

О. В. Баєва,

д. б. н., професор, зав. кафедри громадського здоров'я та мікробіології,
ПВНЗ "Київський медичний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8583-4201>

В. В. Баєв,

к. е. н., доцент, доцент кафедри туристичного та готельного бізнесу,
Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0670-807X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.80

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЕКТАМИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

O. Baieva,

Doctor of Biological Sciences, Full Professor, Head of the Department
of Public Health and Microbiology, PHEE "Kyiv Medical University"

V. Baiev,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Tourism and Hospitality Business, National University of Food Technologies, Ukraine

STRATEGIC MANAGEMENT OF HEALTHCARE STARTUP-PROJECTS

Стаття присвячена дослідженню стратегічного управління стартап проектами, які впроваджують медичні заклади в умовах реформування галузі, при суттєвому тягарі, яке завдає на сферу охорони здоров'я повномасштабне військове вторгнення з боку РФ. Основна увага приділена стратегічному аналізу на етапах на Pre-seed, Seed етапах та стадії запуску стартап-проекту, що дозволяє визначити конкурентні переваги, сильні та слабкі сторони для успішного розвитку на певному сегменті ринку охорони здоров'я. Багатофакторний стратегічний аналіз на перших етапах стартап-проекту включає використання низки методів: розробку стратегічної позиції; Бізнес-модельної канви (BMC); моделі PESTEL та моделі 5 сил Портера. Використання цих методів дає можливість реалістично оцінити стан внутрішнього та зовнішнього середовища медичного закладу або окремого проекту та може бути покладений в основу визначення сильних та слабких сторін для подолання загроз та реалізації можливостей на стадіях зростання та розширення стартап-проекту.

The article is devoted to the definition of scientific and methodological approaches to the strategic management of startup projects in healthcare institutions. To achieve the goal and solve the tasks set, a set of methods was used: theoretical and methodological analysis of the literature using the PubMed/Medline, Google Scholar and PakMediNet databases; content analysis method; comparative analysis method and analytical method of systematization and synthesis. The main attention of the study is paid to strategic analysis at the stages of Pre-seed, Seed stages and the launch stage of the

startup project, which allows to determine competitive advantages, strengths and weaknesses for successful development in a certain segment of the healthcare market. Multifactor strategic analysis at the first stages of a startup project includes the use of a number of methods: development of a strategic position; Business Model Canvas (BMC); PESTEL model and Porter's 5 forces model. Development of a strategic position involves defining the mission, vision and goals of the startup project. Mission, vision and goals relate to the purpose of a medical institution or private medical practice and are usually communicated in writing. The second strategic element for describing a startup model is the Business Model Canvas, which consists of 9 key integrated elements: the segment of medical service buyers; project value propositions; channels; patient relationships; key areas of activity; key partners and project resources; cost and revenue structure. Another strategic element for analyzing hospital startups is the well-known PESTEL model, which involves analyzing five external factors that affect the "survival" and growth of business projects. The article analyzes the basic factors and competitive forces of medical startups according to Porter's model. The conducted research makes it possible to realistically assess the state of the internal and external environment of hospitals or a separate project and can be used as a basis for determining strengths and weaknesses to overcome threats and realize opportunities at the stages of growth and expansion of a startup project.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, стартап-проекти, заклади охорони здоров'я, стратегічна позиція, бізнес-модельна канва; модель PESTEL, модель конкурентних сил М.Портера.

Key words: strategic management, startup projects, healthcare, hospitals strategic position, business model canvas; PESTEL model, M. Porter's competitive forces model.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В останнє десятиріччя на систему охорони здоров'я України, на кожний медичний заклад країни суттєво вплинули три чинники: пандемія COVID-19; повномасштабне військове вторгнення з боку РФ; реформування фінансових механізмів надання медичної допомоги. Історично система організації охорони здоров'я в нашій країні функціонувала за моделлю Семашка, за якої фінансування медичної допомоги здійснювалось за принципом постатейного кошторису доходів та витрат. Виділення бюджетних коштів для медичного закладу проводилось у відповідності до його потужності, адміністративний персонал не був мотивований до ефективного використання ресурсів, якісного надання медичної допомоги, впровадження новітніх методів діагностики, лікування та реабілітації. Єдине джерело фінансування медичного закладу з бюджету, не давало можливості обрати стратегію розвитку, яка б відповідала рівню надання медичної допомоги, спеціалізації, особливостям розташування закладу, унеможлиблювала розвиток підприємництва у формі приватних медичних практик [1—2].

Таким чином, незважаючи на формальну доступність медичної допомоги, яку забезпечувала організація охорони здоров'я за моделлю Семашка, вона залишила негативний спадок, подолання якого потребує багатокрокового та тривалого реформування та впровадження в практику діяльності закладів новітніх методів менеджменту.

Досвід пандемії COVID-19 визначив важливість швидкої адаптації закладів охорони здоров'я до зміни зовнішніх умов функціонування, коли потрібно було швидко змінювати стратегію закладу, впроваджувати нові методи діагностики та лікування, реорганізовувати структуру закладу. Виклики до системи охорони здоров'я в час повномасштабного військового вторгнення РФ ще котрий раз засвідчили, що заклади охорони здоров'я мають швидко реагувати на соціально-економічні чинники, бути готовими до швидкого впровадження нових інноваційних стартап-проектів.

Визначені особливості сучасного етапу свідчать про зростання потреби у збереженні та відновленні здоров'я у населення нашої країни, що паралельно з можливостями, які надає процес реформування галузі охорони здоров'я, вимагає розвитку теорії стратегічного управління медичним закладом та розробці основних практичних підходів та моделей стратегічного менеджменту, які доцільно використовувати при впровадженні стартап-проектів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В фундаментальних наукових працях І. Х. Ансофф [3], А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд [4] визначено основні засади стратегічного управління. Питанням теорії та практики стратегічного менеджменту присвячені новітні дослідження українських науковців Н. Захарчук [5], М. Стаєцького [6], С. Калініченко [7], О. Грівківської [8], Л. Вербівської [9], С.Б. Довбня [10]. Визначено, що сучасний стратегічний менеджмент має такі новітні за-

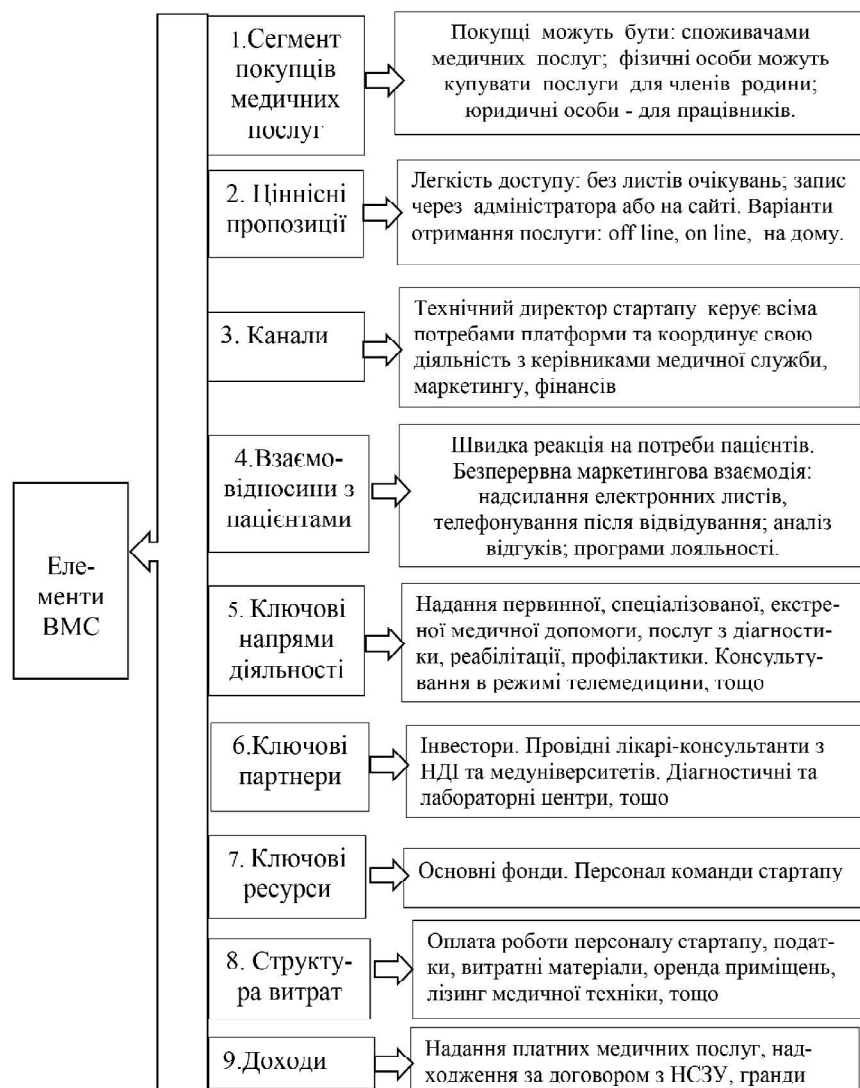


Рис. 1. Ключові елементи ВМС стартапу закладу охорони здоров'я

Джерело: розроблено авторами.

сади як інноваційність, діджиталізація, адаптивність та вимагає впровадження принципів інвестиційного менеджменту в практику управління сучасними підприємствами [11].

У зв'язку з процесами реформування охорони здоров'я посилилась увага українських науковців до впровадження основних засад стратегічного менеджменту в практику медичних закладів. Численні теоретичні і практичні питання щодо ролі стратегічного менеджменту в управлінні закладами охорони здоров'я розглянуто в наукових публікаціях С.М. Калініченко [12], О. Кириченко [13], О.П. Рогачевського [14], Н. Піроженко [15], О. Таранич [16], Н.С. Станасюк [17].

Одним з стратегічних інструментів економічного розвитку виступають стартап — проекти, які можуть виступати першим кроком із впровадження нових стратегічних рішень. Опублікована невелика кількість наукових праць, які визначають ключові чинники, які впливають на досягнення стійкого успіху стартапами через впровадження стратегій управління [18—20]. Проте, на сьогодні залишаються поза увагою питання стратегічного управління стартап — проектами в закладах охорони здоров'я.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в визначенні теоретичних засад та науково-методичних підходів до стратегічного управління стартап-проектами в закладах охорони здоров'я.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічний менеджмент має провідне значення у визначенні напрямку розвитку підприємств та організацій, забезпечує їх сталий розвиток та адаптацію до змін зовнішнього середовища бізнесу, виступає однією з вирішальних задач управлінської діяльності з розробки, впровадженні та оцінки ефективності впровадження бізнес-проектів [21].

Стартап-проекти в закладах охорони здоров'я умовно можна поділити на три основних типи. До першого типу можна віднести стартапи, які впроваджуються як підприємницька ідея та реалізується через відкриття (державної реєстрації та ліцензування) приватної медичної практики. До другого — інноваційні стартап-проекти потужних закладів охорони здоров'я як державної так і приватної форми власності. До третього типу стартап—

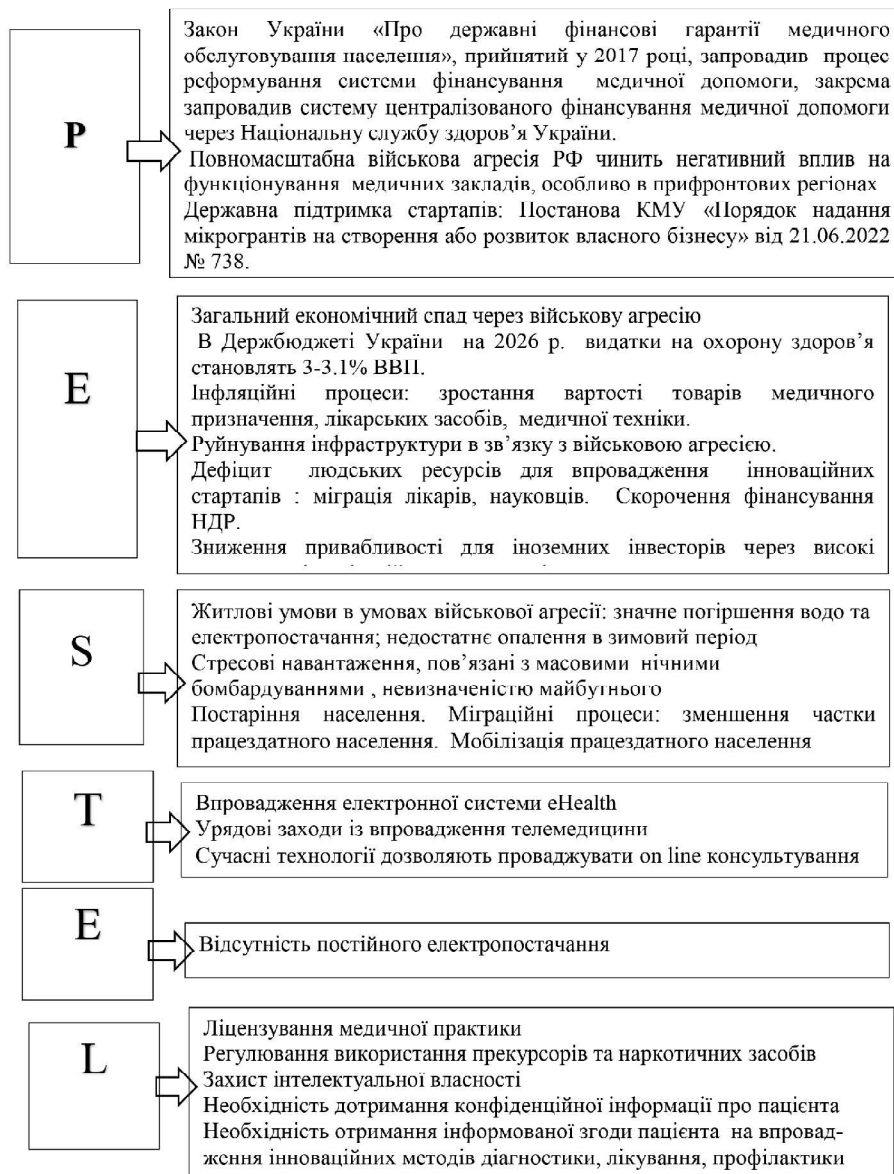


Рис. 2. Аналітична модель PESTEL для стратегічного аналізу стартап-проектів закладів охорони здоров'я

Джерело: розроблено авторами.

проектів відносять масштабовані стартап-проекти, які впроваджуються в громадах, регіонах або на рівні держави. Прикладом останнього типу стартап-проектів можна розглядати діджиталізацію системи охорони здоров'я з впровадженням електронної системи eHealth або телемедицини.

Перший тип стартап-проектів починають свою діяльність з незначними ресурсами, проте всі три типи стартапів мають обмежений досвід із впровадження конкретного підприємницького або інноваційного проекту, змушені швидко адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі та реагувати на виклики конкурентів, що вимагає від управлінців особливого підходу до стратегічного менеджменту.

Вже на Pre-seed, Seed stage та стадії запуску стартап-проекту знадобиться стратегія, яка допоможе досягти поставлених цілей. Для розробки стратегії використовують структуру стратегічного управління. Стратегічне управління представляє со-

бою комплекс заходів, що включає формулювання, впровадження та оцінку базових та комплексних рішень для досягнення бажаних результатів [22]. Оскільки стратегічне управління є динамічним процесом, який безперервно відбувається в організації через динаміку внутрішнього та зовнішнього середовища, його необхідно впроваджувати, щоб зміцнити внутрішні та зовнішні системи закладу охорони здоров'я.

Одним з методів стратегічного аналізу виступає розробка стратегічної позиції, яка передбачає визначення місії, візії та цілей стартап-проекту. Місія, візія (бачення) та цілі стосуються мети медичного закладу або приватної медичної практики та зазвичай повідомляються в письмовій формі.

Місія закладу охорони здоров'я має відповідати на питання: хто ми; що ми робимо та чому ми тут, тобто орієнтована на поточну діяльність. Наприклад, медична мережа "Добробут" оприлюднює на сайті місію сво-

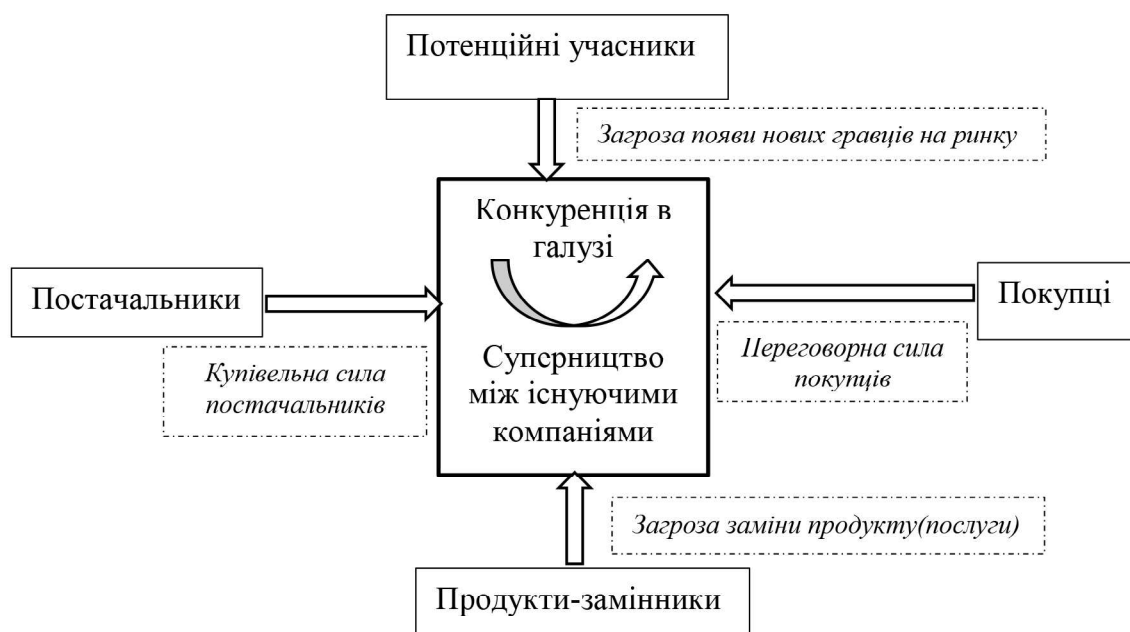


Рис. 3. Сили конкуренції за моделлю М. Портера

Джерело: сформовано на основі [25].

го закладу: "Ми будемо довіру до української медицини, підвищуючи стандарти надання медичних послуг" [23].

Візія або стратегічне бачення визначає дороговказ закладу охорони здоров'я та відображає бажаний образ майбутнього та відповідає на питання "куди ми воліємо дійти" і "якими бачимо себе в майбутньому". Медична мережа "Добробут" на сайті визначає свою візію як "Бути номером один у рейтингу довіри клієнтів за рівнем професіоналізму, сервісу та доступності" [23].

Цілі — це більш конкретні дії, які організації переслідують для досягнення своїх стратегічних візій та місій. При визначенні стратегічних цілей використовують систему SMART (Specific. Measurable. Attainable. Relevant. Time-Bound), яка визначає основні вимоги до цілей: конкретність; вимірюваність; агресивність; реалістичність та обмеженість у часі. На жаль, проаналізувавши доступні сайти українських закладів охорони здоров'я та стартапів приватних медичних практик ми не побачили жодного визначення цілей, які б відповідали системі SMART.

Іншим стратегічним елементом для опису моделі стартапу доцільно використовувати Бізнес-модельну канву (BMC — Business Model Canvas), яка складається з 9 ключових інтегрованих елементів [24].

Ключові елементи BMC стартапу закладу охорони здоров'я описано на рис. 1.

Третім стратегічним елементом аналізу стартапів закладів охорони здоров'я виступає широковідома модель PESTEL (абревіатура від Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal), яка передбачає аналіз п'яти зовнішніх факторів, які впливають на "виживання" та зростання бізнес-проектів. Результати цього аналізу потім стають орієнтиром для складання SWOT-аналізу, особливо з точки зору можливостей та загроз. Використання аналітичної моделі PESTEL для

стратегічного аналізу стартап-проектів закладів охорони здоров'я представлено на рис. 2.

Конкурентну стратегію стартапу можна оцінити за моделлю 5 сил Портера, яка дозволяє проаналізувати розвиток як існуючих закладів охорони здоров'я або приватних медичних практик, так і стартапів. Модель надає можливість проаналізувати поточний та перспективний стан конкурентоспроможності стартап-проекту. Базові чинники або сили конкуренції за моделлю М. Портера представлено на рис. 3.

Першою силою за моделлю М. Портера виступає оцінка конкурентоспроможності та конкуренції на ринку серед існуючих компаній. В випадку аналізу стартапу медичного закладу доцільно проводити аналіз не всього ринку охорони здоров'я, а його структурного елементу ринку медичних послуг. З іншого боку, на конкурентоспроможність стартапу буде впливати конкуренція і на інших ринках, зокрема ринку лікарських засобів, ринку медичних технологій або ринку медичного персоналу.

При аналізі конкуренції на ринку доцільно враховувати предмет медичної діяльності стартапу, як то діагностика, лікування, профілактика або реабілітація. Якщо стартап передбачає надання медичної допомоги пацієнтам певної нозологічної форми, то конкурентом може виступати державний або комунальний заклад охорони здоров'я, який надає послуги таким хворим за направленням сімейного лікаря за державною програмою гарантованої медичної допомоги. Такі заклади охорони здоров'я займають високу частку ринку, а враховуючи недостатність фінансування галузі, очікування прийому до лікаря спеціаліста, а потім на призначені діагностичні та лікувальні процедури може бути досить тривалим. Тобто, стартап проект може забезпечити пацієнту легшу доступність медичної допомоги, що є важливим чинником конкуренції на ринку.

Послуги-замінники пропонує ринок нетрадиційних медичних технологій, розвиток якого більш характерний для деяких країн Азії.

При оцінці рівня конкуренції значну увагу приділяють кількості "гравців" на ринку медичних послуг. Такий аналіз проводять на Pre-seed, Seed стадіях стартапів. Чим більша кількість медичних закладів, які пропонують даний вид медичної послуги, тим вище рівень конкуренції. На вищезазначених стадіях стартапів аналізується перспектива підвищення цін на медичну послугу. При високій конкуренції на ринку та політики демпінгування, яку проводять при ціноутворенні на платні медичні послуги державні заклади охорони здоров'я, може скластись ситуація, за якої в межах стартап-проекту не буде можливості підвищити ціну на послугу навіть для покриття витрат, пов'язаних з інфляційними процесами. При аналізі закладів охорони здоров'я, які працюють на даному сегменті ринку медичних послуг, важливо звертати увагу на бренд закладу та бренд лікарів, які надають відповідні послуги. Чим сильніший бренд закладу, який вже працює на ринку, тим складніше новим гравцям увійти на цей ринок. Наприклад, на ринку лабораторних медичних послуг працюють міжгалузеві заклади Synevo, "Діла", "Ескулаб" з потужним брендом [26], що створює високу конкуренцію для нових стартап-проектів.

Крім того, вихід на ринок медичних послуг нових гравців ускладнений необхідністю проходження процедури ліцензування, яка передбачає низку вимог до медичних кадрів, приміщень (нежитловий фонд, наявність акту санітарно-епідеміологічного обстеження, перевірку вимірювальних приладів, тощо), інвестицій в медичну техніку та обладнання.

При аналізі переговорної сили покупця медичних послуг стартап-проекту доцільно оцінювати такий параметр як чутливість до ціни. Для покупців медичних послуг високого цінового сегменту привабливими є послуги великих приватних закладів охорони здоров'я, які є лідерами на ринку та можуть запропонувати і новітні методи діагностики, і лікування висококваліфікованим медичним персоналом, і якісний медичний сервіс. Для середнього цінового сегменту покупців медичних послуг, вартість такого лікування в нашій країні не доступна. Таким чином, стартап може пропонувати саме пацієнтам середнього цінового сегменту медичну або діагностичну послугу за ціною, нижче за ту, яку пропонують лідери ринку медичних послуг в даному регіоні.

До аналізу переговорної сили покупця відноситься також оцінка ступеню задоволеності якістю запропонованого медичного обслуговування, до якого відносять не тільки якість безпосередньої медичної допомоги, проте й задоволеність пацієнта супроводжуваним обслуговуванням, як то доступність, послуги доглядальниць при стаціонарному лікуванні, консультування в різних режимах: on line, off line, на дому, тощо.

З метою оптимізації переговорної сили покупця медичних послуг стартапу доцільно впроваджувати елементи диверсифікації бази пацієнтів не тільки шляхом розробки пакетів послуг для різних цінових сегментів, проте й укладанням угод з юридичними особами, як то страхові компанії, організаціями та

підприємствами для надання медичних послуг їх працівникам.

При аналізі купівельної сили постачальників оцінюють як постачальників медичної техніки та медичного обладнання, так і товарів медичного призначення, лікарських засобів, наборів реактивів для лабораторного аналізу, засобів дезінфекції, тощо. Виставки Public Health, які щорічно проводяться в м. Києві пропонують досить широкий вибір постачальників, які враховують досить щільне конкурентне середовище, тому пропонують цікаві варіанти для закладів охорони здоров'я та приватних медичних практик: до і після продажне обслуговування, оплата медичної техніки частинами або використання на умовах лізингу. Оскільки заклади охорони здоров'я мають досить широкий вибір постачальників, то ймовірність необгрунтованого підвищення цін на медичну техніку та її обслуговування не висока.

На стадіях зростання та розширення стартап-проекту доцільно використовувати такі методи стратегічного аналізу як:

— VRIO аналіз для порівняння сильних та слабких сторін внутрішніх умов стартап-проекту, з оцінкою таких аспектів як цінність, рідкість, вартість імітації, організації використання ресурсів.

— SWOT аналіз — класичний аналіз сильних та слабких сторін, якими володіє організація для подолання загроз та реалізації можливостей.

— Метод матриці "Стратегії аналізу зовнішніх факторів" (EFAS) як стратегічний інструмент управління для оцінки поточних умов стартап-проекту. Матриця EFAS може використовуватись як інструмент для візуалізації та визначення пріоритетів можливостей і загроз.

— Стратегічний факторний аналіз стратегії (SFAS) для загальної підсумкової оцінки факторів організаційної стратегії шляхом поєднання зовнішніх факторів — EFAS з внутрішніми факторами — IFAS.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗРОБОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Виклики до системи охорони здоров'я України, пов'язані з пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням РФ довели, що заклади охорони здоров'я мають швидко реагувати на соціально-економічні чинники, бути готовими до швидкого впровадження нових інноваційних стартап-проектів.

Впровадження інноваційних стартап-проектів в сфері охорони здоров'я на засадах стратегічного управління, передбачає проведення стратегічного аналізу вже на Pre-seed, Seed етапах та стадії запуску стартап-проекту, що дозволяє визначити конкурентні переваги, сильні та слабкі сторони для успішного розвитку на певному сегменті ринку охорони здоров'я. Багатофакторний стратегічний аналіз на перших етапах стартап-проекту включає використання низки методів: розробку стратегічної позиції; Бізнес-модельної канви (BMC); моделі PESTEL та моделі 5 сил Портера. Використання цих методів дає можливість реалістично оцінити стан внутрішнього та зовнішнього середовища медичного закладу або окремого проекту та може бути покладений в основу визначення сильних та слабких сторін для подолання загроз та реалізації можливостей на стадіях

зростання та розширення стартап-проекту. На цих етапах стартап-проекту медичного закладу доцільно використовувати такі методи стратегічного аналізу як VRIO та SWOT аналіз, метод матриці "Стратегії аналізу зовнішніх факторів" (EFAS), стратегічний факторний аналіз стратегії (SFAS). Використання вищезазначених методів стратегічного аналізу для розвитку інноваційних стартап-проектів медичних закладів передбачається присвятити наші подальші дослідження.

Література:

1. Голінський М. О. Система Семашка та її негативні наслідки для української системи охорони здоров'я. Магістерські студії. Альманах. ХДУ, 2025. Вип. 25. URL: <https://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/21782>
2. Лехан В., Гінзбург В., Борвінко, Е. Порівняльна характеристика моделі Семашка та моделі, започаткованої в рамках реформи системи охорони здоров'я в Україні. Медицина сьогодні і завтра. 2013. № 61 (4). С. 99—105. URL: <https://msz.knmu.edu.ua/article/view/99>
3. Ansoff H. I., Kipley D., Lewis A. O., Helm-Stevens R., Ansoff R. Implanting strategic management. 2018. Springer.
4. Thompson A. A. Strategic management concepts and cases. 2001. AJ Strickland 111
5. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. Том 2. С. 110—114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)
6. Стаєцький, М. Еволюція підходів до розробки конкурентних стратегій бізнес-організацій. Економіка та суспільство. 2025 № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-69>
7. Калініченко С. Ключові елементи ефективного стратегічного управління підприємством. Економічний простір. 2025. № 201. С. 311—316. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.311-316>
8. Гривківська О., Овсієнко Н., Котвицька Н., Гудзь, Ю. Формування стратегії управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств. Сталій розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 377—381. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-53>
9. Вербівська Л. (2025). Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128>
10. Довбня С. Б., Чабанець Т. М. Інноваційне стратегічне планування: монографія. Дніпро: Ліра, 2020. 204 с.
11. Довбня С. Б., Папуша І. В. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>
12. Калініченко С. М., Харчевнікова Л. С., Аврята А. В., Олійник І. А. Застосування стратегічного менеджменту в галузі охорони здоров'я. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 4. С. 128-132. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-25>
13. Кириченко О. Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету "КРОК". 2024. № 1 (73). С. 158—165. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165>
14. Рогачевський О. П. Методи стратегічного управління у галузі охорони здоров'я. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 3. С. 67—75. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-3-12>
15. Піроженко Н. Теоретичні засади стратегування в сфері охорони здоров'я як умови автономізації медичних закладів. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 2 (83). С. 33—38. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa28320-21237221>
16. Таранич О., Старушкевич Ю. Формування стратегії розвитку медичного закладу в умовах трансформації системи охорони здоров'я. Економіка і організація управління. 2025. № 3 (59). С. 154—162. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.3.13>
17. Станасюк Н. С., Мінко А. В. Необхідність стратегічного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я та його ключові орієнтири. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-55>
18. Шаповал В. А., Літвінов Ю. І. Стратегічне управління стартапами в контексті місцевого економічного розвитку. Економічний вісник. 2023. № 2. С. 176—185. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.176>
19. Крайнік О. М., Бобко Н. А. Стратегічний менеджмент у стартапах: практики впровадження бізнес-стратегій для досягнення стійкого розвитку. Економіка харчової промисловості. 2023. Т. 15, вип. 4. С. 44—50. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2799>
20. Сорока Л. М., Степанова К. В., Уманець Т. М. Стратегічне управління проектами. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 5/2. С. 14—17 DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.5\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2022.5(2).3)
21. David Fred R., Forest R. David, Meredith E. David. Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach. 2017, vol. 127. New Jersey: Pearson, URL: https://www.strategyclub.com/wp-content/uploads/2018/08/17th.Overview.File4_-_1_.pdf
22. Jens Leker, Manuel Bauer Strategic Analysis Understanding the Strategic Environment of the Firm Book Editor(s): Jens Leker, Carsten Gelhard, Stephan von Delft. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118858547>
23. Про медичну мережу "Добробут". <https://dobrobut.com/ua/about>
24. Murray A., Scuotto, V. The Business Model Canvas. Symphonya. Emerging Issues in Management (symphonya.unimib.it). 2015. № 3 P. 94—109. URL: <http://dx.doi.org/10.4468/2015.3.13murray.scuotto>
25. Porter Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction 1. 1998. Originally published: New York: Free Press. URL: <http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>
26. ТОП-10 медичних лабораторій України — дослідження Experts Club та Active Group Релокація. 2024. URL: <http://relocation.com.ua/top-10-medychnykh-laboratorijukrainy-d/>

References:

1. Holinskyi, M.O. (2025), "Semashko's system and its negative consequences for the Ukrainian healthcare system", *Mahisterski studii. Almanakh. KhDU*, vol.25, available at: <https://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/21782> (Accessed 15 Jan 2026).
2. Lekhan, V. Hinzburh, V. and Borvinko, E. (2013), "Comparative characteristics of the Semashko model and the model launched within the framework of the healthcare system reform in Ukraine", *Medytsyna sohodni i zavtra*, vol. 61 (4), pp. 99—105, available at: <https://msz.knmu.edu.ua/article/view/99> (Accessed 15 Jan 2026).
3. Ansoff, H.I. Kipley, D. Lewis, A.O. Helm-Stevens, R. and Ansoff, R. (2018), *Implanting strategic management*, Springer, available at: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-99599-1> (Accessed 15 Jan 2026).
4. Thompson, A.A. (2001), *Strategic management concepts and cases*, AJ Strickland, available at: https://books.google.com.ua/books/about/Strategic_Management.html?id=87iPwAACAAJ&redir_esc=y (Accessed 15 Jan 2026).
5. Zakharchuk, N. (2022), "The essence and evolution of strategic management of enterprises", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6/2, pp. 110—114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)
6. Staietskyi, M. (2025), "Evolution of approaches to the development of competitive strategies of business organizations", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-69>
7. Kalinichenko, S. (2025), "Key elements of effective strategic management of an enterprise", *Ekonomichni prostir*, vol. 201, pp. 311—316. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.311-316>
8. Hryvkvyska, O. Ovsienko, N. Kotvytska, N. and Hudz, Yu. (2025), "Formation of a strategy for managing innovation-oriented development of enterprises", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (52), pp. 377—381. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-53>
9. Verbivska, L. (2025), "Mechanisms for managing the strategic development of enterprises in the conditions of European integration transformations", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128>
10. Dovbnia, S.B. and Chabanets, T.M. (2020), *Innovatsiine stratehichne planuvannia [Innovative strategic planning]*, Lira, Dnipro, Ukraine.
11. Dovbnia, S.B. and Papusha, I.V. (2022), "Evolution of strategic management and features of its modern stage", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>
12. Kalinichenko, S.M. Kharchevnikova, L.S. Avriata, A.V. and Oliinyk, I.A. (2024), "Application of strategic management in the field of healthcare", *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, vol. 4, pp. 128—132. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-25>
13. Kyrychenko, O. (2024), "Adaptive development strategies in the strategic management of organizations, healthcare institutions in the conditions of digital transformation", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 1 (73), pp. 158—165. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165>
14. Rohachevskyi, O.P. (2020), "Methods of strategic management in the field of healthcare", *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, vol. 3, pp. 67—75. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-3-12>
15. Pirozhenko, N. (2021), "Theoretical principles of strategizing in the field of healthcare as conditions for the autonomization of medical institutions", *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2 (83), pp. 33—38. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa283-2021237221>
16. Taranych, O. and Starushkevych, Yu. (2025), "Formation of a strategy for the development of medical institution in the context of healthcare system transformation", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 3 (59). pp. 154—162. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.3.13>
17. Stanasiuk, N.S. and Minko, A.V. (2024), "The need for a strategic approach in the management of healthcare institutions and its key guidelines", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-55>
18. Shapoval, V.A. and Litvinov, Yu.I. (2023), "Strategic management of startups in the context of local economic development", *Ekonomichni visnyk*, vol. 2, pp. 176—185. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.176>
19. Krainik, O.M. and Bobko, N.A. (2023), "Strategic management in startups: practices for implementing business strategies to achieve sustainable development", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 15/4, pp. 44—50. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2799>
20. Soroka, L.M. Stepanova, K.V. and Umanets, T.M. (2022), "Strategic project management", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 5/2, pp. 14—17. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.5\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2022.5(2).3)
21. David Fred, R. Forest R. David and Meredith E., David (2017), "Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach", New Jersey: Pearson, Vol. 127, available at: https://www.strategyclub.com/wp-content/uploads/2018/08/17th.Overview.File4_--1_.pdf (Accessed 15 Jan 2026).
22. Jens, Leker and Manuel, Bauer (2017), *Strategic Analysis Understanding the Strategic Environment of the Firm*. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118858547>
23. Dobrobut (2025), available at: <https://dobrobut.com.ua/about> (Accessed 15 Jan 2026).
24. Murray, A. and Scuotto, V. (2015), "The Business Model Canvas", *Symphonya. Emerging Issues in Management (symphonya.unimib.it)*, vol. 3, pp. 94—109. <http://dx.doi.org/10.4468/2015.3.13murray.scuotto>
25. Porter, M.E. (1998), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*, Free Press, New York, USA, available at: <http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf> (Accessed 15 Jan 2026).
26. Experts Club and Active Group (2024), "TOP-10 medical laboratories in Ukraine", available at: <http://relocation.com.ua/top-10-medychnykh-laboratorijukrainy-d/> (Accessed 15 Jan 2026).

Стаття надійшла до редакції 26.01.2026 р.