



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.32>

УДК 005.33+005.96:005.21

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>

АДАПТАЦІЯ SWOT – АНАЛІЗУ ДО УПРАВЛІННЯ ЛІКУВАЛЬНО- ДІАГНОСТИЧНИМИ ТА РЕКРЕАЦІЙНИМИ СТАРТАП-ПРОЕКТАМИ

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

ADAPTATION OF SWOT- ANALYSIS TO THE MANAGEMENT OF MEDICAL, DIAGNOSTIC AND RECREATIONAL STURTUP PROJECTS

Стаття присвячена адаптації SWOT аналізу до управління лікувально-діагностичними та рекреаційними стартап-проектами. Показано, що використання SWOT-аналізу як інструменту стратегічного управління є ключовим чинником в сталому менеджменті лікувально-діагностичних та рекреаційних стартап-проектів. Проведене дослідження продемонструвало доцільність використання на першому етапі аналізу розвитку стартапу експертної моделі Bontje, яка дає можливість оцінити відповідність організаційної структури інноваційним та технологічним процесам стартапу, аналізу інформаційних ресурсів, організаційної культури та динаміки трансформаційних процесів.

SWOT-аналіз у сфері охорони здоров'я та рекреації має регулярно проводитись в зв'язку з швидкою зміною як безпосереднього так і макрооточення, крім того висока наукоємність медицини обумовлює постійний вихід на ринок нових інноваційних методів діагностики, лікування, реабілітації та рекреації. Доведено, що ефективність розвитку стартапу в значній мірі залежить від результату взаємодії засновників або технічних керівників проекту із зовнішнім середовищем. Зміни у зовнішньому середовищі стартапу можуть виступати як потенційні стимулятори розвитку, так і обмежувати продуктивність проекту.

The article presents an adaptation of SWOT analysis to the management of medical-diagnostic and recreational startup projects. 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. It is shown that the use of SWOT analysis as a strategic management tool is a key factor in the sustainable management of medical-diagnostic and recreational startup projects. The study demonstrated the feasibility of using the Bontje expert model at the first stage of startup development analysis, which makes it possible to assess the compliance of

the organizational structure with the innovative and technological processes of the startup, the analysis of information resources, organizational culture and the dynamics of transformation processes.

A SWOT analysis was conducted at the growth stage of a typical family medicine startup, which should already have a sufficient list of strengths that allow the next stage of project development to choose a diversification strategy within the healthcare sector. Implementing a diversification strategy at the startup expansion stage helps prevent the main threats that existed at the previous stages of development. With the introduction of the provision of paid medical services by specialist doctors, dependence on funding from the state budget is reduced, and by concluding agreements with venture funds and participating in grant proposals, the project gets the opportunity to form an appropriate motivational policy for personnel, for example, bonuses for high quality medical care, internships in leading international clinics.

A SWOT analysis in the healthcare and recreation sector should be regularly conducted due to the rapid change in both the immediate and macro environment, in addition, the high science-intensiveness of medicine determines the constant entry into the market of new innovative methods of diagnostics, treatment, rehabilitation and recreation. It has been proven that the effectiveness of a startup's development largely depends on the outcome of the interaction of the founders or technical project managers with the external environment. Changes in the startup's external environment can act as both potential development stimulants and limit project productivity.

Ключові слова: *SWOT аналіз, стратегічний аналіз; Бонтже модель; стартап проект; заклади охорони здоров'я; лікувально-діагностичні послуги; рекреаційні послуги.*

Keywords: *SWOT analysis; strategic analysis; Bontje model; startup project; hospitals; medical and diagnostic services; recreational services.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На початок 2022 року Україна благополучно упоралася з економічними наслідками пандемії на COVID-19 та демонструвала стаке економічне зростання та макроекономічну стабільність. Повномасштабне вторгнення у лютому 2022 року негативно позначилося на виробничому потенціалі: завдало руйнівного впливу на фізичну інфраструктуру; вплинуло на демографічну структуру, внаслідок збільшення частки смертей працездатного населення та значних міграційних процесів, підірвало людський капітал та спричинило зниження інвестицій. В останні чотири роки система охорони здоров'я України функціонує в умовах екстремального тиску: численні пошкодження закладів охорони здоров'я; погіршення доступу до медичної допомоги, особливо в прифронтових регіонах країни [1]. Спостерігається збільшення кількості осіб з серцево-судинною та онкологічною патологією, з кожним місяцем збільшується чисельність людей з ампутаціями та іншими травмами, спричиненими військовою агресією, проте доступність медичної допомоги з протезування та ортопедії вкрай недостатня. Другою проблемою, викликану війною, постає зростання потреби у психологічній допомозі як серед військових, так і серед мирного населення [2]. Вищезазначені проблеми, які повстали перед сучасною системою охороною здоров'я України потребують інноваційних рішень з метою впровадження новітніх медичних та рекреаційних технологій у вигляді стартап-проектів, які мають бути адаптовані до змін, здатні до швидкого зростання та масштабування. З іншого боку, у зв'язку з невизначеністю зовнішніх умов, обмеженістю фінансових ресурсів, стартап-проекти мають високі показники ризику, що зумовлює доцільність у використанні науково-обґрунтованих стратегічних підходів до управління. Впровадження методів стратегічного управління створює умови для формування конкурентоспроможності стартап-проекту на сучасному ринку охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останнього десятиріччя проблематика стратегічного управління в сфері охорони здоров'я висвітлювалась в зарубіжній науковій літературі. Зокрема, в наукових працях Huebner C., et.al. [3], Maiba J., et.al. [4], Oso O. B., et.al. [5, с.67] та Naamati-Schneider L., et.al. [6, с.248], що стратегічне управління державними та приватними закладами охорони здоров'я в значній мірі сприяє їх життєздатності, покращує ефективність діяльності та якості надання медичної допомоги. Обсяг та масштаби впровадження методів стратегічного управління відрізняються в залежності від організаційної структури закладу охорони здоров'я та його організаційно-правової форми.

Процеси реформування охорони здоров'я сприяли впровадженню основних принципів стратегічного менеджменту в практику управління українськими медичними закладами. Інноваційні дослідження, проведені С.М. Калініченко з співавт. [7, с.130], О. Кириченко [8, с.162], О. Таранич з спіавт. [9, с.160], Н.С. Станасюк з співавт. [10], акцентували увагу на ключові орієнтири стратегічного управління в закладах охорони здоров'я в умовах динамічного зовнішнього середовища. Anand M. Gnanamoorthy [11] звертає увагу, що у зв'язку з пандемією на COVID-19, зменшилась можливість відновлення здоров'я шляхом міжнародних подорожей в гори або на морські узбережжя, тому повстало питання щодо швидкого відкриття рекреаційних комплексів в кожній країні. Водночас відсутні спеціалізовані дослідження щодо використання методів стратегічного аналізу для управління стартапами в сфері охорони здоров'я. Вищезазначене зумовлює наукову й практичну актуальність досліджень, спрямованих на імплементацію стратегічного аналізу на систему управління лікувально-діагностичними та рекреаційними стартап-проектами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є адаптація класичного методу стратегічного менеджменту SWOT – аналізу до системи управління лікувально-діагностичними та рекреаційними стартап-проектами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Витоки стратегічного менеджменту починаються з 1960-х років з класичних наукових досліджень A. D. Chandler «Стратегія та структура» [12] та Н. І. Ansoff «Корпоративна стратегія» [13]. У перші десятиліття свого існування стратегічний менеджмент використовувався переважно для аналізу середовища та розробки стратегічних планів в великому бізнесі. Основою стратегічного менеджменту стало бачення стратегії як довгострокового плану, орієнтованого на досягнення мети та цілей компанії за рахунок формування узгодженості між внутрішніми сильними та слабкими сторонами організації її його можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі [14].

У новітньому конкурентному середовищі стратегічний аналіз використовують не тільки для сталих компаній, проте й для стартапів, які щойно виходять на ринок. М. А. Hitt з співавторами обґрунтував, що зростання динаміки зовнішнього середовища та посилення глобальної конкуренції, є основною причиною того, що компанії незалежно від стадії їх організаційного розвитку або організаційно-правової форми вимушені постійно проводити стратегічний аналіз, розробляти нові стратегії з метою виходу на нові ринки або з метою посилення конкурентної позиції вимушені розробляти підприємницькі стратегії, які дають можливість швидко вийти на сегмент ринку який щойно з'явився. На перетині підприємництва та стратегічного управління можуть бути виявлені нові можливості, які дадуть організаціям конкурентні переваги на ринку [15].

В останні роки в сфері охорони здоров'я підприємництво існує в двох основних видах. Перший вид підприємництва функціонує як фізична особа – підприємець, з правом наймання робочої сили. Це приватні медичні практики, орієнтовані на надання традиційних медичних послуг, наприклад сімейної медицини або консультування лікаря-спеціаліста. Другий вид підприємництва запроваджує свою діяльність у вигляді стартапу, орієнтованого на надання інноваційних медичних або рекреаційних послуг самостійними фізичними та юридичними особами або як інноваційний

стартап-проект сталого закладу охорони здоров'я. Управління стартап-проектом на всіх його етапах розвитку від Pre-seed стадії до стадій зростання та розширення потребує максимальної ефективності у визначенні пріоритетів та прийнятті оптимальних управлінських рішень.

Зовнішнє середовище стартапів у сфері охорони здоров'я та рекреації потребує постійного аналізу в зв'язку з швидкою зміною як безпосереднього так і макрооточення, крім того висока наукоємність медицини обумовлює постійний вихід на ринок нових інноваційних методів діагностики, лікування, реабілітації та рекреації. Ефективність розвитку стартапу в значній мірі залежить від результату взаємодії засновників (або технічних керівників проекту) із зовнішнім середовищем. Зміни у зовнішньому середовищі стартапу можуть виступати як потенційні стимулятори розвитку, так і обмежувати продуктивність проекту.

Оптимальним методом аналізу зовнішнього середовища, його можливостей та загроз в малому бізнесі та окремих інноваційних проектів виступає SWOT-аналіз. Лікувально-діагностичні та рекреаційні стартап-проекти відносяться до сфери малого бізнесу, тому за доцільне вбачається використання третього елементу моделі J.C.B. Bontje [16], який стосується розробки SWOT-аналізу. На початковому етапі стратегічного аналізу G. Houben з співавторами рекомендують вивчати п'ять сфер управління: ринок; фінанси; виробництво; персонал та навколишнє середовище, а на базі результатів проведеного аналізу переходити безпосередньо до аналізу сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз для її бізнесу [17]. Схематично адаптацію моделі Bontje для стратегічного аналізу лікувально-діагностичних стартап-проектів представлено на рис.1, а для рекреаційних стартап-проектів – на рис.2.

Специфічною особливістю моделі Bontje є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Дослідження внутрішнього середовища проводиться при аналізі фінансів, послуг, покупців та надавачів послуг (рис.1-2).

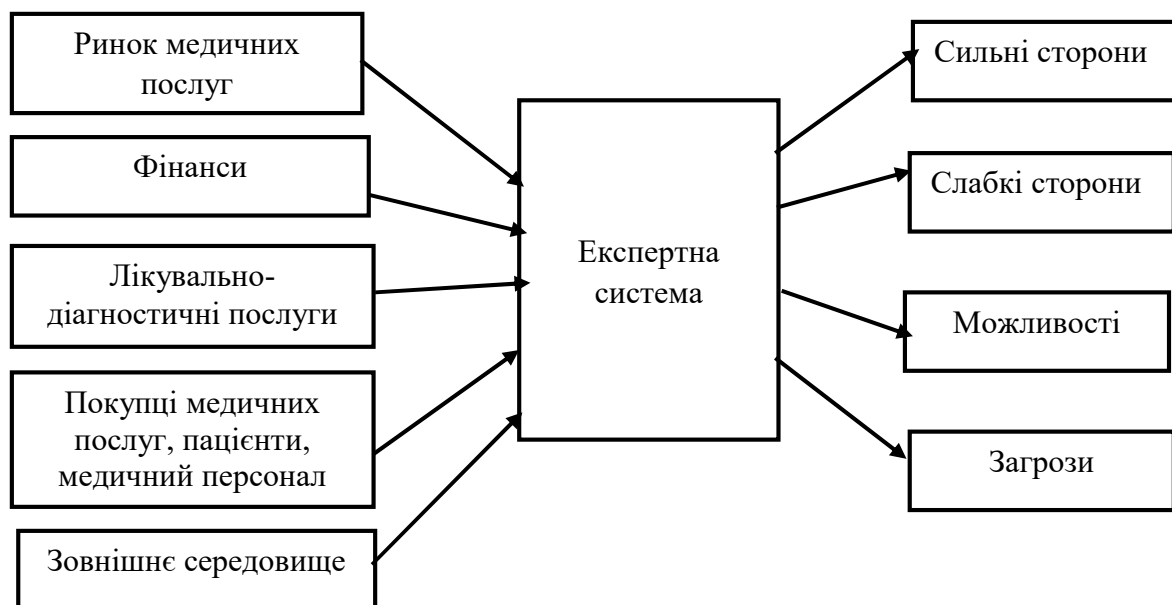


Рис. 1. Динаміка стратегічного аналізу за моделлю Bontje для управління лікувально-діагностичними стартап-проектами

Джерело: сформовано на основі [16;17].

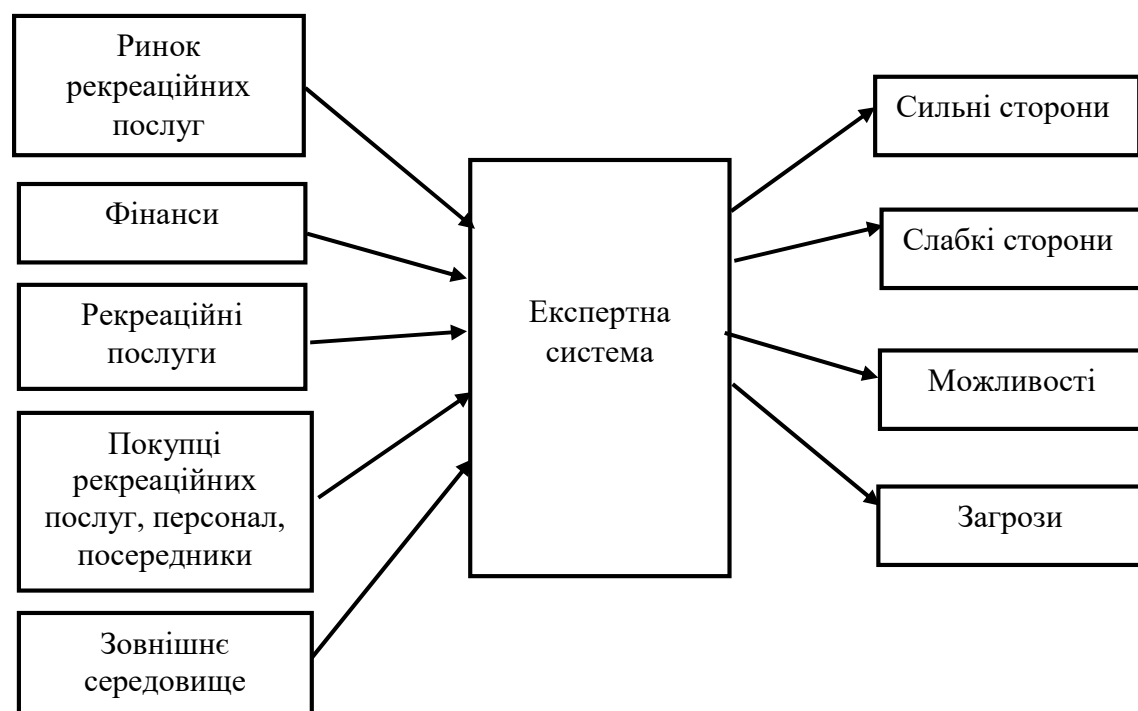


Рис. 2. Динаміка стратегічного аналізу за моделлю Bontje для управління рекреаційними стартап-проектами

Джерело: сформовано на основі [16;17].

На наступному етапі ретельний аналіз цих складових дозволяє визначити сильні та слабкі сторони стартапів, які виступають безпосередніми елементами SWOT-аналізу.

За моделлю Bontje аналіз ринку проводиться окремо від решти чинників зовнішнього середовища. Ринок медичних послуг залежить характеристика ринку відноситься до складових аналізу зовнішнього середовища, проте саме його висновки дають можливість перейти до обрання конкурентоздатних послуг. Враховуючи потреби на ринку медичних послуг в Україні, стартап-проекти можуть впроваджуватись на перетині медичних та реабілітаційних послуг. Прикладом таких стартапів можуть бути проекти, спрямовані на фізичну реабілітацію: діагностика та визначення реабілітаційного діагнозу; індивідуальна розробка програм реабілітації з використанням гідротерапії або іпотерапії, тощо; послуги з протезування, які включають виготовлення, добір та консультативні послуги щодо користування протезами та іншими технічними апаратами.

Вивчення конкурентів спрямовано на виявлення слабких та сильних сторін конкурентів. При аналізі конкурентів вивчають: номенклатуру медичних або реабілітаційних послуг; якість надання медичної допомоги; технічне оснащення; рівень використання медичних інформаційних технологій; рівень кваліфікації адміністративного та медичного персоналу; імідж (бренд) закладу; бренд провідних лікарів; вартість послуг; активність у віртуальному просторі (наявність сайту та його активне використання, присутність у соціальних мережах, медичних форумах тощо). Аналіз конкурентного середовища дає можливість стартапу прослідкувати тенденції на ринку охорони здоров'я та вчасно прийняти заходи з підвищення конкурентоспроможності.

Характерною особливістю сфери охорони здоров'я виступає аналіз покупців лікувально-діагностичних послуг. Це поняття багатоваріантне, бо в першу чергу до покупців послуг можна віднести тих осіб, які сплачують лікувально-діагностичні послуги для себе, тобто виступають у якості

споживача або пацієнта. Покупцем медичних послуг можуть виступати фізичні та юридичні особи, які проводять оплату медичної допомоги для членів своєї родини або для працівників організації. Третім варіантом покупців лікувально-діагностичних послуг є заклади охорони здоров'я, які купують спеціалізовані послуги в рамках договору з іншим медичним закладом. Наприклад, приватна медична практика з сімейної медицини або стартап-проект з реабілітації укладають договір про надання діагностичних послуг з лабораторіями або з спеціалізованими центрами комп'ютерної томографії. Четвертим варіантом покупця медичних послуг можуть бути медичні страхові компанії, які на засадах добровільного медичного страхування купують медичні послуги для застрахованих осіб. Іншим варіантом є залучення до покупки медичних послуг міжнародних пацієнтів або медичних туристів. Цей ринок до пандемії на COVID-19 та повномасштабної військової агресії набував розвитку в Україні у зв'язку з невисокою вартістю медичної допомоги, в першу чергу через низький рівень заробітної плати медичних працівників.

Покупцем реабілітаційних послуг можуть виступати фізичні та юридичні особи, які купують послуги для себе або інших осіб. Потужні стартап-реабілітаційні проекти діють як недержавні неприбуткові організації, які спеціалізуються на фізичній та психологічній реабілітації, зокрема для військових та постраждалих від війни. Наприклад, послуги з реабілітації та протезування надає фонд Revived Soldiers Ukraine. Інноваційним стартапом з реабілітації виступає український проект з міжнародною участю Repower, який фокусується на психологічному відновленні та профілактиці психологічних стресів у медичних працівників в зоні бойових дій.

При аналізі внутрішнього середовища лікувально-діагностичних та реабілітаційних стартап-проектів модель Bontje доцільно адаптувати до сучасних реалій щодо вивчення відповідності організаційної структури інноваційним та технологічним процесам стартапу, аналізу інформаційних ресурсів, організаційної культури та динаміки трансформаційних процесів.

Крім вищезазначеного у зв'язку з високою інноваційністю стартап-проектів при аналізі внутрішнього середовища потрібно аналізувати не тільки фінансові, проте й інші види ресурсів: матеріальні; технологічні; інтелектуальну власність та інформаційні системи.

Зовнішнє середовище складається зі змінних, що існують поза компанією та формують контекст, в якому стартап конкурує на ринку, вони дають можливість визначити можливості та загрози для проекту при проведенні SWOT-аналізу. Чинники зовнішнього середовища, які підлягають ретельному аналізу на всіх етапах розвитку стартапу представлено на рис.3.

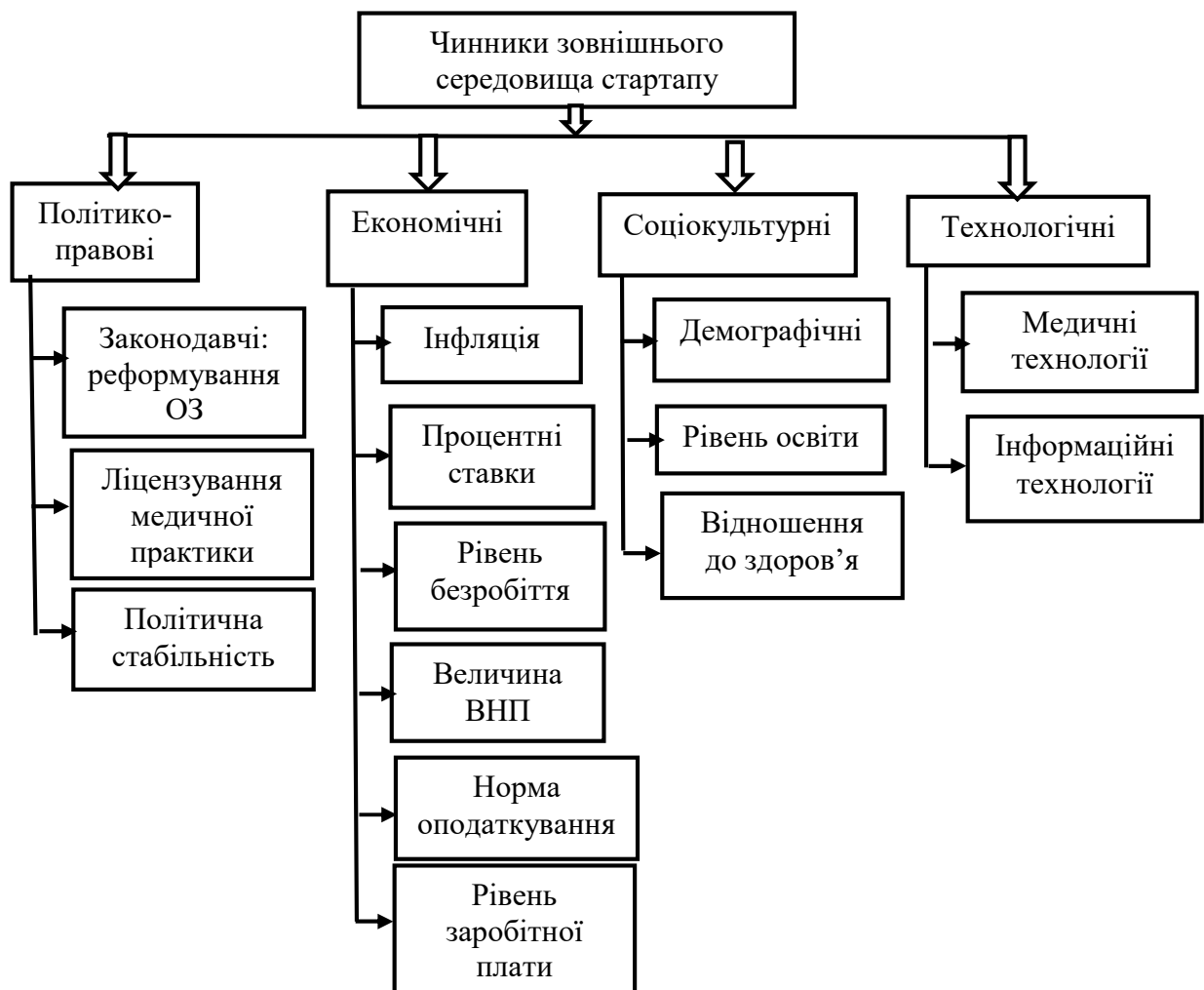


Рис. 3. Чинники зовнішнього середовища лікувально-діагностичного стартап-проекту

Джерело: систематизовано авторами

Алгоритм розробки SWOT-аналізу для стартапу приватної медичної практики з сімейної медицини на стадії зростання представлено в табл. 1.

Таблиця 1. SWOT-аналіз стартапу приватної медичної практики з сімейної медицини на стадії зростання

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
• державна реєстрація як суб'єкта економічної діяльності; • ліцензія на медичну практику; • укладання декларацій з пацієнтами; • договір з НСЗУ; • робота в системі E-Healthy; • кваліфікований медичний персонал • реклама медичних послуг на сайті та в соціальних мережах; • позитивні відгуки від пацієнтів на сайті на соціальних мережах; • консультування в режимі off line, on line та на дому; • робота в вечірні години та вихідні дні; • договори про співпрацю з лабораторіями, діагностичними центрами; • відповідність клінічних маршрутів пацієнтів чинним клінічним протоколам	• обмежені фінансові ресурси; • відсутність конкурентоздатного бренду; • медичне обладнання взяте в кредит або на умовах лізингу; • заробітна плата медичного персоналу нижче, ніж у лідерів ринку; • відсутність грантів; • недостатність коштів для фінансування клінічних досліджень; • вразливість по відношенню до конкурентного тиску; • вузька виробнича лінія (сімейна медицина)
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
• диверсифікація: медична допомога вузьких спеціалістів; кабінет психотерапії; консультації в режимі телемедицини, тощо; • подання бізнес-планів розвитку в венчурні фонди; • участь в грантових конкурсах; • підвищення бренду закладу та провідних лікарів; • укладання договорів з страховими компаніями; • укладання договорів на медичну допомогу персоналу різних підприємств та організацій; • укладання партнерських договорів з іншими закладами охорони здоров'я	• недофінансування з держбюджету (НСЗУ); • зменшення фінансування за програмою медичних гарантій; • відкриття в районі діяльності аналогічних медичних практик; • втрата цільових покупців медичних послуг; • плинність висококваліфікованого медичного персоналу; • уповільнення росту ринку в зв'язку з міграційними процесами; • рецесія та затухання ділового циклу; • несприятливі демографічні зміни

Джерело: сформовано авторами

Стратегічний SWOT-аналіз стартапу на етапі зростання дає можливості визначити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища організації, а також оцінити можливості, реалізація яких допоможе подолати існуючі та ймовірні загрози. Матриця SWOT-аналізу спрямована на стратегічні цілі та пріоритети, розробку відповідних оперативних планів для їх досягнення, що сприяє переходу проекту до наступної стадії розвитку стартапу – розширення. На стадії зростання типовий стартап з сімейної медицини має мати достатній перелік щодо сильних сторін, які дають можливість на наступному етапі розвитку проекту обрати стратегію диверсифікації в межах сфери охорони здоров'я. Вищезазначена стратегія дає можливість перейти проекту до наступної стадії розвитку – розширення, коли стартап власне перестає бути стартапом і перетворюється на звичайну компанію. Такий заклад охорони здоров'я, який продемонстрував життєздатність на попередніх етапах отримує доступ до різноманітних джерел фінансування. Кваліфіковане впровадження стратегії диверсифікації на стадії розширення стартапу сприяє запобіганню основних загроз, які існували на попередніх стадіях розвитку. Із впровадженням надання платних медичних послуг лікарями-спеціалістами знижує залежність від фінансування з держбюджету через Національну службу здоров'я України (НСЗУ) або від зменшення фінансування за програмою медичних гарантій. Фінансування за рахунок укладання угод з венчурними фондами та участь в грантових пропозиціях дає безпосередню можливість з формування відповідної мотиваційної політики персоналу, наприклад преміювання за високу якість медичної допомоги, стажування в провідних міжнародних клініках. Такі заходи нівелюють загрози плинності висококваліфікованого медичного персоналу, сприяють укладанню угод на медичне обслуговування з страховими медичними компаніями та підприємствами та організаціями щодо надання медичної допомоги «колективним» пацієнтам.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

Проведене дослідження підтвердило, що використання SWOT-аналізу як

інструменту стратегічного управління є ключовим чинником в сталому менеджменті лікувально-діагностичних та рекреаційних стартап-проектів. Проведений аналіз показав доцільність використання експертної моделі Bontje, яка дає зробити висновки відповідності організаційної структури інноваційним та технологічним процесам стартапу, аналізу інформаційних ресурсів, організаційної культури та динаміки трансформаційних процесів, а на базі результатів проведеного аналізу переходити безпосередньо до аналізу сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз для розвитку стартап-проекту.

SWOT-аналіз у сфері охорони здоров'я та рекреації потребує постійного аналізу в зв'язку з швидкою зміною як безпосереднього так і макрооточення, крім того висока наукоємність медицини обумовлює постійний вихід на ринок нових інноваційних методів діагностики, лікування, реабілітації та рекреації. Ефективність розвитку стартапу в значній мірі залежить від результату взаємодії засновників (або технічних керівників проекту) із зовнішнім середовищем. Зміни у зовнішньому середовищі стартапу можуть виступати як потенційні стимулятори розвитку, так і обмежувати продуктивність проекту.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням індикаторів стратегічного аналізу для сталих закладів охорони здоров'я різних організаційно-правових форм.

Література

1. Фінансування системи охорони здоров'я в Україні: реформа, стійкість і відновлення. Копенгаген: Європейське регіональне бюро ВООЗ. 2024. Ліцензія: CC BY-NC-SA 3.0 IGO URL: <http://apps.who.int/iris>
2. Захаров О. Криза охорони здоров'я в Україні: виклики, руйнування та парадоксальна статистика. *Humanitarian Media Hub*. 2025. URL: <https://hnh.news/tag/vooz/>

3. Huebner C., Flessa S. Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems Thinking in an Uncertain System. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022, Vol. 19 8617. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19148617>
4. Maiba, J. Singh N. S., Cassidy R., Mtei G., Borghi J., Kapologwe N. A., Binyaruka P. Assessment of strategic healthcare purchasing and financial autonomy in Tanzania: the case of results-based financing and health basket fund. *Front Public Health*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1260236>.
5. Oso O. B., All O. I., Babarinde A. O., Ibeh A. I. Private equity and value creation in healthcare: A strategic model for emerging markets'. *International Journal of Medical and All Body Health Research*. 2025 № 6(1). P. 55-73. DOI: <https://doi.org/10.54660/IJMBHR.2025.6.1.55-73>
6. Naamati-Schneider L., Arazi-Fadlon M., Daphna-Tekoah S. Strategic technological processes in hospitals: Conflicts and personal experiences of healthcare teams. *Nursing ethics*. 2025. № 32(1). P. 236-252. DOI: <https://doi.org/10.1177/09697330241252876>
7. 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>
8. 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>
9. 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>
10. 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>

11. Gnanamoorthy Anand M. Navigating New Horizons: Strategic Expansion and Leadership in the Outdoor Recreation Industry. *Research Association for Interdisciplinary*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14514784>

12. Chandler A. D. Strategy and structure. 1962. Cambridge u.a.: MIT Press

13. Ansoff H. I. Corporate strategy - An analytical approach to business policy for growth and expansion. 1965. New York: McGraw-Hill.

14. Andrews K. R. The concept of corporate strategy. 1987. Homewood: Irwin

15. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic management: Competitiveness and Globalization. 2001. 4 ed. Cincinnati: South-Western College Publishing

16. Bontje J.C.B. Ondernemersboek: Doe-het-zelf methode voor Doorlichten en plannen maken in kleine en middelgrote ondernemingen, CED Samson, Brussel, 1988.

17. Houben G., Lenie K., Vanhoof K. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*. 1999. Vol. 26. P. 125-135.

References

1. WHO (2024), “Healthcare Financing in Ukraine: Reform, Sustainability, and Recovery”, available at: <http://apps.who.int/iris> (Accessed 21.01.2026).

2. Zakharov, O. (2025), “The Healthcare Crisis in Ukraine: Challenges, Destruction, and Paradoxical Statistics”, *Humanitarian Media Hub*, available at: <https://hmh.news/tag/vooz/> (Accessed 21.01.2026).

3. Huebner, C. and Flessa, S. (2022), "Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems Thinking in an Uncertain System", *Int. J. Environ. Res. Public Health*, vol. 19, 8617. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19148617>
4. Maiba, J. Singh, N.S. Cassidy, R. Mtei, G. Borghi, J. Kapologwe N.A. and Binyaruka, P. (2024), "Assessment of strategic healthcare purchasing and financial autonomy in Tanzania: the case of results-based financing and health basket fund", *Front Public Health*, vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1260236>.
5. Oso, O.B. All, O.I. Babarinde, A.O. and Ibeh A.I. (2025). "Private equity and value creation in healthcare: A strategic model for emerging markets", *International Journal of Medical and All Body Health Research*, vol. 6(1), pp. 55-73. DOI: <https://doi.org/10.54660/IJMBHR.2025.6.1.55-73>
6. Naamati-Schneider, L. Arazi-Fadlon, M. and Daphna-Tekoah, S. (2025), "Strategic technological processes in hospitals: Conflicts and personal experiences of healthcare teams". *Nursing ethics*, vol. 32(1), pp. 236-252. DOI: <https://doi.org/10.1177/09697330241252876>
7. 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>
8. 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>
9. 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>

10. 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> (Accessed 24.01.2026).
11. Gnanamoorthy, A.M. (2024), "Navigating New Horizons: Strategic Expansion and Leadership in the Outdoor Recreation Industry", *Research Association for Interdisciplinary*, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14514784> (Accessed 24.01.2026).
12. Chandler, A.D. (1962), *Strategy and structure*, MIT Press, Cambridge, USA.
13. Ansoff, H.I. (1965), *Corporate strategy - An analytical approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York, USA.
14. Andrews, K.R. (1987), *The concept of corporate strategy*, Irwin, Homewood, UK.
15. Hitt, M.A. Ireland, R.D. and Hoskisson R.E. (2001), *Strategic management: Competitiveness and Globalization*, 4rd ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, USA.
16. Bontje, J.C.B. (1988), *Ondernemersboek: Doe-het-zelf methode voor Doorlichten en plannen maken in kleine en middelgrote ondernemingen*, CED Samson, Brussel.
17. Houben, G. Lenie, K. and Vanhoof, K. (1999), "A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises", *Decision Support Systems*, vol. 26, pp. 125-135.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Прорецензовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26