

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Міжнародна стратегія надання медичних послуг
(на базі Торгово-промислової палати України, м. Київ)

Студентки 4 курсу, 13 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини»
спеціалізації «Міжнародний бізнес» _____.

Присяжнюк Тетяни
Володимирівни

Науковий керівник
кандидат юридичних наук, професор _____

Осика Сергій
Григорович

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук, доцент _____

Лежепьоківа Вікторія
Геннадіївна

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки
Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,
спеціалізація «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г. В.

«__» _____ 2022 р

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентів

Присяжнюк Тетяни Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Міжнародна стратегія надання медичних послуг (на базі Торгово-промислової палати України, м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту) полягає в оцінці міжнародної стратегії надання медичних послуг на основі діяльності Торгово-промислової палати

Об'єктом дослідження є міжнародні відносини щодо надання медичних послуг

Предмет дослідження є теоретичні і практичні основи реалізації стратегії надання медичних послуг суб'єктами міжнародного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу 1 таблиця та 11 рисунків

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Перший розділ			
Другий розділ			

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ НАДАННЯ ПОСЛУГ

1.1. Сутність стратегії розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг

1.2. Показники результативності стратегії розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Розвиток світового ринку медичних послуг в умовах глобальної пандемії

2.2. Роль Торговельно-промислової палати України в процесі надання медичних послуг українськими підприємствами на міжнародних ринках

Висновки до розділу 2

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2021	
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 31.01.2021	
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 30.04.2022	
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 10.05.2022	
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 20.05.2022	
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 30.05.2022	
7	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05-17.06.2022)	
8	Захист ВКР	за графіком (20.06-30.06.2022)	

8. Дата видачі завдання «___» _____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Осика С.Г. _____

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньої програми _____ Лежетько В.Г. _____

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент

Присяжнюк Т.В. _____

(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту) на тему «Міжнародна стратегія надання медичних послуг» (на базі Торгово-промислової палати України) здобувача освітнього ступеню бакалавр Присяжнюк Т.В. У роботі досліджено сутність стратегії розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг на основі поглядів вітчизняних та іноземних вчених, а також розглянуто показники результативності стратегії розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг. В роботі здійснено аналіз тенденції розвитку світового ринку медичних послуг в умовах глобальної пандемії, а також розкривається роль Торговельно-промислової палати України в процесі надання медичних послуг українськими підприємствами на міжнародних ринках. Випускна кваліфікаційна робота є комплексною, глибоко розкриває обрану тематику, відповідає встановленим вимогам та рекомендована до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Присяжнюк Т. В.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми _____ Лежепькова В. Г. _____
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Дугінець Г.В. _____
(підпис, прізвище, ініціали)

«_____» _____ 20____ р.

АНОТАЦІЯ

Міжнародна стратегія надання медичних послуг (на базі Торгово-промислової палати України, м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота Присяжнюк Т.В. викладена на 43 сторінках, містить 2 розділи, 12 ілюстрації, 1 таблиць, 62 джерел в переліку посилань. Об'єктом дослідження є міжнародні відносини щодо надання медичних послуг.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні основи реалізації стратегії надання медичних послуг суб'єктами міжнародного бізнесу.

Метою дослідження - дослідження теоретичних основ та практичних аспектів формування та реалізації міжнародній стратегії надання медичних послуг.

У першому розділі роботи досліджено сутність стратегії розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг на основі поглядів вітчизняних та іноземних вчених, а також розглянуто показники результативності стратегії розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг

У другому розділі проаналізовані тенденції розвитку світового ринку медичних послуг в умовах глобальної пандемії, а також розкривається роль Торговельно-промислової палати України в процесі надання медичних послуг українськими підприємствами на міжнародних ринках

Ключові слова: медичні послуги, міжнародна стратегія, результативність.

ABSTRACT

International strategy for the provision of medical services (based on the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine, Kyiv)

The final qualifying work of TV Prisyazhnyuk is set out on 43 pages, contains 2 sections, 12 illustrations, 1 tables, 62 sources in the list of references. The object of the study is Chamber of Commerce and Industry of Ukraine.

The subject of the research is the theoretical and practical bases of realization of the strategy of medical services provision by the subjects of international business.

The purpose of the study is to study the theoretical foundations and practical aspects of the formation and implementation of an international strategy for the provision of medical services.

The first section examines the essence of the strategy of development of international business entities in the field of services based on the views of domestic and foreign scientists, as well as indicators of the effectiveness of the strategy of development of international business entities in the field of services.

The second section analyzes the trends in the global medical services market in a global pandemic, and also reveals the role of the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine in the process of providing medical services by Ukrainian enterprises in international markets.

Key words: medical services, international strategy, effectiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ НАДАННЯ ПОСЛУГ.....	5
1.1. Сутність стратегії розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг.....	5
1.2. Показники результативності стратегії розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг.....	11
Висновки до розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ.....	17
2.1. Розвиток світового ринку медичних послуг в умовах глобальної пандемії.....	17
2.2. Роль Торговельно-промислової палати України в процесі надання медичних послуг українськими підприємствами на міжнародних ринках.....	23
Висновки до розділу 2.....	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31

ВСТУП

При значній конкуренції та нестабільності в зовнішньому середовищі важливим аспектом є процес збереження та поступового нарощення загального потенціалу суб'єкта міжнародного бізнесу в напрямку поширення своїх послуг, зокрема у медичній сфері, належної якості з метою задоволення потреб споживачів, а також забезпечення конкурентних переваг суб'єкта господарювання на довгостроковому періоді. Це можливе для того, щоб підвищувати ефективність стратегічного управління загальним розвитком суб'єкта господарювання, що включає в себе такі поняття як: стратегія, розвиток суб'єкта міжнародного бізнесу та його стратегічне управління. Під стратегією окреслюють логічну та послідовну поведінку, яка формується в суб'єкта міжнародного бізнесу в сфері надання медичних послуг, що являється важливим елементом самовизначення такої організації. Вона взаємопов'язана з характерними рисами та специфікою організаційної культури, що має переваги та недоліки. Це дає можливість більш ґрунтовно формувати соціальні стратегії та елементи соціальних напрямків в стратегіях інших типів. Організаційно-управлінська концепція пов'язана з діями, заходами та методами проведення стратегічної роботи в суб'єкта міжнародного бізнесу.

Аналізом міжнародної стратегії надання медичних послуг в аспектах стратегії розвитку суб'єкта міжнародного бізнесу займалися такі вчені як Аванесова Н. Е., Андрієнко В. М., Артеменко Л. П., Белова А. І., Березін О. В., Берницька Д. І., Горбань В. Б., Дахно І. І., Доброва Н. В., Довгань Л. Є., Захарченко В. І., Зінчук Т. М., Іванілов О. С., Кібік О. М., Комарницька Н. М., Максименко Д. В., Орлова К. Є., Подольчак Н. Ю., Рокоча В. В. та Сазонець О. М. Потребує додаткового дослідження аспекти розвитку світового ринку медичних послуг в умовах глобальної пандемії та роль Торговельно-промислової палати України в процесі надання медичних послуг українськими підприємствами на міжнародних ринках.

Метою дослідження - дослідження теоретичних основ та практичних аспектів формування та реалізації міжнародній стратегії надання медичних послуг.

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

1. навести сутність стратегії розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг;
2. виокремити показники результативності стратегії розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг;
3. дослідити розвиток світового ринку медичних послуг в умовах глобальної пандемії;
4. виокремити роль Торговельно-промислової палати України в процесі надання медичних послуг українськими підприємствами на міжнародних ринках.

Об'єктом дослідження є міжнародні відносини щодо надання медичних послуг.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні основи реалізації стратегії надання медичних послуг суб'єктами міжнародного бізнесу.

У роботі використовувалися як загальні методи дослідження, так й специфічні. Серед загальних доцільно виокремити метод індукції та дедукції, аналізу та синтезу, метод узагальнення та структурного аналізу. До специфічних методів належать метод спостереження, порівняння, статистичний метод, графічний та ін. Методологічною основою дослідження стали напрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених в напрямку міжнародної стратегії надання медичних послуг.

Інформаційною основою роботи є монографії та статті вітчизняних та міжнародних вчених в напрямку розкритті особливостей та перспектив стратегії надання медичних послуг на міжнародному рівні.

Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел з 62 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи 48 сторінок, з них основного тексту 32 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ НАДАННЯ ПОСЛУГ

1.1. Сутність стратегії розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг

В умовах функціонування ринкової економіки з врахування вітчизняних реалій перед більшістю підприємств, що здійснюють свою діяльність в Україні постає проблема відносно обрання перспективних шляхів для подальшої ефективної діяльності. Суб'єкти господарювання, що змогли знайти вирішення задач відносно виживання з врахуванням постійно діючої конкуренції отримали можливість та необхідність у формування стратегії для подальшого розвитку.

Обґрунтування сутності терміну «стратегія» з позиції її результату передбачає поділ поглядів вчених розділились на такі групи (рис. 1.1.):

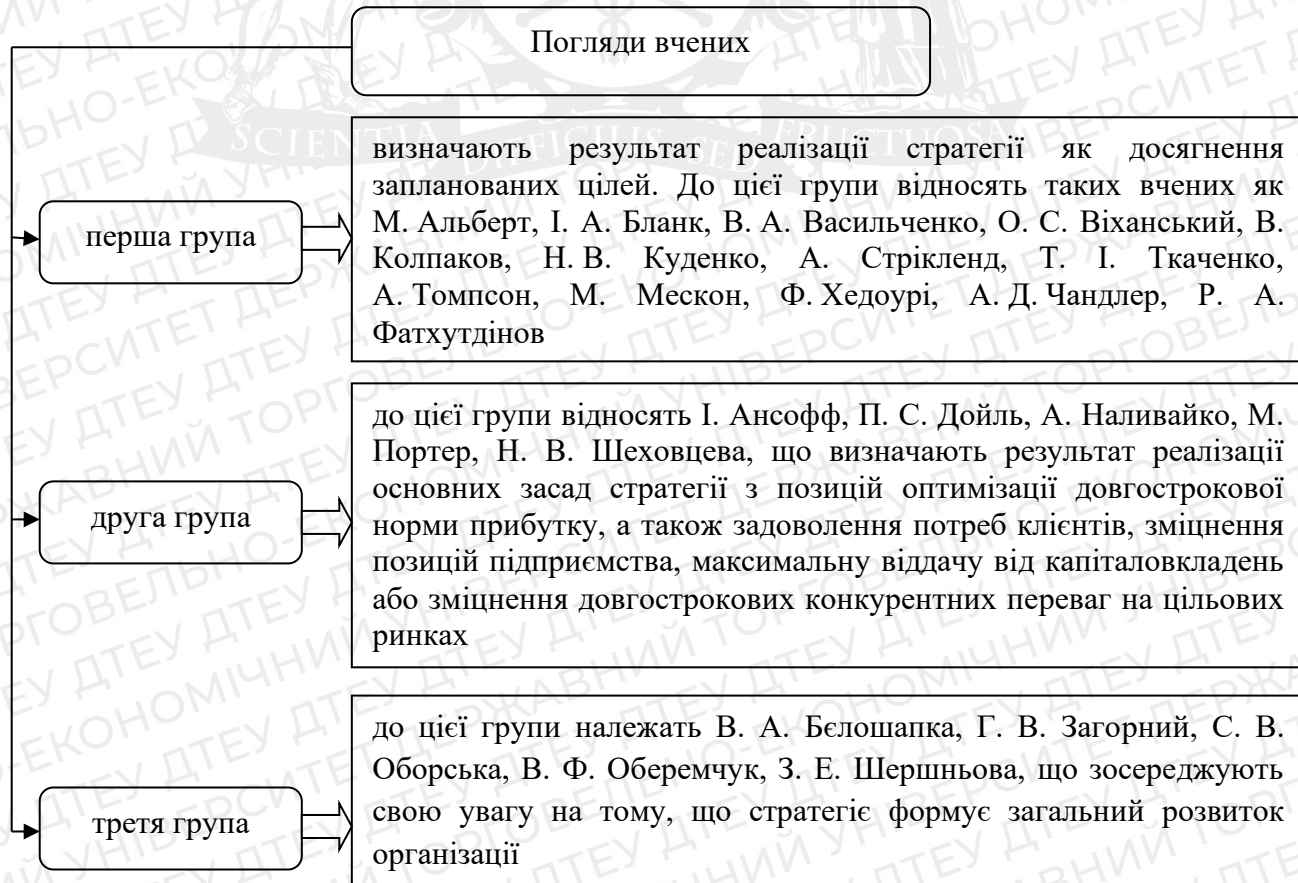


Рис. 1.1. Оцінка поглядів вчених на сутність стратегії підприємств [55]

Отже, узагальнивши всі підходи, що стосуються визначення сутності стратегії організації, її необхідності та призначення можемо зробити висновок, що досягнення запланованих цілей можна оцінювати як процес загального розвитку організації, а результати, які можна досягти при втіленні основних цілей стратегії, доцільно вважати як окремі характеристики наведеного процесу. Порядок формування стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу передбачає наступні методологічні підходи, а саме (рис. 1.2.).

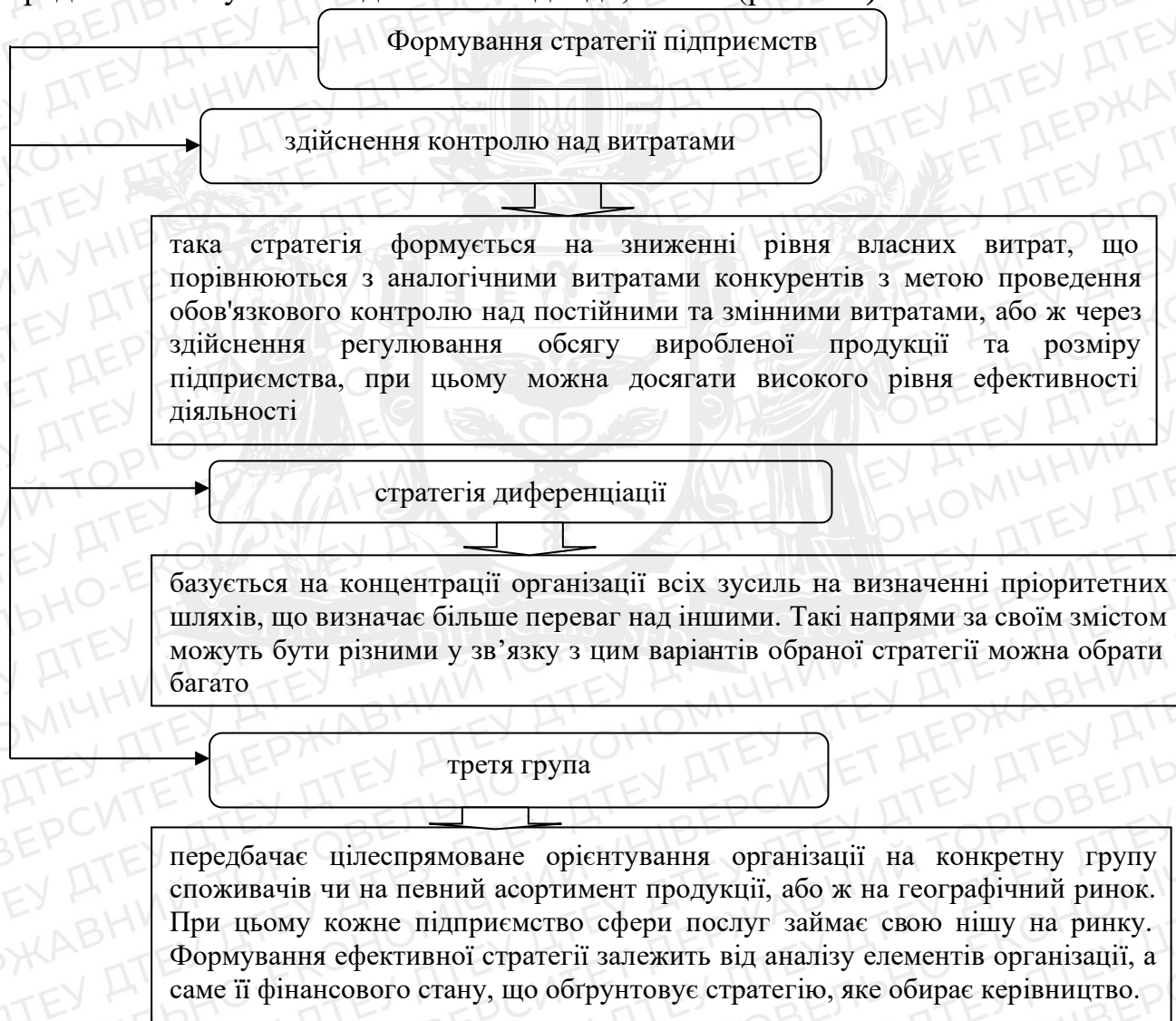


Рис. 1.2. Етапи формування стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу [41]

Основними умовами успіху при формуванні та реалізації стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу вважаються досягнення таких цілей як впевненість персоналу й менеджерів у своїх професійних здібностях, забезпечення відповідності стратегії середовища, а також готовність

підприємств до постійних змін. При цьому проблемами, які безпосередньо пов'язані із реалізацією стратегії є такі як: високий ризик, невідповідність структурі фірми, слабкість інформаційних систем, відсутність навичок та недосконалість методів роботи. Проектними ідеями, які закладені стратегію розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг є консолідація рекламно-інформаційної роботи різних учасників, а також розробка та просування конкретного виду послуг на міжнародний ринок. Основними завданнями стратегії розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу України є наступні (рис. 1.3.)



Рис. 1.3. Стратегічні цілі політики просування послуг суб'єкта господарювання на міжнародний ринок [19]

Стратегія розвитку суб'єктів господарювання у сфері послуг на міжнародному ринку залежить від багатьох факторів та передумов. Для їх оцінки проводять SWOT-аналіз та PEST-аналіз, перший з яких дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а другий – проводить оцінку політичних та економічних факторів, соціальних та технологічних. Все це в комплексі дозволяє сформувати ефективну стратегію. На просування суб'єктів міжнародного бізнесу також впливають різні передумови, особливо це стосується сфери послуг, які відобразимо на рис. 1.4.

Як бачимо, всі розглянуті передумови просування суб'єктів господарювання на міжнародний ринок, у разі їх наявності та відповідного рівня, обумовлюють можливість створення нових послуг відповідною якістю та вартістю. Для того, щоб стратегія була ефективна варто впроваджувати кластерну організацію роботи суб'єкта міжнародного бізнесу враховуючи наявні параметри конкурентноспроможності регіону.

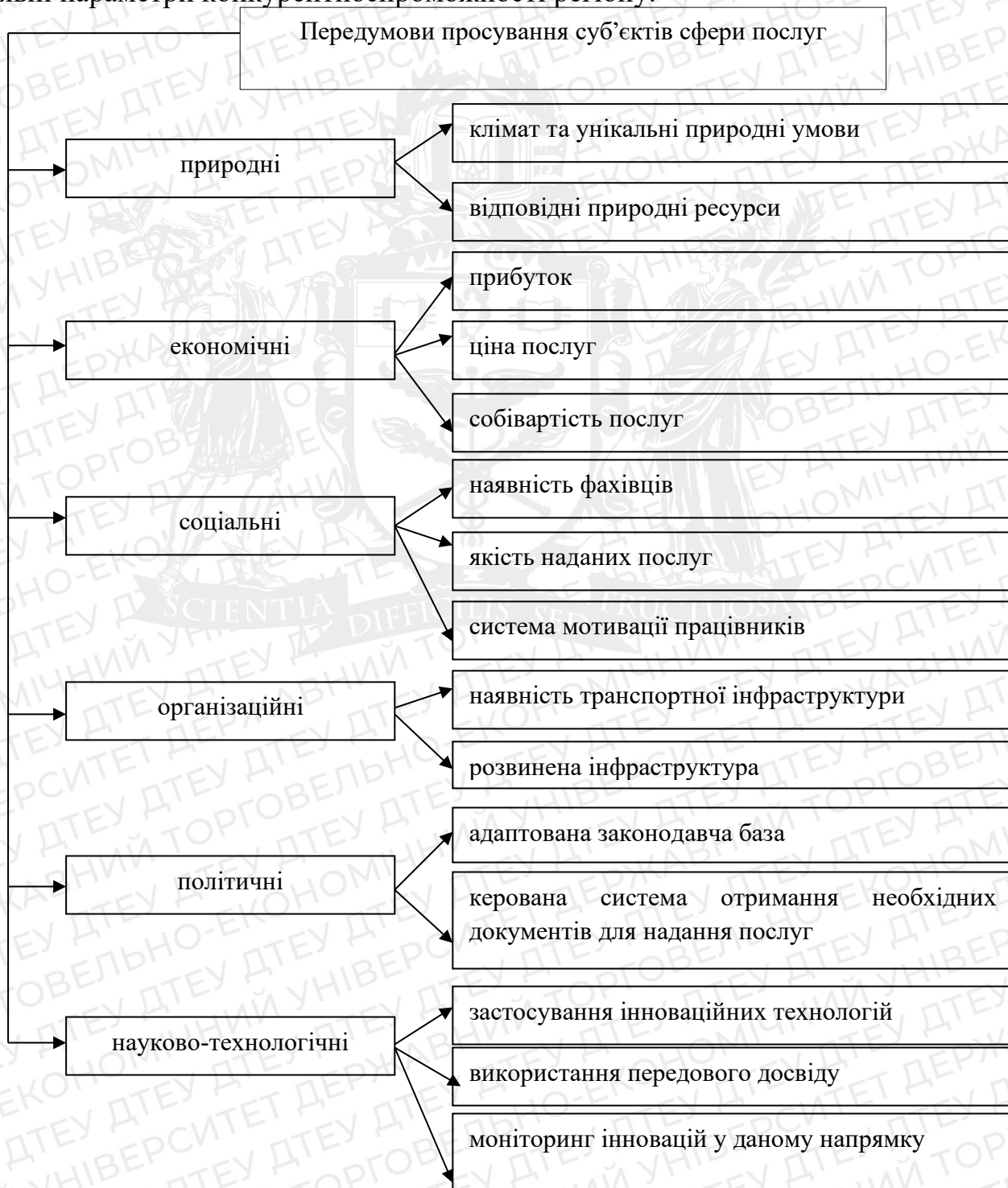


Рис. 1.4. Передумови просування суб'єктів сфери послуг на міжнародний ринок [11]

Для цього варто проаналізувати вагомі фактори та параметри на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Складові кластерної організації діяльності суб'єкта міжнародного бізнесу [56]

Впровадження кластерної організації діяльності суб'єкта господарювання є необхідним для того, підприємство вийшов на міжнародний ринок. Більше того, всі складові дуже важливі, оскільки охоплюють як безпосередньо удосконалення послуг, а також систему менеджменту, маркетингу, інфраструктури. Крім цього впровадження кластерів буде ефективним якщо всі об'єкти галузі будуть взаємодіяти між собою. Тільки впровадження всіх складових частин дозволить втілити в життя політику просування суб'єкта на міжнародний ринок.

Політику просування суб'єкта міжнародного бізнесу на міжнародному ринку варто розділити на два етапи (рис. 1.7.), реалізація кожного з яких дасть відповідні результати.

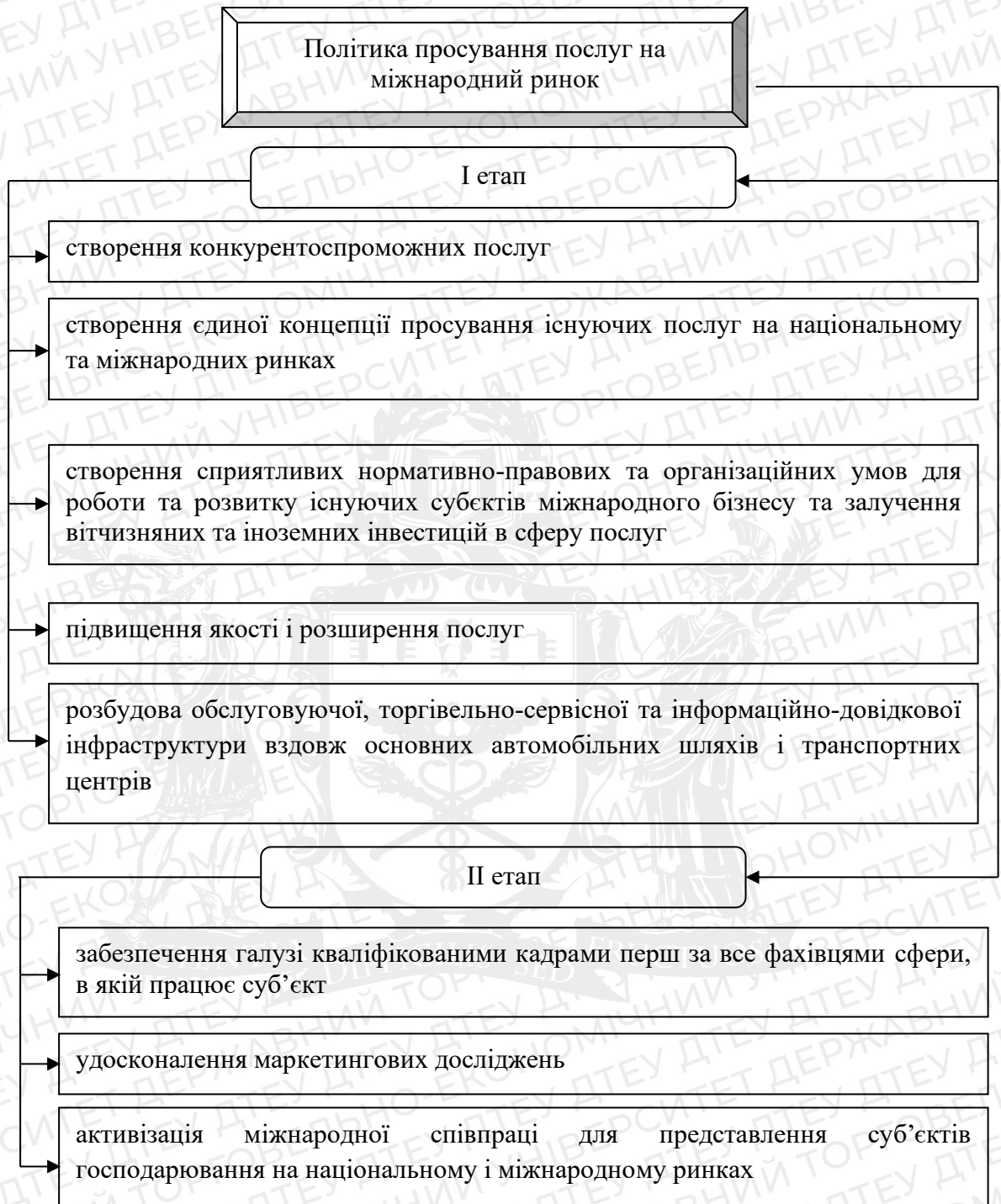


Рис. 1.7. Етапи впровадження політики просування суб'єктів, які працюють в сфері послуг на міжнародному ринку [21]

Отже, в розрізі стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу варто зазначити, що під нею більшість вчених розуміють комплекс основоположних цілей суб'єктів господарювання та механізм формування та прийняття управлінських рішень підприємств, які працюють на міжнародному рівні.

1.2. Показники результативності стратегії розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг

Як вже зазначалося, важливе значення для ефективної роботи суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг має її стратегія, оскільки саме завдяки їй можна визначити цілі та порівняти їх з фактичними можливостями, враховуючи при цьому вимоги зовнішнього середовища. При цьому найбільше використовують метод на основі розрахунку збалансованої системи показників, що дозволяє оцінити стратегічний потенціал суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг. Ця методика складається із показників, які дозволяють оцінити роботу стратегії розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу та важливі аспекти обраної стратегії. Саме збалансована система показників складається із фінансових та нефінансових показників роботи суб'єкта бізнесу, які оцінюються для того, щоб досягти внутрішні управлінські цілі та спрямовується на порівняння показників, які розраховані у грошовому виразі із операційними показниками, які показують ступінь задоволення клієнта, розвиток господарських процесів всередині організації, інноваційну активність та на основі них можна запропонувати напрямки, які спрямовані на покращення фінансових результатів [14].

Збалансована система показників також показує взаємозв'язок між стратегічними й оперативними рівнями управління, монетарними та немонетарними величинами виміру, минулими й майбутніми результатами, а також внутрішніми та зовнішніми аспектами роботи суб'єкта бізнесу. Саме така система показників являється інструментом для того, щоб інтегрувати обрану стратегію для досягнення максимальної ефективності роботи суб'єкта бізнесу. Крім цього збалансована система показників може керувати такими процесами, як доведення стратегій до всіх рівнів системи управління, переведення бачення у стратегії, бізнес-планування і розподіл ресурсів, навчання і поточний моніторинг використання стратегії, зворотний зв'язок [25].

Зазначимо, що збалансована система показників включає в себе розрахунок чотирьох груп показників, а саме (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Система показників за допомогою яких можна оцінити стратегію та перспективи діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг

Група показників	Характеристика та особливості розрахунку
Показники, що оцінюють фінансовий стан суб'єкта міжнародного бізнесу та включають в себе всі традиційні фінансові показники	При цьому встановлюється взаємозв'язок між обраною стратегією розвитку організації і цілями фінансового характеру, які являються своєрідними орієнтирами при обґрунтуванні завдань та інших параметрів. При розрахунку та оцінці таких показників потрібно враховувати стадію життєвого циклу організації. Для прикладу відзначимо, що на стадії зростання діяльності організації розглянутим показником може бути приріст прибутку та обсягів продажів на загальному цільовому сегменті ринку, а на стадії сталого розвитку – показники рентабельності інвестицій, власного і залученого капіталу та ін. У зв'язку із цим збалансована система показників повинна починатися і закінчуватися фінансовими показниками.
До другої групи показників відносять критерії, що оцінюють зовнішнє оточення суб'єкта міжнародного бізнесу	При розрахунку таких показників розглядається споживчий напрям, при цьому оцінюється ставлення до клієнтів, виокремлюються цільові сегменти споживчого ринку та групи клієнтів. До важливих показників, що оцінює клієнтську складову належать: частка організації на ринку, рівень збереження та розширення клієнтської бази, ступінь задоволення потреб клієнтів.
До третьої групи, що оцінює напрям внутрішніх процесів	До них належать види роботи, які важливі для того, щоб досягти цілі споживачів та акціонерів. При цьому показники, що входять до цієї групи формуються після розробки фінансової та клієнтської складової, що дає можливість орієнтувати внутрішні параметри бізнес-процесів, які впливають на ступінь задоволеність клієнтів та акціонерів, внутрішні процеси організації, розвиток інноваційного процесу, розробки продукту та підготовки до виробництва, поставки ресурсів, виготовлення, збут, післяпродажне обслуговування.
Показники, що впливають на напрям навчання та економічне зростання	Оцінюють кадрове забезпечення організації, саме ці показники дозволяють здійснити аналіз кадрів в організації. При цьому оцінюють ступінь задоволеність працівника, збереження кадрового складу й ефективність працівника.

Джерело: [5]

Для того, щоб запровадити збалансовану систему показників в суб'єкті міжнародного бізнесу потрібно пройти наступні етапи, а саме:

1. Здійснити всебічний аналіз роботи суб'єкта міжнародного бізнесу.
2. Обґрунтувати стратегічні цілі та місії.
3. Провести оцінку стратегічної позиції та пошук стратегії розвитку.

4. Формувати основні аспекти роботи.
5. Створити ініціативну групу, яка буде запроваджувати збалансовану систему показників.
6. Окреслити напрямки, за допомогою яких можна реалізувати обрану стратегію.
7. Формувати відповідну системи показників.
8. На основі аналітичного аналізу визначити збалансованість системи показників.
9. Проводити аналіз системи причинно-наслідкових зв'язків у збалансованій системі показників.
10. Розробити та запровадити стратегічні карти.
11. Підтримати, оновити та розвивати збалансовану систему показників.

Також при формуванні стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу варто враховувати його екологізацію, що передбачає становлення певної філософії, яка спрямована на попередження шкоди навколишньому середовищу пріоритетом такого суб'єкта бізнесу. Деякі із них створюють систему бонусів та нагород для працівників, які вносять значний вклад у програму щодо запобігання негативного впливу на навколишнє середовище. Заявивши про свою прихильність ідеям екологізації, підприємство повинно тримати цей напрямок. Учасники програми повинні зосередитися на виявленні областей, в яких можна скоротити утворення відходів, відштовхуючись від інформації, зібраної з різних джерел [30].

У більшості суб'єктів міжнародного бізнесу застосовують тривимірну модель інтегральної оцінки, яку оцінює стратегію підприємства з таких позицій:

1. Показники, що оцінюють якість стратегії, а саме відповідності стратегії реаліям розвитку зовнішнього оточення, його контролю, динамічності, відповідності можливостям організації, гнучкості, об'єктивності тощо. В цьому аспекті розглядають SWOT-аналіз досліджуваного підприємства

2. Показники, що оцінюють якість механізму реалізації стратегії підприємства – під ними варто розуміти передумови просування підприємства, методи та стратегічні напрямки розвитку підприємства.

3. Показники, які показують стратегічну ефективність – до цієї групи відносять якісні зміни, які можуть бути прогнозованими на довгостроковий термін за результатами впровадження стратегії, а також отримані результати від реалізації стратегічних рішень. Крім цього в даному напрямку також оцінюють можливі ризики, які виникають при реалізації стратегії підприємства.

Особливості використання такого підходу полягає саме в аналізі позитивної чи негативної тенденції зміни показників, тому для здійснення повноцінного аналізу необхідно обрати такий перелік показників, на які стратегія впливає найбільше. На основі розрахунку таких показників формують загальний механізм реалізації стратегії розвитку суб'єкту бізнесу на міжнародному рівні (рис. 1.8.)

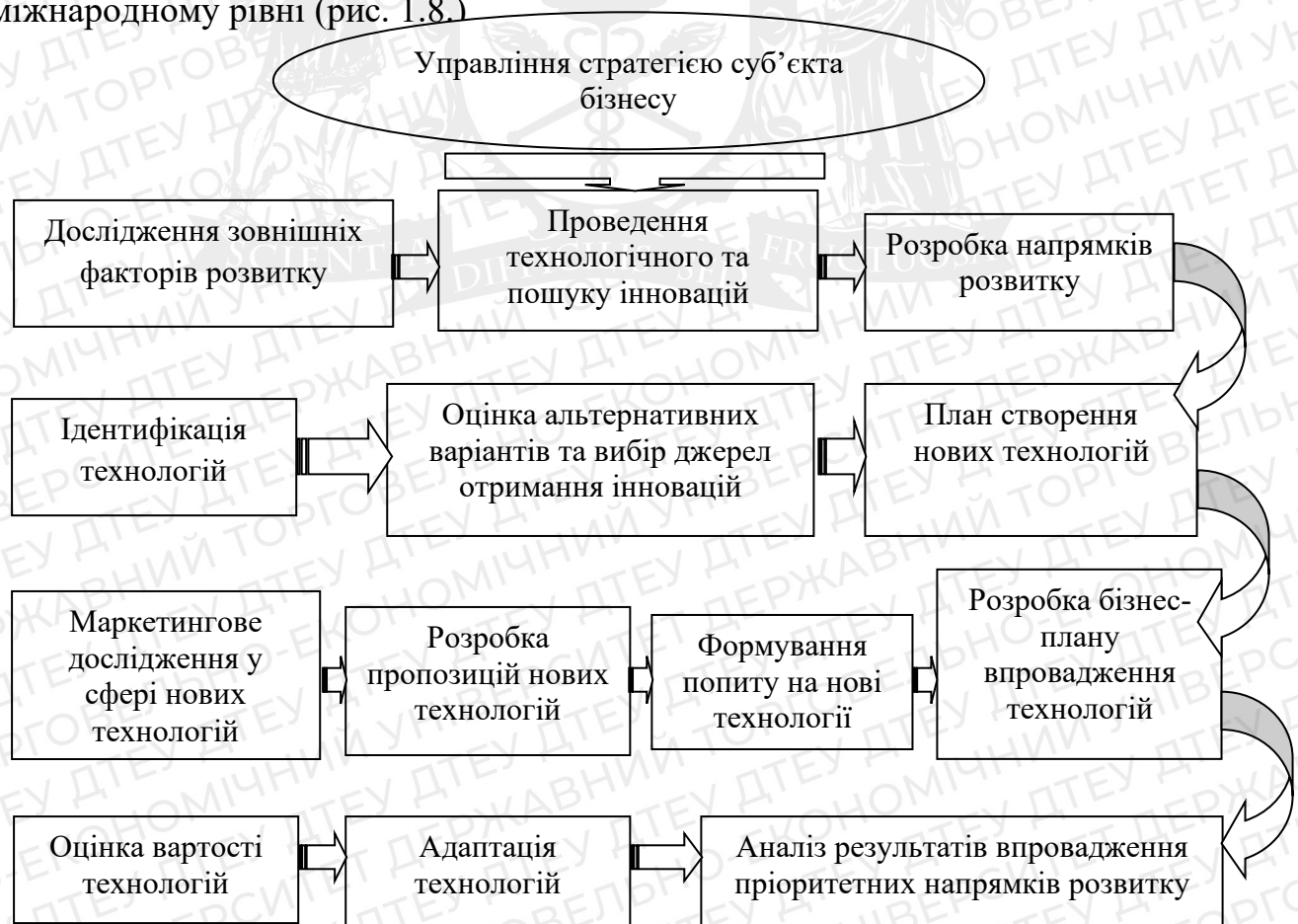


Рис. 1.8. Механізм управління стратегією суб'єкта бізнесу на міжнародному рівні [42]

Відповідно до основних структурних елементів потенціалу суб'єкта міжнародного бізнесу та збалансованої системи показників можна виокремити основні критерії для його подальшого розвитку та окреслити індикатори і показники подальшого розвитку. Розглянемо основні з них:

1. Виробничий та майновий потенціал, індикатором розвитку якого є стан матеріально-технічного забезпечення та ефективності використання ресурсів, що вимірюється наступними показниками: матеріаловіддачою, фондівіддачою, фондоозброєністю, матеріаломісткістю, коефіцієнтом зносу основних засобів, рентабельністю основних засобів, оборотних засобів та власного капіталу.

2. Трудовий потенціал, індикатором розвитку якого є розвиток персоналу, що вимірюється наступними показниками: озброєністю працівників нематеріальними активами, коефіцієнтом забезпеченості інтелектуальною власністю, індексом підвищення кваліфікації, продуктивністю праці, чистим доходом від реалізації продукції на одного працюючого.

3. Фінансовий потенціал, індикатором розвитку якого є динаміка основних параметрів компанії та її діяльності, а також зміна фінансово-економічного стану, що вимірюється наступними показниками: рентабельністю підприємства, коефіцієнтом фінансової стійкості, коефіцієнтом автономії та коефіцієнтом фінансового левериджу.

4. Маркетинговий потенціал, індикатором розвитку якого є задоволеність та лояльність споживачів (клієнтів) підприємства, що вимірюється наступними показниками: часткою підприємства на ринку, коефіцієнтом співвідношення витрат на збут і чистого доходу від реалізації продукції, індексом задоволеності споживачів.

5. Організаційно-управлінський потенціал, індикатором розвитку якого є якість управління у компанії та активність компанії в сфері інвестування, що вимірюється наступними показниками: коефіцієнтом оборотності власного капіталу, коефіцієнтом оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості,

коефіцієнтом оборотності активів, коефіцієнтом співвідношення адміністративних витрат і чистого доходу від реалізації продукції, коефіцієнтом

Наведена система індикаторів відносно стабільності розвитку суб'єкта міжнародного бізнесу дозволяє провести оцінку всі аспекти його стратегії. Завдяки цьому можна підвищити загальний рівень обґрунтованості рішень управлінського характеру для того, щоб забезпечити розвиток суб'єкта міжнародного бізнесу через врахування всіх основних аспектів його роботи та розробки можливої стратегії розвитку.

Висновки до розділу 1

На основі розгляду теоретичних основ дослідження міжнародної стратегії надання послуг можемо узагальнити такі висновки:

1. Узагальнивши всі підходи, що стосуються визначення сутності стратегії організації, її необхідності та призначення можемо зробити висновок, що досягнення запланованих цілей можна оцінювати як процес загального розвитку організації, а результати, які можна досягти при втіленні основних цілей стратегії, доцільно вважати як окремі характеристики наведеного процесу. Стратегія розвитку суб'єктів господарювання у сфері послуг на міжнародному ринку залежить від багатьох факторів та передумов.

2. Важливе значення для ефективної роботи суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг має її стратегія, оскільки саме завдяки їй можна визначити цілі та порівняти їх з фактичними можливостями, враховуючи при цьому вимоги зовнішнього середовища. При цьому найбільше використовують метод на основі розрахунку збалансованої системи показників, що дозволяє оцінити стратегічний потенціал суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг. Ця методика складається із показників, які дозволяють оцінити роботу стратегії розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу та важливі аспекти обраної стратегії.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Розвиток світового ринку медичних послуг в умовах глобальної пандемії

Провівши новітні дослідження у сфері розвитку медичних послуг в світі, на які вплинули як глобальна пандемія, так і війна варто виокремити основні тенденції:

1. Уберізація, яка передбачає своєчасний та швидкий пошук швидкого способу для того, щоб задовольнити загальний запит відповідно до місця його виникнення з врахуванням мінімальної ринкової ціни. В уберізації виокремлюють перспективні напрямки такі як телеприсутність та теленавчання під час проведення діагностичних процедур та операцій [39].

2. Підвищення попиту на допомогу високотехнологічного характеру – в цьому напрямку важливими трендами технологічного характеру, що змінюють ландшафтний механізм охорони здоров'я, цифровізація послуг та бізнес-процесів, а також їх датацентричність.

3. Цифровізація протоколів з питань лікування – застосування цифрових технологій у загальному протоколі лікування через проведення своєчасного аналізу медичних зображень, мається на увазі скринінгу та підтримки відповідних рішень лікаря, оцінка медичних записів та інформації, а також формування контекстних опитувальників та довідників для пацієнтів з метою оптимізації для превентивних аналізів та зменшення загальної суми витрат, державних фінансових ресурсів.

4. Потреба в покращенні якості послуг та сервісу – в такому аспекті потрібно враховувати тенденції відносно збільшення запитів та очікувань пацієнтів. Це має відношення до всіх верств населення та різного віку. Іншими словами при цьому враховується індивідуальна спроможність медичного

закладу забезпечити необхідний рівень підтримки, психологічної адаптації, турботи та фізичного комфорту, на які чекає пацієнт [51].

5. Конкуренція, що може перетинати кордони, яка проявляється не лише в приватних медичних центрах, а й в державних закладах. Для цього потрібно внести пропозиції для того, щоб підвищити конкурентоспроможність медичних державних установ. При цьому конкуренція прослідковується за медичних сестер та лікарський персонал. Варто зазначити, що в останні роки всі державні заклади в сфері медицини покращили свій сервіс та створили зручні умови для пацієнтів, що в комплексі призводить до відтоку клієнтів у клініки, які здійснюють свою діяльність за різними пакетами медичних гарантій.

6. Відслідковуються нові прояви в сфері формування культури для ведення здорового способу життя – ця тенденція проявляється в поступовому розвитку превентивної медицини, що орієнтується на профілактиці та веденні здорового способу життя.

7. Поступове збільшення витрат у сфері медицини – в цьому напрямку варто зазначити, що для великих медичних центрів адміністративні та накладні витрати, а також витрати, які здійснюються для залучення нових клієнтів, просування закладу на медичному ринку не стануть перепорою ніж для невеликих медичних центрів.

8. Активний розвиток проектів, які спрямовані на взаємодію страхових компаній з приватними медичними закладами. Більшість представників бізнесу зацікавлені в добровільному страхуванні себе, своєї сім'ї та своїх працівників, тому такі компанії зацікавлені в формуванні програмах захисту соціальних груп спеціального призначення через конкретні страхові компанії. [36].

Щодо тенденцій в Україні з приводу розвитку медичних послуг варто відзначити, що коронавірус та війна на території країни вивели статус працівників медичної сфери на новий рівень. Здійснення ефективного лікування та реабілітація пережитих подій спонукає до того, щоб сформувати

попит на медиків стабільним. Поступове збільшення попиту на медичні послуги можуть призводити до зростання заробітних плат, загальних інвестицій в інфраструктуру медицини, а також в процес навчання та наукові розробки. Крім цього бути медиком стає все більш престижнішим, а сам процес локалізації призводить до зростання попиту на вітчизняну медичну промисловість. Тому медичні послуги стають перспективними для різних країн світу, зокрема для країн Європейського союзу, що матимуть змогу розташовувати своє виробництво в Україні.

Також перспективними напрямками є послуги психологів, однак для реабілітації людей після війни потрібно буде ще більше спеціалістів в цій сфері. Тому повинно збільшити державне замовлення на підготовку таких працівників, при цьому військові психологи матимуть попит як інструкторів в інших країнах світу з високою заробітною платою.

Щодо прогнозованого загальносвітового обсягу загальних видатків, які спрямовуються на охорону здоров'я зазначимо, що він поступово зростає. Зокрема, відповідно прогнозів передбачається поступове зростання витрат близько 5,4% кожного року на протязі 2017-2022 років, тобто з 7,724 трильйонів дол. США до 10,059 трильйонів дол. США [26]. Відзначимо, що на фінансові показники механізму охорони здоров'я впливають такі фактори, а саме:

- формування персоналізованої медицини;
- вихід на ринок підприємств, що формуються з новою та нетрадиційною конкуренцією та поширення експоненційних технологій;
- збільшення загального попиту на медичні центри, що мають широкий перелік послуг та більш вдосконалені механізми оплати послуг з державним забезпечення фінансовими ресурсами.

Всі учасники на ринку медичних послуг активно шукають більш новітні технології, сприяють процесу злиття, поглинання та розвитку партнерських відносин. Всі зацікавлені сторони вивчають альтернативні джерела доходів у формі вертикальної інтеграції.

У світі змінюється головний критерій відповідно до якого загальний обсяг медичних послуг повинен зростати з вищою якістю за меншу вартість. Це вимагає формування ефективної фінансової моделі та інфраструктури даних, які повинні обов'язково враховувати основні результати лікування для того, щоб забезпечити ефективні напрямки відшкодування фінансових ресурсів в межах більш нового підходу, який фокусується на його якості. Це стає міцним фундаментом для зростання багатьох систем охорони здоров'я. В світі такий перехід є актуальним для Сполучених Штатах, оскільки в них діють норми закону «Про доступ до медичних послуг та продовження дії Програми страхування здоров'я дітей» від 2015 року, що вимагає коригування заохочувальних виплат та платежів в 2022 році. Завдяки впровадженню інновації в сфері медичних послуг, політики платіжних програм держави та медичній практиці лікарні можуть переносити деякі види послуг до альтернативних центрів, що можуть забезпечити конкурентні переваги через скорочення загальних витрат та розширенню доступу до допомоги у сфері медичних послуг. Крім цього спостерігається ситуація, за якою що соціальні детермінанти здоров'я часто мають значний вплив на здоров'я населення, ніж на механізм охорони здоров'я [10]. На рис. 2.1. наведено динаміку надання медичних послуг, які надається державними та приватними лабораторіями за 2016-2020 роки в Україні.

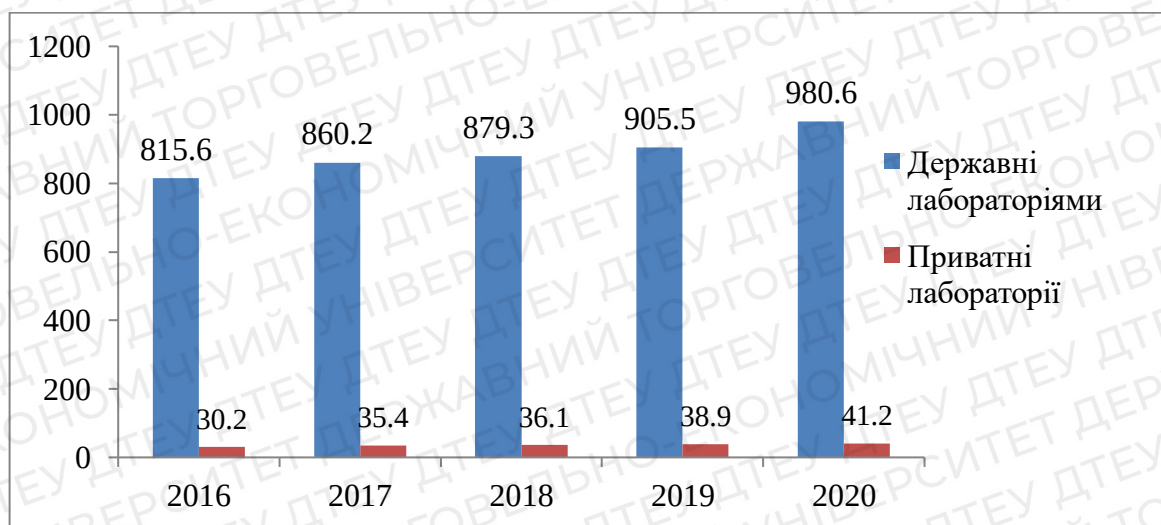


Рис. 2.1. Оцінка динаміки надання медичних послуг, які надається державними та приватними лабораторіями за 2016-2020 роки в Україні [10]

Для того, щоб розуміти як вплинув коронавірус на видатки державного бюджету на медичні послуги варто здійснити оцінку виконання бюджетної програми «Реалізація програми державних гарантій медичного обслуговування населення» у 2020 році в Україні (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Оцінка виконання бюджетної програми «Реалізація програми державних гарантій медичного обслуговування населення» у 2020 році в Україні [10]

Отже, можемо зазначити, що бюджет держави у 2020 році виконувався в досить складних умовах макроекономічного характеру, проте при послідовній політиці держави було акумульована значна частина доходів з державного бюджету, яка потрібна для своєчасного забезпечення фінансовими ресурсами медичної сфери, зокрема видатків, які спрямовуються на підтримку населення,

а також подолання негативних наслідків пандемії та інших видатків, що сприяють розвитку добробуту та економіки громадян.

На рис. 2.3. відобразимо касові видатки з державного бюджету, що спрямовуються на охорону здоров'я в Україні.



Рис. 2.3. Оцінка касових видатків з державного бюджету на охорону здоров'я у 2020 році в Україні [10]

Зазначимо, що загальна сума таких видатків складала 124,9 млрд. грн., що становить близько 9,7% від загального обсягу видатків з державного бюджету, при цьому ця сума на 223% більше, ніж сума, яка була виділена у 2019 році. При цьому найбільшу питому вагу в загальній структурі видатків, що спрямовувалися на охорону здоров'я складали видатки на іншу роботу, близько 87,2% та лікарні та санаторно-курортні заклади, що складає 7,8%.

З 1 квітня 2021 року була проведена програма на забезпечення медичних гарантій, яка включала в себе фінансування пакету вакцинації від COVID-19. Це призвело до того, що бюджет Програми медичних гарантій у 2021 році у порівнянні із 2020 збільшено на 34,6 млрд. грн., що в загальному підсумку становить 123,5 млрд. грн.

В процесі забезпечення та розвитку медичних послуг в Україні вагому роль займає Торговельно-промислова палата України, дослідження наведемо в наступному підрозділі.

2.2. Роль Торговельно-промислової палати України в процесі надання медичних послуг українськими підприємствами на міжнародних ринках

Спочатку наведемо видатки на медичні послуги у провідних країн світу та в Україні у 2021 році (рис. 2.3).

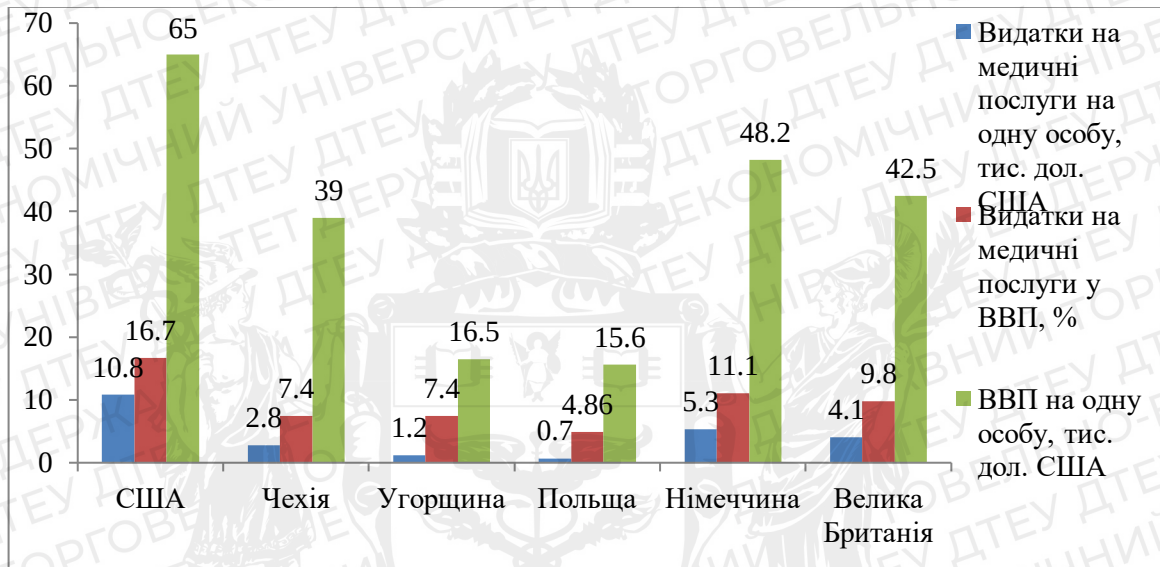


Рис. 2.3. Видатки на медичні послуги у провідних країн світу та в Україні у 2021 році

Забезпечувати стабільність розподілу державного бюджету на медичні послуги в цілому, оскільки це являється запорукою для успішного запровадження реформи системи охорони здоров'я та покращить якість медичних послуг. На ринку медичних послуг, в яких працюють вітчизняні підприємства важливе місце посідає Торговельно-промислова палата України. Завдяки роботі цього органу можна забезпечити сприятливе формування вітчизняного бізнес-середовище, вона дозволяє формувати та в перспективі розширювати різні можливості для ефективного розвитку бізнесу в цій сфері. Це можна досягти шляхом відкриття нових ринків для того, щоб експортувати свої товари та послуги медичного призначення, сприяти більш динамічній інтернаціоналізації бізнесу в Україні, активно проводити заходи для інтеграції в світову економіку, а також поліпшувати інституційне середовище у взаємній

співпраці з органами державної влади та бізнесових структур шляхом надання тих послуг, які користуються попитом на медичному ринку [61].

На рис. 2.4. розглянемо основну стратегію діяльності Торговельно-промислової палати на 2020-2025 роки.



Рис. 2.4. Стратегія розвитку діяльності Торговельно-промислової палати на 2020-2025 роки [61]

Правовою основою діяльності Торговельно-промислової палати є Закон України «Про торгово-промислові палати в Україні» [49], «Про міжнародний комерційний арбітраж» [45], Постанова Кабінету Міністрів України «Про підтримку діяльності торгово-промислових палат» [47], розпорядження КМУ «Про надання Торгово-промисловій палаті України повноважень виступати гарантуючою організацією, що видає в Україні книжки» [46].

Організація міжнародного економічного співробітництва Торгово-промислової палати України проводиться в наступних аспектах в тому числі у сфері медичних послуг:

- проведення конференцій, форумів та зустрічей;
- організація можливих міжнародних ділових заходів індивідуального порядку;

- проведення презентації компанії, які працюють у сфері медичних послуг з іноземними партнерами;
- організація навчального заходу в питаннях економічної роботи на міжнародному рівні та підготовка потенційних закордонних клієнтів із даними менеджерами, які займаються закупівлями [61].

Крім цього Торговельно-промислова палата проводить заходи, які спрямовуються на сприяння надходження інвестицій та здійснення проектної роботи в сфері надання медичних послуг в наступних аспектах:

1. проведення пошуку міжнародних компаній для спільної реалізації проектів з вітчизняними підприємствами у медичній сфері;
2. активних пошук інвесторів та фондів для можливої реалізації проектів для вітчизняних підприємств;
3. проведення аналізу ринків товарів та послуг за конкретними напрямками та оцінка нормативно-правової бази в різних сегментах ринку;
4. здійснення підготовки проектних пропозицій, зокрема це стосується підготовки презентації проектів та компаній, а також можливих пропозицій з продажу бізнесу, наданні інвестиційних пропозицій, а також підготовки бізнес-планів;
5. надання допомоги компаніям на міжнародному рівні відносно пошуку інвестиційних проектів, які є актуальними від вітчизняних компаній, які працюють на медичному ринку;
6. отримання допомоги компаніям міжнародної спеціалізації по аналізу вітчизняного ринку, який стосується конкретних секторів;
7. проведення організації зустрічей компаній з вітчизняними підприємствами, органами регіональної та державної влади;
8. надання консультацій відносно проведення організації бізнесу, реєстрації компаній та іноземних інвестицій, а також забезпечення належної системи оподаткування;
9. повний супровід компанії, які працюють на міжнародному рівні.

Торгово-промислової палати України проводить активну роботу з реалізації проектів у сфері медичних послуг на міжнародному рівні, зокрема це стосується ведення реєстру всіх актуальних проектів, програм та тендерів, які спрямовуються на забезпечення підтримки бізнесу та підприємницької діяльності міжнародних організацій на території України, надання професійних консультацій з приводу участі вітчизняних організацій в межах діючих проектів та програм, які спрямовані на підтримку бізнесу. Також в цьому напрямку проводиться аналіз пропозицій вітчизняних підприємств для їх безпосередньої участі в програмах та проектах, які спрямовані на підтримку бізнесу від організацій на міжнародному рівні. Торгово-промислова палата проводить супровід відносно подачі, підготовки та реалізації пропозицій від компаній.

Організаційна структура Торгово-промислової палати включає в себе Дирекцію із сприяння проектної роботи та надходження інвестицій, зокрема по наданню медичних послуг. Основні функції з цього напрямку роботи відносять на Проектний Офіс досліджуваної Дирекції. Зокрема, з цього напрямку роботи в 2022 році була проведена всесвітня виставка «Експо – 2020» в м. Дубай) на тему «UA Healthcare: Medical Technologies». Важливими елементами цієї програми є реалізація важливих заходів для того, щоб налагодити контакти з метою просування медичних послуг на міжнародні ринки, поступове розширення присутності медичних послуг на ринках Близького Сходу, зокрема: проведення зустрічей з Dubai Travel and Tour Agent Group з безпосередньою участю Торгово-промислової палати Дубаї для налагодження потоку туристів для отримання медичних послуг в Україні, відвідування провідних постачальників у сфері наданні медичних послуг, що обслуговується на території м. Дубай, а саме Health and Medical Services Group, активна участь у вільній економічній зоні Dubai Healthcare City, яка є першою та найбільшою зоною економічного спрямування у світі та відвідування виставки ARAB HEALTH 2022, що є важливою медичною події в країнах Близького Сходу.

При оцінці діяльності Торгово-промислової палати України обов'язково потрібно враховувати воєнний стан, який розпочався з 24 лютого 2022 року.

Для того, щоб позбавити обов'язкове звернення до Торгово-промислової палати України та її регіональних відділів з метою підготовки головного пакету нормативних документів під час військового стану, на офіційному сайті Торгово-промислової палати розміщено з 28.02.2022 року офіційний лист відносно підтвердження форс-мажорних обставин. Це дає можливість у разі потреби роздрукувати цей лист у формі підтвердження тим особам, яким не має відношення. Крім цього його можуть використовувати страховики під час переписки з клієнтами та компаніями, які займаються перестрахуванням.

Комітет, який займається питаннями охорони здоров'я та фармації при Торгово-промисловій палаті України надало звернення до уряд країни з приводу відкликання проекту Закону України «Про медичні вироби». Це відзначається у листі досліджуваного Комітету. Цей проект був висунутий на засіданні Комітету з питань охорони здоров'я та фармації для його обговорення. Зазначимо, що відхилення потребує проект у зв'язку із тим, що він не враховує міжнародний досвід в цій сфері, не взята до уваги практики Європейської Комісії та держав, які є членами Європейського Союзу. Дія цього законопроекту поширюється на всі медичні вироби, а також медичні вироби, які використовуються для проведення діагностики *in vitro*, на допоміжні засоби, медичні вироби, які імплантують, вироби, які мають призначення для проведення оцінки основних характерних рис, медичні вироби, що використовуються для клінічних досліджень [61].

Метою направленою листа наголошують проте, що Україна взяла на себе певні зобов'язання для оновити діючого законодавство у відповідності до актів Європейського Союзу, на базі яких були сформовані діючі технічні регламенти. Міністерство охорони здоров'я України виступає головним технічним регулятором у напрямку обігу медичних виробів для здійснення розробки нових регламентів технічного характеру, які мають відповідати новим Регламентам Європейського Союзу, а саме MDR та IVDR.

Для підвищення ефективності механізмів регулювання державного ринку медичних послуг потрібно впроваджувати міжнародну практику для

поступового реформування національної медицини. Варто приділити увагу підвищенню кваліфікації та навчання медичного персоналу, поступового оновленню устаткування та запровадженню інноваційних технологій для обробки даних, що спростить роботу працівникам та удосконалення умови пацієнтам для отримання послуг. З метою залучення та подальшого пошуку альтернативних джерел для забезпечення ресурсів в галузі охорони здоров'я, а також для підвищення рівня доступності в отриманні медичних послуг потрібно посилити роль медицини на основі бюджетно-страхового механізму.

Висновки до розділу 2

На основі розгляду практичних аспектів формування міжнародної стратегії надання послуг можемо узагальнити такі висновки:

1. Провівши новітні дослідження у сфері розвитку медичних послуг в світі, на які вплинули як глобальна пандемія, так і війна варто виокремити основні тенденції: уберізація, яка передбачає своєчасний та швидкий пошук швидкого способу, підвищення попиту на допомогу високотехнологічного характеру, цифровізація протоколів з питань лікування, потреба в покращенні якості послуг та сервісу, конкуренція, відслідковуються нові прояви в сфері формування культури для ведення здорового способу життя, поступове збільшення витрат у сфері медицини та активний розвиток проектів, які спрямовані на взаємодію страхових компаній з приватними закладами.

2. Організація міжнародного економічного співробітництва Торгово-промислової палати України проводиться в наступних аспектах в тому числі у сфері медичних послуг: проведення конференцій, форумів та зустрічей, організація можливих міжнародних ділових заходів індивідуального порядку, проведення презентації компанії, організація навчального заходу в питаннях економічної роботи на міжнародному рівні та підготовка потенційних закордонних клієнтів із даними менеджерами, які займаються закупівлями.

ВИСНОВКИ

В роботі розкриті наукові та практичні аспекти розвитку міжнародної стратегії надання медичних послуг. На основі цього узагальнимо наступні висновки:

1. Узагальнивши всі підходи, що стосуються визначення сутності стратегії організації, її необхідності та призначення можемо зробити висновок, що досягнення запланованих цілей можна оцінювати як процес загального розвитку організації, а результати, які можна досягти при втіленні основних цілей стратегії, доцільно вважати як окремі характеристики наведеного процесу. Стратегія розвитку суб'єктів господарювання у сфері послуг на міжнародному ринку залежить від багатьох факторів та передумов. Для їх оцінки проводять SWOT-аналіз та PEST-аналіз, перший з яких дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а другий – проводить оцінку політичних та економічних факторів, соціальних та технологічних. Все це в комплексі дозволяє сформувати ефективну стратегію.

2. Важливе значення для ефективної роботи суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг має її стратегія, оскільки саме завдяки їй можна визначити цілі та порівняти їх з фактичними можливостями, враховуючи при цьому вимоги зовнішнього середовища. При цьому найбільше використовують метод на основі розрахунку збалансованої системи показників, що дозволяє оцінити стратегічний потенціал суб'єктів міжнародного бізнесу в сфері послуг. Ця методика складається із показників, які дозволяють оцінити роботу стратегії розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу та важливі аспекти обраної стратегії. Саме збалансована система показників складається із фінансових та нефінансових показників роботи суб'єкта бізнесу, які оцінюються для того, щоб досягти внутрішні управлінські цілі та спрямовується на порівняння показників, які розраховані у грошовому виразі із операційними показниками, які показують ступінь задоволення клієнта, розвиток господарських процесів

всередині організації, інноваційну активність та на основі них можна запропонувати напрямки.

3. Провівши новітні дослідження у сфері розвитку медичних послуг в світі, на які вплинули як глобальна пандемія, так і війна варто виокремити основні тенденції: уберізація, яка передбачає своєчасний та швидкий пошук швидкого способу, підвищення попиту на допомогу високотехнологічного характеру – в цьому напрямку важливими трендами технологічного характеру, що змінюють ландшафтний механізм охорони здоров'я, цифровізація послуг та бізнес-процесів, а також їх дата центричність, цифровізація протоколів з питань лікування, потреба в покращенні якості послуг та сервісу, конкуренція, що може перетинати кордони, яка проявляється не лише в приватних медичних центрах, а й в державних закладах, відслідковуються нові прояви в сфері формування культури для ведення здорового способу життя, поступове збільшення витрат у сфері медицини та активний розвиток проєктів, які спрямовані на взаємодію страхових компаній з приватними закладами.

4. Організація міжнародного економічного співробітництва Торгово-промислової палати України проводиться в наступних аспектах в тому числі у сфері медичних послуг: проведення конференцій, форумів та зустрічей, організація можливих міжнародних ділових заходів індивідуального порядку, проведення презентації компанії, які працюють у сфері медичних послуг з іноземними партнерами, організація навчального заходу в питаннях економічної роботи на міжнародному рівні та підготовка потенційних закордонних клієнтів із даними менеджерами, які займаються закупівлями. Для підвищення ефективності механізмів регулювання державного ринку медичних послуг потрібно впроваджувати міжнародну практику для поступового реформування національної медицини. Варто приділити увагу підвищенню кваліфікації та навчання медичного персоналу, поступового оновленню устаткування та запровадженню інноваційних технологій для обробки даних

СПИСОК ВИКОРИСТАННЯ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія; Донецький нац. ун-т. Донецьк: ДонНУ, 2021. 155 с.
3. Артеменко Л. П. Наукові підходи до стратегічної ефективності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2(2). С. 115–119.
4. Барзилович А.Д. Принципи та функції державного регулювання ринку медичних послуг – теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 21 / 2019. С. 122-126.
5. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія / А. І. Белова ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ : КНУБА, 2014. 292 с.
6. Березін О. В. Безпарточний М. Г. Стратегія підприємства: навч. посібник. Київ: Ліра, 2021. 224 с.
7. Берницька Д. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2019. 213 с.
8. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Атака, 2019. 480 с.
9. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія / І. М. Боярко та ін. Суми : Університетська книга, 2014. 175 с.
10. Видатки на охорону здоров'я у 2021 р. : коли очікування розбиваються об жорстоку реальність. URL: <https://www.apteka.ua/article/579552>. (дата звернення 05.05.2022).

11. Востряков О. В., Гребешкова О.М. Стратегічне управління підприємством: бізнес-курс: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2019. 316 с.
12. Гевко О. Б. Стратегічне управління: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / О. Б. Гевко, Н. М. Шведа. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
13. Горбань В. Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства URL: <http://www.intkonf.org>. (дата звернення 05.05.2022).
14. Гриньова В. М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку : монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2020. 268 с.
15. Дахно І. І. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2018. 355 с.
16. Диверсифікація джерел фінансування охорони здоров'я. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialna-politika/diversifikaciya-dzherel-finansuvannya-okhoroni-zdorovya>. (дата звернення 05.05.2022).
17. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
18. Добрава Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О. 2018. 305 с.
19. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2020. 440 с.
20. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. 3-є вид., без змін. К.: КНЕУ, 2020. 528 с.
21. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : колект. моногр. / В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова та ін. ; під ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Донецьк : НОУЛІДЖ. Донец. від-ня, 2014. 187 с.
22. Зінчук Т., Горбачева І., Ковальчук О., Куцмус Н., Усюк Т., Пивовар П., Данкевич В., Прокопчук О. Міжнародні економічні відносини та

зовнішньоекономічна діяльність: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 512 с.

23. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. Та доп. / За ред. Козака Ю. Г. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.

24. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. К.: Центр учбової літератури, 2019. 214 с.

25. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. К: Каравела. 2019. 464 с.

26. Карлаш В.В. Проблеми державного регулювання здійснення контролю в сфері охорони здоров'я України. Теорія і практика сучасної науки (частина II): матеріали IV Міжнародної наук. практ. конф., 15-16 трав. 2019 р. Київ: МЦНД, 2019. С. 5-6.

27. Кібік О. М., Котлубай В. О., Хаймінова Ю. В., Редіна Є. В., Белоус К. В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.

28. Колот А. М., Швиданенко Г. О., та ін. Створення власного бізнесу : навч. посібник. К. : КНЕУ. 2017. 311 с.

29. Комарницька Н. М. Пріоритетні шляхи розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 16, Серпень. С. 86-88.

30. Македон В. В. Розробка комбінованої стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників: монографія. К.: Європейський вектор економічного розвитку, 2016. С. 88-101.

31. Максименко Д. В., Чекан Ю. Ю. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економічні науки*. 2016. №21(16). С. 209–215.

32. Маркетинговий аналіз суб'єктів господарювання: практикум / уклад.: Т. В. Князева, А. В. Шевченко; Нац. авіац. ун-т. К.: НАУ, 2019. 49 с.

33. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2020. 320 с.
34. Міжнародний маркетинг: навч. посібник / Т. В. Князева, Ю. П. Колбушкін, С. В. Петровська та ін. К. : НАУ, 2019. 164 с.
35. Міщук Ю., Артеменко Л. П. Збалансована система показників промислового підприємства як інструмент виходу з кризи. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (19 травня 2016 р.); відп. ред. проф. Л. М. Черчик. Луцьк, 2016. С. 158–159.
36. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 рр. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/0/691trategiya.pdf>. (дата звернення 05.05.2022).
37. НСЗУ : Порядок реалізації Програми медичних гарантій у 2021 році URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/poryadok-realizaciyi-programi-medichnih-garantij-u-2021-roci>. (дата звернення 05.05.2022).
38. Орлова К. Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.
39. Основні принципи реформи системи охорони здоров'я / Модуль 1. Вступ до стратегічного планування. Оцінка ситуації та аналіз даних. URL: <https://www1.undp.org/content/dam/ukraine/docs/Donbas/RPP/P2-M1.pdf>. (дата звернення 05.05.2022).
40. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
41. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 400 с.
42. Полозова Т.В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційноінвестиційною спроможністю підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. 126 с.
43. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017р № 2168-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>. (дата звернення 05.05.2022).

44. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#Text>. (дата звернення 05.05.2022).

45. Про міжнародний комерційний арбітраж : Закон України від 24.02.1994 № 4002-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4002-12#Text>. (дата звернення 05.05.2022).

46. Про надання Торгово-промислової палати України повноважень виступати гарантуючою організацією, що видає в Україні книжки (карнети) : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2004 р. № 988-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/10717778>. (дата звернення 05.05.2022).

47. Про підтримку діяльності торгово-промислових палат : постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.1999 № 529. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/529-99-п#Text>. (дата звернення 05.05.2022).

48. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.11. 2016 р. № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text>. (дата звернення 05.05.2022).

49. Про торгово-промислові палати в Україні : Закон України від 02.12.1997 № 671/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671/97-вр#Text>. (дата звернення 05.05.2022).

50. Про утворення Національної служби здоров'я України : постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2017р № 1101. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorenniya-nacionalnoyi-sluzhbi-zdorovya-ukrayini>. (дата звернення 05.05.2022).

51. Програма медичних гарантій 2021 : НСЗУ розповіла про пріоритети та оновлення. URL: <https://uacrisis.org/uk/nszu-pmg-2021>. (дата звернення 05.05.2022).

52. Приятельчук О. А. Місце людського ресурсу в сучасній концепції менеджменту фірми. Modern Transformation of Economics and Management in the

Era of Globalization : international Scientific Conference. January 29, 2020. Klaipeda, 2020. P. 182–187.

53. Пуцентейло П. Р. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4. С. 196-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_3-4_34. (дата звернення 05.05.2022).

54. Рокоча В. В., Одягайло Б. М., Терехов В. І. Бізнес-стратегії європейських компаній: навчальний посібник. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2018. 312 с.

55. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с. 86

56. Сазонець О. М. Управління міжнародним бізнесом: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2019. 338 с.

57. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2018. 279 с.

58. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: колект. монографія / Наливайко А. П. та ін. ; за ред. проф. А. П. Наливайка; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2021. 398 с.

59. Стратегічне планування як головна функція стратегічного управління організацією: Матеріали VII Міжнародної науково–практичної конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса, 28 травня 2018) / О. О. Олейникова, Ю. В. Тимко, С. І. Іванов, Одеса: ОНПУ, 2018. 242 с.

60. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

61. Торгово-промислова палата України. URL: <https://uccr.org.ua/naivazhlyvishe>. (дата звернення 05.05.2022).

62. Юркевич О. О. Стратегія розвитку підприємства. Конспект лекцій.
Житомир.2021. 247 с.

