

Андрей КУЛИКОВ
Егор НИКИТИН

МЕЖДУНАРОДНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ CNPC: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ СТРАН-ПАРТНЕРОВ

Дата поступления в редакцию: 20.06.2025.

Для цитирования: Куликов А. М., Никитин Е. Н., 2025. Международная деятельность CNPC: институциональные особенности и последствия для стран-партнеров. – Геоэкономика энергетики. № 3 (31). С. 51–63. DOI: 10.48137/26870703_2025_31_3_51

В настоящей статье рассматривается международная экспансия Китайской национальной нефтегазовой корпорации (CNPC) как ключевой пример для понимания взаимосвязи государственной власти и корпоративного управления в мировом энергетическом секторе. CNPC одновременно является крупнейшим государственным предприятием КНР в нефтегазовом секторе и политическим инструментом Коммунистической партии Китая (КПК), влияющей на управленческие стимулы, стратегические решения и проекты за рубежом. В работе проводится институциональный анализ со сравнительными примерами из региона Африки и Латинской Америки. Исследуется структура управления CNPC, финансовая и дипломатическая поддержка со стороны государства и реализация проектов. Отражены противоречия между экономическими интересами и политическими директивами. Опыт Венесуэлы, Судана, Чада и

КУЛИКОВ Андрей Михайлович, кандидат исторических наук, доцент Кафедры международного бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ, Финансовый университет при Правительстве РФ. Адрес: Российская Федерация, г. Москва, 125167, пр. Ленинградский, д. 49/2. E-mail: amkulikov@fa.ru. SPIN-код: 9606-5206. ORCID: 0000-0002-9317-7432

НИКИТИН Егор Николаевич, магистрант, Финансовый университет при Правительстве РФ. Адрес: Российская Федерация, г. Москва, 125167, пр. Ленинградский, д. 49/2. E-mail: 241364@edu.fa.ru. SPIN-код: 3688-1132. ORCID: 0009-0005-0374-1335

Ключевые слова: Китайская национальная нефтегазовая корпорация (CNPC); государственные предприятия; корпоративное управление; энергетическая безопасность; Африка; Латинская Америка; КНР; прямые иностранные инвестиции.

Эквадора показывает, что *CNPC* процветает в условиях, характеризующихся слабыми институциональными рамками и ограниченной прозрачностью, когда межправительственные соглашения и долгосрочные политические обязательства обеспечивают рычаги влияния. В то же время его деятельность приносит неоднозначные результаты принимающим странам, включая инвестиции в развитие инфраструктуры, а также долговую нагрузку, экологические риски и проблемы управления. Делается вывод, что *CNPC* является примером «глобализации, инициированной государством», в которой государственные компании функционируют одновременно как участники рынка и инструменты национальной стратегии, подчеркивая более широкие последствия подъема КНР на Глобальном Юге.

Стремительная глобализация национальных нефтяных компаний КНР в первой четверти XXI в. привлекает значительное внимание ученых и исследователей. Центральное место среди таких компаний занимает Китайская национальная нефтегазовая корпорация (中国石油天然气集团有限公司. Далее — *CNPC*), одновременно являющаяся крупнейшим государственным предприятием в энергетическом секторе КНР и одним из основных инструментов внешнеэкономической стратегии Пекина. Двойная роль *CNPC* — как коммерческой структуры, стремящейся к получению прибыли, и как политического игрока, подчиняющегося Коммунистической партии Китая (中国共产党 далее — КПК) создает структурную напряженность, которая весьма важна для понимания современной международной политической экономики. Ниже рассматривается проблема отделения коммерческих мотивов *CNPC* от политических директив китайского государства.

Экспансия *CNPC* в политически нестабильные страны, подобные Судану, Чаду и Венесуэле, иллюстрирует, как государственная собственность и партийный контроль формируют логику корпоративного поведения, выходящую за рамки того, что можно объяснить исключительно экономической (прежде всего рыночной) логикой. По мере того как КНР продвигает глобальную инициативу «Один пояс — один путь» (一带一路 *BR1*) и расширяет свое присутствие на мировых энергетических рынках, пример *CNPC* дает более широкое представление о механизмах «вынужденной» глобализации, инициированной государством.

Отношения между *CNPC* и китайским государством формируются и регулируются КПК. Внедрение механизмов корпоративного управления началось в 1978 г., когда государственным предприятиям был предоставлен статус юридических компаний и они действовали в соответствии с рыночными правилами [Jiang, 2011: 393]. На практике переход оказался трудным: права собственности оставались неопределенными, а стимулы руководства часто не приводили к желаемым результатам. Это создавало проблему «принципал-агент», когда те, кто получал выгоду от эффективных решений, не всегда были уполномочены их принимать.

Сегодня *CNPC* продолжает функционировать как полностью государственная холдинговая компания, подотчетная Государственному совету (国务院 т. е. правительству). В ее корпоративную структуру входят многочисленные дочерние компании (более 87), большинство из которых специализируются на инжиниринге, предоставлении услуг и производстве оборудования.

Несмотря на формальные реформы, влияние КПК и политические соображения остаются определяющими в управлении: топ-менеджеры назначаются высшими партийными лицами, а их карьерный рост зависит не только и не столько от экономических результатов бизнеса, сколько от политической лояльности и идеологического соответствия. Критерии эффективности включают как финансовые показатели, так и политические показатели, подобные улучшению идеологической и политической работы, укреплению партийной дисциплины и борьбы с коррупцией. Таким образом, назначения и увольнения руководителей часто имеют не экономическую, а политическую основу. Более того, совет директоров (основан в 2014 г.) не может отстранять топ-менеджеров от должности без окончательного одобрения Государственного совета.

В то же время децентрализация и корпоративная реструктуризация предоставили *CNPC* определенную степень операционной автономии. Дочерние компании, особенно занимающиеся НИОКР, получили относительную независимость, что позволило повысить операционную эффективность и сократить более слабые подразделения*.

Система вознаграждения руководства *CNPC* включает бонусы, частично привязанные к заработной плате, а частично к результатам работы. Однако значительная доля показателей эффективности отражает политическую, а не рыночную направленность. Показатели, ориентированные на акционеров, такие как оценка акций или удовлетворенность клиентов, играют второстепенную роль по сравнению с политическими целями. Следовательно, менеджеры, которые соответствуют политическим ожиданиям, нередко сохраняют должности и продвигаются по службе, не имея выдающихся экономических достижений.

Подобная вертикальная связь с государством обеспечивает *CNPC* привилегированный доступ к капиталу, государственным займам и дипломатической поддержке. Все эти преимущества компенсируют риски в условиях политической или институциональной нестабильности, позволяя *CNPC* работать там, где западные нефтяные компании часто проявляют осторожность (табл. 1).

* Речь прежде всего идет о тех, которые не могли обеспечить себе государственные ресурсы для поддержания деятельности.

Таблица 1.

Структура корпоративного управления *CNPC*

	Уровень	Институты (акторы)	Основные функции	Реальные механизмы контроля
1.	Политический центр	Госсовет КНР; КПК (Оргдепартамент ЦК)	Стратегический надзор, назначение руководителей высшего звена, определение приоритетов развития в энергетическом секторе	Карьерные траектории топ-менеджеров определяются в первую очередь партийной логикой; высшее руководство выступает в роли «хранителей идеологии», а не чисто экономических агентов
2.	Надзорные органы	Комитет по контролю и управлению государственным имуществом (<i>SASAC</i>); Комитет по управлению и контролю банковской деятельности в Китае (<i>CBRC</i>)	Контроль за государственными активами; регулирование финансового сектора; предоставление одобрения при назначении высшего руководства <i>CNPC</i>	Прямое влияние на политику реформ и кадровые решения в компании. На практике эти комиссии выступают в качестве решающего «голоса акционеров» государства
3.	Холдинговая компания	<i>CNPC</i> как материнская компания	Владение и управление более 87 дочерними компаниями; добыча полезных ископаемых; стратегическое планирование	Выполняет функции финансового центра группы и институционального инвестора от имени государства, при этом оставаясь в подчинении у партии
4.	Листинговая структура	<i>PetroChina</i>	Привлечение капитала на мировых рынках; соблюдение корпоративного законодательства и правил в отношении ценных бумаг	Формально подчиняется биржевым стандартам, но фактически управляется <i>CNPC</i> . Лишь менее трети директоров являются независимыми.

Продолжение таблицы 1 на следующей странице

Продолжение таблицы 1

	Уровень	Институты (акторы)	Основные функции	Реальные механизмы контроля
5.	Дочерние структуры	Компании, занимающиеся инжинирингом, обслуживанием и производством оборудования	Операционная деятельность; локальные НИОКР; внедрение технологий	Некоторая операционная автономия, особенно в сфере НИОКР, но зависимость от центра; обременение непрофильными активами снижает эффективность
6.	Менеджмент	Топ-менеджеры (меняются через процедуру ротации между <i>CNPC</i> и <i>PetroChina</i>)	Выполнение политических и экономических задач	Назначения по политическим критериям; увольнения происходят редко, за исключением кризисных случаев
7.	Финансовая политика	Система перекрестных субсидий; налогообложение <i>upstream</i> -подразделений	Сохранение субсидированных цен в <i>downstream</i> -сегменте; содействие финансовой стабильности государства	<i>CNPC</i> берет на себя финансовое бремя, перераспределяя доходы от добычи; автономия в определении ценовой политики отсутствует
8.	Корпоративные реформы	Закон о компаниях (1994); система трехуровневого управления госактивами (2000-е); введение института Совета директоров (2014)	Формализация работы советов директоров и руководителей; кодификация структур подотчетности	Организационная структура напоминает западные модели (введены отчетность по корпоративной социальной ответственности и по показателям эффективности), но на практике преобладает партийный контроль

Составлено авторами по *China National Petroleum Corporation (CNPC): A balancing act between enterprise and government*

Первый зарубежный контракт *CNPC* был заключен в начале 1990-х гг. (в частности, в рамках проекта «Талара» (*Talara*) в Перу в 1993–1994 гг.). С тех пор международное присутствие компании неуклонно возрастало.

Официально мотивом для выхода на внешние рынки является энергетическая безопасность КНР — обеспечение достаточных и доступных поставок энергоносителей. На практике мотивы неоднозначны: национальные стратегические приоритеты пересекаются с коммерческим интересом *CNPC* к диверсификации своего портфеля и созданию более прибыльных и автономных зарубежных дочерних предприятий.

Международные структуры часто оказывались более прибыльными и обеспечивали автономию дочерним компаниям, чем проекты внутри КНР, где контроль за ценами и государственное регулирование снижали рентабельность. Однако только около 10—20% нефти, добываемой за рубежом, поставляется обратно в Китай. Кроме того, эта нефть часто тяжелая и менее пригодна для внутренней переработки.

Крупные проекты *CNPC* за рубежом часто сопровождаются государственной поддержкой в виде кредитов от Банка развития Китая (国家开发银行 *CDB*) или Экспортно-импортного банка Китая (中国进出口银行 *CHEXIM*), а также более широкими пакетами мер экономического сотрудничества и межправительственными соглашениями. Примечательными примерами являются кредитные линии на сумму около 65 млрд долл., предоставленные в 2009—2010 гг. государственным энергетическим компаниям и правительствам таких стран, как Бразилия, Венесуэла, Россия, Туркменистан и Эквадор [*Guo et al.*, 2023: 8].

Стратегии выхода на рынок часто сочетают прямые инвестиции, создание совместных предприятий, долгосрочные контракты и схемы «нефть в обмен на кредит». Сделки часто заключаются на межгосударственном уровне, при этом *CNPC* выступает в качестве основного оператора, подкрепленного дипломатическими и финансовыми гарантиями.

Отмечая особенности выхода китайской нефтегазовой компании на африканский рынок, заметим, что *CNPC* в Судане стала первой китайской компанией, которая зашла на внутренний рынок страны, тем самым проложив путь другим китайским ТНК. Успешному выходу компании на рынок в 1997 г. способствовали тесные связи с правительством и государственная поддержка, предоставление доступа к концессиям и инфраструктуре [*Large*, 2009: 615—616]. Успех *CNPC* укрепил двусторонние отношения, стимулировал торговлю и побудил другие китайские компании войти в различные секторы экономики страны.

Операционная деятельность в Судане и Южном Судане поддерживалась дипломатическими инициативами, включая визиты на высоком уровне, которые обеспечили инвестиционные гарантии. Так, в феврале 2011 г. заместитель министра иностранных дел Чжан Чжицзюнь (张志军 р. 1953) посетил регион вместе с представителями *CNPC* для переговоров о политических гарантиях [*ICG*, 2012: 6]. Учитывая зависимость Южного Судана от доходов от продажи нефти, у его правительства был серьезный стимул поддерживать контракты с

CNPC, что укрепляло рычаги влияния компании. Ситуация с Суданом демонстрирует потенциал *CNPC* покрывать убытки и выдерживать остановки производства благодаря государственным ресурсам — важной особенности, которой, вероятно, недостает независимым коммерческим игрокам.

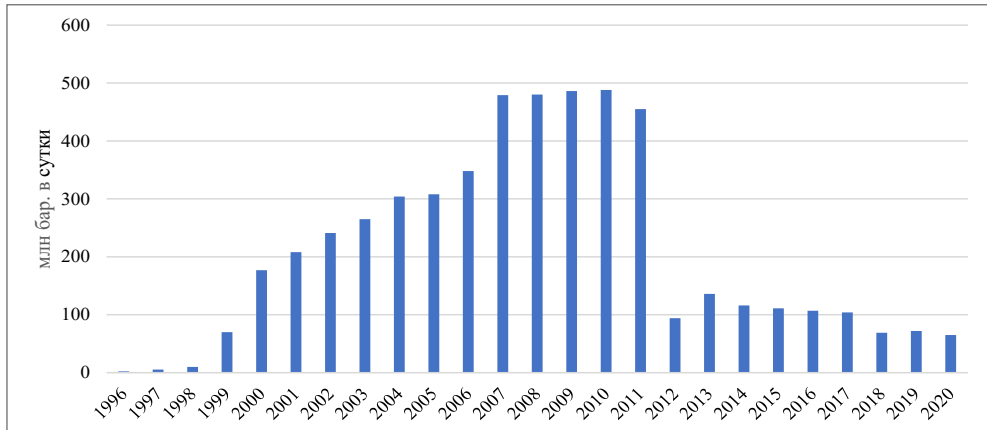


Рис. 1. Объем добычи сырой нефти в Судане (1996–2020 гг.).

Источник: EIA¹.

Тем не менее не во всех странах присутствие *CNPC* было успешным. Деятельность *CNPC* в Чаде (проект *Ronier*, предполагающий разведку и добычу нефти на юге Чада с последующим строительством НПЗ) в 2007 г. следует рассматривать в международном контексте китайской политики «выхода вовне» (走出去战略, *Go Out*) и международных отношений с африканскими странами [Vliet & Magrin, 2012: 134]. Участниками проекта являются правительство Чада, которому принадлежит 40% акций, и *CNPCIC* — подразделение *CNPC*, которой принадлежит 60% [Yorbana, 2016: 633]. Визит министра нефтяной промышленности Чада на месторождение *Ronier* в августе 2013 г. привел к приостановке деятельности *CNPCIC* более чем на два месяца из-за нарушения экологических и социальных норм². Ранее, в 2011 г., между Чадом и *CNPCIC* возникли разногласия по поводу цен на топливо³. Чад хотел установить цену, которая была бы доступна для большинства населения страны, в то время как *CNPCIC* рассчитывала на другую цену, которая позволила бы

¹ Sudan. U.S. Energy Information Administration (EIA). // <https://www.eia.gov/international/data/country/sdn/petroleum-and-other-liquids/annual-petroleum-and-other-liquids-production>, дата обращения 09.06.2025.

² Chad suspends China's CNPC unit over environment // <https://www.reuters.com/article/us-chad-china-cnpc/chad-suspends-chinas-cnpc-unit-over-environment-idUSBRE97D0VN20130814/>, дата обращения 09.06.2025.

³ Chad says suspends CNPC refinery deal // <https://www.reuters.com/article/markets/commodities/chad-says-suspends-cnpc-refinery-deal-idUSL5E8CO3BR/>, дата обращения 09.06.2025.

ей быстро окупить инвестиции. Кроме того, несмотря на наличие в документах зафиксированных экологических стандартов, принятых *CNPCIC* и Чадом, они соблюдались частично или не соблюдались вовсе [*IMF*, 2015: 5].

Проект *Ronier* в Чаде выявил проблемы, возникающие в нестабильных институциональных условиях: споры о ценообразовании, экологических стандартах и соблюдении местных правил в конечном итоге привели к приостановке деятельности и напряженным отношениям с правительством принимающей страны.

В Латинской Америке *CNPC* расширяла свое присутствие постепенно. Начав с геолого-разведочных работ в Перу в 1993–1994 гг., позднее компания приобрела значительные активы в Эквадоре и Венесуэле. В Эквадоре *CNPC* и *Sinopec* осуществляют свою деятельность через совместные предприятия, такие как *Andes Petroleum*, *Lumbaqui Oil Co.* и *PetroOriental*, владеющие значительным портфелем акций в бассейне реки Амазонки [*Arriagada et al.*, 2014: 13]. В Венесуэле *CNPC* стала крупным партнером *PDVSA*, участвуя в крупномасштабных проектах в бассейне Ориноко. В Перу одной из самых важных инвестиций *CNPC* стала покупка в 2013 г. компании *Petrobras Energía*, которая позволила *CNPC* получить доступ к крупнейшим в Перу и в регионе в целом запасам природного газа [*Vasquez*, 2018: 8]. Отметим, что *CNPC* лидирует по общему объему инвестиций в страны Андского региона (более 62 млрд долл. на 2023 г.), где на ее долю приходится 34% инвестиций, в основном в нефтегазовые проекты [*Micolta*, 2024: 22] (рис. 2).

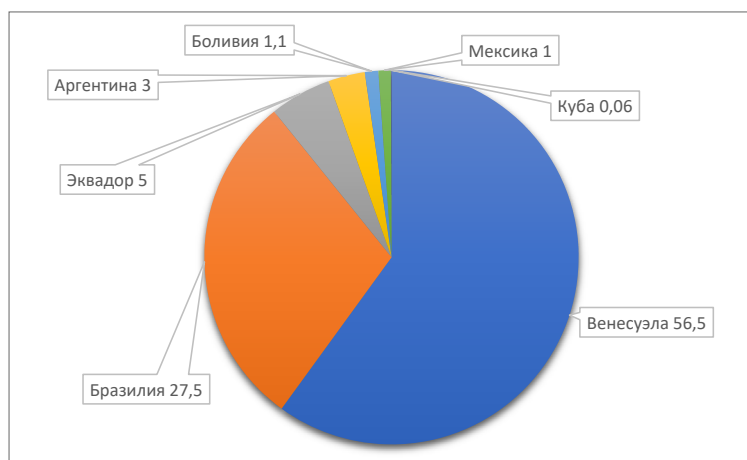


Рис. 2. Общий объем выданных КНР кредитов (в млрд долл.) энергетическому сектору латиноамериканских стран на 2023 г.

Источник: *China-Latin America Finance Databases*⁴

⁴ China-Latin America Finance Databases. The Dialogue: Leadership for the Americas. // <https://thediologue.org/china-latin-america-finance-databases>, дата обращения 09.06.2025.

Для КНР Латинская Америка служит стратегической платформой. Хотя она и не являлась основным источником поставок нефти, но позволила китайским международным компаниям приобрести опыт ведения деятельности за рубежом, обезопасить активы и развивать политические связи. Методы выхода на рынок включали прямые инвестиции, приобретения и кредиты под залог нефти, которые особенно активно использовались в период с 2007 по 2016 г., достигнув пика в 2009–2010 гг. (рис. 3).

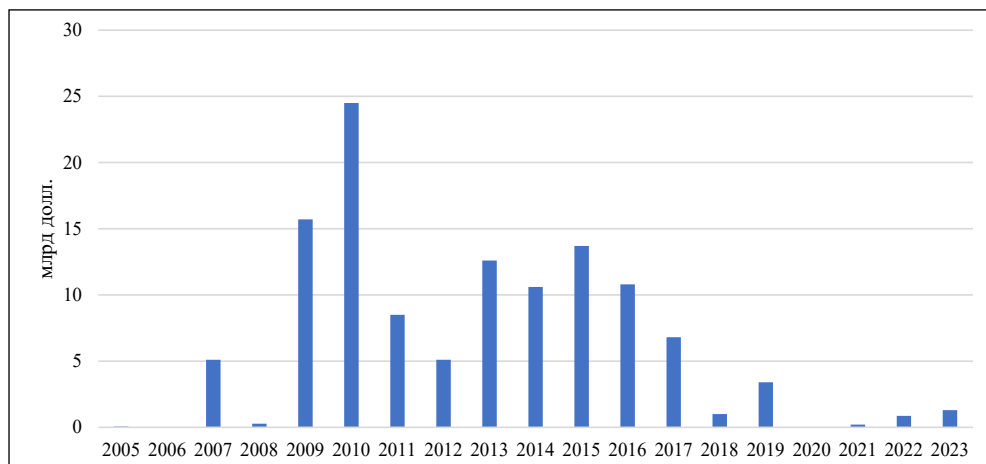


Рис. 3. Общий объем выданных КНР кредитов латиноамериканским странам за период 2005–2023 гг.

Источник: *China-Latin America Finance Databases*⁵

CNPC демонстрирует сравнительные преимущества в условиях, институционально схожих с КНР, где преобладают доминирование государства, ограниченная прозрачность и централизованное принятие решений [Morck et al., 2008: 346]. В таких условиях государственная поддержка, комплексные соглашения о сотрудничестве и дипломатические каналы являются наиболее эффективными [Koch-Weser, 2015: 23]. Ранний выход на рынок и готовность остаться, несмотря на политические потрясения, также обеспечивают долгосрочные рычаги воздействия.

С одной стороны, международная экспансия обеспечивает прибыль и большую операционную автономию дочерних компаний *CNPC*. С другой стороны, компания остается инструментом государственной внешней политики, используемым для обеспечения поставок энергоносителей, расширения влияния и укрепления двусторонних связей.

⁵ China-Latin America Finance Databases. The Dialogue: Leadership for the Americas. // <https://thediologue.org/china-latin-america-finance-databases>, дата обращения 09.06.2025.

Этот двойственный характер создает структурный дисбаланс. Крупные зарубежные компании требуют одобрения центрального правительства; международные проекты сопровождаются политическими рисками, которые компенсируются дешевым капиталом и дипломатическими гарантиями, а внутренние решения по-прежнему определяются политической логикой, что ограничивает гибкость руководства в реагировании на коммерческие (рыночные) сигналы.

Последствия присутствия *CNPC* для принимающих стран неоднозначны. Рассматривая положительные стороны, отметим, что инвестиции помогают оживить производство, модернизировать инфраструктуру и расширить торговлю и логистику. С другой стороны, они могут усугубить долговую зависимость из-за кредитов, обеспеченных поставками нефти, создавать экологические и социальные риски, провоцировать споры с местными сообществами и усиливать политическую зависимость от Китая.

В странах с более сильными институтами и активным гражданским обществом экологические и социальные конфликты более заметны, однако система сдержек и противовесов может ограничить противоречивую практику. В странах с более слабыми институциональными структурами (например, в некоторых частях Африки) *CNPC* пользуется гораздо большей операционной свободой.

Таким образом, нахождение зарубежных предприятий *CNPC* — будь то в Судане (Южном Судане), Чаде или странах Латинской Америки, таких как Венесуэла и Эквадор, — не могут быть объяснены только рыночной логикой. Они являются частью более широкой стратегии обеспечения поставок энергоносителей, углубления двусторонних связей и содействия выходу на рынок других китайских фирм. В то же время присутствие *CNPC* приводит к неоднозначным последствиям в принимающих странах: инвестиции, инфраструктура и налоговые поступления, с одной стороны, а также экологические риски, социальная напряженность и долговая зависимость — с другой.

Таким образом, деятельность *CNPC* иллюстрирует динамику китайской глобализации, запущенную государством. Китайская зарубежная экспансия демонстрирует, как коммерческие предприятия, встроенные в партийно-государственные структуры, служат одновременно источником прибыли и инструментом национальной стратегии. Понимание этой двойственности важно для понимания будущей стратегии КНР на мировых энергетических рынках и для оценки последствий его присутствия для принимающих стран на Глобальном Юге.

Список литературы (References)

Arriagada G., Espinasa R., Baragwanath K., 2014. China, Latin America and the United States: A Troubled Energy Triangle // *Inter-American Dialogue. Energy Policy Group*. 24 p.

Guo Y., Poon J., Wang Ch., Yang Y., 2023. China's national oil companies going global and coming home: State–firm nexus, global financial networks, and geopolitical risks // *Geoforum*. Vol. 146, № 4. P. 11.

International Crisis Group. China's New Courtship in South Sudan, 2012. // *Africa Report*. 186. P. 6.

International Monetary Fund. Chad: First Review under the Extended Credit Facility Arrangement, Request for Waivers of Nonobservance of Performance Criteria, and Request for Modification of Performance Criteria, and Augmentation of Access, 2015. // IMF Country Report. № 15/123. 65 p.

Jiang B. B., 2011. China National Petroleum Corporation (CNPC): A balancing act between enterprise and government // *Oil and Governance*. Pp. 379–417. DOI:10.1017/CBO9780511784057.012.

Koch-Weser I., 2015. Chinese Energy Engagement with Latin America: A Review of Recent Findings // *Inter-American Dialogue – China and Latin America*. 48 p.

Large D., 2009. China's Sudan Engagement: Changing Northern and Southern Political Trajectories in Peace and War // *The China Quarterly*. Vol. 199. Pp. 610–626. DOI:10.1017/S0305741009990129.

Micolta M. C., 2024. Identifying and Tracking Chinese State-Owned Companies in the Andean Region (2000–2023) // *China Latin American Research Center*. 61 p.

Morck R., Yeung B., Zhao M., 2008. Perspectives on China's outward foreign direct investment // *Journal of International Business Studies*. Vol. 39, № 3. Pp. 337–350. DOI:10.1057/palgrave.jibs.8400366

Yorbana S., 2016. Local Issues of Chinese Direct Investment in Africa: The Case of China National Petroleum Corporation International Chad (2006–2013) // *The Challenge of BRIC Multinationals*. Pp. 629–652. DOI:10.1108/S1745-886220160000011030.

Vasquez P. I., 2018. China, Oil, and Latin America: Myth vs. Reality // *Adrienne Arsht Latin America Center*. 29 p.

Vliet (van) G., Magrin G., 2012. The environmental challenges facing a Chinese oil company in Chad // *AFD, Quae, Focales*. № 9. 252 p.

Andrey M. KULIKOV, PhD in History, associate professor of International Business Department, Financial University under the Government of the Russian Federation

Address: 49/2, Leningradsky Ave., Moscow, 125167, Russian Federation

E-mail: amkulikov@fa.ru.

SPIN-код: 9606-5206

ORCID: 0000-0002-9317-7432.

Egor N. NIKITIN, master's student, Financial University under the Government of the Russian Federation

Address: 49/2, Leningradsky Ave., Moscow, 125167, Russian Federation

E-mail: 241364@edu.fa.ru

SPIN-код: 3688-1132

ORCID: 0009-0005-0374-1335

INTERNATIONAL ACTIVITIES OF CNPC: INSTITUTIONAL FEATURES AND IMPLICATIONS FOR PARTNER COUNTRIES

DOI: 10.48137/26870703_2025_31_3_51

Received: 20.06.2025.

For citation: *Kulikov A. M., Nikitin E. N.*, 2025. International Activities of CNPC: Institutional Features and Implications for Partner Countries. – *Geoeconomics of Energetics*. № 3 (31). P. 51–63. DOI: 10.48137/26870703_2025_31_3_51

Keywords: China National Petroleum Corporation (CNPC); state-owned enterprises; corporate governance; energy security; Africa; Latin America; outward foreign direct investment.

Abstract.

This article examines the international expansion of the China National Petroleum Corporation (CNPC) as a key example for understanding the interrelation between state power and corporate governance in the global energy sector. CNPC is both the largest state-owned enterprise in China's oil and gas industry and a political instrument of the Chinese Communist Party (CCP), which influences management incentives, strategic decisions, and overseas projects. The study employs an institutional analysis supported by comparative examples from Africa and Latin America. It explores CNPC's governance structure, state-backed financial and diplomatic support mechanisms, and the implementation of specific international projects. The authors pay special attention to the discrepancies between economic objectives and political directives. The experiences of Venezuela, Sudan, Chad, and Ecuador demonstrate that CNPC tends to thrive in environments marked by weak institutional frameworks and limited transparency, where intergovernmental agreements and long-term

political commitments provide leverage. At the same time, its activities produce mixed outcomes for host countries, including investments in infrastructure development alongside increased debt, environmental risks, and governance challenges. The article concludes that CNPC represents a case of “state-led globalization”, in which state enterprises operate simultaneously as market actors and instruments of national strategy, highlighting the broader implications of China’s rise across the Global South.