

УДК 339.9

JEL Classification F23

DOI 10.33111/EE.2022.48.KulykY

Y. Kulyk

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
of the Department
of International Management
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman*

Ю. Є. Кулик

*к.е.н, доцент кафедри
міжнародного менеджменту
Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9403-2609>

АЛГОРИТМ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ МЕНЕДЖЕРІВ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

АНОТАЦІЯ. У статті проводиться дослідження процесу розвитку менеджерів міжнародних компаній. Розроблена автором блок-схема синергетичного процесу розвитку міжнародних менеджерів. Запропоновано автором об'єктивно-циклічний процес управління професійним розвитком менеджерів міжнародних компаній, який представлений у виді алгоритму. Визначені ключові етапи зазначеного алгоритму. Сформовані ключові компоненти та розгорнуто показано сутність реалізації стратегії професійного розвитку менеджерів міжнародних компаній, а також здійснена оцінка можливості їх практичного застосування як модель діяльності через забезпечення розвиваючих подій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: розвиток менеджерів, управлінська результативність, синергетична методологія, професійний міжнародний менеджер, стратегія управління розвитком менеджерів.

ALGORITHM OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT OF MANAGERS OF INTERNATIONAL COMPANIES

ANNOTATION. The article examines the development process of managers of international companies. In the modern international business the question "Is the development of professionalism of an international manager a science or an art?" is extremely relevant and requires a new look at the problem by combining the general and individual interests of international managers in terms of philosophical

principles of theory and practice of the process of development of their professionalism.

The author developed a block diagram of the synergetic process of development of international managers. The process of development of professionalism of international managers is possible only at interaction of two opposites: concrete action of the manager defined by the purpose and destructive force of business process which is chaotically supposed.

The author proposes an objective-cyclical process of managing the professional development of managers of international companies, which is presented in the form of an algorithm. The key stages of this algorithm are determined: situational diagnostic analysis; formation of alternatives for the development of international managers; determination of criteria for the development of international managers; evaluation and selection of strategies for professional development of international managers; implementation of professional development strategy for international managers; adjustment of development priorities for international managers.

The key components of the strategy of professional development of managers of international companies are formed: develop your knowledge; start early; just do it – take a risk; be open to learning; focus on business results; do not limit yourself in business; support your networks; take care of your family. The possibility of practical application of realization of strategy of professional development of the international managers is assessed by as a model of activity through maintenance of developing events.

KEY WORDS: development of managers, managerial performance, synergetic methodology, professional international manager, managers' development management strategy.

Вступ. В сучасних умовах інтернаціоналізації міжнародного бізнесу питання «Розвиток професіоналізму міжнародного менеджера – це наука чи мистецтво?» є надзвичайно актуальним і поновому потребує дивитись на проблему поєднання загальних і індивідуальних інтересів міжнародних менеджерів з погляду філософських засад розробки теорії і практики процесу розвитку їх професіоналізму.

Постановка завдання. При розгляді процесів розвитку професіоналізму менеджерів багато науковців Лук'яненко Д.Г. [1], Білошапка В.А. [2], Панченко Є.Г. [3], Кузьмін О.Є. [4], Макогон Ю.В. [5], П. Друкер [6], Дж. Коттер [7], М. Маккол [8], Г. Мінцберг [9], С. Фінкельштейн [10], Д. Холл [11] стикаються з протиріччям викликаним специфікою та змістом їх практичної роботи. Адже поряд з логічним раціональним, в досягненні поставленої мети, адекватно претендує і чуттєве, ірраціональне, що значно розширює базу як навчання, так і науки та розширює межу реалізації особистості.

Результати. Поєднання раціонального мислення з його інтуїтивно-унікальними елементами є суттєвою базою формування творчої особистості. Врахування закономірностей, про необхідність унікального підходу до підготовки кожного міжнародного менеджера вніс синергетичний підхід І. Пригожина [10]. Його теорія “порядок із хаосу” дозволяє науково обґрунтувати методологію формування творчої особистості менеджера. Теорія синергетики, хаотичне начало, неможливість передбачення конкретного процесу розвитку професіоналізму менеджера, вважає рушійною силою сам процес його розвитку. Синергетична методологія передбачає аналіз кожної конкретної дії по відношенню до мети.

На рис. 1. наведена блок-схема синергетичного процесу розвитку міжнародних менеджерів. На якій видно, що конкретна економічна дія менеджера весь час повинна аналізуватися в співвідношенні з метою дії, і коли вона суттєво розходиться, корегуватись.

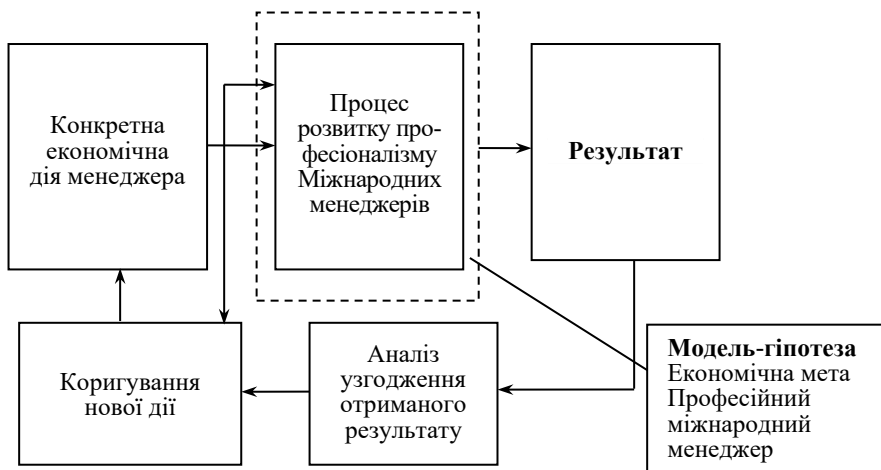


Рис. 1. Блок-схема синергетичного процесу розвитку міжнародних менеджерів

В свою чергу економічна мета теж повинна постійно корегуватись (“модель-гіпотеза”), враховуючи індивідуальні особливості менеджера, який діє в реальному процесі, оскільки вони весь час змінюються.

Тому, з точки зору синергетичної методології процес розвитку професіоналізму міжнародних менеджерів (мета) можлива тільки при взаємодії двох протилежностей: конкретної дії менеджера, що

визначається метою, і руйнуючої сили бізнесового процесу, який хаотично передбачається.

Ця діалектико-синергетична методологія дозволяє науково обґрунтовано створювати теоретичні системи, які поєднують найзагальніші методологічні закономірності з фактично-емпіричними явищами в процесах бізнесу, що дозволяє уточнювати головну економічну мету і розробляти системи підготовки фахівців.

Тому, якщо ми ставимо собі за головну мету процес розвитку професіоналізму міжнародних менеджерів, тобто отримання гармонійно розвинутої творчої особистості, то це може бути особистість, “яка вміє вирішувати суперечності, що виникають між нею і іншими людьми, суспільством, не виходячи за певні межі у взаємодії тих протилежностей, які створюють ці суперечності” [12, с. 83].

Ця методологія (діалектико-синергетична) розкриває і важливі методологічні закономірності поєднання технократичного і гуманітарного напрямків в бізнесі. Вона дозволяє у найважливіших проблемах бізнесової діяльності (з своїх закономірностей порядку із хаосу), які відносяться до складних систем, спрощувати дійсність.

Це дає можливість значно глибше зрозуміти унікальність кожного менеджера, а також неможливість точного передбачення конкретних результатів економічної діяльності, тому завжди обґрунтовано можна корегувати кінцеву мету бізнесової діяльності, що є надзвичайно актуально оскільки: наука весь час розвивається і наша головна мета полягає в тому, щоб освіта, навчання не відставали, а навіть в чомусь і випереджали (наприклад прогноз гіпотез, ідей і т.п.) процес розвитку менеджерів.

Враховуючи необхідність прийняття менеджерами міжнародних компаній індивідуальної відповідальності за свій професійний розвиток, слід розширити наявний інструментарій стратегічного планування управлінської кар’єри у міжнародному менеджменті. Одним з важливих інструментів вирішення цієї задачі є алгоритм управління професійним розвитком менеджерів міжнародних компаній, що має циклічний характер та передбачає шість основних етапів (ситуаційний діагностичний аналіз, формування альтернатив, визначення критеріїв, оцінка і відбір стратегій, реалізація стратегії, коригування пріоритетів). Даний об’єктивно-циклічний процес управління професійним розвитком менеджерів міжнародних компаній, представлений у виді алгоритму (рис. 2).

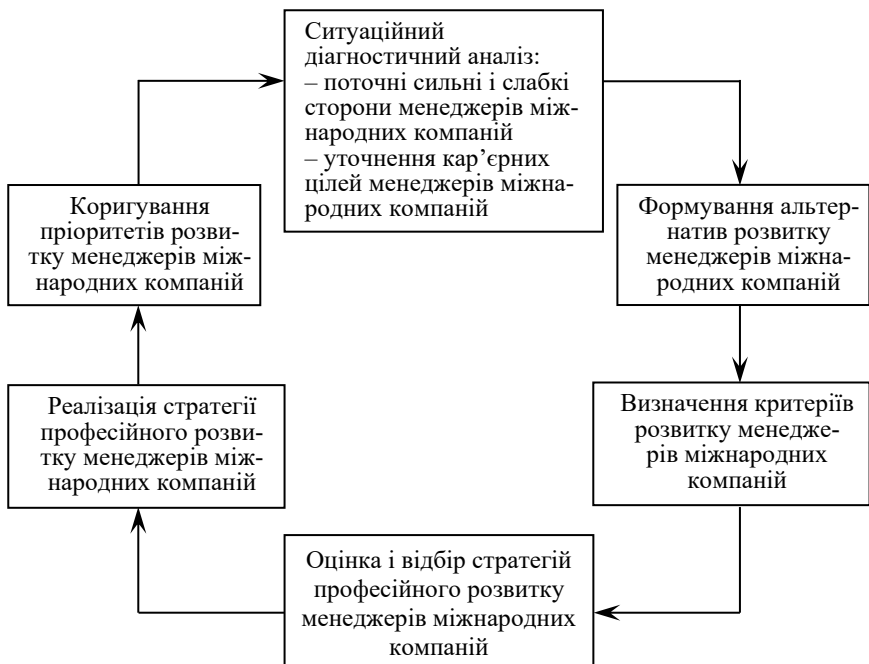


Рис. 2. Алгоритм управління професійним розвитком менеджерів міжнародних компаній

Ситуаційний діагностичний аналіз. Оцінка поточних сильних і слабких сторін міжнародних менеджерів, а саме наскільки особистісні компетенції та навички відповідають вимогам роботи. Визначення та уточнення довгострокових кар'єрних інтересів і цілей. Функціональний керівник (HR-менеджер), консультуючись із безпосереднім керівником менеджера, визначає, яких знань та навичок не вистачає останньому для роботи, у т.ч. з підлеглими.

Формування альтернатив розвитку міжнародних менеджерів. Для міжнародної практики характерні як мінімум вісім типів управлінської кар'єри, які значною мірою визначають поведінку менеджерів у своїх організаціях:

- суперавантюрна кар'єра (припускає надзвичайно високу швидкість посадового зростання);
- авантюрна кар'єра (визначається пропуском двох посадових рівнів);
- традиційна (лінійна) кар'єра (поступове просування нагору);
- послідовно-кризова кар'єра (характерна для періодів криз і радикальних організаційних перетворень);

- прагматична (структурна) кар'єра (зміна сфери діяльності, орієнтація на особисті інтереси);
- відбуваюча кар'єра (основне завдання – утримати займану позицію);
- перетворююча кар'єра (нова позиція в суспільстві і спрямованість у майбутнє на завоювання нових рубежів);
- еволюційна кар'єра (посадове просування синхронно зі зростанням організації) [13, с. 245].

Визначення критеріїв розвитку міжнародних менеджерів.

Поряд із зовнішніми критеріями (посада, оплата праці, вплив, особисте визнання і т.д.) важливу роль мають внутрішні критерії. Останні пов'язані з наявністю позитивних емоцій стосовно змісту, важливості, цікавості виконуваної роботи, почуття особистого досягнення в роботі, а також знаходження балансу роботи з успішним сімейним життям. За змістом найбільш важливих критеріїв успіху кар'єри у дослідженні Дж. Стерджеса [14] було виділено чотири групи міжнародних менеджерів: альпіністи, експерти, лідери впливу, самореалізатори.

Альпіністи описують успіх з погляду зовнішніх критеріїв, насамперед, руху нагору в посадовій ієрархії організації до одержання очікуваного статусу. Експерти бачать успіх як досягнення високого рівня компетентності у своїй сфері діяльності й організаційне (суспільне) визнання цієї компетентності. Лідери впливу визначають успіх можливістю впливати на рішення важливих організаційних завдань, незалежно від свого місця в службовій ієрархії. Самореалізатори – ті, для кого успіх ґрунтується на досягненні особистого задоволення за їхніми власними уявленнями, при цьому дуже важливий баланс між роботою і сімейним життям [14, с. 241].

Оцінка і відбір стратегій професійного розвитку міжнародних менеджерів. HR-менеджер спільно з менеджером формують план розвитку останнього, що може складатися з навчання на робочому місці, внутрішніх та зовнішніх тренінгів, модульних занять, використання коучингу, тренерів тощо.

Реалізація стратегій професійного розвитку міжнародних менеджерів. Під керівництвом безпосереднього начальника менеджер управляє певною групою підлеглих, яка виконує конкретний бізнес-проект, що необхідний компанії. При цьому на кожному черговому етапі виконання цього проекту оцінюється те, наскільки покращується результативність менеджера і яким чином вона впливає на діяльність усієї компанії.

Поряд з цим посилення конкурентних можливостей українських компаній на міжнародному рівні певною мірою залежить від високого професіоналізму менеджерів вітчизняних підприємств в процесі інтернаціоналізації бізнесу. В даному контексті слід застосовувати (як модель діяльності) рекомендації розвиваючих подій, котрі наведені в праці М. Макколла та Дж. Холенбека [15]: розвивайте свої знання; починайте завчасно; просто робіть це – ризикуйте; будьте відкритими до навчання; фокус на результатах бізнесу; не обмежуйте себе в бізнесі; підтримуйте ваші мережі; дбайте про свою сім'ю.

Розвивайте свої знання. Не існує замітника навичкам, які створюють додаткову цінність. Завдання з глобальними вимогами є дорогими у виконанні, а вартість невдачі є високою. Працівник приступає до цих завдань не лише виявляючи інтерес; ціною такого приступання є демонстрація спроможності здійснити вклад у роботу організації. Особливо на початку кар'єри, ця обізнаність є важливими технічними, функціональними чи спеціальними бізнес-навичками. Попередній фокус на знання забезпечує можливості для відкриття, самостійного вибору та розвитку вірності.

Починайте завчасно. Глобальна робота неодмінно включає подорожі, переміщення, інтенсивні часові зобов'язання та фізичні і сімейні стреси, які супроводжують все це. Наші досліджувані менеджери наголошували, що ранній старт не лише забезпечував ранні можливості для відкриття, самооцінки та розвитку, але також отримував переваги оптимізму і гнучкості молодості, фізичної енергії та толерантності до дискомфорту, а також відповідну свободу від стримування соціальних та сімейних відносин.

Наскільки рано? Проектні групи спеціалістів для вирішення конкретних задач, бізнес-подорожі та міжнародний розвиток та навчальні дослідження можуть запропонувати ранні можливості, коли хтось встановлює основу, але більшість скаже, що не чекайте десять років.

В той самий час, ми знайшли винятки з правила. Наше дослідження включало менеджерів, чії перші міжнародні завдання приходили у віці після сорока або навіть п'ятидесяти, працюючи двадцять п'ять років в компанії. Один менеджер навіть відмітив переваги від пізніх завдань. Старший менеджер може управляти роботою на вищому рівні, працюючи і живучи в умовах, які більш близько відповідають тим, умовам, які були вдома. Ми дійшли висновку, що для менеджера, який прагне випробувань та бажає жертвувати, ніколи не пізно "стати глобальним".

Просто робіть це – ризикуйте. Бути глобальним полягає у залученні до глобальної роботи, неодмінно включає ризики, коли людина рухається від комфорту до дискомфорту, від знайомого до невідомого. Наші менеджери тяжче переживають спокуси встановити домашню безпечність, ніж хвилювання від пригод. Не важно скільки хтось подорожував чи приймав участь у глобальній діяльності поза комфортом домашньої роботи, час прийняття рішень настає. Деколи рішення просуваються пропозиціями (двадцять шість відсотків наших менеджерів були послані на їхні перші завдання), але частіше вони просуваються самими менеджерами, і менеджери повинні вирішити перейти межу. Менеджери, яких ми досліджували, оглядаючись на їхній досвід, радили: “якщо ви це хочете, просто робіть це; ви може ніколи не отримаєте шанс знову”. Як сказав один менеджер: “через сорок років, я б ненавидів себе, що я не спробував цього”.

Будьте відкритими до навчання. Якщо існує єдина тема, що проходить через усі ці сторінки, так це те, що успіх в глобальній роботі залежить від відкритості до навчання. “Мій шлях або шосе” була дорога до невдачі; як ми зазначали багато разів, *що?* може залишатися однаковим, але *як?* буде різним. Це базове правило для пристосування та відкритості до навчання стосується однаково як особистого так і бізнесового життя. Кілька разів ми чули пораду, що задоволення можна досягти будь-де у світі, але різними речами. Один менеджер бачив це таким чином: “де б ви не пішли, ступінь вашого задоволення становитиме сто. Але у різних місцях, поєднання умов, які привели вас туди, буде різним. Якщо ви наполягаєте на поверненні життя назад додому, ви постійно будете нещасливими”. Розказана нам як особисте задоволення, ця порада може застосовуватися однаково і в бізнесі.

Ми виявили, що досвід культурних шоків випробовує відкритість кожного до навчання, але він також є великим учителем широкого переліку уроків. Перетинання культурних границь неодмінно випробовує погляд людини на світ. Люди по-різному ставляться, дехто розширює, а дехто поглиблює свої погляди. Чим більше людина це робить, тим легше воно відбувається, тому кар’єрні випробування ніколи не втрачають відкритості.

Фокус на результатах бізнесу. Працюючи в різних культурах, можливо в різних бізнесах, деколи тривалий час без нагляду, глобальні менеджери спокушаються на те, щоб забути, що означає ефективність. Наші менеджери застерігали про тенденцію до використання “культурних вибачень” для пояснення невдач у бізнесі. Лише на свій ризик менеджер повинен забути, що метою подорожі є досягнення бізнес-результатів. Ефективність дійсно має

значення. Як сказав один менеджер: “Ваша кар’єра є найбільш важливим активом, який ви маєте. Сфокусуйтеся на результатах”.

Не обмежуйте себе в бізнесі. В той же час, хоча отримання результатів є головною метою бізнесу, розуміння контексту в якому ці результати досягаються є основним. Односторонній фокус на результати може утримати вас від широкого розуміння. Для того, щоб зрозуміти іншу культуру, ви повинні спочатку потрапити туди. Ніколи не залишати офіс, постійно їсти в “американському клубі”, залишаючись у експатріаційному середовищі – це шляхи до ізоляції. Наші менеджери відзначали, що не лише потрібно розуміти контекст для того, щоб отримати результати в бізнесі, а потрібен досвід культурного різноманіття, яке забезпечується глобальною роботою, що надає людині одну з найбільших персональних нагород: збудження та веселість від отриманого досвіду від людей і культур, які відрізняються від вашої власної.

Підтримуйте ваші мережі. Обов’язковою умовою управління кар’єрою для глобального менеджера є розвиток і підтримка мереж колег як у рамках організації, так і поза ними. Ведення бізнесу у глобальному контексті зазвичай включає складний набір поставальників, підтримки та контролерів, а підтримка кар’єри залежить від зв’язків з “ядром організації”. Для отримання результатів у бізнесі не лише потрібні мережі, а вони є засобами навчання та кар’єрного руху. Знати когось не є достатнім само по собі, так само і одні результати бізнесу не є самодостатніми.

Фізична і психологічна дистанція, яка пов’язана з глобальними завданнями робить спеціальне навантаження на зв’язки мереж. “Поза межами видимості, у забутті” є скоріш правилом, ніж винятком, і чим довше “поза межами видимості”, тим більше “у забутті”. Один менеджер описав свою мережу як обезцінений актив у своєму поточному завданні. Інший описав як легко можна втратити зв’язки, коли знаходишся поза штаб-квартирою, через екстенсивні подорожі або через експатріацію.

Добре підтримувані мережі забезпечують глобального менеджера безпечною сіткою від зростаючих ризиків глобальної кар’єри. Спади бізнесу є неминучими у волатильних і мінливих середовищах; зокрема, знецінення валюти, зміни урядів, зниження та підвищення споживчого попиту. Один менеджер описав свої шанси як два до одного при голосуванні у штаб-квартирі стосовно збереження його на роботі, коли він отримав невдачу під час регіональної економічної кризи з (ймовірно) неадекватним контролем: “Воно могло піти іншим шляхом. Єдина річ, яка мене спасла, було те, що я підтримував свої контакти.”

Ці контакти є також ключем до повернення. Використовуйте їх, адже вони можуть, а організації не можуть гарантувати успішне повернення – бізнес ситуації є надто волатильними; ніхто не знає, що станеться через три, п'ять або сім років, коли настане час повертатися. Організаційні спогади є короткими, менеджери приходять і йдуть, вони піднімаються і падають. Обіцянки даються, але організації не дотримуються їх, а люди дотримуються. Глобальні менеджери не можуть дозволити залишити управління кар'єрою іншим людям, тим паче невідомим, які можуть бути на великих відстанях.

Дбайте про свою сім'ю. Тривіальністю міжнародної кар'єри є важливість сім'ї. У мінливому світі термін *сім'я* за своїм змістом варто мабуть змінити на категорію “важливість підтримки відносин”. Але питання є однаковим: успіх глобальної кар'єри залежить не тільки від самого менеджера. “Щасливі сім'ї” є важливими у двох напрямках. По-перше, вони можуть забезпечити основу підтримки від деколи іноземного та грубого світу і можуть збагатити чиясь життя. По-друге, нещасливі сім'ї забирають і ослаблюють енергію кожного разу, коли людина найбільше потребує фокусу та напруженості.

Коригування пріоритетів розвитку міжнародних менеджерів. Функціональний та безпосередній керівники аналізують розвиток менеджера та підтверджують або спростовують, що управлінська результативність менеджера покращується. Вносяться корективи у професійний розвиток менеджера по ходу його діяльності. Після цього менеджер обирає наступні пріоритети власного професійного розвитку.

Висновки. Використання менеджерами алгоритму управління професійним розвитком менеджерів міжнародних компаній сприятиме прискоренню їхнього власного професійного розвитку у міжнародному бізнесі. Запропонована циклічна схема може бути корисною як інструмент для управління кар'єрою на індивідуальному рівні, так і для департаментів персоналу міжнародних компаній у контексті оптимізації організаційних механізмів розвитку управлінських талантів. Поряд з цим економічна доцільність впровадження даного циклічного алгоритму у практику міжнародних компаній полягає у скороченні обсягів витрат шляхом раціонального розподілу необхідних ресурсів і повноважень між підрозділами міжнародних компаній. Використання цього алгоритму також буде корисним під час планування організаційних заходів щодо прискорення професійного розвитку менеджерів у міжнародних компаніях.

Література

1. Лук'яненко Д. Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності: Навч. посіб. / Д. Г. Лук'яненко. – К.: КНЕУ, 2005. – 204 с.
2. Білошапка В.А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній: Монографія. / В. А. Білошапка. – К.: Графіка і Друк, 2007. – 236 с.
3. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: [навч. метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / Панченко Є. Г. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
4. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент: Навчально-прикладний посібник / О. Є. Кузьмін. – Львів: “Центр Європи”, 1995. – 176 с.
5. Макогон Ю. В. Международный менеджмент: Курс лекций. / Ю. В. Макогон, Т. В. Орехова. – Донецк: ДонНУ, 2003. – 277 с.
6. Drucker P. Management Challenges for 21st Century / P. Drucker. — New York: Harper Collins Publishers, 1999. – 224 p.
7. Kotter J. Corporate Culture and Performance / J. Kotter, J. Haskett — New York: Free Press, 1992. – 224 p.
8. McCall M. High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders / M. McCall — Boston: Harvard Business School Press, 1998. – 272 p.
9. Mintzberg H. Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development / H. Mintzberg — San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2004. – 464 p.
10. Finkelstein S. Why Smart Executives Fail and What You Can Learn from Their Mistakes / S. Finkelstein. — Portfolio, 2003. — 318 p.
11. Hall D. Careers in Organizations / D. Hall — Scott Foresman & Co, 1976. — 236p.
12. Пригожин А. И. Методы развития организаций. / А. И. Пригожин — М.: МЦФЭР, 2003. — 863 с.
13. Молл Е. Г. Управление карьерой менеджера. / Е. Г. Молл. — СПб.: Питер, 2003. — 352 с.
14. Sturges J. What It Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Successes Held by Male and Female Managers at Different Ages / J. Sturges // British Journal of Management. — Vol.10, No.3. — 1999. — pp. 239 — 252.
15. McCall M. Developing Global Executives: The Lessons of International Experience / M. McCall, G. Hollenbeck — Boston: Harvard Business School Press, 2002. — 259 p.

References

1. Lukianenko D.G. Ekonomichna integrantsia i globalni problemi suchasnosti. [Economic integration and global problems of today]. Kyiv, KNEU, 2005. [in Ukrainian].
2. Biloshapka V.A. Upravlins'ka resultatyvnist' v rozvytku mizhnarodnyh kompaniy. [Management performance in the development of international companies]. Kyiv, Grafika i Druk, 2007. [in Ukrainian].

3. Panchenko Ye.G. Mizhnarodniy menegment [International Management]. Kyiv, KNEU, 2004. [in Ukrainian].
4. Kuzmin O. Ye. Suchasniy menegment: navchal'no-prykladniy posibnyk [Modern management: training and application manual]. Lviv, Tsentr Yevropy, 1995. [in Ukrainian].
5. Makogon Yu. V. Mezhdunarodniy menegment: kurs lektsiy. [International management: course of lectures]. Donetsk, DonNU, 2003. [in Russian].
6. Drucker P. *Management Challenges for 21-st Century*. New York, Harper Collins Publishers, 1999.
7. Kotter J., Haskett J. *Corporate Culture and Performance*. New York, Free Press, 1992.
8. McCall M. *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, Harvard Business School Press, 1998.
9. Mintzberg H. *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc., 2004.
10. Finkelstein S. *Why Smart Executives Fail and What You Can Learn from Their Mistakes*. – Portfolio, 2003.
11. Hall D. *Careers in Organizations*. Scott Foresman & Co, 1976.
12. Prygozhyn A. I. Metody razvitiya organizatsiy. [Methods of development of organisations]. Moscow, MTSFER, 2003. [in Russian].
13. Moll Ye. G. Upravleniye kar'yeroi menegera. [Manager's career management]. Saint Petersburg, Piter, 2003. [in Russian].
14. Sturges J. What It Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Successes Held by Male and Female Managers at Different Ages. *British Journal of Management*, Vol.10, No.3., 1999.
15. McCall M., Hollenbeck G. *Developing Global Executives: The Lessons of International Experience*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

Стаття надійшла до редакції 29.03.2022 р.

УДК: 339.138:659.4](100)

JEL Classification: F02, F20, M30, M31

DOI 10.33111/EE.2022.48.TsygankovaT_IshchenkoA_DubasV

T. Tsygankova

Doctor of economics,
Professor, Head of International
Trade And Marketing Department,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

T.M. Циганкова

Доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри
міжнародної торгівлі
і маркетингу
Київського національного
економічного університету
імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6177-2555>