

**Доронін А. В.**  
доктор економічних наук,  
професор, професор кафедри економіки та маркетингу  
Національного аерокосмічного університету  
імені М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

**Либа В. О.**  
кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економіки та маркетингу  
Національного аерокосмічного університету  
імені М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

**Ревенко Д. С.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та маркетингу  
Національного аерокосмічного університету  
імені М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

**Doronin A. V.**  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of economic and marketing chair  
National Aerospace University "KhAI"

**Lyba V. A.**  
PhD in Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate professor of economic and marketing chair  
National Aerospace University "KhAI"

**Revenko D. S.**  
PhD in Economic Sciences,  
Senior teacher of economic and marketing chair  
National Aerospace University "KhAI"

## РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

## THE ROLE OF INTERNATIONAL MANAGEMENT IN THE FORMATION OF MODERN APPROACHES TO INTERNATIONAL BUSINESS

**Анотація.** У статті проведено аналіз категорії міжнародного менеджменту та його впливу на розвиток міжнародного бізнесу. Зазначено, що нове розуміння міжнародного бізнесу формують такі фактори, як глобалізація, інтернаціоналізація господарського життя, НТП, нове бачення міжнародної торгівлі, конкурентна боротьба на світових ринках. З позиції комплексного підходу означено основні функції та концепції міжнародного менеджменту. Визначено, що транснаціональні компанії виступають основою світової економічної системи і відіграють роль міжнародного регулятора. Запропоновано метод адаптаційно-ситуаційного управління міжнародним бізнесом.

**Ключові слова:** міжнародний бізнес, міжнародний менеджмент, функції, концепції міжнародного менеджменту, адаптаційно-ситуаційне управління.

**Вступ та постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації міжнародні економічні відносини між економічними суб'єктами різних країн набувають дедалі складнішого характеру, у зв'язку з чим виникають труднощі та суперечності у відносинах. Сьогодні міжнародний бізнес став невід'ємною частиною глобалізації, що забезпечує підсилення менеджменту національних економік країн. Ведення міжнародного бізнесу – це не лише вихід на новий зарубіжний ринок з урахуванням його культурної складової, але й постійне акумулювання знань, культури регіонів з подальшим розробленням і пошуком найбільш адаптованої моделі поведінки,

бачення проблем і шляхів їх розв'язання, що генерує сприятливий клімат для розвитку.

Менеджмент є невід'ємною частиною розвитку ринкової економіки і виступає об'єднувальним інструментом для формування вектору розвитку соціально-економічних систем. Все більшої актуальності набувають питання дослідження сучасних концепцій міжнародного менеджменту, визначення механізмів управління міжнародним бізнесом, пошуку ефективних стратегій управління, залучення міжнародного досвіду в умовах нестабільності, а також невизначеності розвитку соціально-економічних процесів.

Міжнародний менеджмент – це всебічне управління аспектами міжнародної діяльності соціально-економічних систем за умов формування, розвитку, а також використання конкурентних переваг системи за рахунок можливостей ведення бізнесу закордоном з урахуванням політичних, економічних, соціальних, культурних особливостей регіонів. Міжнародний менеджмент складається з менеджменту всесвітніх і міжнародних організацій, а також менеджменту країн-учасниць процесу глобалізації, що є взаємодією інтересів і цілей учасників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Необхідно зазначити, що дослідженням проблем міжнародного менеджменту приділяється більше уваги західними науковцями, однак вітчизняні автори також зробили вагомий внесок у дослідження цієї проблеми, єдиним стримуючим фактором під час дослідження виступає недостатня розвиненість економіки країни, що не встигає за інтенсивним розвитком світової економіки і підвищенням значущості саме міжнародних відносин.

Поряд з дослідженням проблем міжнародного менеджменту в умовах глобалізації постає проблема оцінювання і управління можливими ризиками міжнародного бізнесу, що зумовлюються бурхливими змінами і розвитком комунікацій і сучасних інформаційних технологій. Необхідно зазначити, що в сучасних умовах на формування ефективного міжнародного менеджменту впливає значна кількість чинників, таких як світові фінансові кризи, розвиток міжнародної економіки, політична, демографічна, соціальна і культурна складові, що повинні враховуватися в моделях оцінювання ризиків.

**Метою** дослідження є обґрунтування в умовах глобалізації впливу міжнародного менеджменту на розвиток міжнародного бізнесу і формування сучасної концепції управління ним.

**Результати дослідження.** В сучасних умовах глобалізації неухильно зростає роль кожної країни в міжнародних економічних відносинах, що потребує розроблення нової концептуальної моделі управління міжнародним бізнесом з урахуванням сучасних міжнародних потреб.

У міжнародних економічних відносинах міжнародний бізнес – це форма взаємодії суб'єктів міжнародної економічної діяльності, що спрямована на отримання вигоди від транскордонного співробітництва. Суб'єктами міжнародного бізнесу можуть бути як окремі особи, так і складні соціально-економічні системи, яким притаманні внутрішні мотиви, цілі й здатність до їх реалізації в міжнародній економічній діяльності [5].

Динамічна трансформація структури суспільних потреб передбачає зміну традиційних ринків сучасними, інтенсивний розвиток науково-технічного прогресу впливає на процеси інтернаціоналізації, зміна суспільної свідомості формує цілком нове бачення економічної діяльності та нових соціальних стереотипів, форм і зв'язків у бізнес-процесах. Глобалізація економічних відносин різних рівнів суттєво змінює характер функціонування національних економік, об'єднань, компаній, надаючи їм нові можливості й генеруючи нові ризики [1]. Трансформаційні зміни економічного і соціального характеру формують нове розуміння міжнародного бізнесу, який характеризується такими факторами:

1) глобалізація – універсалізація, об'єднання, становлення єдиних світових структур, зв'язків і відносин між соціально-економічними системами;

2) інтернаціоналізація господарського життя – підвищення взаємозалежності економік країн шляхом збільшення руху капіталів, товарів, робочої сили;

3) вплив НТП – глобалізація нових технологій, вплив інформатизації на економічні процеси, інтернаціоналізація науково-дослідних розробок;

4) формування нового бачення товару, зростаюча тенденція до вирівнювання умов попиту і стилю споживання в різних країнах, вплив соціокультурних параметрів на споживання;

5) вплив конкурентної боротьби на світових ринках, що відображає стан ресурсно-технологічної, просторової, інституційної, соціально-когнітивної й інформаційної складових системи міжнародної економічної діяльності соціально-економічних систем [6].

Таким чином, управління міжнародним бізнесом потребує значно більших масштабів якісної інформації про економічний, політичний, демографічний, соціальний та культурний розвиток країн світу. Саме тому для системного підходу вирішення цієї проблеми застосовується міжнародний менеджмент як механізм спеціальної системи управління, що робить вплив на розвиток міжнародного бізнесу і забезпечує його безперерйне функціонування.

Враховуючи зазначене, міжнародний менеджмент характеризує необхідність прийняття рішень у глобальному масштабі з урахуванням локальних економічних інтересів, саме цьому він спрямовується на формування балансу бізнесу різного рівня з урахуванням обмежень інтернаціонального і національного характеру. Функції управління розширюються, ускладнюються і диференціюються, що пов'язано з глобалізацією й інтернаціоналізацією. Дослідження функцій міжнародного менеджменту й формування відповідного організаційного апарату міжнародної компанії є актуальним завданням, одночасно трудомістким і суперечливим.

Більшість дослідників у сфері міжнародного менеджменту виділяє такі його функції з позиції комплексного підходу, які нерозривно пов'язані із завданнями оптимального управління організацією і ефективністю виконання функцій управління:

1) стратегічне планування, яке дає змогу оцінити цілі соціально-економічних систем і визначити основні механізми для управління ними, що забезпечується нововведеннями і змінами;

2) організація – здійснення реалізації і контролю стратегічного плану, визначення його ефективності і виявлення проблем;

3) мотивація – процес стимулювання, спрямований на досягнення цілей організації;

4) контроль – виявлення і вирішення наявних проблем і можливих ризиків, які перешкоджають досягненню поставлених цілей; в умовах міжнародних відносин виконання функції контролю ускладнюється через велику кількість різних сфер діяльності і комунікаційних бар'єрів.

В умовах сучасних глобальних процесів міжнародний менеджмент виступає процесом формування управлінських концепцій, що впливають на розвиток міжнародної підприємницької діяльності й міжнародну систему торгівлі, формуючи нове бачення транснаціонального бізнесу. Сучасні транснаціональні компанії є головним фактором світової економічної системи і відіграють роль міжнародного регулятора виробництва і розподілу товарів [2].

Залежно від того, як організація досягає цієї збалансованості, розрізняють чотири концепції міжнародного менеджменту:

1) етноцентрична концепція, що передбачає використання єдиного стилю міжнародного менеджменту, який орієнтований на умови ведення бізнесу в країні розміщення головної компанії;

2) поліцентрична концепція, що передбачає наявність різних стилів управління міжнародним бізнесом залежно від країни базування;

3) регіоцентрична концепція, основана на баченні міжнародного ринку як єдиного та однорідного простору, в якому використовуються базові стилі менеджменту незалежно від пріоритетів ринку;

4) геоцентрична концепція, що визначає управління міжнародним бізнесом як єдиним цілим, і це передбачає об'єднання головної компанії та її зарубіжних підрозділів, які мають бути пов'язані між собою як складові глобально орієнтованої мережі поділу праці; тому міжнародний менеджмент переслідує використання найефективнішої стратегії, яка дасть змогу отримати максимальну глобальну вигоду.

Діяльність світових транснаціональних компаній, які в сучасному економічному просторі спрямовані на інвестиційно-інноваційну діяльність і більшою мірою на управління цим процесом з урахуванням сучасних креативних підходів менеджменту, має суттєві масштаби і вплив на економіку країн, що розвиваються, виступаючи основою їхньої конкурентоздатності в умовах глобалізації.

Конкурентні переваги світових корпорацій, а саме їхня здатність бути лідерами в світовій економіці, зумовлені використанням сучасних концепцій, методів і моделей міжнародного менеджменту, які спрямовані на пошук і впровадження унікальних корпоративних стратегій, організацію структури управління, інфраструктури, пошук і залучення інвестицій, управління інноваціями, що веде до розвитку глобальної світової економіки.

Інноваційні підходи до управління міжнародним бізнесом об'єднують методи управління потенціалом, трудовими ресурсами, забезпеченням матеріалами і приводять до змін структури зв'язків, складу, властивостей соціально-економічної системи, а також складаються з таких:

- 1) інноваційні процеси;
- 2) реінжиніринг бізнес-процесів;
- 3) процеси реструктуризації й приватизації;
- 4) процеси кризового розвитку і антикризового управління;
- 5) контури управління соціально-економічною системою [3].

На сучасному етапі розвитку міжнародний бізнес функціонує в умовах невизначеного середовища, яке

постійно змінюється, до яких компанія повинна не тільки пристосуватися, але й діяти на випередження, саме цьому сьогодні недостатньо використання традиційних методів управління; сучасний міжнародний бізнес має бути орієнтований на потреби споживачів з використанням нових, креативних міжнародних моделей бізнесу, які формують конкурентні переваги соціально-економічних систем на міжнародній арені. Саме цьому для забезпечення ефективного управління в міжнародному менеджменті доцільно застосовувати метод адаптаційно-ситуаційного управління соціально-економічними системами, який потребує поетапних системних дій (рис. 1).

Внаслідок нестабільних умов зовнішнього середовища, а тим паче на міжнародному ринку перед компаніями формуються завдання набуття здатності до прийняття й відбиття негативних впливів зовнішнього оточення на їхню діяльність. В умовах розширення глобальних процесів у світі країни із транзитивною економікою стають найбільш уразливими під час виникнення кризових явищ, спричинених економічними, фінансовими, технологічними й іншими факторами. З огляду на це суб'єкти міжнародного бізнесу повинні адаптуватися до цих умов, які створюються факторами зовнішнього (міжнародного) середовища, і ефективно нейтралізуватися з використанням інструментів міжнародного управління соціально-економічними системами.

Головну роль у модулі адаптації міжнародного бізнесу відіграє механізм корекції параметрів системи управління міжнародною конкурентоспроможністю, що управляє роботою всіх складових модуля.

У планах-рекомендаціях щодо усунення критичних ситуацій можуть бути стандартні рішення, складені з певних наборів стратегій міжнародного розвитку на етапі розроблення системи міжнародного управління, і нестандартні рішення, які потребують складання плану безпосередньо в ході роботи з управління міжнародною конкурентоздатністю. При цьому важливими є такі обмеження:

- 1) реалізація рішення з управління міжнародним бізнесом не повинна призводити до виникнення в системі критичних ситуацій інших типів і зниження величини показника ефективності міжнародного управління;
- 2) сумарний час на пошук і реалізацію рішення з управління міжнародним бізнесом не повинен перевищувати тривалість інтервалу між сусідніми критичними ситуаціями [4].

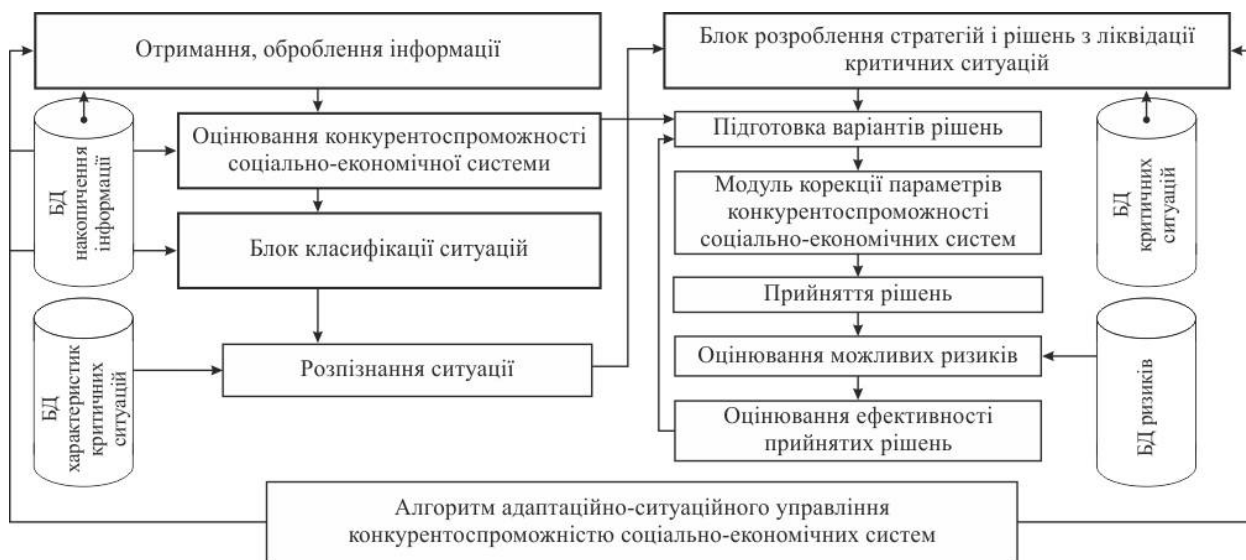


Рис. 1. Схема методу адаптаційно-ситуаційного управління міжнародним бізнесом

В умовах глобалізації управління міжнародним бізнесом неможливе без урахування ризиків, які відіграють значну роль у діяльності транскордонних компаній. Міжнародні ризики характеризуються як можливість отримання збитків унаслідок змін середовища, і якщо не так давно головним засобом ризик-менеджменту можна було назвати узгодження критичних вимірів міжнародного бізнесу, пов'язаних з особливостями економіки окремих країн, то сьогодні увага концентрується на міжнародних вимірах, пов'язаних з окремими індикаторами світової економіки. Ризик-менеджмент міжнародного бізнесу передбачає послідовність взаємопов'язаних етапів: ідентифікація ризиків, аналіз і оцінювання ризиків, розроблення стратегії і тактики управління ризиками.

Основні ризики міжнародного бізнесу, які визвані глобалізацією економіки, можна характеризувати такими факторами [7]:

- 1) зниження позицій долара США як світової валюти;
- 2) політична залежність ціноутворення на ринку нафти;

- 3) ризики виникнення міждержавних конфліктів;
- 4) національні кризи економік розвинених країн;
- 5) торговий протекціонізм;
- 6) ризики істинних пандемій.

**Висновки.** Підводячи підсумки, необхідно зазначити, що на сучасному етапі розвитку світової економіки загалом і міжнародного бізнесу зокрема транснаціональні компанії займають основне положення і за допомогою сучасних підходів міжнародного менеджменту досягають глобальної ефективності та конкурентоспроможності.

У роботі запропоновано метод адаптаційно-ситуаційного управління конкурентоспроможністю соціально-економічних систем, що в умовах розширення глобальних процесів дасть змогу адаптуватися до негативних впливів зовнішнього оточення, оцінити конкурентне становище, визначити відповідну стратегію розвитку.

Особливу роль у міжнародному менеджменті відіграють ризики, які мають глобальний характер і більшою мірою характеризуються окремими індикаторами світової економіки.

#### Список використаних джерел:

1. Кузубов А.А. Формирование новой парадигмы управления международным бизнесом / А.А. Кузубов // АНИ: экономика и управление. – 2016. – Вып. 2 (15). – Т. 5. – С. 144–147.
2. Лукьяненко Д.Г. Инновационно-креативный компонент глобального менеджмента / Д.Г. Лукьяненко, А.С. Титова // Журнал европейской экономики. – 2012. – Вып. 1. – Т. 11. – С. 39–54.
3. Экономические проблемы XXI века: международный и украинские измерения : [моногр.] / ред. С.И. Юрия, Е.В. Савельева – М. : Знание, 2007. – 595 с.
4. Лещенко Е.В. Организация адаптивного управления конкурентоспособностью предприятия / Е.В. Лещенко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2014. – Вып. 1. – С. 153–159.
5. Цуров М.Д. Особенности взаимодействия международного бизнеса и менеджмента / М.Д. Цуров // Успехи современной науки. – 2016. – № 4. – Т. 2. – С. 28–31.
6. Вихор М.В. Міжнародний менеджмент : [навч. посіб.] / М. В. Вихор. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 487 с.
7. Николаев Н.В. Оценка риск-менеджмента международного бизнеса / Н.В. Николаев // Управление финансовыми рисками. – 2008. – № 5 (5). – С. 89–91.
8. Дурицька Г.В. Сучасні підходи до ризик-менеджменту міжнародних інвестиційних проектів / Г.В. Дурицька // Регіональна економіка. – 2016. – № 2. – С. 129–138.
9. Формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / [Д.С. Ревенко, В.О. Либа, Л.С. Зейда] // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вып. 5. – С. 35–38.

**Аннотация.** В статье проведен анализ категории международного менеджмента и его влияния на развитие международного бизнеса. Указано, что новое понимание международного бизнеса формируют такие факторы, как глобализация, интернационализация хозяйственной жизни, НТП, новое видение международной торговли, конкурентная борьба на мировых рынках. С позиции комплексного подхода обозначены основные функции и концепции международного менеджмента. Определено, что транснациональные компании выступают основой мировой экономической системы и играют роль международного регулятора. Предложен метод адаптационно-ситуационного управления международным бизнесом.

**Ключевые слова:** международный бизнес, международный менеджмент, функции, концепции международного менеджмента, адаптационно-ситуационное управление.

**Summary.** The article gives the analysis of the category of international management and its impact on the development of international business. Noted that a new understanding of international business formed by such factors as globalization, the internationalization of economic life, scientific and technical progress, a new vision of international trade, competition on the world markets. Shows the main features and concepts of international management from the perspective of an integrated approach. It was determined that multinational companies are the foundation of the world economic system and play a role as an international regulator. Proposed the method for adaptive-situational international business management.

**Key words:** international business, international management, functions, concept of international management, adaptive-situational management.