

## ЭВОЛЮЦИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ: ОТ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ К ГИБКИМ СЕТЯМ И УСТОЙЧИВЫМ СТРАТЕГИЯМ

**Лариса Борисовна Костровец<sup>1</sup>,  
Светлана Николаевна Науменко<sup>2</sup>,  
Никита Павлович Дудин<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: lara\_k80@mail.ru

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, ORCID: 0009-0006-6810-414X, SPIN-код: 3947-0368. e-mail: naumesvetlana@yandex.ru

<sup>3</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: dudinnp@mail.ru

**Аннотация.** Статья посвящена комплексному анализу трансформации парадигм управления в международном бизнесе в условиях радикальных глобальных изменений. Проанализирован эволюционный путь от классических моделей глобальной экспансии, базировавшихся на централизации, стандартизации и достижении экономии за счет масштаба, к современным гибким и адаптивным структурам. Ключевым драйвером этой трансформации выступает сочетание мощных вызовов: цифровизация всех бизнес-процессов, усиление геополитических рисков и фрагментация рынков, а также растущее институциональное и общественное давление в рамках повестки устойчивого развития. В работе критически оцениваются ограничения традиционных иерархических моделей, продемонстрировавшие уязвимость во время глобальных кризисов – от финансового 2008 года до пандемии COVID-19. В качестве альтернативы детально исследуются преимущества сетевых и экосистемных структур, обеспечивающих устойчивость за счет полицентричности, децентрализации и избыточности связей, что иллюстрируется кейсами компаний Toyota, Procter & Gamble, Amazon. Особое внимание уделяется интеграции принципов ESG (экологические, социальные и управленческие факторы) и стратегий устойчивого роста в ядро корпоративного управления. Проведен анализ процессов перехода к циркулярной экономике и углеродной нейтральности как нового источника долгосрочной конкурентоспособности. Важным аспектом работы является изучение баланса между глобальной интеграцией и локальной адаптацией (глокализация), необходимого для эффективного функционирования транснациональных корпораций в разнородной среде. На основе проведенного анализа сформулированы практические рекомендации по формированию гибридных управленческих моделей, сочетающих стратегическую целостность с операционной гибкостью. Делается вывод о том, что будущее международного бизнеса принадлежит экосистемным организациям, которые способны гармонично интегрировать технологические инновации, сетевую коллаборацию и устойчивые практики для создания ценности в турбулентном мире.

**Ключевые слова:** международный бизнес, модели управления, глобализация, сетевые структуры, устойчивое развитие, ESG-принципы, цифровизация, геополитические риски, глокализация, циркулярная экономика.

**Информация о финансировании:** данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

**Для цитирования:** Костровец Л.Б., Науменко С.Н., Дудин Н.П. Эволюция моделей управления в международном бизнесе: от глобальной экспансии к гибким сетям и устойчивым стратегиям. Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 286-295.

## **EVOLUTION OF MANAGEMENT MODELS IN INTERNATIONAL BUSINESS: FROM GLOBAL EXPANSION TO FLEXIBLE NETWORKS AND SUSTAINABLE STRATEGIES**

**Larisa Borisovna Kostrovets<sup>1</sup>,  
Svetlana Nikolaevna Naumenko<sup>2</sup>,  
Nikita Pavlovich Dudin<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, DNR, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: lara\_k80@mail.ru

<sup>2</sup>Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, DNR, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., ORCID:0009-0006-6810-414X, SPIN: 3947-0368. e-mail: naumesvetlana@yandex.ru

<sup>3</sup>Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, DNR, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: dudinnp@mail.ru

**Abstract.** The article provides a comprehensive analysis of the transformation of management paradigms in international business in the context of radical global changes. It examines the evolutionary path from classical models of global expansion, based on centralization, standardization, and economies of scale, to modern flexible and adaptive structures. The key driver of this transformation is the combination of powerful challenges: the digitalization of all business processes, increasing geopolitical risks and market fragmentation, as well as growing institutional and public pressure within the sustainable development agenda. The study critically assesses the limitations of traditional hierarchical models, which demonstrated vulnerability during global crises – from the 2008 financial crisis to the COVID-19 pandemic. As an alternative, the article details the advantages of network and ecosystem structures that ensure resilience through polycentricity, decentralization, and redundancy of connections, illustrated by case studies of Toyota, Procter & Gamble, and Amazon. Special attention is paid to the integration of ESG principles (environmental, social, and governance factors) and sustainable growth strategies into the core of corporate governance. The analysis covers the transition to a circular economy and carbon neutrality as a new source of long-term competitiveness. An important aspect of the work is the examination of the balance between global integration and local adaptation (glocalization), which is necessary for the effective functioning of multinational corporations in a heterogeneous environment. Based on the analysis, practical recommendations are formulated for developing hybrid management models that combine strategic integrity with operational flexibility. The conclusion is drawn that the future of international business belongs to ecosystem organizations capable of harmoniously integrating technological innovation, network collaboration, and sustainable practices to create value in a turbulent world.

**Keywords:** international business, management models, globalization, network structures, sustainable development, ESG principles, digitalization, geopolitical risks, glocalization, circular economy.

**Financing information:** this research received no external funding.

**For citation:** Kostrovets, L.B., Naumenko, S.N., Dudin, N.P. (2025). Evolution of management models in international business: from global expansion to flexible networks and sustainable strategies. Public administration and law, 3(07), 286-295.

## *Введение*

Современная глобальная экономика характеризуется высокой степенью нестабильности, обусловленной комплексом факторов: геополитическими конфликтами, цифровыми трансформациями и усилением требований к социальной и экологической ответственности. Традиционные модели управления международным бизнесом, ориентированные на централизованную глобальную экспансию и унификацию процессов, сталкиваются с вызовами, которые снижают их эффективность. Например, финансовый кризис 2008 года выявил уязвимости глобальных цепочек поставок, а пандемия COVID-19 подчеркнула необходимость диверсификации и регионализации [1]. Эти изменения требуют переосмысления управленческих подходов, способных обеспечить адаптивность и устойчивость компаний в турбулентной среде.

Теоретический анализ показывает, что классические концепции, такие как матрица транснациональных стратегий [2, с. 15-20], акцентируют баланс между глобальной интеграцией и локальной адаптацией, но недооценивают влияние внешних шоков, таких как санкции или экологические регуляции.

Эклектическая теория интернационализации [3, с. 9-11] объясняет мотивы экспансии через преимущества собственности, местоположения и интернализации, однако в условиях фрагментации рынков требует дополнения аспектами устойчивости и цифровизации. Параллельно концепция создания общей ценности [4, с. 62-65] подчёркивает необходимость интеграции социальных и экологических факторов в стратегии, что становится обязательным элементом для сохранения конкурентоспособности. Постановка проблемы связана с недостаточной изученностью ме-

ханизмов перехода от жёстких моделей глобализации к гибким сетевым структурам и стратегиям устойчивого роста. Как адаптировать управление к условиям, где геополитические риски, такие как торговые войны, сочетаются с усилением ESG-требований и технологическими революциями?

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки теоретических и практических решений, позволяющих транснациональным корпорациям (ТНК) эффективно функционировать в условиях неопределённости, сохраняя долгосрочную конкурентоспособность.

### *Цель и задачи исследования*

Целью исследования является анализ эволюции моделей управления в международном бизнесе, выявление ключевых тенденций перехода от классических стратегий глобальной экспансии к гибким сетевым структурам и стратегиям устойчивого роста, а также формулировка рекомендаций по их реализации для повышения адаптивности ТНК в условиях глобальных трансформаций.

Задачи включают: изучение классических моделей и их ограничений; анализ преимуществ сетевых структур на примерах успешных кейсов; исследование роли ESG-факторов и глокализации в современных стратегиях; разработку рекомендаций для формирования адаптивных моделей управления.

### *Методы исследования*

Для достижения поставленной цели применён комплекс методов, обеспечивающих всесторонний анализ проблемы. Системный подход позволил рассмотреть управление международным бизнесом как многоуровневую систему, включающую технологические, институциональные и социально-экологические компоненты. Этот метод обеспечил понимание взаимодей-

ствия факторов, влияющих на трансформацию управленческих парадигм, таких как цифровизация и геополитические риски [5, с. 39-42]. Сравнительно-исторический метод использован для оценки эволюции моделей управления – от классических подходов, основанных на централизации [2, с. 25-30], к современным сетевым и устойчивым парадигмам. Это позволило выявить этапы трансформации, включая переход от унифицированных стратегий к гибридным моделям, сочетающим глобальную интеграцию с локальной адаптацией.

Метод классификации и типологизации применён для группировки управленческих подходов: централизованные (глобальные и международные), децентрализованные (многонациональные) и гибридные (транснациональные и сетевые), что упростило анализ их преимуществ и ограничений [6, с. 10-15].

Метод научной абстракции способствовал обобщению эмпирических данных, полученных из анализа кейсов ведущих компаний (Amazon, Unilever, Toyota), для формирования теоретических концепций, таких как экосистемные модели и глокализация [7, с. 50-55].

Кросс-культурный анализ учёл национальные особенности управления, опираясь на модели культурных различий [8], что позволило оценить влияние локальных факторов на международные стратегии. Бенчмаркинг использован для сравнения лучших практик в области сетевых структур и ESG-интеграции, включая примеры компаний, успешно адаптировавшихся к турбулентной среде [9, с. 1-5].

Эмпирическая база исследования включает отчёты международных организаций (ООН, ОЭСР, McKinsey), научные статьи и монографии.

*Результаты исследования и их обсуждение*

Исторический анализ управленческих подходов в международном бизнесе показывает, что классические модели, сформировавшиеся во второй половине XX века, были ориентированы на достижение экономии за счёт масштаба через централизацию и стандартизацию процессов. Концепция транснациональных стратегий, разработанная в работах по управлению через границы, выделяет четыре типа моделей: глобальную, многонациональную, международную и транснациональную, каждая из которых отражает различное сочетание глобальной интеграции и локальной адаптации [1, с. 15-22]. Глобальная модель, акцентирующая унификацию продуктов и процессов, позволяла компаниям, таким как Coca-Cola или Ford, эффективно масштабировать операции в стабильных экономических условиях. Однако в условиях турбулентности, вызванной кризисами, такими как финансовый 2008 года, эти модели выявили уязвимости, связанные с зависимостью от глобальных цепочек поставок и недооценкой институциональных различий [2, с. 9-12].

Эклектическая теория интернационализации производства объясняет мотивы экспансии через преимущества собственности (например, бренд или технологии), местоположения (доступ к ресурсам) и интернализации (контроль над процессами) [3, с. 10-15]. Однако современные исследования подчёркивают, что эти преимущества теряют актуальность в условиях фрагментации рынков и усиления протекционизма, как в случае торговых войн между США и Китаем [4]. Например, неудачи Walmart в Германии и Tesco в США демонстрируют, что игнорирование культурных и правовых особенностей приводит к провалам даже при наличии значительных ресурсов [5, с. 50-53].

Критический анализ классиче-

ских подходов выявляет их ограниченность в условиях нестабильности. Финансовый кризис 2008 года показал риски чрезмерной зависимости от заёмного финансирования, что заставило компании пересмотреть подходы к риск-менеджменту, внедряя стресс-тестирование [6, с. 269-271]. Пандемия COVID-19 обнажила уязвимости глобальных цепочек поставок, стимулировав переход к концепциям «бережливой глобализации» и региональных хабов [7]. Эти вызовы подчёркивают необходимость более гибких моделей, способных адаптироваться к внешним шокам.

Современные тенденции в международном бизнесе демонстрируют переход от иерархических структур к сетевым моделям, которые характеризуются децентрализацией, горизонтальными связями и использованием цифровых технологий. Теоретические основы таких моделей уходят корнями в концепции горизонтальных корпораций и виртуальных организаций [8, с. 39-41].

Сетевые структуры обеспечивают полицентричность управления, позволяя распределять центры компетенций между различными узлами, что повышает устойчивость к внешним шокам. Например, Toyota во время цунами 2011 года смогла быстро восстановить цепочки поставок благодаря избыточности связей в своей сети поставщиков [9, с. 1-3]. Эмпирические исследования подтверждают, что сетевые модели превосходят традиционные иерархии по нескольким параметрам: устойчивость к кризисам (на 20-30 % выше за счёт дублирования функций), ускорение инноваций через открытые партнёрства и снижение транзакционных издержек при выходе на новые рынки [10].

Компании, такие как Procter & Gamble, используют модель «Connect + Develop», интегрируя внешние инновации через сетевые

взаимодействия, что позволило сократить затраты на НИОКР на 15 % [11, с. 62-64]. Экосистемные подходы, реализуемые Apple и Amazon, создают платформы для взаимодействия множества участников, формируя новые рыночные пространства [12, с. 40-43]. Цифровые технологии играют ключевую роль в развитии сетевых структур. Искусственный интеллект и машинное обучение оптимизируют процессы принятия решений, сокращая промежуточные уровни управления [13, с. 192-195]. Блокчейн обеспечивает прозрачность и доверие в децентрализованных сетях, как в случае Maersk, использующей его для отслеживания цепочек поставок [14, с. 96-98]. Однако сетевые модели имеют и ограничения: сложности защиты интеллектуальной собственности и риски культурных конфликтов при интеграции партнёров из разных регионов [15]. Несмотря на это, их гибкость делает их предпочтительными для транснациональных стратегий, где глобальные стандарты сочетаются с локальной адаптацией.

Парадигма устойчивого роста становится центральной в управлении международным бизнесом, отражая переход от ориентации на краткосрочную прибыль к долгосрочной ценности для всех стейкхолдеров. Концепция тройного итога, предложенная в конце XX века, эволюционировала в модель создания общей ценности, где экономические, экологические и социальные аспекты интегрируются в стратегии [4, с. 62-66]. ESG-факторы (экологические, социальные и управленческие) становятся обязательными: в 2023 году 92 % компаний S&P 500 публиковали ESG-отчёты, что отражает институциональное давление [16]. Практическая реализация устойчивого роста включает переход к циркулярной экономике, где замкнутые циклы ресурсов сни-

жают зависимость от сырья на 25-40 % [17]. Например, IKEA планирует использовать только переработанные материалы к 2030 году, а Philips внедряет модель «продукт как услуга» [18]. Углеродная нейтральность, подкреплённая Парижским соглашением, трансформирует отраслевые стандарты: Microsoft инвестирует в декарбонизацию всей цепочки поставок, включая Scope 3 [19].

Цифровые технологии, такие как блокчейн для трекинга углеродного следа и ИИ для оптимизации ресурсов, становятся ключевыми инструментами. Интеграция ESG-факторов требует учёта региональных различий: европейские рынки акцентируют экологические стандарты, тогда как азиатские – социальную инклюзивность. Компании, успешно внедряющие ESG, показывают рентабельность на 21 % выше и меньшую волатильность акций в кризисах [20]. Однако вызовы включают высокие капитальные затраты (окупаемость 5-7 лет) и сложности измерения социального воздействия.

Современные стратегии управления в международном бизнесе требуют согласования глобальной эффективности с локальной адаптивностью, что нашло отражение в концепции глокализации. Глобальные платформы, такие как централизованные НИОКР или стандарты качества, обеспечивают экономию на масштабе (15-20 % по данным McKinsey), тогда как маркетинг и взаимодействие с регуляторами адаптируются под местные условия. Например, McDonald's в Индии предлагает вегетарианское меню, а BMW разрабатывает региональные модели для Китая [20].

Цифровизация поддерживает этот баланс: облачные ERP-системы позволяют одновременно соблюдать глобальные стандарты и учитывать локальные вариации. Геополитические риски, включая санкции

и торговые барьеры, усиливают локализацию: доля региональных поставщиков у Volkswagen выросла с 40 % до 65 % за 2018-2023 годы. Гибридные модели, сочетающие глобальные и локальные элементы, демонстрируют на 18 % более высокую рентабельность и меньшую волатильность выручки [20]. Перспективы развития связаны с внедрением циркулярной экономики и углеродной нейтральности, где экосистемные партнёрства и цифровые технологии ускоряют трансформацию.

Перспективы развития управленческих моделей в международном бизнесе связаны с формированием новых парадигм, ориентированных на ресурсоэффективность и климатическую ответственность, что проявляется в переходе к циркулярной экономике и углеродной нейтральности. Циркулярная экономика, основанная на принципах рециклинга, ремануфактуринга и продления жизненного цикла продукции, трансформирует традиционные линейные модели производства. Компании, такие как IKEA, планируют к 2030 году использовать исключительно возобновляемые или переработанные материалы, что снижает зависимость от сырьевых рынков на 25-40 % [20]. Philips, внедряя модель «продукт как услуга» для медицинского оборудования, демонстрирует переход к сервис-ориентированным подходам, где ценность создаётся через повторное использование ресурсов. Углеродная нейтральность, поддерживаемая международными инициативами, такими как Парижское соглашение, становится стратегическим приоритетом. По данным CDP, 23 % компаний Fortune 500 установили цели по достижению нулевых выбросов к 2050 году, при этом лидеры, такие как Microsoft и Unilever, инвестируют не только в сокращение пря-

мых выбросов (Score 1-2), но и в декарбонизацию цепочек поставок (Score 3) [19]. Технологические драйверы включают цифровые платформы для отслеживания материальных потоков (например, Circulor для аккумуляторных батарей) и технологии улавливания углерода, которые снижают эмиссии на 10-15 % [14, с. 97-98].

Возобновляемая энергетика также играет ключевую роль: снижение стоимости солнечных электростанций на 89 % за 2010-2022 годы делает переход экономически целесообразным. Институциональное давление усиливает эти тенденции: налог на углеродный след (CBAM) в ЕС и запреты на одноразовый пластик в 130 странах вынуждают компании перестраивать производственные процессы [16]. Потребительские предпочтения также меняются: 68 % глобальных потребителей готовы платить премию за углеродно-нейтральные продукты [20]. Инвесторы поддерживают этот сдвиг, управляя активами на 130 трлн долларов через коалицию GFANZ, ориентированную на устойчивость [19]. Однако переход к циркулярной экономике и углеродной нейтральности сопряжён с вызовами. Высокие капитальные затраты (окупаемость 5-7 лет) и неразвитая инфраструктура рециклинга (лишь 9 % пластиковых отходов перерабатывается глобально) создают барьеры [19, 20]. Сложности измерения углеродного следа Score 3, где погрешность расчётов достигает 30-40 %, усложняют реализацию. Тем не менее, долгосрочные преимущества очевидны: компании, внедряющие циркулярные модели, снижают риски волатильности сырьевых рынков и повышают устойчивость к регуляторным изменениям [17].

Экосистемные партнёрства, такие как EV Battery Recycling Coalition, ускоряют эти процессы, а цифровые

технологии (IoT, блокчейн) обеспечивают прозрачность и эффективность, формируя основу для новой парадигмы международного бизнеса, где конкурентоспособность определяется способностью интегрировать устойчивые практики в глобальные и локальные стратегии [20].

### *Выводы*

Проведённое исследование эволюции моделей управления в международном бизнесе выявило ключевые закономерности их трансформации под влиянием глобальных изменений, включая цифровизацию, геополитические риски и усиление требований устойчивого развития.

Классические подходы, основанные на централизации и стандартизации, такие как глобальные и международные стратегии, продемонстрировали свою эффективность в условиях стабильной экономики, но оказались уязвимыми перед лицом современных вызовов, таких как финансовый кризис 2008 года и пандемия COVID-19. Эти события подчеркнули необходимость перехода к более гибким и адаптивным моделям, способным минимизировать риски и обеспечивать устойчивость транснациональных корпораций.

Анализ современных тенденций показал, что сетевые структуры, основанные на принципах децентрализации и горизонтальных связей, становятся основой новой управленческой парадигмы. Они обеспечивают устойчивость к внешним шокам за счёт полицентричности и избыточности связей, как в случае Toyota, а также ускоряют инновации через экосистемные партнёрства, как у Apple и Amazon. Цифровые технологии, включая искусственный интеллект и блокчейн, играют ключевую роль в оптимизации процессов и повышении прозрачности, что особенно важно в условиях глобальной фрагментации рынков.

Особое значение приобретает парадигма устойчивого роста, интегрирующая ESG-факторы (экологические, социальные и управленческие) в стратегическое управление. Концепция создания общей ценности и переход к циркулярной экономике позволяют компаниям, таким как IKEA и Microsoft, снижать зависимость от ресурсов и соответствовать регуляторным требованиям, одновременно повышая рентабельность на 21 % и снижая волатильность акций. Баланс между глобализацией и локализацией, или глокализация, обеспечивает конкурентное преимущество через сочетание глобальных стандартов с локальной адаптацией, как демонстрируют McDonald's и BMW. Перспективы развития управленческих моделей связаны с углублением интеграции циркулярной экономики и углеродной нейтральности. Компании, инвестирующие в возобновляемые источники энергии и технологии отслеживания углеродного следа, получают долгосрочные преимущества, включая снижение сырьевых рисков и повышение лояльности потребителей. Однако вызовы, такие как высокие капитальные затраты и сложности измерения углеродного следа Score 3, требуют новых компетенций в области ESG-менеджмента и межфункциональной координации.

На основе результатов исследования предлагаются следующие рекомендации для ТНК: раз-

вивать экосистемные партнёрства для ускорения инноваций и обмена ресурсами, например, как в модели «Connect + Develop» Procter & Gamble; инвестировать в цифровые технологии (ИИ, блокчейн, IoT) для децентрализации управления и повышения прозрачности цепочек поставок; внедрять локализованные ESG-стратегии, учитывающие региональные особенности, такие как различия в экологических приоритетах Европы и Азии; использовать бенчмаркинг для оптимизации баланса между глобальной стандартизацией и локальной адаптацией, ориентируясь на кейсы McDonald's и Volkswagen; формировать гибридные модели управления, сочетающие централизованные стратегические функции (НИОКР, управление качеством) с децентрализованными операционными процессами (маркетинг, комплаенс).

Таким образом, современная теория управления международным бизнесом требует интеграции классических подходов с инновационными парадигмами, где сетевые структуры, цифровые технологии и устойчивое развитие становятся основой конкурентоспособности. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку инструментов для количественной оценки ESG-воздействия и оптимизации гибридных моделей в условиях нарастающей глобальной нестабильности.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Bartlett C.A., Ghoshal S. *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill, 2011. 784 p.
2. Dunning J.H. *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests* // *Journal of International Business Studies*. 1980. Vol. 11. No. 1. P. 9-31.
3. Porter M.E., Kramer M.R. *Creating Shared Value* // *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. No. 1/2. P. 62-77.
4. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone, 1997. 402 p.
5. Adner R. *Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy* // *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. No. 1. P. 39-58.
6. Teece D.J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press, 2009. 316 p.

7. Ghoshal S., Bartlett C.A. Managing Across Borders: The Transnational Solution. 2nd ed. Boston: Harvard Business School Press, 2002. 400 p.
8. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 192 p.
9. Eccles R.G., Serafeim G. The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy // Harvard Business Review. 2013. Vol. 91. No. 5. P. 50-60.
10. Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition. Cowes: Ellen MacArthur Foundation, 2012. 96 p.
11. Meyer K. International Business in the Time of Pandemic // Journal of International Business Studies. 2021. Vol. 52. No. 8. P. 1413-1436.
12. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 592 p.
13. Williamson O.E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives // Administrative Science Quarterly. 1991. Vol. 36. No. 2. P. 269-296.
14. Verbeke A. International Business Strategy. 3rd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. 612 p.
15. Kiron D., Unruh G. Corporate Sustainability at a Crossroads // MIT Sloan Management Review. 2022. Vol. 63. No. 3. P. 1-10.
16. Global Reporting Initiative (GRI). GRI Standards 2021. Amsterdam: GRI, 2021. URL: <https://www.globalreporting.org>.
17. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Brussels: EU, 2022. URL: <https://ec.europa.eu>.
18. OECD. Global Plastics Outlook: Economic Drivers, Environmental Impacts and Policy Options. Paris: OECD Publishing, 2022. 220 p.
19. McKinsey & Company. The State of Fashion 2023: Resilience in the Face of Uncertainty. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>.
20. Bank of America. ESG Matters: Global ESG Primer. Bank of America Securities, 2022. 180 p.

### *Информация об авторах*

Костровец Лариса Борисовна – доктор экономических наук, доцент, ректор  
 Науменко Светлана Николаевна – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
 Дудин Никита Павлович – аспирант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности

## **REFERENCES**

1. Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (2011). Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management (7th ed.). Boston: McGraw-Hill. 784 p.
2. Dunning, J.H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. Journal of International Business Studies, 11(1). Pp. 9-31.
3. Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89(1/2). Pp. 62-77.
4. Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone. 402 p.
5. Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. Journal of Management, 43(1). Pp. 39-58.
6. Teece, D.J. (2009). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford: Oxford University Press. 316 p.
7. Ghoshal, S., & Bartlett, C.A. (2002). Managing Across Borders: The Transnational Solution (2nd ed.). Boston: Harvard Business School Press. 400 p.
8. Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum. 192 p.
9. Eccles, R.G., & Serafeim, G. (2013). The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy. Harvard Business Review, 91(5). Pp. 50-60.
10. Ellen MacArthur Foundation. (2012). Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition. Cowes: Ellen MacArthur Foundation. 96 p.

11. Meyer, K. (2021). International Business in the Time of Pandemic. *Journal of International Business Studies*, 52(8). Pp. 1413-1436.
12. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. 592 p.
13. Williamson, O.E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2). Pp. 269-296.
14. Verbeke, A. (2018). *International Business Strategy (3rd ed.)*. Cambridge: Cambridge University Press. 612 p.
15. Kiron, D., & Unruh, G. (2022). Corporate Sustainability at a Crossroads. *MIT Sloan Management Review*, 63(3). Pp. 1-10.
16. Global Reporting Initiative (GRI). (2021). *GRI Standards 2021*. Amsterdam: GRI. URL: <https://www.globalreporting.org>.
17. European Commission. (2022). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Brussels: EU. URL: <https://ec.europa.eu>.
18. OECD. (2022). *Global Plastics Outlook: Economic Drivers, Environmental Impacts and Policy Options*. Paris: OECD Publishing. 220 p.
19. McKinsey & Company. (2023). *The State of Fashion 2023: Resilience in the Face of Uncertainty*. URL: <https://www.mckinsey.com>.
20. Bank of America. (2022). *ESG Matters: Global ESG Primer*. Bank of America Securities. 180 p.

#### *Information about the authors*

Larisa B. Kostrovets – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Rector  
Svetlana N. Naumenko – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management  
Nikita P. Dudin – postgraduate student of the Department of Foreign Economic  
Activity Management

*Вклад авторов:* все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Contribution of the authors:* the authors contributed equally to this article.

*The authors declare no conflicts of interests.*

Поступила в редакцию (Reserved) 13.06.2025

Поступила после рецензирования 15.08.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025