

УДК: 338.24:339.9

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-01)

МАКОВОЗ ОЛЕНА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Навчально-науковий інститут «Українська
інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету
ім. В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0002-6870-2987>

СЛАСТЬЯНИКОВА ВЕРОНІКА

здобувач 2 курсу першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут «Українська
інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету
ім. В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
ORCIDiD: <https://orcid.org/0009-0000-4491-7054>

**МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ
МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ**

Анотація. Зміни, які відбуваються в останній час у процесах міжнародної економічної взаємодії суб'єктів, зумовили появу нових для економічної науки підходів у галузі міжнародного менеджменту. Сфера діяльності міжнародних компаній в сучасних умовах ведення фінансово-економічної діяльності дедалі розширюється і поглиблюється під впливом різноманітних факторів. Незважаючи на складні умови воєнного стану та російської агресії, українські компанії все ж таки впевнено почувуються на світових ринках та постійно прогресують у своєму розвитку. Питаннями розв'язання проблем міжнародного менеджменту в сучасних умовах займаються багато вітчизняних та закордонних науковців та практиків. Використання сучасних положень міжнародного менеджменту та раціональне поєднання існуючих підходів та методів щодо міжнародного бізнесу дозволяють удосконалити вже існуючі моделі міжнародного менеджменту. Міжнародний менеджмент являє собою комплексну міждисциплінарну науку, орієнтовану на вирішення практичних потреб існування та удосконалення міжнародного бізнесу. Розвиток аспектів міжнародного менеджменту базується на використанні різноманітних, таких як інтегральних, процесних, системних, ситуаційних, стратегічних, адаптивних підходів, кожному з яких притаманні певні нові стратегічні напрями розвитку. Сьогодні розвиток міжнародного

бізнесу, специфіка діяльності галузей, які здійснюють свою діяльність на міжнародній арені, впливають на фактори функціонування міжнародного менеджменту, які мають бути враховані при виборі тієї чи іншої його моделі існування та ведення своєї діяльності, такі як: інтернаціональна, мультинаціональна, глобальна та транснаціональна, кожній з яких притаманні певні характеристики. Міжнародний менеджмент являє собою особливий вид управління, головними цілями якого виступають формування, розвиток конкурентних переваг суб'єктів діяльності за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах та з урахуванням їхніх національно-культурних аспектів. Завданнями міжнародного менеджменту є: вивчення, аналіз та оцінка зовнішнього та внутрішнього середовищ міжнародного бізнесу, реалізація конкурентних переваг; поглиблений аналіз та оцінка культурного фону в конкретній країні і використання відповідних можливостей при розробці та реалізації стратегії ведення бізнесу; вибір форм ведення бізнесу; формування і розвиток людських та трудових ресурсів відповідно до культури країни базування бізнес-структури; пошук, розвиток та ефективне використання можливостей міжнародного бізнес-сервісу. Використання основних аспектів та концепцій міжнародного менеджменту дозволяє дослідити майже всі його моделі, які необхідні для підвищення ефективності ведення міжнародного бізнесу.

Ключові слова: міжнародний менеджмент, міжнародний бізнес, менеджер, економічна діяльність.

Вступ. Прибуткова та ефективна діяльність будь-якого суб'єкту міжнародного бізнесу залежить від існуючих факторів ведення бізнесу, від багатьох внутрішніх та зовнішніх аспектів формування бізнесу в окремо взятій країні та від правильного та корисного використання досвіду провідних міжнародних менеджерів. У процесі дослідження розвитку міжнародного бізнесу постійно збільшується та поширюється коло факторів зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, постійно здійснюється інтернаціоналізація всіх сегментів міжнародного ринку, взаємопроникнення факторів у діяльність. З'являється значно більше шляхів щодо вибору обґрунтованих та доцільних варіантів поведінки суб'єкта міжнародного бізнесу, підвищення його потенціалу та взагалі функціонування якісної системи міжнародного менеджменту. Постійно суб'єкти міжнародної економічної діяльності стикаються з необхідністю подолання великої кількості додаткових

обмежень та факторів, які впливають на процес прийняття управлінських рішень в міжнародному менеджменті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За всю історію дослідження наукових та практичних основ менеджменту, багато країн нагромадили значні знання в області теорії і практики міжнародного управління у різних галузях економіки з урахуванням специфіки галузі та економічної діяльності. На жаль, в Україні наукові аспекти міжнародного менеджменту розвиваються часто ігноруючи закордонний досвід мистецтва управління та керуючись у своїй діяльності особистісним поглядом на шляхи подолання проблем. Протягом останніх десятиліть у нашій країні панувала адміністративно-командна система управління, що значною мірою було спрямовано на критику та неухважного відношення до зарубіжного досвіду міжнародного менеджменту.

Серед відомих вчених, які займаються проблемами міжнародного менеджменту, треба відмітити праці таких вчених, як В. Прохорова [11, 12], О. Рогача [1], І. Грінько [2], М. Бутко [5], Л. Артеменко [6], І. Луценко [6], С. Пермінова [6], М. Пічугіна [6], М. Чупріна [6] та багато інших.

Процес створення власної сучасної моделі міжнародного менеджменту вимагає вивчення цінного досвіду, який міститься в наукових та практичних аспектах даного напрямку наукових досліджень, але треба не бездумного його копіювати на вітчизняні основи міжнародного менеджменту, а використовувати його найкращий досвід у своїй діяльності. Проблеми впровадження в практичну діяльність теоретичних та практичних розробок міжнародного досвіду з теорії менеджменту в будь-якій країні пов'язані багато в чому з недосконалою нормативною базою та відсутністю відповідного підґрунтя для всебічного аналізу та поняття перейнятого досвіду. Аналіз існуючих наукових джерел дозволив дійти висновку, що основні підходи до розуміння основних аспектів міжнародного менеджменту дуже різняться. Деякі науковці розглядають дану категорію виключно як процес управління міжнародною діяльністю компаній по відношенню до ведення бізнесу, інші як процес

використання конкурентних переваг організації ведення міжнародного бізнесу у тій чи іншій країні, або групі країн або як залучення іноземного досвіду ведення міжнародного бізнесу.

Метою даної статті є визначення основних концепцій міжнародного менеджменту в міжнародному бізнесі.

Виклад основного матеріалу. Можливості досконалого та сталого розвитку міжнародного менеджменту у будь-якій країні обумовлюються не тільки діяльністю підприємств даної країни на міжнародних або зарубіжних ринках, але й досконалим та сталим процесом розвитку міжнародних корпорацій у відповідній країні. Це можливо тільки завдяки досконалому вивченню наукових аспектів провідних світових вчених у галузі міжнародного менеджменту та ефективному впровадженню такого досвіду. Ефективна діяльність міжнародних корпорацій сприяє сталому розвитку економіки всієї країни. Втілення у практичну діяльність вітчизняних підприємств закордонного досвіду дозволить ефективно адаптувати вже існуючі методи управління до міжнародних стандартів. Для ефективного та результативного використання закордонного досвіду міжнародного управління у будь-якій країні мають бути створені певні умови у всіх сферах національної економіки та мають бути наявні законодавчі та правові бази.

Розвиток міжнародного бізнесу в Україні довгий час проходив в умовах трансформації економіки, тому зараз існує багато проблем та невирішених питань у міжнародному менеджменті. Політико-правових чинники займають значне місце серед факторів впливу на процес міжнародного менеджменту у всіх країнах та у всіх напрямках міжнародної діяльності. Негативні чинники політико-правового поля проявляються у недосконалості законодавства, у недосконалій системі оподаткування, у нерегульованому процесі інвестування (в тому числі іноземному). Рівень та характер міжнародної співпраці України з іншими державами та міжнародними організаціями, повільне входження України до міжнародних інституцій, високий розвиток лобізму та корупції

сприяють відтермінуванню виходу на світовий рівень міжнародного менеджменту.

Міжнародний менеджмент це сукупність взаємопов'язаних управлінських відносин, що формуються у системі міжнародного бізнесу на основі планування, організації, координації та контролю виконання конкретних міжнародних ділових операцій на різних рівнях їх розвитку. Міжнародний менеджмент являється системою управління міжнародним бізнесом, він у різних стадіях свого розвитку має ті ж особливості, що і міжнародний бізнес [1,2].

Основні цілі міжнародного менеджменту класифікуються за значенням: стратегічні; тактичні, оперативні; за термінами досягнення: короткострокові, середньострокові, довгострокові; залежно від об'єкта: економічні, технологічні і науково-технічні, виробничі, соціальні, адміністративні; залежно від ієрархічності: загальні цілі корпорації, функціональні цілі, цілі власників, акціонерів, менеджерів та підрозділів компанії [3].

При цьому основними завданнями міжнародного менеджменту є комплексне вивчення, аналіз та оцінка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу в інтересах пошуку та реалізації джерел конкурентних переваг бізнес-структур; аналіз та оцінка культурних та ціннісних особливостей країн-партнерів при виборі стратегічних та тактичних рішень щодо їх функціонування та розвитку; оцінка організаційно-правових форм реалізації шляхів діяльності з метою максимального використання переваг; формування та розвиток міжнародного досвіду в інтересах максимального використання потенціалу [3, 4].

Шляхи застосування основної методології міжнародного менеджменту ґрунтується на ефективному використанні нових стратегій розвитку бізнесу, на застосуванні представниками різних наукових шкіл самої сутності міжнародного менеджменту відповідно до своїх уявлень та загальноприйнятого застосування теоретичних аспектів менеджменту в окремо взятій країні [11].

Структура міжнародного менеджменту в окремо взятій країні повинна мати деякі спільні або схожі риси зі структурою менеджменту, тобто містить у собі риси щодо сфери управління міжнародним бізнесом. Міжнародний менеджмент повинен ґрунтуватися на загальних принципах формування ефективної управлінської системи та на специфічних, що притаманні саме цій формі управлінської поведінки суб'єкта міжнародного бізнесу.

Під принципами міжнародного менеджменту розуміють об'єктивні правила управлінської поведінки, що впливають на об'єкта управління, і за допомогою яких реалізуються завдання управління міжнародним бізнесом та досягаються намічені цілі та вигоди. Основа міжнародного менеджменту має такі основні складові: функції і концепції загального менеджменту – базова складова; національні моделі менеджменту материнських країн, в яких були засновані ті чи інші міжнародні корпорації – культурологічна складова [8].

Треба відмітити, що ефективна діяльність менеджерів у міжнародній діяльності потребує високої кваліфікації та наукової складової. Така діяльність забезпечується по-перше досвідом та кваліфікованою управлінською освітою, яка надається в провідних школах бізнесу, постійним навчанням у міжнародних корпораціях та неодмінним підвищенням кваліфікації та обміном досвіду. Загальновизнаною є теза про неможливість бути кваліфікованим менеджером без належного професійного навчання [3].

Однією з головних особливостей ефективного міжнародного менеджменту є специфічне зовнішнє оточення, яке являє собою складну багатофункціональну структуру з особистим розвитком кожного її елемента, зміни в кожному такому елементів безпосередньо впливають на життєздатність всієї структури міжнародної діяльності країни [2].

Також основою міжнародного менеджменту є сукупність теоретичних положень та принципів, які містяться у підходах до загального управління міжнародною діяльністю. Базою міжнародного менеджменту є процес управління, що вимагає необхідності його дезагрегації на підсистеми та

функціональні рівні, а основними функціями міжнародного менеджменту є планування, організація, мотивація, прийняття рішень та контроль. Основним підходом являється системний при якому будь-яка міжнародна організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як персонал, структура, завдання, технології. Загальною метою організації є забезпечення життєздатності та розвитку з урахуванням мінливого зовнішнього середовища. Ситуаційний підхід вимагає прийняття вагомих управлінських рішень з урахуванням конкретної ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищі міжнародного бізнесу. Його центральним моментом є аналіз та оцінка конкретних методів розв'язання проблем міжнародного бізнесу; пошук стратегічних підходів щодо розробки довгострокових цілей та орієнтирів. Обґрунтування та впровадження стратегічних змін, спрямованих на отримання ефектів у конкурентній боротьбі на міжнародному ринку та забезпечення сталого розвитку та стійкого становища суб'єкта міжнародного бізнесу з урахуванням змін у його зовнішньому оточенні; теорії синергетики та на досягненнях сучасних комп'ютерних наук [2].

Необхідність та важливість врахування особливостей та загальнонаціональних цінностей зовнішнього середовища у міжнародному менеджменті базуються на наступних чинниках: застосуванні сучасної концепції менеджменту; діяльності підприємства як відкритої системи; своєчасне реагування на умови зовнішнього та внутрішнього середовищ тощо. Навіть якщо у внутрішньому стані бізнес-структури не відбувається ніяких суттєвих змін, зміни зовнішнього середовища чинять суттєвий вплив, інколи негативний, на рівень його адаптаційних можливостей на результативність міжнародного бізнесу; більшість проблем у міжнародному менеджменті спричиняється саме змінами у зовнішньому середовищі.

Науково-технологічний прогрес, цифровізація, розвиток штучного інтелекту та постійно зростаюча роль міжнародних інституцій, постійні зміни законодавства та правових аспектів ведення діяльності породжують широке

коло можливостей та загроз і, насамперед, у провідних галузях економік. Одночасно зі змінами технологічного та економічного характеру відбувається суттєва трансформація політичного, соціокультурного, екологічного та інституціонального ландшафту міжнародного бізнесу [2].

Менеджери провідних компаній, що виходять на міжнародні ринки, намагаються дотримуватися всіх існуючих основних концепцій ведення міжнародного бізнесу, сутність яких полягає в орієнтації міжнародних корпорацій на використання провідних методів та принципів управління в країні базування, в рамках корпорації використовують єдиний стиль управління в усіх державах, там де є підрозділи міжнародної компанії; умови бізнесу в державах базування структурних підрозділів корпорації відмінні від умов у країні місцезнаходження штаб-квартири міжнародної компанії і використання стилю управління, характерного для головної компанії, можливо лише з великими втратами, тому в закордонних підрозділах міжнародної компанії стиль управління пристосовують до місцевих умов; регіоцентрична – базується на положенні про те, що не тільки окремі економічні регіони, але й увесь світ є однорідним ринком, і регіональна інтеграція супроводжується збереженням базових стилів менеджменту; геоцентрична – оптимальна підприємницька діяльність корпорацій у різних країнах можлива лише завдяки одночасному використанню переваг стандартизації і пристосування [9].

На сьогодні історія розвитку міжнародного бізнесу, специфіка галузей, у яких здійснюють свою діяльність міжнародні корпорації, впливають на середовище функціонування міжнародного менеджменту, що має враховуватись при виборі тієї чи іншої його моделі: інтернаціональна, мультинаціональна, глобальна та транснаціональна, кожній з яких притаманні певні характеристики [2,7].

Оскільки міжнародний менеджмент є системою управління міжнародним бізнесом, то він у різних стадіях свого розвитку має ті ж особливості, що і міжнародний бізнес. Однією з головних особливостей міжнародного

менеджменту є його специфічне зовнішнє середовище, структурними компонентами якого є економічний, юридичний, політичний, культурологічний та технологічний блоки.

Важливим фактором ефективності міжнародного менеджменту є адаптація до культурних відмінностей, яка передбачає використання переваг управління міжнародними людськими ресурсами та пристосування до стилю життя і підприємницької діяльності у даній країні.

Ефективна діяльність міжнародного менеджера зумовлюється тим, наскільки повно менеджер знає та розуміє базові елементи зовнішнього середовища. При цьому діяльність міжнародного менеджера представлена виконанням основних ролей: організатор пошуку можливостей бізнес-структури на зовнішньому ринку, стратегічний мотиватор, культурний аналітик, організатор та керівник інтернаціонального колективу, дипломат, суспільний діяч, стратегічний оптимізатор міжнародного бізнесу, міжнародний менеджер як організатор пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку.

Висновки. Міжнародний менеджмент являється сукупністю відповідних управлінських відносин, що складаються у сфері ведення міжнародного бізнесу на основі планування, організації, координації та контролю над виконанням конкретних міжнародних бізнес-операцій на різних рівнях розвитку. Методологія міжнародного менеджменту ґрунтується на використанні нових стратегій міжнародного бізнесу, на інтерпретації представниками різних шкіл і напрямів самої сутності менеджменту відповідно до своїх уявлень та загальноприйнятого розуміння теорії міжнародного менеджменту. Під принципами міжнародного менеджменту розуміються об'єктивні правила управлінської поведінки, що впливають з потреб об'єкта управління і за допомогою яких реалізуються завдання управління міжнародним бізнесом підприємства. Міжнародний менеджмент ґрунтується на загальних та специфічних принципах: системності, гнучкості, оптимальності, адекватності, стратегічності, ефективності, етичності та соціальної відповідальності.

Список використаної літератури:

1. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка. Монографія / За ред. О. І. Рогача. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2020. 368 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/37137>.
2. Грінько, І. М. Глобальна економіка: підручник/ І. М. Грінько. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 111 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/34959>.
3. Конференція ООН з торгівлі і розвитку (ЮНКТАД) – United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). URL: <http://www.unctad.org/>.
4. Міжнародний валютний фонд (МВФ) – International Monetary Fund. URL: <http://www.imf.org>.
5. Міжнародний менеджмент. Підручник. / За ред. М.П, Бутка. К.: Центр учбової літератури. 2018. 412 с.
6. Організаційно-економічні механізми розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств [Електронний ресурс] : монографія / Артеменко Л. П., Луценко І. С., Пермінова С. О., Пічугіна М. А., Чупріна М. О. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 320 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/30305>
7. Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО) – Industrial Development Organization (UNIDO). URL: <http://www.unido.org/>.
8. Транснаціональні корпорації: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навчальний посібник. уклад. Т. Є. Моїсеєко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 226 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/38286>.
9. Anti-bribery management systems ISO 37001. URL: www.iso.org/publication/PUB100396.html.
10. Slovnyk.ua – тлумачення, орфографія, транслітерація онлайн, звертання, новий правопис онлайн. URL: <https://slovnyk.ua/index.php>.
11. V. Prokhorova Innovative intellectual capital in the system of factors of technical and technological development / V. Prokhorova, Yu. Pylypenko, L. Halkiv, O. Koleshchuk, Yu. Dubiei. // *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. № 6. С. 181-186.
12. V. Prokhorova Tools for assessing obstacles in implementation of energy saving measures by enterprises / V. Prokhorova, O. Yemelyanov, O. Koleshchuk, K. Petrushka // *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. № 1. С. 160-168.

References:

1. Bahatonatsionalni pidpryiemstva ta hlobalna ekonomika. Monohrafiia / Za red. O. I. Rohacha. K.: «Vydavnytstvo «Tsentr uchbovoi literatury», 2020. 368 s. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/37137>

2. Hrinko, I. M. Hlobalna ekonomika: pidruchnyk/ I. M. Hrinko. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2020. 111 s. URL:<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/34959>
3. Konferentsiia OON z torhivli i rozvytku (IuNKTAD) - United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) <http://www.unctad.org/>
4. Mizhnarodnyi valiutnyi fond (MVF) – International Monetary Fund – IMF <http://www.imf.org>
5. Mizhnarodnyi menedzhment. Pidruchnyk. / Za red. M.P, Butka. K.: Tsentr uchbovoi literatury. 2018. 412 s.
6. Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv [Elektronnyi resurs] : monohrafiia / Artemenko L. P., Lutsenko I. S., Perminova S. O., Pichuhina M. A., Chuprina M. O. – Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2019. – 320 s. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/30305>
7. Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii z promysloвого rozvytku (IuNIDO) – Industrial Development Organization (UNIDO) URL: <http://www.unido.org/>
8. Transnatsionalni korporatsii: konspekt lektsii [Elektronnyi resurs] : navchalnyi posibnyk. ukhad. T. Ye. Moiseieko. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2020. – 226 s. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/38286>
9. Anti-bribery management systems ISO 37001. URL: www.iso.org/publication/PUB100396.html.
10. Slovnyk.ua – tlumachennia, orfohrafii, transliteratsiia onlain, zvertannia, novyi pravopys onlain. URL:<https://slovnyk.ua/index.php>
11. V. Prokhorova Innovative intellectual capital in the system of factors of technical and technological development / V. Prokhorova, Yu. Pylypenko, L. Halkiv, O. Koleshchuk, Yu. Dubiei. // Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2022. № 6. С. 181-186.
12. V. Prokhorova Tools for assessing obstacles in implementation of energy saving measures by enterprises / V. Prokhorova, O. Yemelyanov, O. Koleshchuk, K. Petrushka // Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2023. № 1. С. 160-168.

Olena Makovoz

PhD of Economic Sciences, Associate Professor,
Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of Kharkiv National University named after V. N. Karazin,
Kharkiv, Ukraine

Veronika Slastianyko

student of the 2nd year of the first (bachelor) level of higher education,
Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of Kharkiv National University named after V. N. Karazin
Kharkiv, Ukraine

International management as the basis of management international business

Abstract. In a general sense, international management can be defined as a system of methods and principles of managing the activities of enterprises, based on world experience, which contributes to the development of foreign economic relations and obtaining additional profit. Throughout the history of management, many foreign countries have accumulated significant information in the field of management theory and practice in industry, agriculture, trade, and others, taking into account their specific characteristics. Unfortunately, our domestic science of management developed independently and separately, often ignoring foreign experience in the art of management. For many decades, our country has been dominated by an administrative-command management system, directing its efforts mainly to criticizing foreign management experience. Creating one's own management model requires, on the one hand, the study of everything valuable contained in foreign theory and practice, and on the other hand, the use of its best achievements in one's activities. Opportunities for the development of international management are determined not only by the entry of national enterprises into foreign markets, but also by the development of the activities of international corporations on the domestic territory. Because it allows to effectively adapt already established management methods to Ukrainian conditions. Certain conditions must be created in all spheres of the national economy for effective use of foreign enterprise management experience in the state. The development of international business in Ukraine has been taking place for a long time in the conditions of economic transformation, so problems arise in many areas. In particular, a group of political and legal factors occupies a significant place among the factors influencing the development of international activities, respectively, and the implementation of international management. Their manifestations include the imperfection of legislation, particularly in the field of taxation, regulation of investment processes (including foreign ones), the level and nature of Ukraine's cooperation with other states and international organizations, Ukraine's slow entry into international institutions, the high development of lobbying and corruption, etc.

Key words: international management, international business, manager, economic activity.