

<https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2025.89.1.006>

УДК 339.92

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА ВЕДУЩИМИ РОССИЙСКИМИ ТНК

Мезинова И. А.^{1}, Уманец В. А.¹*

¹ *Ростовский государственный
экономический университет (РИНХ),
Ростов-на-Дону, Россия*

** dayainga@gmail.com*

Аннотация. *Введение.* В статье рассматриваются конкурентные стратегии ведущих российских транснациональных компаний в контексте их адаптации к изменениям экономической среды. Проведен анализ особенностей реализации концепции интеграции и реагирования применительно к российским компаниям, представленным в рейтинге Forbes Global 2000. *Материалы и методы.* В данной статье показан аналитический обзор мнений ученых и экспертов, представленных в открытых источниках, которые исследуют аналогичные вопросы. Автор также опирается на данные, содержащиеся в статистических сборниках, отчетах и экспертных обзорах, отражающих ситуацию в исследуемой области. Основным объектом исследования являются отечественные компании, включенные в рейтинг Forbes Global 2000. В процессе анализа применялись методы сбора и сопоставления информации, а также графической интерпретации, что позволило осуществить более глубокий анализ и синтез представленных данных. *Результаты исследования.* Исследование выявило разнообразие стратегических подходов, включая локальное воспроизводство, локализацию, глобальную стандартизацию и транснациональную стратегию, а также специфику их применения в сырьевом и несырьевом секторах экономики. *Обсуждение и заключение.* Результаты показывают, что эффективность стратегий обусловлена отраслевыми характеристиками, степенью монополизации и уровнем международной интеграции компаний. Представленные выводы имеют практическое значение для разработки стратегий выхода российских компаний на международные рынки и повышения их конкурентоспособности.

Ключевые слова: ТНК, конкурентные стратегии, интеграция и реагирование, конкурентоспособность, международный бизнес.

Для цитирования: Мезинова И. А., Уманец В. А. Конкурентные стратегии ведения бизнеса ведущими российскими ТНК. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2025;1(32):60-69. doi: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2025.89.1.006.

Research article

JEL F23

COMPETITIVE BUSINESS STRATEGIES OF LEADING RUSSIAN MNCS**Mezinova I.^{1*}, Umanets V.¹**¹ *Rostov State University of Economics,
Rostov-on-Don, Russia
* dayaing@gmail.com*

Abstract. Introduction. The article examines the competitive strategies of leading Russian multinational firms in the context of their adaptation to changes in the economic environment. An analysis of the implementation features of the Integration-Responsiveness Framework is conducted in relation to Russian companies listed in the Forbes Global 2000 ranking. **Materials and methods.** This article provides an analytical review of the opinions of scientists and experts presented in open sources that investigate similar issues. The author also relies on the data contained in statistical compilations, reports and expert reviews reflecting the situation in the studied area. The main object of the study is domestic companies included in the Forbes Global 2000 rating. In the process of analysis, the methods of information collection and comparison, as well as graphical interpretation were used, which allowed for a deeper analysis and synthesis of the presented data. **Research results.** The study revealed a variety of strategic approaches, including home replication, localization, global standardization and transnational strategies, as well as the specifics of their application in the raw materials and non-raw materials sectors of the economy. **Discussion and conclusion.** The results show that industry characteristics, the degree of monopolization and the level of international integration of companies determine the effectiveness of strategies. The findings are of practical importance for developing strategies for Russian companies to enter international markets and increase their competitiveness.

Keywords: MNCs, competitive strategies, Integration-Responsiveness Framework, competitiveness, international business.

For citation: Mezinova I., Umanets V. Competitive business strategies of leading Russian MNCS. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH)*. 2025;1(32):60-69. doi: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2025.89.1.006.

Введение

Одной из ключевых особенностей трансформации российской экономики после распада СССР стало изменение характера конкуренции хозяйствующих субъектов как на внутреннем, так и внешнем контуре. С переходом к рыночной системе российские организации и предприятия столкнулись с вызовом конкуренции, их деятельность больше не находилась в ведении государства, им пришлось самостоятельно искать свои рыночные ниши [6, 12]. Ко всему прочему российская экономика открылась для иностранных конкурентов, которые были

готовы занять открывшиеся ниши и вытеснить локальных участников рынка, не успевших должным образом отреагировать на новые вызовы и провести работу по собственной трансформации в ответ на стремительную трансформацию экономической конъюнктуры [10, 11].

Период 90-х гг. XX в. сформировал основных отраслевых лидеров, экономические институты и кластеры российской экономики, а также задал вектор развития, определив ряд конкурентных особенностей, характеристик, преимуществ и проблемных тенденций развития российских компаний. Этот период, помимо

принесших за собой проблемных явлений, стал «окном возможностей» для развития российского рынка. То, как быстро хозяйствующие субъекты адаптировались к изменениям, в дальнейшем стало фундаментом их последующего лидерства.

В то же время в условиях новых экономических тенденций в России протекали процессы по кардинальному перестроению экономической системы.

Период с 1989 по 2000 г. стал формирующим и определяющим для той экономической конъюнктуры Российской Федерации, которую мы наблюдаем и в настоящее время.

Российские компании в 1990-х гг. только начинают позиционировать себя как субъекты международного бизнеса. Большинству был присущ широкий набор «дефицитов», как финансовых, так и имеющегося опыта оперирования в открытой экономической системе, причем не только в рамках национальной экономики, но и на зарубежных рынках [4, 5]. В результате опыт ведения международной деятельности получил лишь ограниченный круг субъектов хозяйствования, удачно трансформировавших свою коммерческую деятельность в основном за счет мощной производственной и финансовой базы, доставшейся им после распада СССР [1, 13].

По расчетам некоторых специалистов, порядка 90% всех зарубежных активов отечественных компаний приходилось на Газпром и Лукойл [3].

Тем не менее широкая экспансия зарубежных компаний на российский рынок в этот же период и наблюдение за их стратегиями конкурентной борьбы заставляют национальных «лидеров» быстро адаптироваться и искать способы извлечения наибольших выгод от интеграции и координации своей домашней и зарубежной деятельности [7, 9].

Целью исследования является анализ конкурентных стратегий ведущих российских ТНК и их эффективности в международном контексте.

Литературный обзор, включающий анализ и интерпретацию концепции интеграции и реагирования» (Integration – Responsiveness Framework) [15, 17, 18], позволяет детерминировать механизмы выбора стратегий российскими ТНК с учетом их отраслевой специфики и международных вызовов.

Новизна работы заключается в эмпирической проверке концепции интеграции и реагирования на примере российских компаний, входящих в список Forbes Global 2000. Гипотеза авторов предполагает, что выбор стратегий российских ТНК зависит от уровня давления глобальной интеграции и локального реагирования, а также отраслевых характеристик.

Материалы и методы

В рамках данной работы исследование особенностей получения конкурентных преимуществ российскими компаниями – субъектами международного бизнеса проведено путем наложения эмпирических данных на теоретическую концепцию Коимбатура К. Прахалада и Ива Доза (1987) [18], в дальнейшем уточненную и расширенную Кристофером Бартлеттом и Сумантрой Гошалом (1989) [15] и Майклом Пенгом и Клаусом Мейером (2011) [17] (рис. 1).

Предметом исследования стали отечественные компании, входившие в список Forbes Global 2000. В 2022 г. в рейтинге Forbes значились 23 российские компании (с 2023 г. ввиду санкций российские компании в рейтинге не присутствуют) [16]. Помимо них для большей объективности и наглядности в анализ была включена компания «ВК» (до 2021 г. – ПАО Мейл.ру ГРУПП) как крупнейший игрок российского высокотехнологического несырьевого рынка.

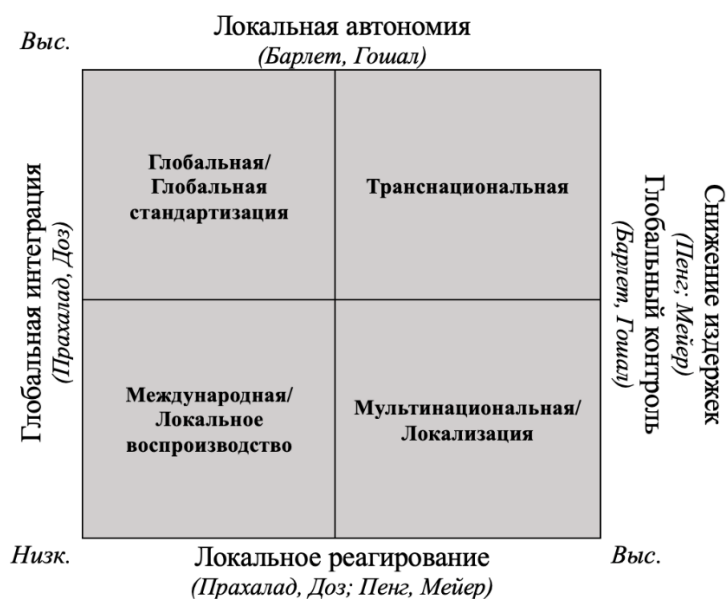


Рисунок 1 – Схема конкурентных стратегий компаний в рамках концепции интеграции и реагирования в трактовке К. Прахалада и И. Доза, К. Бартлетта и С. Гошала, М. Пенга и К. Мейера

Figure 1 – Scheme of competitive strategies of companies within the Integration-Responsiveness Framework as interpreted by Prahalad-Doz, Bartlett-Ghoshal, Peng-Meyer

Изучению подлежали следующие 24 компании: ПАО «Газпром», ПАО «НК Роснефть», ПАО «Сбербанк», ПАО «НК Лукойл», ПАО «Новатэк», ПАО «ГМК Норильский никель», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «ВТБ», ПАО «Транснефть», ПАО «Татнефть», ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат», ПАО «ЭН+ ГРУП», ПАО «Северсталь», ПАО «Россети», ПАО «Полус», ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат», ПАО «Интер РАО», ПАО «Магнит», ПАО «X5 Ритейл Групп», ПАО «Фосагро», ПАО «Московская биржа», ПАО «ПИК», ПАО «АФК Система», ПАО «ВК» (ПАО Мейл.ру ГРУПП).

Результаты исследования

Концепция интеграции и реагирования (Integration – Responsiveness Framework) – одна из наиболее широко используемых концепций для объяснения стратегий и организационных структур многонациональных корпораций. Основная идея концепции: ТНК, выходя за рубеж, подвергаются давлению факторов со стороны трансграничной интеграции и мест-

ного эффекта реагирования рынка, а отраслевые характеристики определяют, на что должна быть направлена стратегия компаний. Или, говоря иначе, характеристики отрасли определяют, в какой степени и в каком сочетании стратегии ТНК используют преимущества за счет трансграничной интеграции и адаптации к местным особенностям.

По сути, данная концепция заключается в описании характеристик бизнеса и выработке на их основе осуществимых стратегий. Бизнес определяется как набор связанных между собой рынков продукции и задач, а отрасль, как правило, состоит из нескольких различных бизнесов (или стратегических бизнес-единиц/продуктовых подразделений, если смотреть с точки зрения компании). Характеристики конкретного бизнеса складываются из набора соответствующих экономических, политических и организационных установок, которые определяют стратегию.

В зависимости от конкретного для каждой из компаний уровней сочетания

трансграничной интеграции и локального реагирования выделяются четыре идеальные бизнес-формы с соответствующими конкурентными стратегиями и организационными структурами.

1. ТНК, в которых «давление» на глобальную интеграцию велико, но при этом нет «давления» на локальное реагирование со стороны местных поставщиков, регулирующих органов и конечных потребителей, относят к глобальным (стратегия глобальной стандартизации). Здесь важнейшим стратегическим требованием является реализация преимуществ по издержкам за счет создания централизованных стандартизированных операций глобального масштаба. Накопленный локальный опыт и компетенции передаются в головной офис.

2. ТНК с низким «давлением» на глобальную интеграцию и высоким «давлением» на локальное реагирование применяют мультинациональную стратегию (локализации). Здесь наиболее важным стратегическим требованием является чуткое реагирование на национальные различия и создание сильного местного присутствия. Зарубежные дочерние компании играют довольно важную роль, поскольку их задача – чувствовать и использовать локальные возможности. В этих дочерних компаниях происходит производство знаний и накопление опыта, который преимущественно у них же и остается. К ТНК такого типа часто относят компании из сферы услуг, например, страховой и консалтинговой специализации.

3. В международной среде, где давление на интеграцию и реагирование невелики, при использовании знаний и возможностей материнской компании путем тиражирования ее опыта на зарубежные рынки формируются компании с международной стратегией (стратегией локального воспроизводства). Часто приводимый пример – американская индустрия быстрого питания McDonalds.

4. Наконец, выделяют транснациональную стратегию, эффективную для среды, в которой компаниям приходится

одновременно справляться с силами глобальной интеграции, локальной адаптации и локального обучения. Лучшей стратегией для удовлетворения этих смешанных требований становится создание разрозненной, взаимозависимой и специализированной сети национальных подразделений, которые вносят дифференцированный вклад в глобальные операции. Знания разрабатываются совместно и распространяются по всему миру под руководством штаб-квартиры, в которой принимаются неиерархические решения.

Анализ годовых отчетов российских компаний списка Forbes Global 2000, ежегодных публикуемых посланий инвесторам и открытых данных о результатах их внешнеэкономической деятельности позволяет определить стратегии, которые каждая из компаний применяла наиболее широко в своей международной практике. Таблица 1 свидетельствует о том, что для ряда компаний характерно одновременное использование нескольких стратегий. Это связано с тем, что компании сильно диверсифицированы и требуют отнесения типа стратегии к каждой единице сферы своей деятельности (например, ПАО «АФК Система», ПАО «Сбербанк»). Таким образом, различные категории продукции (другими словами, стратегические бизнес-единицы) или отдельные функции (например, маркетинг, НИОКР) могут требовать применение различных конкурентных стратегий, что, при рассмотрении компании как единого целого, будет приводить наблюдателя к ошибочному мнению об использовании мультифокальной стратегии. Из 24 компаний 17 придерживаются международной стратегии. Изменение стратегии с международной на транснациональную происходило только у трех компаний: ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат», ПАО «ЭН+ГРУП» и ПАО «Полус». Глобальная стратегия широко использовалась ПАО «ПИК». Для ПАО «Сбербанк», ПАО «ВТБ» и ПАО «ВК» (ПАО Мейл.ру ГРУПП) в большей степени была характерна мультинациональная стратегия.

Таблица 1 – Практические примеры применимости концепции интеграции и реагирования в трактовке К. Бартлетта и С. Гошала и М. Пенга к российским компаниям списка Forbes 2000
Table 1 – Practical cases of applicability of the Integration-Responsiveness Framework as interpreted by Bartlett-Ghoshal and Peng to Russian companies from the Forbes 2000 list

Тип стратегии	Краткое описание стратегии	Практика российских компаний	Паттерн выбора зарубежного рынка
Международная стратегия / Стратегия локального воспроизводства	Подобные компании тиражируют локальный опыт на международном уровне. Роль зарубежных дочерних компаний заключается в адаптации и использовании компетенций материнской компании. Знания разрабатываются в центре и передаются зарубежным подразделениям	ПАО «Газпром» ПАО «НК Роснефть» ПАО «НК Лукойл» ПАО «Новатэк» ПАО «ГМК Норильский никель» ПАО «Транснефть» ПАО «Татнефть» ПАО «Северсталь» ПАО «Россети» ПАО «Фосагро» ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» ПАО «Магнит» ПАО «ИКС ПЯТЬ» ПАО «Московская биржа» ПАО «Интер РАО» ПАО «ГМК Норильский никель» ПАО «АФК Система»	Выбор обуславливается наличием / возможностью развития инфраструктуры сбыта, спросом на продукцию и конфигурацией глобальных (региональных) производственных и сбытовых цепочек
Мультинациональная стратегия / Стратегия локализации	Наиболее важным стратегическим требованием является чуткое реагирование на национальные различия и создание сильного местного присутствия. Зарубежные дочерние компании играют довольно важную роль, поскольку их задача – чувствовать и использовать местные возможности. В этих дочерних компаниях происходит производство знаний, и они остаются там	ПАО «Сбербанк» ПАО «ВТБ» ПАО «ВК» (ПАО Мейл.ру ГРУПП)	Создание разрозненной, взаимозависимой и специализированной сети национальных подразделений, которые вносят дифференцированный вклад в глобальные операции. Выбор стран присутствия основывается на перспективности и маржинальности локальных рынков финансовых услуг и компетенциях компании в ведении бизнеса в схожих рынках
Глобальная стратегия / Стратегия глобальной стандартизации	Создание стандартизаций глобального масштаба. Накопленный локальный опыт и компетенции передаются в головной офис	ПАО «ПИК»	Международная деятельность как обеспечение локального бизнеса

Тип стратегии	Краткое описание стратегии	Практика российских компаний	Паттерн выбора зарубежного рынка
Транснациональная стратегия	Транснациональная среда, в которой компаниям приходится одновременно справляться с силами глобальной интеграции, локальной дифференциации и локального обучения. Лучшей стратегией для удовлетворения этих смешанных требований является создание разрозненной, взаимозависимой и специализированной сети национальных подразделений, которые вносят дифференцированный вклад в глобальные операции. Знания разрабатываются совместно и распространяются по всему миру под руководством штаб-квартиры, в которой принимаются неиерархические решения	ПАО «НЛМК» ПАО «ЭН+ ГРУП» ПАО «Полюс»	Международная деятельность как обеспечение локального бизнеса. Инвестиции в компании и долевое участие в компаниях, ведущих в том числе международную деятельность

Прямой зависимости между выбранной конкурентной стратегией и соотношением продаж компаний на зарубежных и внутренних рынках выявлено не было. Однако характерно, что в группе «мультинациональной стратегии», в отличие от других «стратегических» кластеров, были представлены исключительно несырьевые компании. Для этих же компаний характерен выбор стран присутствия на основании накопленных у них компетенций в ведении бизнеса на схожих рынках.

Результаты сводного анализа подтверждают предположение о вариативности эффективности реализации источников конкурентных преимуществ фирм (в рамках ключевых концепций) ведущими российскими ТНК. Если для отечественных лидеров сырьевого сектора высокий уровень монополизации в отрасли, как правило, негативно сказывается на управленческих решениях, принимаемых в компаниях, и ограничивает возможность реализации конкурентных пре-

имуществ в рамках подходов, основанных на знаниях и способностях, в том числе динамических [14], во многом предопределяющих гибкость в реагировании на национальные различия и создание сильного местного присутствия, то для компаний несырьевого сектора такого рода стратегии, наоборот, становятся более выигрышными и, соответственно, эффективными [2, 8].

Обсуждение и заключение

Изучение опыта российских компаний показывает, что практически весь период 1990-х гг. был проведен ими в жесткой внутренней конкурентной борьбе и в попытках отстоять свои позиции перед «зашедшими» на локальный рынок иностранными конкурентами и инвесторами. В результате этой борьбы, перемен в государстве, социуме, становления локальных потребительских предпочтений в 2000-е гг. был сформирован пласт компаний, который, закрепив и улучшив свои локальные позиции, был готов расширяться на ближайшее пространство и

на рынки соседних государств. Укреплению позиций конкурентоспособности отечественных ТНК также поспособствовала политическая и экономическая стабилизация и качественный рост российской экономики вплоть до 2008 г.

Полученные результаты подтвердили, что большинство российских ТНК придерживаются международных стратегий, фокусируясь на тиражировании успешных практик в других странах. Мультинациональные стратегии, ориентированные на адаптацию к местным условиям, более характерны для несырьевых компаний, что свидетельствует о необходимости реагирования на национальные различия. Транснациональные стратегии, требующие высокой степени координации и интеграции, встречаются у высокотехнологичных компаний, таких как ПАО «НЛМК» и ПАО «ЭН+ ГРУП». Эти выводы соответствуют теоретическим положениям концепции интеграции и реагирования, подтверждая ее применимость к анализу стратегий российских ТНК.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования ее результатов для разработки стратегических рекомендаций российским компаниям, выходящим на международные рынки. Представленные данные и классификация стратегий могут стать основой для выработки более эффективных подходов к выбору и реализации конкурентных стратегий, учитывающих особенности глобальных и локальных рынков. Перспективы дальнейших исследований включают углубленное изучение факторов, влияющих на выбор стратегий в различных отраслях, а также анализ влияния внешнеэкономической политики и санкционных ограничений на транснациональную деятельность российских компаний.

Будет полезно рассмотреть динамику перехода компаний от одной стратегии к другой в условиях меняющейся международной среды и оценить их долгосрочную эффективность.

Список литературы

1. *Аннушкина, О. Е.* Стратегия интернационализации: выбор российских компаний // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2009. – № 18. – С. 183-201.
2. *Бондаренко, В. А., Гузенко, Н. В.* Проблемы и перспективы цифровой трансформации российского бизнеса // Учет и статистика. – 2024. – Т. 21, № 1. – С. 70-82.
3. Зарубежная экспансия российского бизнеса // Ведомости ФОРУМ. – 2006. – Декабрь.
4. *Климовец, О. В.* Этапы интернационализации российских компаний // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2006. – № 1. – С. 9-15.
5. *Кузнецов, А. В.* Российская модель становления ТНК: запоздалая интернационализация при большом потенциале // ТНК в мировой политике и мировой экономике: проблемы, тенденции и перспективы. – М., 2005.
6. *Люттов, П. Н.* Особенности трансформации капитала в крупных финансово-промышленных группах современной России // Вестник ЧелГУ. – 2014. – № 9 (338). – С. 89-93.
7. *Мезинова, И. А.* Международный аутсорсинг и его роль в повышении конкурентоспособности российских компаний в мирохозяйственной среде: дисс. к. э. н. – Ростов-на-Дону, 2009. – 222 с.
8. *Мезинова, И. А., Бодягин, О. В.* Конкурентоспособность России в глобальных цепочках создания стоимости: современные вызовы // Учет и статистика. – 2022. – № 3 (67). – С. 30-37.
9. *Пархоменко, Т. В.* Логистика как стимул увеличения экспортных возможностей энергорынка в условиях свободной конкуренции // Вестник РГЭУ (РИНХ). – 2015. – № 4 (52). – С. 40-45.
10. *Розинский, И. А.* Иностранный сектор в российской экономике: каким мы хотим его видеть? // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Экономика. – 2008. – № 4. – С. 70-79.

11. Сенчук, Н. И. Об иностранном секторе в российской экономике // Финансы и кредит. – 2009. – № 1 (337). – С. 59-62.

12. Сукиасян, А. А. Роль и место государственных корпораций в истории рыночных реформ Российской Федерации // Финансовые рынки и банки. – 2022. – № 1. – С. 36-40.

13. Транснациональная деятельность российского бизнеса в начале нового столетия: тенденции, проблемы и перспективы // Мировое и национальное хозяйство. – 2009. – № 1 (8).

14. Уманец, В. А. Сравнительная характеристика ключевых концепций, объясняющих источник конкурентных преимуществ фирм // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2024. – № 9. – С. 172-177.

15. Bartlett, C. A., Ghoshal, S. Managing across borders: New strategic requirements // MIT Sloan Management Review. – 1989. – Vol. 28, № 4. – P. 7-17.

16. Forbes Global 2022 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestaff/2022/05/12/forbes-global-2000-list-2022-the-top-200>.

17. Peng, M. W., Meyer K. International Business. – Cengage Learning, 2011.

18. Prahalad C. K., Doz, Y. L. The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision. – New York: The Free Press, 1987.

References

1. Annushkina, O. Internationalization strategy: the choice of Russian companies // Vestnik of Russian State University for the Humanities. Series: Economics. Management. Law. – 2009. – № 18. – P. 183-201.

2. Bondarenko, V., Guzenko, N. Problems and prospects of digital transformation of Russian business // Accounting and statistics. – 2024. – Vol. 21, № 1. – P. 70-82.

3. Foreign expansion of Russian business // Vedomosti FORUM. – 2006. – December.

4. Klimovets, O. Stages of internationalization of Russian companies // National interests: priorities and security. – 2006. – № 1. – P. 9-15.

5. Kuznetsov, A. Russian model of formation of TNCs: belated internationalization with great potential // TNCs in world politics and world economy: problems, trends and prospects. – M., 2005.

6. Lyutov, P. Features of capital transformation in large financial and industrial groups of modern Russia // Vestnik of Chelyabinsk State University. – 2014. – № 9 (338). – P. 89-93.

7. Mezinova, I. International outsourcing and its role in increasing the competitiveness of Russian companies in global economic environment: diss. for PhD in Economics. – Rostov-on-Don, 2009. – 222 p.

8. Mezinova, I., Bodyagin, O. Russia's Competitiveness in Global Value Chains: Modern Challenges // Accounting and Statistics. – 2022. – № 3 (67). – P. 30-37.

9. Parkhomenko, T. Logistics as an incentive to increase export opportunities of the energy market in conditions of free competition // Vestnik of RSUE (RINH). – 2015. – № 4 (52). – P. 40-45.

10. Rozinsky, I. Foreign sector in the Russian economy: what do we want to see it as? // Vestnik of SPbUE. – 2008. – № 4. – P. 70-79.

11. Senchuk, N. On the foreign sector in Russian economy // Finance and Credit. – 2009. – № 1 (337). – P. 59-62.

12. Sukiasyan, A. The role and place of state corporations in the history of market reforms of the Russian Federation // Financial markets and banks. – 2022. – № 1. – P. 36-40.

13. Transnational activities of Russian business at the beginning of the new century: trends, problems and prospects // World and National Economy. – 2009. – № 1 (8).

14. Umanets, V. Comparative characteristics of key concepts explaining the source of competitive advantages of firms // Competitiveness in the global world: eco-

nomics, science, technology. – 2024. – № 9. – P. 172-177.

15. Bartlett, C. A., Ghoshal, S. Managing across borders: New strategic requirements // MIT Sloan Management Review. – 1989. – Vol. 28, № 4. – P. 7-17.

16. Forbes Global 2022 [Electronic resource]. – URL: [https://www.forbes.com/](https://www.forbes.com/sites/forbesstaff/2022/05/12/forbes-global-2000-list-2022-the-top-200)

[sites/forbesstaff/2022/05/12/forbes-global-2000-list-2022-the-top-200](https://www.forbes.com/sites/forbesstaff/2022/05/12/forbes-global-2000-list-2022-the-top-200).

17. Peng, M. W., Meyer, K. International Business. – Cengage Learning, 2011.

18. Prahalad, C. K., Doz, Y. L. The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision. – New York: The Free Press, 1987.

Об авторах:

Мезинова Инга Александровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и международных отношений Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, dayainga@gmail.com

Уманец Владислав Анатольевич, аспирант кафедры мировой экономики и международных отношений Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, vladumanets@mail.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

About the Authors:

Inga Mezinova, Cand. (Sci.) Econ., Associate Professor of the Department of World Economy and International Relations of Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia, dayainga@gmail.com

Vladislav Umanets, Postgraduate student of the Department of World Economy and International Relations of Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia, dayainga@gmail.com

Conflict of Interest: The authors declare no conflicts of interest.