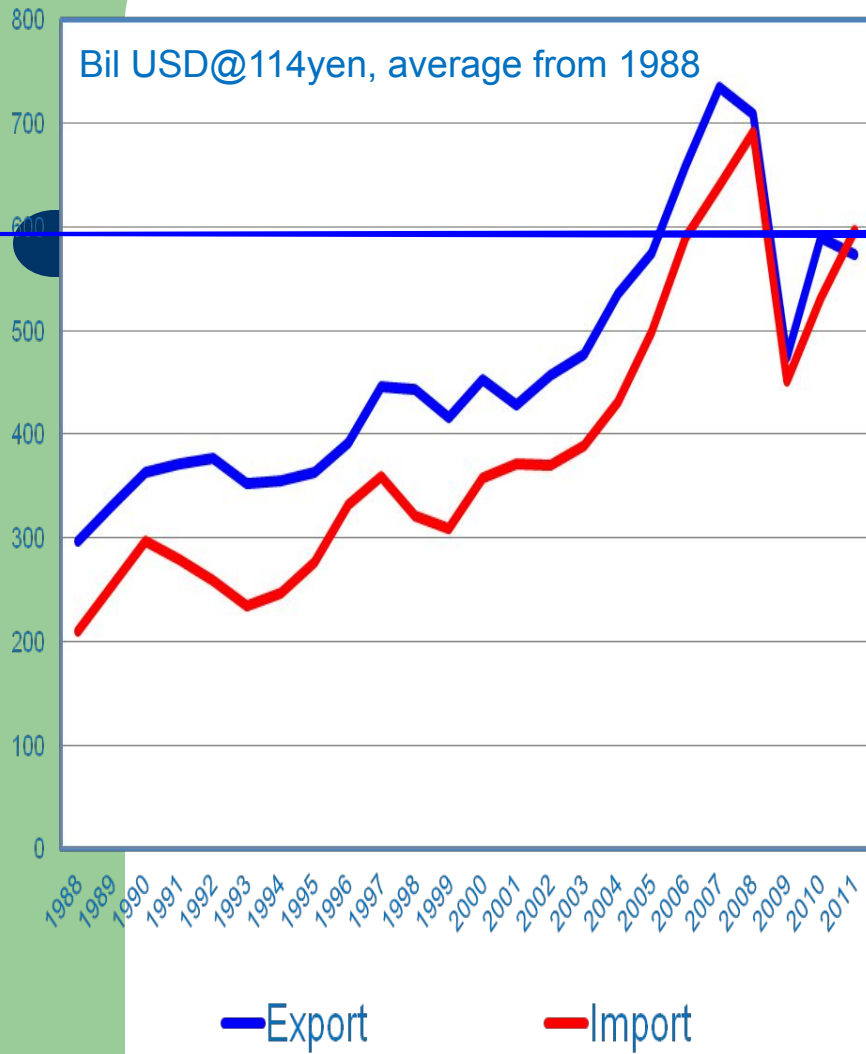


# Азиатские рынки , Япония

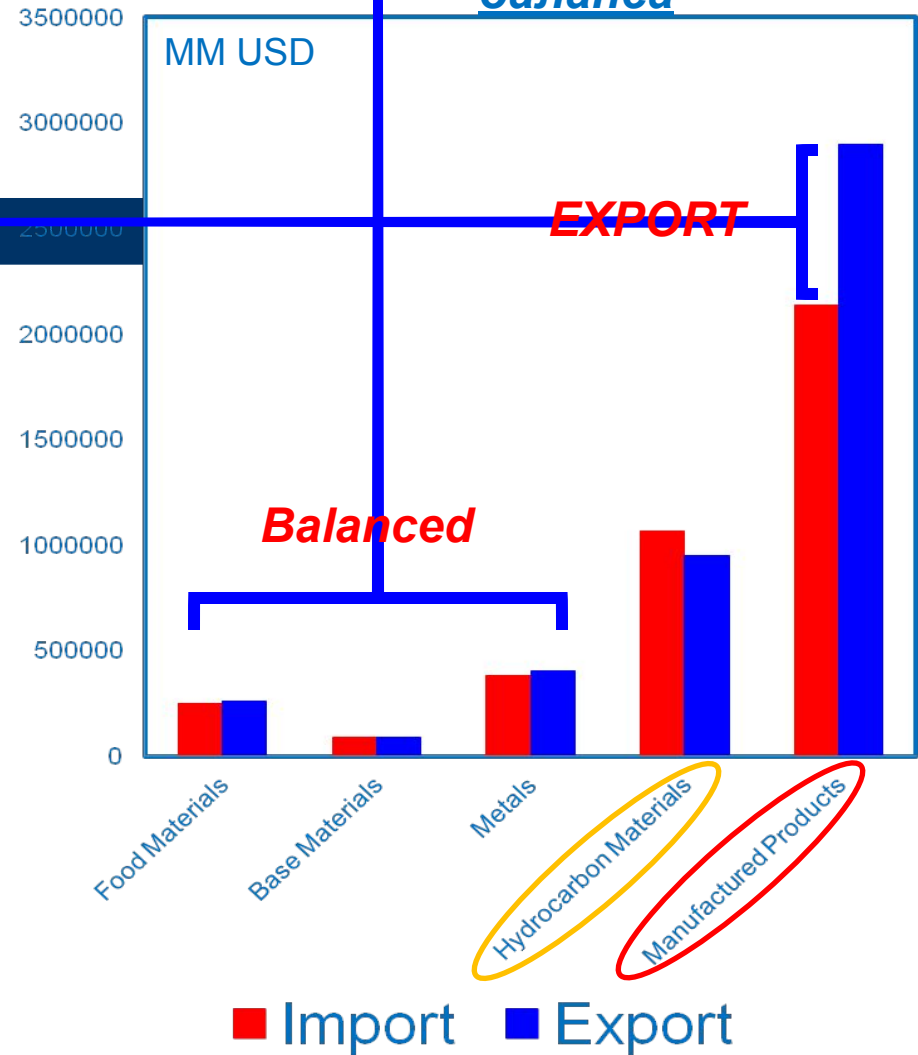
- Одна из крупнейших экономик мира (3)
- Поддержка государством частного бизнеса для достижения стратегических целей государства
- Необыкновенный успех за последние 60 лет
- Мировой лидер в промышленности
- Keiretsu (взаимопроникновение компаний, поддержка государства)

# Текущий торговый баланс

## История Японского торгового баланса

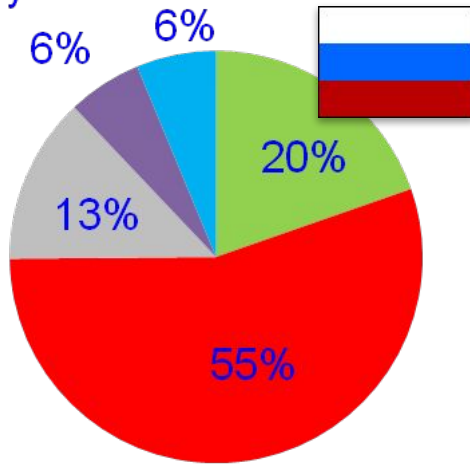
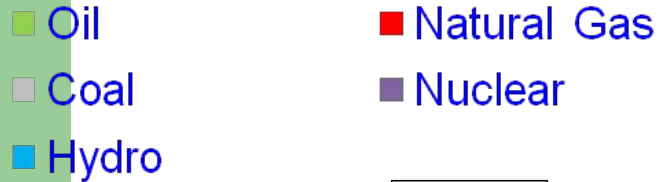
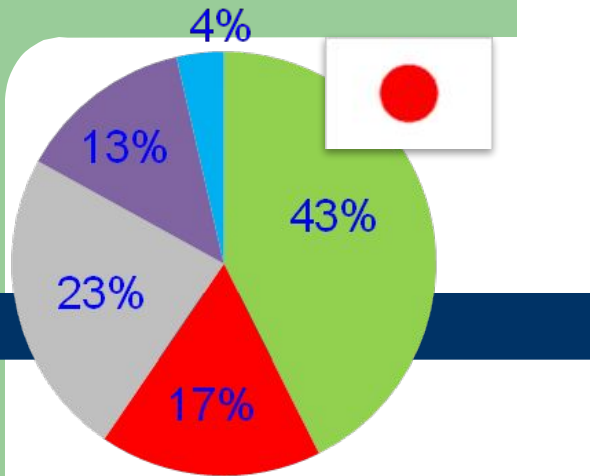


## Содержание Японского торгового баланса

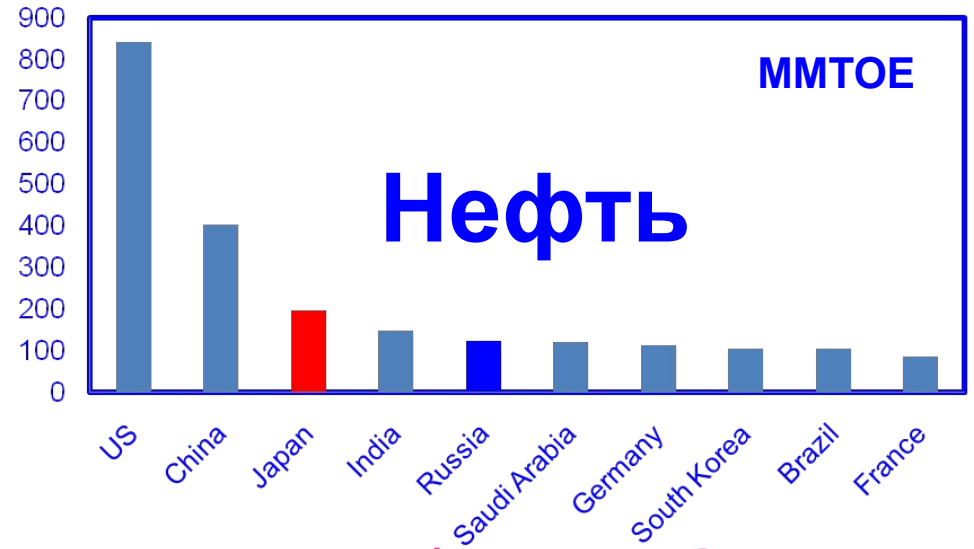


**Сила Японской экономики видна из торгового баланса. Главный подход – импорт материалов и экспорт товаров с высокой добавленной стоимостью.**

# Текущий статус поставок энергии



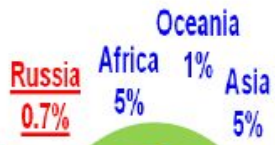
## Потребление нефти в мире



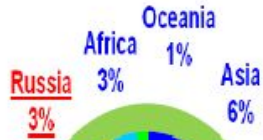
Япония является страной высокого потребления нефти. 5-я по потреблению энергии и 3-я по потреблению нефти

# Текущий статус в импорте нефти и газа

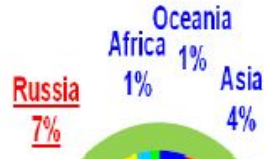
## Crude Oil



★Sakhalin-1 Starts Export



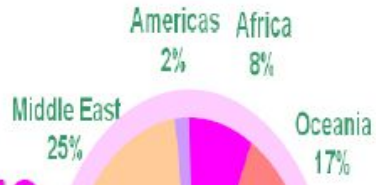
★ESPO-PL Starts Export



**Daqing spur** started operation from Jan. 2011



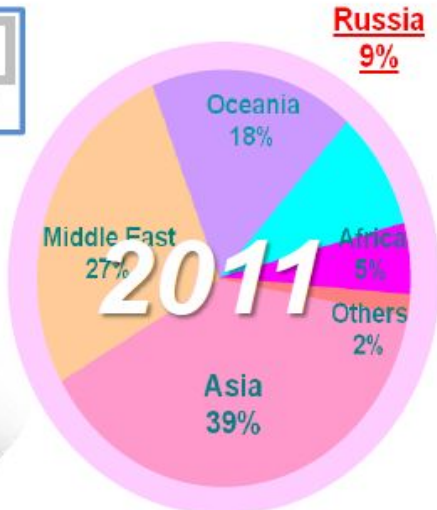

## LNG



★Sakhalin-2 LNG Starts Export



**Earthquake & Nuclear Disaster** happened in Mar. 2011

# Азиатские рынки, Китай

- Четверть населения земли (более 1,6 млрд.)
- Одна из крупнейших экономик мира (2)
- Страна с одной из старейших (более 2000 лет) and богатейших историей и очень сильной и самобытной национальной культурой
- Управляется коммунистической партией в течение 60 лет. (Мао Цзе Дун – «Большой скачок» и «культурная революция», экономические реформы, уникальный путь, резкий рост прямых иностранных инвестиций)
- Самое быстрое развитие за последние 30 лет
- Один из крупнейших игроков на международных рынках
- Гонконг –специальная автономия до 2047 года при политике “одна страна – две системы»

# Азиатские рынки, Китай

- Китай некогда обеспечивал энергоресурсами не только себя, но и своих соседей — Южную Корею и Японию.
- С 1993 года переместился из первой группы поставщиков энергоресурсов во вторую, став нетто-импортёром нефти, а ещё через 10 лет — в 2003 году он занял второе место в мире после США по импорту нефти.
- Теперь Пекину требуется проводить чётко проработанную стратегию энергетической безопасности во внешней политике.

# Азиатские рынки, Китай

- Бурный экономический рост ставит КНР во всё большую зависимость от импорта энергоресурсов.
- Это двусторонний процесс, в результате которого Китай всё больше влияет на мировые рынки энергоресурсов, энергетическую политику других стран, мировые цены на энергоресурсы, стимулирует прирост производства, а также перераспределение и создание новых каналов поставок.



# Азиатские рынки, Китай

- В настоящее время доля импорта Китая на мировом рынке нефти — 8 %, а в мировом росте спроса с 2000 года — 30 % .
- На Азию в течение следующих 15 лет придётся половина совокупного роста потребления нефти (CERA).
- Таким образом, наметился постепенный переход доминирования в сфере энергетики от развитых к развивающимся странам.



# Азиатские рынки, Китай, нефть

- В 1993 году окончилась эпоха самообеспечения китайской энергетики.
- Китай впервые с 1965 года испытал нехватку нефти.
- До 1965 года КНР также испытывал недостаток этого вида топлива, импортируя его из СССР.

# Азиатские рынки, Китай, нефть

- Во второй половине 50-х и начале 60-х годов - открытие крупных месторождений Дацина
- К началу 70-х – Китай смог обеспечивать нефтью не только себя, но и своих соседей.
- Экспорт нефти, кроме того, был одним из основных источников иностранной валюты.

# Азиатские рынки

- **Индия** - (2-я по населению в мире (более 1 млрд.), снимает бюрократические барьеры для иностранных инвестиций, развивает рыночные реформы, осуществляет государственное регулирование базовых отраслей, увеличивает роль на международных рынках)
  - Пакистан
  - Бангладеш
  - Афганистан – страна, постоянно находящаяся в статусе войны
  - Постсоветские республики –привлекательные развивающиеся рынки, богатые природными ресурсами (Казахстан, Туркменистан, Узбекистан, Таджикистан, Кыргызстан)
- Мусульманские страны с развивающейся экономикой

# Азиатские рынки, «Четыре тигра», Тихоокеанская Азия

- Южная Корея, (Государственное регулирование и сотрудничество с чеболями (chaebol)s – Samsung, Hyundai, Daewoo, LG) 1953
- Тайвань, (Чай Кан- Ши))
- Сингапур, (до 1965 г. Британская колония, более \$ 24 тыс. доход на душу населения, 168 % экспорт)
- Гонконг (специальный административный режим с 1997 г.)

**Наиболее быстро развивающиеся страны, сильно пострадавшие от кризиса 1997-1998 гг, но успешно восстанавливающие экономику**

- Тайланд
- Малайзия
- Индонезия
- Вьетнам

# Африканский рынок

- Постколониальное развитие (со второй половины 20 века)
- 54 страны
- Гражданские войны и нестабильная политическая ситуация
- Недостаток квалифицированного персонала, отсутствие услуг и транспортной инфраструктуры
- Низкий уровень развития и огромные перспективы
- Крупнейшие игроки на международном рынке - Южная Африка, Алжир, (Египет), Нигерия

# Ближний Восток

- Саудовская Аравия, Иран, Ирак, Израиль, Сирия, Ливан, Иордан, ОАЭ, Катар, Оман, Йемен, Бахрейн
- Турция, Египет, Кипр
- Древнейшая история и культура
- Крупнейшие в мире запасы нефти и газа, сильное влияние на мировую экономику

# Арабский мир



**23 страны**

**\$2.8 трлн.  
ВВП в 2011**

**Население  
345 млн.**

# Рынки Южной Америки

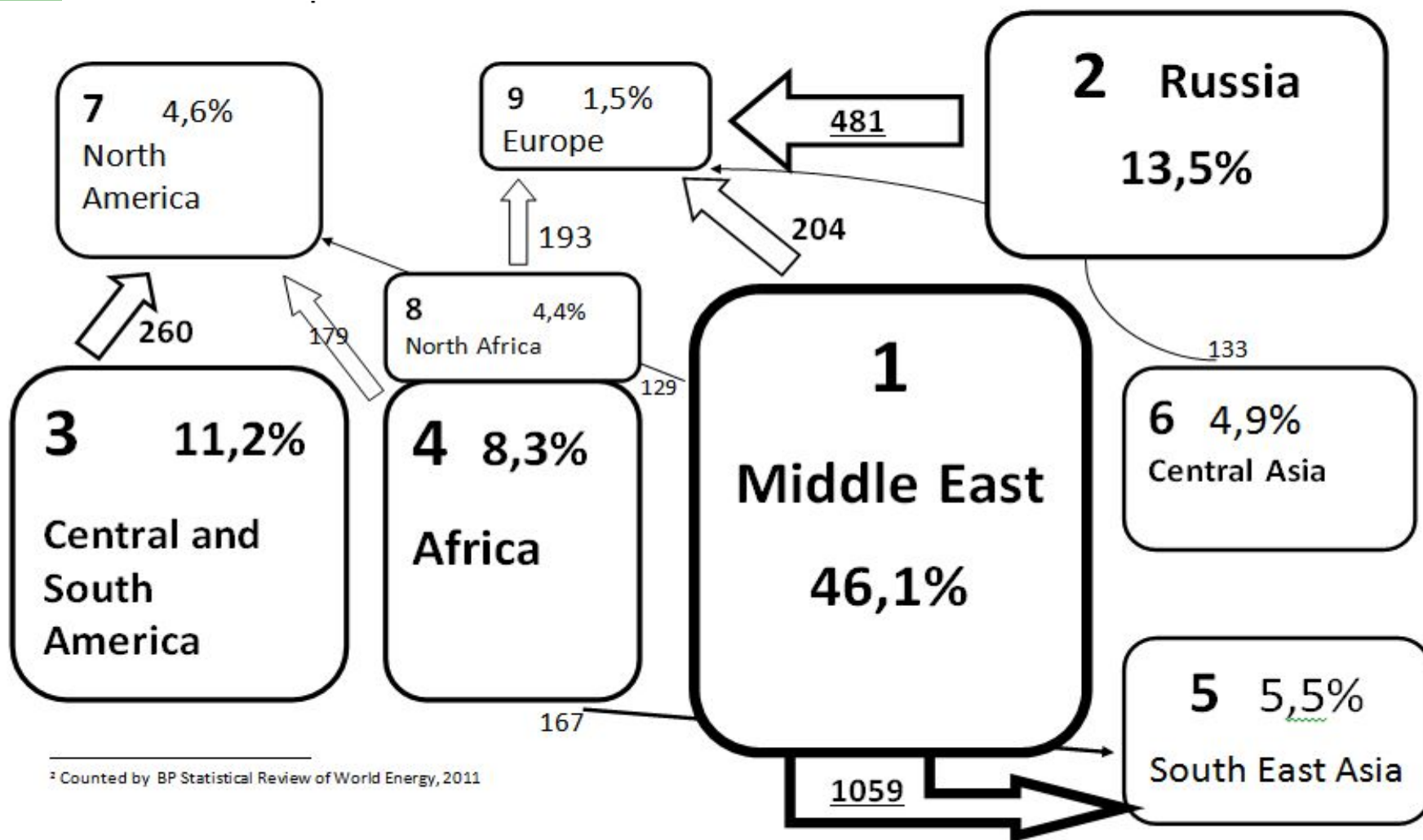
- Бывшие колонии Португалии (Бразилия) и Испании
- С начала 19 века все страны развивают независимую экономику
- Бразилия, Венесуэла, Аргентина, Колумбия, Чили, Перу, Боливия, Парагвай, Уругвай, Эквадор, Гайана, Суринам, Французская Гайана
- Следуют политике замещения импорта
- Активно развивают международную деятельность



# Австралия и Новая Зеландия

- Крупные игроки на Тихоокеанском рынке
- Относительно малая доля экспорта, в основном, природные ресурсы – железная руда, золото, уголь
- Сельскохозяйственная продукция
- Создание региональных финансовых институтов

# Доказанные запасы углеводородов по регионам мира и основные экспортные потоки в 2011 году



<sup>2</sup> Counted by BP Statistical Review of World Energy, 2011

# upstream

Anadarko Petroleum
США
Канада
Бразилия
Венесуэла
Тринидад
Алжир
Гана
Мозамбик
Тунис
Юг Сахары
Катар
Индонезия
Китай

Apache Corp.
США
Канада
Аргентина
Египет
Австралия
Великобритания

BG Group
США
Канада
Боливия
Бразилия
Тринидад
Египет
Алжир
Ливия
Оман
Мавритания
Нигерия
Тунис
Израиль
Палестина
Китай
Индия
Таиланд
Мадагаскар
Великобритания
Италия
Норвегия
Казахстан

Hess Corp
США
Бразилия
Алжир
Египет
Ливия
Габон
Гана
Экв. Гвинея
Индонезия
Австралия
Малайзия
Таиланд
Великобритания
Дания
Норвегия
Азербайджан
Россия

Marathon
США
Канада
Ангола
Габон
Ливия
Экв. Гвинея
Индонезия
Великобритания
Ирландия
Норвегия
Украина

Occidental
США
Колумбия
Аргентина
Боливия
Эквадор
Ливия
Йемен
Катар
ОАЭ
Оман

Pioneer Natural Resources
США
Канада
Нигерия
Тунис (юг)
Экв. Гвинея
Южная Африка (шельф)

Noble Energy
США
Аргентина
Эквадор
Экв. Гвинея
Камерун
Израиль
Суринам
Китай
Нидерланды
Великобритания
Норвегия

Nexen
США
Канада
Колумбия
Нигерия
Йемен
Великобритания
Норвегия

Talisman Energy
США
Канада
Колумбия
Перу
Тринидад
Алжир
Тунис
Катар
Австралия
Вьетнам
Индонезия
Малайзия
Великобритания
Норвегия

Wintershall
Аргентина
Ливия
Мавритания
Катар
Германия
Дания
Норвегия
Нидерланды
Великобритания
Румыния
Россия
Каспий (Дагестан)

Petro-Canada
США
Канада
Венесуэла
Тринидад
Алжир
Ливия
Марокко
Тунис
Сирия
Великобритания
Дания
Нидерланды
Норвегия

Murphy Oil
США
Канада
Эквадор
Конго
Малайзия
Великобритания



Северное море

Северная Америка
  Лат. Америка
  Африка
  Ближний Восток
  АТР
  Европа
  СНГ

Источник данных: материалы сайтов компаний