

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Ліщук Ірина Іванівна

УДК 65.339

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Технології прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі

ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

І.І. Ліщук

Керівник роботи:
О.А. Прокопчук, к.е.н., доцент

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Ліщук І.І. Технологія прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Досліджено теоретико-методичні та прикладні засади технології управлінських рішень у міжнародному бізнесі. На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів до визначення сутності основних понять проблеми дослідження та ідентифікації специфіки міжнародного менеджменту представлено технологію прийняття управлінських рішень в міжнародному бізнесі. Здійснено аналіз тенденцій розвитку ринку медичних виробів України. Визначено особливості технології прийняття комерційних рішень у сфері охорони здоров'я. Обґрунтовано пропозиції щодо системи прийняття міжнародних рішень з урахуванням тенденцій розвитку міжнародного та національного ринку медичних виробів та інновацій в практиці менеджменту.

Ключові слова: управлінські рішення, міжнародний бізнес, менеджмент міжнародного бізнесу.

Lischuk I.I. Technology of management decision in international business. – Manuscript qualification work.

Qualification work for the second (master's) degree in EP «International Management» in the field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». – Polissya National University, Zhytomyr, 2023.

The theoretical, methodological and applied principles of the technology of management decision in international business are investigated. On the basis of generalization of theoretical and methodological approaches to defining the essence of the basic concepts of the research problem, identifying the specifics of international management, the technology of making management decisions in international business is presented. The trends of the medical devices of Ukraine are analyzed. The peculiarities of the making commercial decisions technology in the field of health care are determined. Proposals regarding the international decision-making system are substantiated, taking into account the development trends of the international and national market of medical devices and innovations in management practice.

Keywords: management decisions, international business, international management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	7
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ У СФЕРІ ДИСТРИБУЦІЇ МЕДИЧНИХ ВИРОБІВ	13
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ З УРАХУВАННЯМ СПЕЦИФІКИ РОЗВИТКУ РИНКУ МЕДИЧНИХ ВИРОБІВ	21
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Всеохоплююча глобалізація, мінімізуючи та нівелюючи національні бар'єри, розширює можливості бізнес-суб'єктів для міжнародної економічної експансії ринкового простору. Поряд з нарощуванням фінансового, інноваційного, людського, маркетингового потенціалів компанії, у відповідь на об'єктивні потреби адаптуватися одночасно до національних та глобальних умов, постійно удосконалюють управлінські технології, що консоліднуються у інтегровану систему міжнародного менеджменту, основою якого становить процес прийняття та реалізації управлінських рішень. Вагомість управлінських рішень для ефективності менеджменту міжнародної діяльності бізнес-компаній в умовах підвищеної ризиковості та невизначеності визначили теми даного дослідження.

Управлінські рішення є актуальним предметом досліджень в українській науці. В науковій літературі представлено десятки праць щодо їх сутності та методичного забезпечення (Бабій І., Карпенко Ю., Кобзар А., Костін Ю., Ткачова Т. та ін.). Окрема увага експертів з наукових та бізнесових кіл присвячена специфіці управлінських процесів у міжнародному бізнесі (Доронін А., Либа В., Ревенко Д., Корогодова О., Яремчук С., Сухорукова О., Малишенко Л.О. та ін.). *Метою даного дослідження є* – обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення технології прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі *завдання*:

- розкрити зміст категоріального апарату проблеми прийняття управлінських рішень;
- здійснити аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку медичних виробів в Україні;
- ідентифікувати особливості прийняття міжнародних комерційних рішень у сфері дистрибуції медичних виробів;

– обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення технології прийняття міжнародних рішень з урахуванням тенденцій розвитку міжнародного та національного ринку медичних виробів та інновацій в практиці менеджменту.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі у сфері дистрибуції медичних виробів.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів управління міжнародною діяльністю бізнес-суб'єктів.

Методи дослідження. Методологічною та теоретичною основою дослідження є системний метод пізнання соціально-економічних процесів. Для вирішення окремих завдань були застосовані методи: *абстрактно-логічний* (при вивченні та уточненні сутності поняття «управлінське рішення»), *теоретичного узагальнення* (при формулюванні теоретичних узагальнень та висновків); *індукції і дедукції, аналізу і синтезу, статистико-аналітичний* – для оцінки тенденцій розвитку ринку медичних виробів України, ідентифікації особливостей технології прийняття управлінських рішень у сфері охорони здоров'я.

Публікації. За результатами дослідження автором опубліковано 3 наукові праці загальним обсягом 0,5 д.а.

1. Ліщук І.І. Технологія прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 червня 2023 року. Житомир: Поліський національний університет. 2023. С. 555-558.
2. Ліщук І.І. Ринок медичних виробів України: сучасний стан та тенденції розвитку. Студентські наукові читання-2023 : Матеріали студентської науково-практичної конференції, 14 грудня 2023 року. Житомир : Поліський національний університет, 2023. С. 109-111.
3. Ліщук І.І. Специфіка управлінських рішень в системі менеджменту міжнародних компаній. Мировідбудова та глобальне економічне зростання: фокус дипломатії: збірник матеріалів IX науково-практичної

студентської конференції (м. Житомир, 23 листопада 2023 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет». 2023. С. 106-108.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення й висновки дослідження можуть слугувати обґрунтуванням для подальшого удосконалення системи управління міжнародною діяльністю вітчизняних компаній з урахуванням світового досвіду і тенденцій.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст кваліфікаційної роботи викладений на 32 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Динамічна експансія міжнародними компаніями світового ринкового простору обумовила появу спеціальних механізмів управління транснаціональним бізнесом, що трансформувалися у міжнародний менеджмент. Усі його специфічні риси (методи, інструменти, організаційна структура тощо) обумовлені необхідністю врахування міжнародного контексту діяльності. Управління міжнародними компаніями є складним завданням, що вимагає від керівників не лише глибокого розуміння бізнес-процесів, а й врахування особливостей кожного регіону, в якому вони працюють.

Міжнародний менеджмент є специфічною за механізмам та інструментами формою управління, спрямованою на розвиток міжнародних бізнес-операцій у глобальному середовищі з урахуванням локальних умов та інтересів, обмежень та можливостей інтернаціонального та національного характеру [3].

Міжнародний менеджмент імплементується через прийняття та реалізацію управлінських рішень, що являють собою результат раціонального і творчого аналізу проблемної ситуації, вибору методів і інструментів її вирішення відповідно до визначених цілей менеджменту [1, 4]. Управлінські рішення приймаються при виникненні проблемних ситуацій чи потенційних можливостей (рис. 1.1.). Унаслідок диференціації та динамічної мінливості умов міжнародного середовища, для компаній особливої вагомості набуває здатність адаптуватися до негативного впливу зовнішнього середовища на свою діяльність. Тобто компанії мають необхідність максимально використовувати потенційні можливості та уникати ризиків шляхом прийняття оптимальних управлінських рішень.

Концептуальна сутність управлінських рішень та методи їх прийняття є майже тотожними в управлінні національним та міжнародним бізнесом. Однак процес прийняття рішень на міжнародному рівні потребує врахування великої

сукупності національних, регіональних та міжнародних чинників в економічній, соціальній, політичній та ін. сферах.

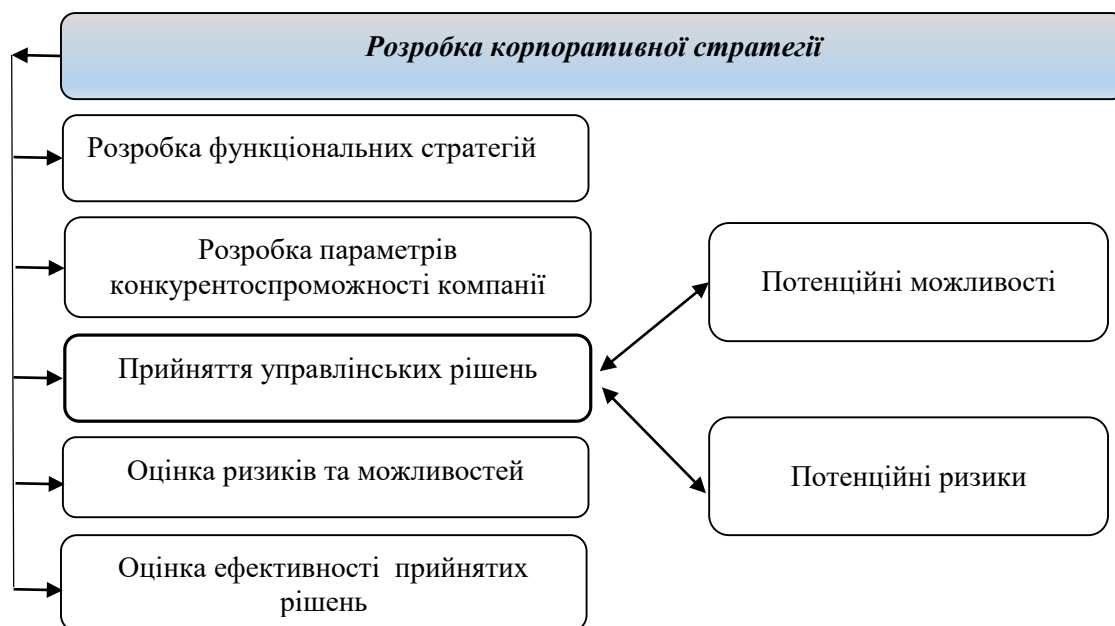


Рис. 1.1. Управлінські рішення в системі міжнародного менеджменту

Основними чинниками, що визначають специфіку управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу, є:

1. Кроскультурність – необхідність врахування культурних та ментальних відмінностей персоналу, особливо управлінського, а також диверсифікації запитів регіональних та національних ринків. Враховуючи різноманіття культур, управлінські рішення мають бути не тільки ефективними, але й адаптованими до локальних реалій.

2. Комунікаційні обмеження (різні часові пояси) та мовні бар'єри.

3. Необхідність збалансування повноважень менеджменту відповідно до рівня централізації та децентралізації міжнародної компанії. Відповідно до обраної моделі ведення бізнесу (інтернаціональна, мультинаціональна, глобальна чи транснаціональна) кожна міжнародна компанія визначається з рівнем централізації управління бізнесом. Окремі функції (фінансовий контроль, стратегічне управління, інновації, глобальний маркетинг) більшість ТНК централізують. Інші функції менеджменту розподіляються на національному та

глобальному рівнях відповідно до моделі ведення бізнесу. Рівень централізації управління також визначається певним набором чинників (табл. 1).

Таблиця 1.1.

Ідентифікуючі чинники рівня централізації управлінських рішень у міжнародних компаніях

Чинники	Централізація	Децентралізація
Обсяг бізнес-операцій	Великий	Малий
Фінансовий потенціал	Високий	Низький
Конкурентне середовище	Сильне	Стабільне
Інноваційна активність	Висока	Середня
Значення інтелектуальних цінностей	Велике	Мале
Рівень товарної диверсифікації	Низький	Високий
Однорідність товарних ліній	Гомогенні	Гетерогенні
Географічна віддаленість материнської компанії і зарубіжних відділень	Мала	Велика
Рівень компетенції менеджерів у країні локалізації підрозділів	Нижчий	Вищий
Досвід у міжнародному бізнесі	Значний	Малий

Джерело: [10].

4. Необхідність дотримання національних та міжнародних правових норм і стандартів.

5. Гнучкість – менеджмент міжнародних компаній повинен бути спроможним швидко реагувати на зміни в економічних умовах, конкурентному середовищі і технологічному прогресі. Гнучкість у прийнятті рішень і виконанні стратегій дозволяє компаніям ефективно конкурувати на глобальному ринку.

6. Глобальний підхід до управління – незважаючи на обраний рівень децентралізації, ТНК апріорі є компаніями, що імплементують глобальну систему менеджменту [7].

На стиль та методи управління значною мірою впливають національні культурні особливості. Для прикладу у США, Франції, Німеччині віддають переваги централізованому стилю управління. Натомість у скандинавських країнах та Великобританії рішення приймаються переважно децентралізовано. В Японії управлінські рішення є результатом досягнення консенсусу і поєднання централізації та децентралізації.

Технологія прийняття міжнародних управлінських рішень також є адаптованою до диверсифікованих умов зовнішнього середовища, що включає інтернаціональні та національні чинники. Вона передбачає використання спеціалізованих методів і інструментів для ефективного управління діяльністю на міжнародному рівні (рис. 1.2.).

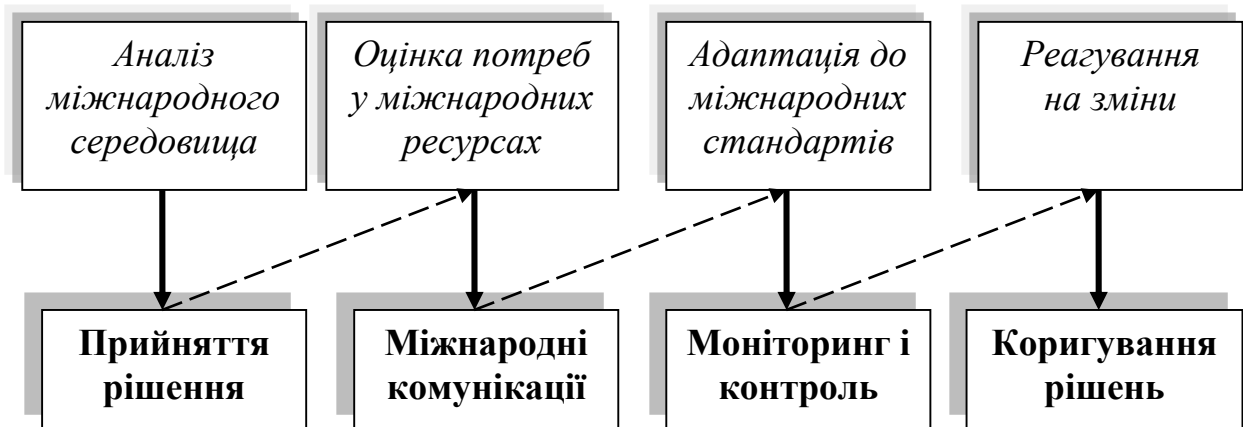


Рис. 1.2. Технологія прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі

Типовими етапами такої технології є:

- Аналіз міжнародного середовища та національних умов країн ведення бізнес-діяльності з подальшою ідентифікацією найбільш вагомих факторів.
- Прийняття управлінського рішення та його узгодження з корпоративною та функціональними стратегіями.
- Оцінка потреб та залучення міжнародних ресурсів (фінансових, людський, виробничих та ін.).

- Міжнародне комунікаційне управління – побудова ефективної системи комунікації між різними відділами та підрозділами компанії, розташованими в різних країнах.

- Адаптація до міжнародних та національних стандартів: Врахування та дотримання норм і стандартів управління для підвищення ефективності та відповідності вимогам ринку.

- Моніторинг і контроль за реалізацією рішення, що мають здійснюватися постійно з метою оцінки результатів міжнародної діяльності, а також вчасного виявлення та вирішення потенційних проблем.

- Реагування на зміни – гнучкість та швидкість у внесенні змін до стратегій та тактик відповідно до змін в міжнародному середовищі значною мірою визначають ефективність та результативність рішення.

Ця типова (еталонна) технологія дозволяє компаніям ефективно управляти своєю міжнародною діяльністю, враховуючи складність і різноманіття факторів, що впливають на міжнародний бізнес. Технологія прийняття управлінських рішень трансформується відповідно до вагомості та терміну їх дії. Відповідно стратегічні рішення є елементом стратегічного планування і пов'язані переважно з позиціонування компанії у міжнародному середовищі. Тактичні рішення спрямовані на структурування та підвищення ефективності використання ресурсів компанії. Оперативні рішення вирішують поточні проблеми, однак займають найбільше часу та зусиль управлінського персоналу.

Підсумовуючи, слід зазначити, що менеджмент міжнародного бізнесу є прикладом синергічного поєднання дивергентності та конвергентності – стратегічного глобального бачення і врахування кроскультурного, кроснаціонального, транскордонного бізнесу та середовища його здійснення. Управління міжнародними компаніями вимагає комплексного підходу, де керівники повинні поєднувати стратегічне мислення, гнучкість, аналітичні навички та вміння ефективно комунікувати в різних культурних середовищах. При цьому врахування особливостей кожного регіону та управління ризиками є важливими елементами успішного функціонування та розвитку.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ У СФЕРІ ДИСТРИБУЦІЇ МЕДИЧНИХ ВИРОБІВ

Військові події 2022 р. на території України призвели до масштабних руйнівних наслідків для усіх сфер суспільного життя. Всі сектори національної економіки зазнали різкого скорочення. Не стали виключенням навіть соціально вагомі та орієнтовані сегменти такі як фармація та медицина. Демографічні проблеми (масштабна міграція) та скорочення доходів і платоспроможності населення спричинили скорочення ємності ринку медичних послуг та виробів у вартісному та натуральному вимірі. Однак, дані сегменти, зважаючи на їх соціальну значимість, потребують особливої уваги та підтримки, консолідації зусиль суб'єктів медичної сфери та державних інституцій задля збереження та розвитку потенціалу галузі охорони здоров'я і якісного забезпечення соціальних потреб населення. Ефективним механізмом досягнення зазначених цілей є активізація управлінських інструментів та технологій усіх суб'єктів ринку охорони здоров'я (рис. 2.1). При цьому якість та споживча цінність основного товару ринку (медичних послуг) значною мірою визначається доступністю та інноваційним рівнем медичних виробів та обладнання.

Ринок медичних виробів полісуб'єктний. Пропозицію на ньому формують виробники і дистриб'ютори, попит – державні, комунальні та приватні клініки, лабораторії та аптечні мережі. Протягом останнього десятиліття ринок медичних виробів в Україні розвивався досить динамічно, що було обумовлено кількома чинниками, зокрема першими результатами системної медичної реформи та фінансовими надходженнями в медичні заклади від Національної служби здоров'я. Позитивним чинником стало збільшення кількості приватних медичних закладів та підвищення цін на їх послуги. Саме приватні лікарні є основними споживачами медичного обладнання, оскільки мають вищі фінансові можливості для оновлення власної матеріально-технічної бази, порівняно з

комунальними структурами. Однак розподіл попиту між приватними і комунальними закладами різниться залежно від видів обладнання. Зокрема приватні клініки переважно є споживачами дорогого обладнання (апарати для комп'ютерної та магнітно-резонансної томографії та ін.).



Рис. 2.1. Сегментація ринку охорони здоров'я

Суттєве зростання ємності ринку медичних виробів відбулося у 2020-2021 рр. внаслідок поширення Covid 19. Порівняно з 2013 р. щорічне зростання ринку складало у грошовому вимірі +13 %, в натуральному вимірі – +7 % [9]. Однак вже у 2022 р. внаслідок воєнних дій в Україні місткість ринку скоротилася на 16 % у грошовому вимірі та 43 % у натуральному вимірі [16].

Попит на внутрішньому ринку медичних виробів формується запитами великих міст (Київ, Харків, Львів та ін.) і забезпечується переважно за рахунок імпорту, тобто ринок є імпортозалежним (понад 70 % товарів є імпортними). Щодо сегменту медичного обладнання, то даний товар завозиться як у зібраному вигляді, так і подетально. Близько 10 % попиту забезпечується українськими виробниками, найбільш потужними з яких є компанії «Радмір» (мамографи, рентгенівські апарати), «Телеоптик» (рентгенівське обладнання), «Крас»

(рентгенівські апарати), «Ютас» (електрокардіографи, інфузійна техніка, апаратив ШВЛ і транспортні монітори) [13].

Українські компанії виробляють медичні вироби не лише для внутрішнього ринку, а й для зовнішнього. При цьому експорт медичних виробів з України здійснюється у значно менших обсягах, порівняно з імпортом. Основними каналами збуту українського медичного обладнання є країни ЄС, Гонконг, Грузія, Німеччина, Молдова, Словаччина, Туреччина та Індія. У структурі експорту переважають електромедична апаратура; апаратура для дослідження зору; апаратура, що використовує рентгенівське, альфа-, бета- або гамма-випромінювання; апаратура для психологічних тестів на визначення здібностей, механотерапії, пристрої ортопедичні, штучні частини тіла, слухові апарати, масажна та дихальна апаратура [2]. У географічній структурі експорту медичних виробів значна частка припадає на країни ЄС, зокрема Німеччину, Чехію, Австрію, Словаччину, Угорщину [2]. У товарній структурі експорту до ЄС переважає апаратура для ультразвукового сканування.

Постачання медичних виробів з-закордону відбувається переважно через приватні компанії-дистриб'ютори, кількість та обсяги діяльності яких у зв'язку зі зростанням місткості ринку охорони здоров'я до 2022 р. зростали. З початком збройного конфлікту показники їх функціонування суттєво знизилися. Через підвищені ризик та невизначеність нові контракти майже не укладалися, значна частка старих контрактів були розірвані через форсмажорні обставини. З початком 2023 р. окремі компанії (Оптіма (м. Київ), БаДМ (м. Дніпро)) відновили обсяги діяльності, хоча більшість й надалі демонструють негативну динаміку від зменшення продажів в категорії медичних виробів. За прогнозами експертів до кінця 2023 р. очікується приріст ємності національного ринку медичних виробів у 14 % [15]. Цьому сприяють окремі законодавчі зміни щодо державних закупівель (надання можливості здійснювати закупівлі без використання електронної системи через офіційну публікацію контрактів) та імпорту медичних виробів (звільнення імпорту від оподаткування ПДВ) в Україні.

Серед дистриб'юторів лідерами на ринку медичних виробів України є: СП

ТОВ «Оптіма-Фарм» (Україна, Київ, 19 %) та ТОВ «БадМ» (Україна, Дніпро, 16%) (рис. 2.2).

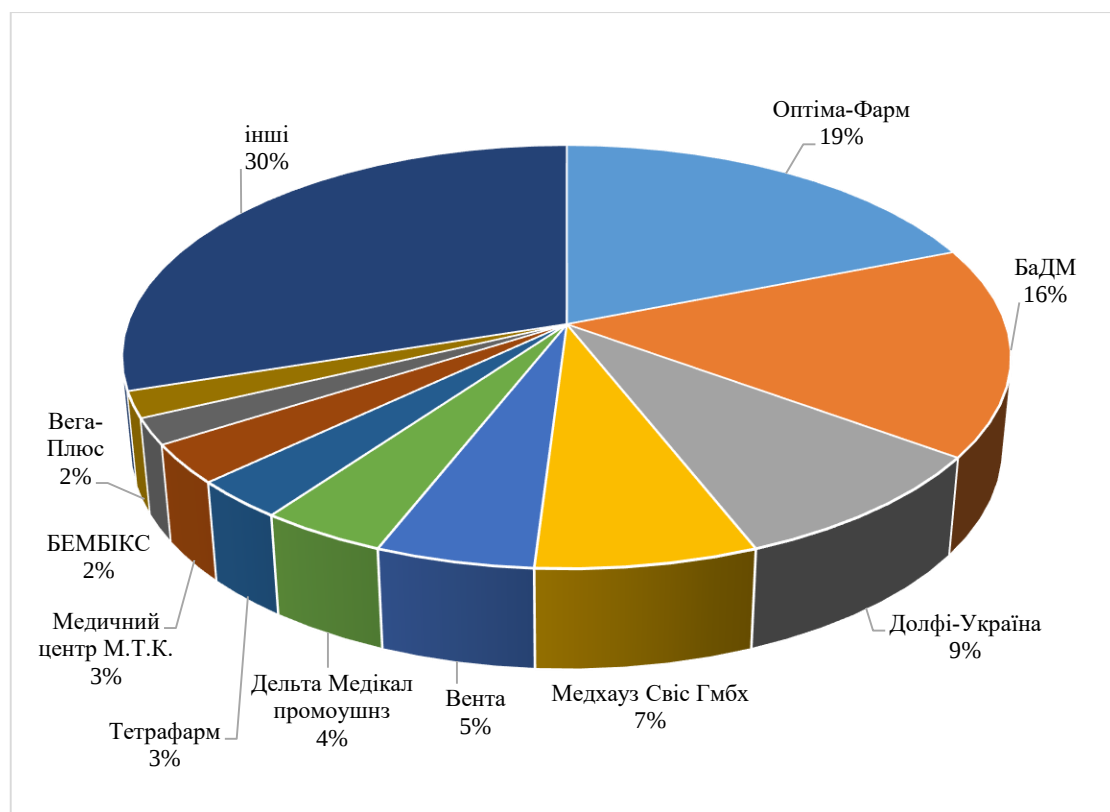


Рис. 2.2. Розподіл ринку медичних виробів України за дистриб'юторами, %

Джерело: побудовано за даними [15].

Формування комплексного бачення ситуації на ринку медичних виробів України сприятиме розробка SWOT-аналізу (табл. 2.1). Підсумовуючи його результати слід зазначити, що національний ринок медичних виробів і послуг, зважаючи на його соціальну вагомість, має перспективи до швидкого відновлення темпів розвитку. Специфіка його товару та споживача значною мірою визначає особливості функціонування, основними з яких є: наявність значних бар'єрів для входу на ринок нових постачальників обладнання; високий конкурентний тиск; активне державне регулювання ринку; підвищені вимоги до соціальної відповідальності ринкових суб'єктів; динамічність кон'юнктури ринку, що обумовлено значними коливання попиту.

Таблиця 2.1.

SWOT- аналіз ринку медичних виробів України

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
• Позитивні результати реформи системи охорони здоров'я. • Підвищення прозорості ринку медичних виробів завдяки діджиталізації та удосконалення механізму публічних закупівель. • Високий людський капітал галузі. • Різновекторна підтримка міжнародними організаціями (ВООЗ, МВФ) сфери охорони здоров'я. • Зростання кількості приватних лікарень та діагностичних центрів. • Адаптація до стандартів ЄС.	• Збройна агресія російської федерації та її руйнівні наслідки. • Бюрократія, політична нестабільності. • Корумпованість економіки, в тому числі сфери охорони здоров'я. • Незадовільний стан інфраструктури охорони здоров'я. • Низький інноваційний рівень медичної сфери. • Нереформована система підвищення кваліфікації мед. працівників. • Обмеженість доступу до медичних закладів у сільських населених пунктах.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
• Подальше реформування системи охорони здоров'я. • Автономність мед.закладів у розпорядженні фінансовими ресурсами та виборі постачальників мед. виробів. • Посилення державно-приватного партнерства у медичній сфері. • Підвищення прозорості ринку медичних виробів.	• Продовження війни. • Обмеженість державного фінансування системи охорони здоров'я. • Залежність від зовнішнього фінансування. • Трудова міграція та дефіциту робочої сили у галузі. • Недосконалість правового забезпечення державно-приватного партнерства.

Об'єктом даного наукового дослідження є міжнародна та комерційна діяльність і менеджмент ТОВ «РЕДМЕД», що є офіційним дистриб'ютором в Україні продукції іноземних компаній, спеціалізованих на виробництві медичних виробів та обладнання. Метою бізнес діяльності компанії є – забезпечення медичних установ України сучасним та надійним обладнанням, яке відповідає суворим європейським та світовим стандартам якості. ТОВ «РЕДМЕН» працює за принципом забезпечення медичних закладів якісними медичними товарами за доступною ціною за рахунок прямих поставок від виробника до кінцевого споживача [11]. Компанія функціонує майже 10 років, постійно диверсифікуючи і розвиваючи свою діяльність. Географія локалізації іноземних партнерів та диверсифікація продукції ТОВ «РЕДМЕД» є досить високими (табл. 2.2). Компанія постачає на внутрішній ринок вироби з Китаю, Північної Кореї та країн Європейського Союзу.

Таблиця 2.2.

Постачальники медичних виробів ТОВ «РЕДМЕД»

Іноземний партнер	Спеціалізація
«RAVIMED» (Польща)	контейнери для крові
«AB MEDICAL» Co. Ltd (Південна Корея)	обладнання для банків крові
«VASINI STRUMENTI» SRL (Італія)	
«Lmb Technologie GmbH» (Німеччина)	
«Wuhan Jinhong Biotech Development Co., Ltd» (Китай)	
«Cryo Life Science Technologies» (Австрія)	
«Sigma Laborzentrifugen GmbH» (Німеччина)	обладнання для банків крові та лабораторних центрифуг
«Strub GmbH» (Німеччина)	
«Bioelettronica» (Італія)	
«Anhui Zhongke Duling Commercial» (Китай)	
«Meling Biology & Medical» (Китай)	медичне холодильне обладнання
OZTAS, TM «COOLERMED» (Туреччина)	
«SMS Sp. z o.o.» (Польща)	обладнання для стерилізаційних відділень
«Qualmedi Technology Co.» (Китай)	венозні сканери та лазерні ланцетів
«LaMediTech» (Південна Корея)	
«BLZ Technology» (Китай)	
«Carnamedica Sp. z o.o» (Польща)	розчини для перфузії

Джерело: розроблено за даними [11].

Найвищим органом правління ТОВ «РЕДМЕД» є збори учасників товариства. Однак всі управлінські рішення приймаються по факту дирекцією узгоджено з менеджментом підприємства (рис. 2.3).

Управлінські рішення є переважно результатом колективної, а не одноосібної роботи. При цьому застосовуються різні методи як формалізовані, так і експертні. Формалізовані методи прийняття управлінських рішень є раціональними і ґрунтуються на використанні достовірної аналітичної інформації, її зборі, систематизації, аналізі та прогнозуванні. Для аналізу інформації застосовують методи економіко-математичного, статистичного аналізу та економіко-математичного моделювання. Методи експертних оцінок ґрунтуються на використанні знань та досвіду експертів в умовах обмеженості достовірної аналітичної інформації для застосування точних розрахунків. Якість прийнятих рішень забезпечується високим рівнем кваліфікації експертів різного профілю (це сприяє різноплановим поглядам на одну проблему), взаємодією між учасниками для обміну думками та інформацією, врахуванням різних точки зору для досягнення консенсусу.

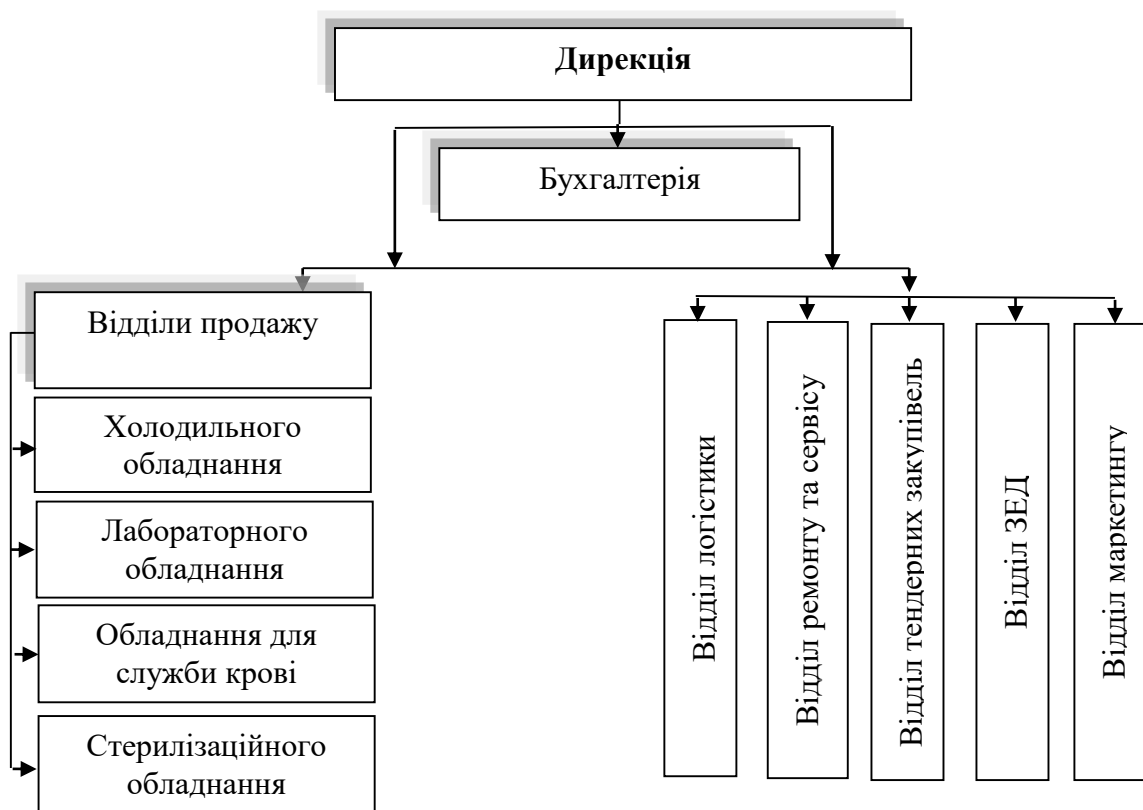


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «РЕДМЕД»

Джерело: побудовано за даними [11].

З методів експертних оцінок застосовуються SWOT-аналіз, метод мозкового штурму (атаки), метод комісій, метод Дельфі та ін. Спільним аспектом даних методичних підходів є напрацювання альтернативних рішень, їх аналіз (перевага, недоліків, можливостей імплементації) та вибір оптимального рішення відповідно конкретних умов. Ці класичні методи можуть використовуватися окремо чи комбінуватися в залежності від конкретного контексту та завдань прийняття рішень. У реальній ситуації найчастіше використовується комбінація різних методів для забезпечення більш точного та комплексного аналізу.

Зважаючи на предмет діяльності товариства ключове місце в системі управління займає процес прийняття комерційних рішень щодо постачальників та збуту продукції. Контактна робота з постачальниками покладається на відділ зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Комерційні рішення щодо збуту продукції та відносини з споживачами приймаються дирекцією узгоджено з

менеджерами відділів збуту. Основними споживачами медичного обладнання ТОВ «РЕДМЕД» є комунальні медичні заклади, приватні лікарні та лабораторії. Окремим напрямом роботи нині є співпраця з міжнародними фондами (Crawm Angens, USAID, WHO, Червоний Хрест та ін.) та українськими благодійними організаціями [11].

Взаємовідносини між постачальниками медичного обладнання та комунальними медичними закладами відбувається виключно за умовами державних закупівель. В основі прийняття комерційних рішень щодо реалізації медичних виробів комунальним та державним закладам лежить тривала робота з потенційним споживачем, яка відбувається за алгоритмом:

1. Консультації з лікарями, що безпосередньо працюватимуть на обладнанні, з метою ідентифікації точних запитів та вимог, отримання технічних характеристик (менеджери відділів продажів та маркетингу).
2. Визначення можливостей постачання обладнання з належними медико-технічними характеристиками відповідно до наявного на складі чи потреби у імпорті нових виробів (менеджери відділів продажів).
3. Організація проведення тендерів (відділ тендерних закупівель).
4. Запуск обладнання в експлуатацію, контроль, інтеграція з інформаційною системою медичного закладу (відділ ремонту та сервісу).
5. Обслуговування обладнання, ремонт, метрологія (відділ ремонту та сервісу).

Робота зі споживачами-приватними компаніями ведеться на засадах класичної контрактної діяльності з урахуванням потреб клієнта та економічної ефективності майбутніх комерційних операцій. Важливо зазначити, що на всіх етапах взаємодії зі споживачами, незалежно від їх форми власності та специфіки діяльності, головним принципом є якість та максимальне врахування його потреб та запитів. Тобто в основі технології управлінських рішень ТОВ «РЕДМЕД» лежать принципи децентралізації та максимальної клієнтоорієнтованості.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ З УРАХУВАННЯМ СПЕЦИФІКИ РОЗВИТКУ РИНКУ МЕДИЧНИХ ВИРОБІВ

Можливості інтеграції суб'єктів у систему міжнародного бізнесу визначаються їх внутрішнім економічним потенціалом та сукупністю індикаторів макроекономічного та міжнародного середовища. Для представників українського бізнесу даний процес нині є складним, що обумовлено критичними умовами розвитку національної економіки (масштабні руйнування, погіршення ключових макроекономічних тенденцій, критично високі ризики) та кризовими процесами на світовому рівні (сповільнення розвитку світового ВВП, міжнародних економічних процесів, підвищення рівня економічного націоналізму країн). Тому українським компаніям потрібно максимально активізувати усіх резерви для збереження власних ринкових позицій на національному та світовому ринку. В умовах обмеженості фінансових можливостей та виснаження людського капіталу (через масштабні еміграції робочої сили) потенційно важливим резервом є активізація управлінських механізмів – удосконалення системи планування діяльності, оптимізація організаційної структури управління бізнесом, апробація інноваційних технологій та методів управлінської діяльності, зокрема прийняття управлінських рішень.

При прийнятті рішень на підприємстві необхідно орієнтуватися на поточну ситуацію та термін його орієнтації, рівень інформаційного забезпечення та невизначеності, кваліфікацію управлінського персоналу. При цьому доцільним є поєднання різних методичних підходів до прийняття рішення – формалізованих та експертних. У будь-якому випадку не доцільно покладатися лише на досвід та інтуїцію менеджменту, обов'язковим є аналіз достовірної інформації, зокрема

про стан зовнішнього середовища на національному та міжнародному рівнях. Оптимальним методом для виконання даного завдання є SWOT-аналіз, що дозволить отримати цілісне бачення внутрішнього потенціалу підприємства і співставити його з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Оскільки предметом даного наукового дослідження є менеджмент міжнародної діяльності підприємств-дистриб'юторів медичних виробів, було сформовано матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «РЕДМЕД», що стало основою для обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управлінських технологій.

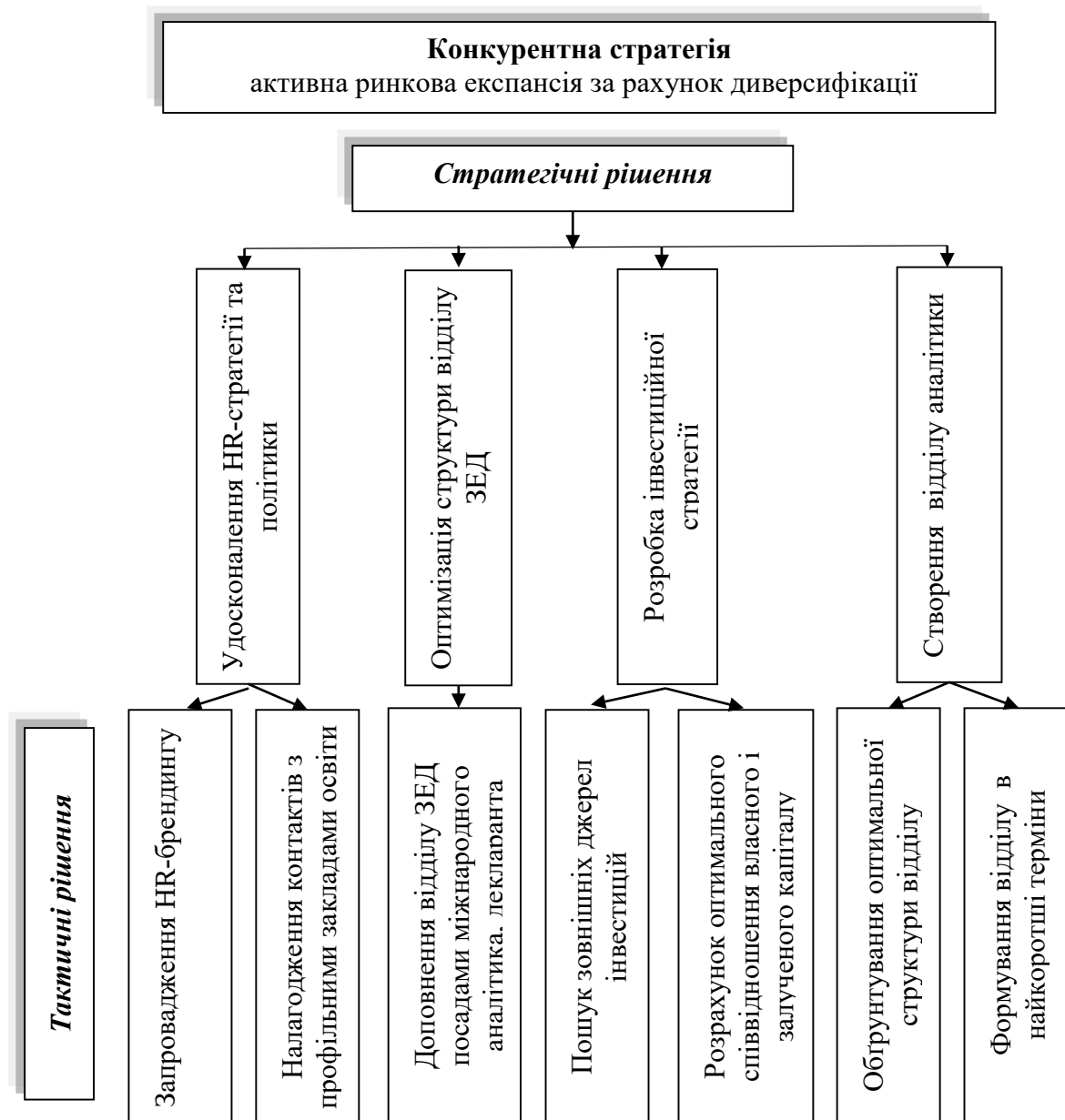
Таблиця 3.1.

SWOT- аналіз середовища ТОВ «РЕДМЕД»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
• Налагоджені контакти з іноземними постачальниками. • Напрацьований механізм контрактної діяльності. • Сертифікована продукція. • Висококомпетентний персонал. • Високий рівень товарної диверсифікації. • Високий економічний потенціал для подальшої диверсифікації діяльності.	• Брак персоналу для розширення діяльності. • Недосконала структура відділу ЗЕД. • Потреба в додаткових інвестиціях для подальшої ринкової експансії. • Низька адаптивність конкурентної стратегії до мінливих умов ринкового середовища.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
• Позитивні результати реформи системи охорони здоров'я • Посилення державно-приватного партнерства у медичній сфері. • Підвищення прозорості ринку медичних виробів. • Зростання кількості приватних лікарень та діагностичних центрів.	• Продовження війни та збільшення її негативних наслідків. • Обмеженість державного фінансування системи охорони здоров'я. • Політичні конфлікти. • Загострення макроекономічної кризи. • Високий конкурентний тиски.

Джерело: власні дослідження.

Управлінські рішення у ТОВ «РЕДМЕД» мають бути спрямовані на вирішення проблемних ситуацій та використання потенційних можливостей. Відповідно до результатів SWOT-аналізу стратегічні рішення мають бути спрямовані на вирішення проблем з персоналом та фінансовим забезпеченням ринкової експансії (рис. 3.1.).



**Рис. 3.1. Система стратегічних і тактичних управлінських рішень
ТОВ «РЕДМЕД»**

Джерело: власні дослідження.

Подальша ринкова експансія підприємства потребує додаткового персоналу. Вирішення даної проблеми пропонується здійснити шляхом активізацію HR-брендингу (підвищення привабливості компанії як роботодавця для потенційних працівників), а також налагодження контактів з закладами вищої освіти для залучення до роботи випускників та студентів старших курсів. Потребу у додаткових фінансових інвестиціях можна вирішити шляхом

залучення додаткових інвесторів. Однак при цьому вкрай важливо розрахувати оптимальне співвідношення власного та залученого капіталу, з метою підтримки фінансової безпеки підприємства.

Диверсифікація діяльності підприємства визначає першочергову потребу налагодження та розширення каналів постачання імпортової продукції. В зазначених обставинах зростає роль відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Це обумовлює потребу адаптації та оптимізації його структури у напрямку введення посади міжнародного аналітика. В умовах підвищених ризиків та нестабільності міжнародного середовища, кризових процесів в економіці багатьох країн, зарубіжні партнери (наявні і потенційні) з метою захисту власних інтересів будуть робити умови співпраці більш жорсткими. Тому зростає відповідальність аналітиків, що мають оцінити умови співпраці і максимально врахувати всі потенційні ризики. Водночас у компетенцію міжнародного аналітика має входити постійний моніторинг міжнародного ринку медичних виробів.

В умовах сьогодення відповідальність за прийняття управлінських рішень є значно вищою через підвищені ризики. Тому роль аналітичної діяльності набуває особливої вагомості як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Це визначає потребу у створенні аналітичного відділу фахівців, компетентних в сучасних методичних підходах і технологіях аналізу та прогнозування ринкової ситуації з урахуванням великої сукупності національних та міжнародних чинників.

Специфіка сучасних умов (високий рівень ризиків і невизначеності) та необхідність врахування великої сукупності чинників (в розрізі країн та сфери прояву – політичні, економічні, соціальні, екологічні та ін.) підвищує актуальність та доцільність оволодіння інноваційними методами прийняття управлінських рішень. В міжнародному бізнесі інноваційні методи прийняття управлінських рішень є особливо важливими, оскільки бізнес-середовище та конкуренція часто є більш динамічними та складними. Для підприємств у сфері дистрибуції медичних виробів ефективними методами можуть бути наступні:

- скринінг технологій, що передбачає проведення регулярного моніторингу технологічних та індустріальних інновацій,
- експериментальний, сутність якого полягає у впровадженні методології Lean Startup для швидкого впровадження та тестування нових ідей та стратегій на ринку;
- глобальна стратегія відкритої співпраці – передбачає залучення до глобальної співпраці та обміну інноваційними ідеями та ресурсами з компаніями з інших країн; розробку глобальних стратегій, які враховують різноманітні культурні та економічні контексти.

Додаткові можливості для удосконалення менеджменту міжнародних рішень створюють нові інформаційні технології. Сферами їх застосування у міжнародному менеджменті є наступні:

1. Збір та аналіз даних для ухвалення управлінських рішень: ІТ дозволяють збирати великі обсяги даних з різних джерел, таких як внутрішні інформаційні системи, зовнішні бази даних, соціальні мережі тощо. Це дає можливість моніторингу різних показників бізнесу та швидко реагувати на зміни в середовищі. Водночас аналіз даних за допомогою спеціальних інструментів (аналітичні програми, штучний інтелект, машинне навчання) дозволяє виділяти ключові тренди, які можуть бути корисними для управління.

2. Системи підтримки прийняття рішень (аналітичні інструменти, моделювання сценаріїв, оптимізація та інші функції для допомоги у виборі найоптимальніших рішень). Вони надають керівництву інформацію та інструменти для прийняття стратегічних рішень.

3. Електронний документообіг, що дозволяє ефективно обробляти, зберігати та передавати бізнес-інформацію. Електронні системи документообігу сприяють швидкому обміну інформацією та зменшенню ризиків втрати даних.

4. Інтеграція бізнес-процесів – використання інтегрованих інформаційних систем дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, покращує координацію та ефективність роботи всієї компанії.

5. Безпека інформації – забезпечення високого рівня безпеки даних є критичним для управлінського рішення, особливо коли ІТ використовується для обробки конфіденційної інформації.

6. Віртуалізація та хмарні технології – віртуалізація ресурсів та хмарні технології дозволяють більш гнучко використовувати та масштабувати ІТ-інфраструктуру.

Тобто сучасні інформаційно-комунікаційні технології стали невід'ємною частиною сучасного управління, допомагаючи підприємствам адаптуватися до змін, оптимізувати робочі процеси та приймати обґрунтовані рішення. Узагальнюючи слід зазначити, що сучасні технології прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі мають бути гнучкими і адаптованими до реалій національного та міжнародного середовища, ґрунтуватися на інтеграції та використанні переваг класичних та інноваційних методів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Динамічна експансія міжнародними компаніями світового ринкового простору обумовила появу спеціальних механізмів управління транснаціональним бізнесом, що трансформувалися у міжнародний менеджмент. Міжнародний менеджмент імплементується через прийняття та реалізацію управлінських рішень, що являють собою результат раціонального і творчого аналізу проблемної ситуації, вибору методів і інструментів її вирішення відповідно до визначених цілей менеджменту. Концептуальна сутність управлінських рішень та методи їх прийняття є майже тотожними в управлінні національним та міжнародним бізнесом. Однак процес прийняття рішень на міжнародному рівні потребує врахування великої сукупності національних, регіональних та міжнародних чинників в економічній, соціальній, політичній та ін. сферах. Технологія прийняття міжнародних управлінських рішень також є адаптованою до диверсифікованих умов зовнішнього середовища, що включає інтернаціональні та національні чинники. Вона передбачає використання спеціалізованих методів і інструментів для ефективного управління діяльністю на міжнародному рівні.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі у сфері дистрибуції медичних виробів. Протягом останнього десятиліття ринок медичних виробів в Україні розвивався досить динамічно. Суттєве зростання ємності ринку медичних виробів відбулося у 2020-2021 рр. внаслідок поширення Covid 19. Попит на внутрішньому ринку медичних виробів формується запитами великих міст (Київ, Харків, Львів та ін.) і забезпечується переважно за рахунок імпорту, тобто ринок є імпортозалежним (понад 70 % товарів є імпортними). Постачання медичних виробів з-закордону відбувається переважно через приватні компанії-дистриб'ютори, кількість та обсяги діяльності яких у зв'язку зі зростанням місткості ринку охорони здоров'я до 2022 р. зростали.

Об'єктом даного наукового дослідження є міжнародна та комерційна діяльність і менеджмент ТОВ «РЕДМЕД», що є офіційним дистриб'ютором в Україні продукції іноземних компаній, спеціалізованих на виробництві медичних виробів та обладнання. Компанія функціонує майже 10 років, постійно диверсифікуючи і розвиваючи свою діяльність. Географія локалізації іноземних партнерів та диверсифікація продукції ТОВ «РЕДМЕД» є досить високими (табл. 2.2). Компанія постачає на внутрішній ринок вироби з Китаю, Північної Кореї та країн Європейського Союзу.

Найвищим органом правління ТОВ «РЕДМЕД» є збори учасників товариства. Однак всі управлінські рішення приймаються по факту дирекцією узгоджено з менеджментом підприємства. Управлінські рішення є переважно результатом колективної, а не одноосібної роботи. При цьому застосовуються різні методи як формалізовані, так і експертні. на всіх етапах взаємодії зі споживачами, незалежно від їх форми власності та специфіки діяльності, головним принципом є якість та максимальне врахування його потреб та запитів. Тобто в основі технології управлінських рішень ТОВ «РЕДМЕД» лежать принципи децентралізації та максимальної клієнтоорієнтованості.

Можливості інтеграції суб'єктів у систему міжнародного бізнесу визначаються їх внутрішнім економічним потенціалом та сукупністю індикаторів макроекономічного та міжнародного середовища. Для представників українського бізнесу даний процес нині є складним, що обумовлено критичними умовами розвитку національної економіки та кризовими процесами на світовому рівні. Тому українським компаніям потрібно максимально активізувати усіх резерви для збереження власних ринкових позицій на національному та світовому ринку. В умовах обмеженості фінансових можливостей та виснаження людського капіталу (через масштабні еміграції робочої сили) потенційно важливим резервом є активізація управлінських механізмів.

Оскільки предметом даного наукового дослідження є менеджмент міжнародної діяльності підприємств-дистриб'юторів медичних виробів, було

сформовано матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «РЕДМЕД», що стало основою для обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управлінських технологій. Відповідно до результатів SWOT-аналізу стратегічні рішення мають бути спрямовані на вирішення проблем з персоналом та фінансовим забезпеченням ринкової експансії.

Специфіка сучасних умов (високий рівень ризиків і невизначеності) та необхідність врахування великої сукупності чинників (в розрізі кран та сфери прояву – політичні, економічні, соціальні, екологічні та ін.) підвищує актуальність та доцільність оволодіння інноваційними методами прийняття управлінських рішень. Для підприємств у сфері дистрибуції медичних виробів ефективними методами можуть бути наступні: скринінг технологій, експериментальний, глобальна стратегія відкритої співпраці. Додаткові можливості для удосконалення менеджменту міжнародних рішень створюють нові інформаційні технології.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І.В. (2015). Управлінське рішення в антикризовому менеджменті підприємства. Інвестиції: практика та досвід. № 5. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/9.pdf
2. Борщ В.І. (2020). Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану та тенденції розвитку. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Том 19. Вип. 1 (44). URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/198360>
3. Доронін А.В., Либа В.О., Ревенко Д.С. (2017). Роль міжнародного менеджменту у формуванні сучасних підходів до міжнародного бізнесу. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/11_2017ua/11.pdf
4. Карпенко Ю. В., Кобзар А. С. (2021). Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету. №11-12 (288-289). URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/288-289/pdf/147-153.pdf>
5. Корогодова О.О. (2020). Управлінські рішення стосовно розробки продукту транснаціональними структурами в умовах Індустрії 4.0. Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Секція 2. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. URL: onfmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201173
6. Костін Ю.Д., Ткачова Т. С. (2020). Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». № 2. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/22.pdf
7. Кравченко, М., & Голюк, В. (2022). Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. Економіка та суспільство, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>

8. Маслак О. І., Яковенко Я. Ю., Глазунова О. О., Пирогов Д. Л., Лозовик Д. Б. (2023). Сучасні моделі прийняття інноваційних управлінських рішень в умовах глобалізації економіки України. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/100>
9. Огляд ринку виробів медичного призначення, дезінфектантів та косметичних засобів. (2022). URL: <https://thepharma.media/uk/news/29488-obzor-rynka-izdelii-medicinskogo-naznacheniya-dezinfektantov-i-kosmeticeskix-sredstv-14062022>
10. Особливості управління міжнародних корпорацій. (2011). URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/13982/#google_vignette
11. Офіційний сайт ТОВ «ТОВРЕД». (2023). URL: <https://redmedua.com/uk/about>
12. Парій Л. В., Кубрак А. О. (2023). Прийняття управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/15.pdf
13. Представлено ТОП-5 виробників медичної техніки в Україні. (2016). URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2016/07/6/214778/>
14. Прес-центр SAP Україна. (2023). URL: <https://news.sap.com/ukraine/2023/06/%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B5-%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8-%D0%B2-%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0/>
15. Ринок медичних виробів 2022: два мирних місяці та у часі війни. (2022). URL: <https://thepharma.media/uk/business/30320-medicinskie-izdeliya-v-kontekste-ekonomiceskogo-analiza-2022-goda-i-ostoroznye-prognozy-na-2023-god-14092022>

- 16.Ринок медичних виробів: виклики дев'яти місяців війни. (2022). URL: <https://thepharma.media/uk/business/30978-rynok-medicinskix-izdelii-vyzovy-devyati-mesyacev-voyny-06122022>
- 17.Ткаленко С.І. (2022). Роль якості продукції у зростанні зовнішньої торгівлі фармацевтичними виробами в сучасних умовах. Вчені записки Університету «КРОК». №1 (65). URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6cff0059-5ecf-49bb-9d1a-a373fd6b5c29/content>
- 18.Ференц Анастасія. (2023). Якими будуть закупівлі після війни. URL: <https://dozorro.org/blog/yakimi-budut-zakupivli-pislya-vijni>
- 19.Хмурова В. В., Волкова Я. О. (2023). Аналіз можливостей функціонування ринку медичного обладнання в Україні в умовах військової агресії. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 47. С. 115-121.
- 20.Яремчук С.С., Сухорукова О.А., Малишенко Л.О. (2023). Інноваційний менеджмент у міжнародному бізнесі. АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ Випуск 16. URL: DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7670643>