

УДК 33.338.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-25>**Шишка І.В.**кандидат медичних наук, доцент,  
Класичний приватний університет, м. Запоріжжя  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4365-8638>**Shyshka Ihor**

Classic Private University, Zaporizhzhia

## АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

### ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT OF THE HEALTH CARE SYSTEM OF UKRAINE

У статті виявлено зовнішні загрози і можливості зовнішнього середовища системи охорони здоров'я України для ефективного її функціонування. Визначено чинники зовнішнього середовища сфери охорони здоров'я опосередкованої і прямої дії. Проведено аналіз сфери охорони здоров'я на основі побудови профілю середовища, який передбачає визначення на основі експертних оцінок для кожної з восьми груп чинників зовнішнього середовища шести найбільш важливих параметрів, встановлення вагових коефіцієнтів для кожного параметру у межах групи, надання бальної оцінки важливості для галузі кожного з параметрів та визначення зважених коефіцієнтів впливовості. Отримані результати аналізу зовнішніх загроз і можливостей зовнішнього середовища системи охорони здоров'я України можна використовувати для обрання стратегії розвитку сфери охорони здоров'я за умови визначення сильних і слабких сторін галузі та перехресного аналізу у матриці 2x2.

**Ключові слова:** чинники зовнішнього середовища, сфера охорони здоров'я, SWOT-аналіз, профіль середовища, зовнішні загрози і можливості.

The article reveals external threats and opportunities of the external environment of the health care system of Ukraine for its effective functioning. As a result of the conducted research, a list of factors of the external environment of the sphere of health care was determined, which are indirect (economic, political, social, scientific and technical, ecological and man-made factors) and direct (consumers, competitors, suppliers, contact audiences). At the same time, the factors of state regulation are attributed to the factors of the internal environment, since state organizations act in relation to the field of health care in the role of management subjects. An analysis of the health care sector was carried out based on the construction of an environmental profile, which involves the determination, based on expert assessments, of the six most important parameters for each of the eight groups of factors of the external environment, the establishment of weighting factors for each parameter within the group, the provision of a point assessment of the importance for the industry of each from parameters and determination of weighted influence coefficients. The results of the external environment indicate the presence of ten significant threats (increasing inequality in the distribution of material goods and access to medical services, the volume of internal and external investments, the level of bureaucracy and corruption, the inhibition of economic reforms, the stability of the Government, international and internal migration of the population, aging of the population, inconsistency of drinking water in accordance with current hygienic requirements, increasing consumer demands for the quality of medical services, the level of entry barriers to the industry) and six opportunities (access to the Internet and mobile devices, the introduction of the latest medical technologies in Ukraine, the level of demand for medical services, the nature and level of competition in the industry, development of the market for insurance services, activities of developers of computer software products). The obtained results can be used to choose a strategy for the development of the health care sector, provided that the strengths and weaknesses of the industry are determined and cross-analysis in a 2x2 matrix.

**Key words:** environmental factors, health care, SWOT analysis, environmental profile, external threats and opportunities.

**Постановка проблеми.** Обов'язковість урахування впливу чинників зовнішнього оточення організації набула поширення у теорії і прак-

тиці управлінської науки наприкінці 50-х років минулого століття, що стало одним із найважливіших внесків системного підходу. Велика

кількість чинників зовнішнього середовища, тобто середовища, характеристики і показники якого менеджери організації не можуть змінити шляхом прийняття управлінських рішень, обумовлює необхідність виокремлення серед них найбільш важливих.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про достатньо високий інтерес вітчизняних і іноземних науковців і практиків до питань стратегічного аналізу взагалі, і у сфері охорони здоров'я, зокрема. Так, проблеми стратегічного аналізу висвітлюють М. Рабінович, В. Горбулін, А. Качинський, О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка, Р. Пуйт, Ф. Біргер Лі, С. Відером, М. Симмеринг, В. Дикань, І. Токмакова, В. Овчиннікова, М. Корінь, А. Толстова, М. Саєнко, О. Віханський, О. Наумов, З. Галушка, О. Лусте, В. Грунтковський, П. Забелін, Н. Моїсєєва, С. Микуланинець, Д. Хогі, Д. Горелов, С. Большенко, В. Артюшок, М. Моррісон, Н. Лепетюха, Т. Артекова та інші.

У сфері охорони здоров'я більшість авторів акцентує увагу на проблемах удосконалення технологій стратегічного управління діяльністю медичних закладів, серед яких можна зазначити Т. Сабецьку, Л. Стефанишина, А. Мельник, Л. Радзивілюка та напрямках трансформації медичної системи – П. Іванчов, О. Бурцева та інші. При цьому недостатньо висвітленими залишаються питання здійснення стратегічного аналізу та розроблення планів стратегічного розвитку галузі.

**Постановка завдання.** Метою статті є проведення аналізу для виявлення зовнішніх загроз і можливостей ефективного функціонування сфери охорони здоров'я.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Переважна кількість науковців розподіляють зовнішні чинники на дві основні групи: чинники мікросередовища та макросередовища [1, с. 413]; чинники близького та далекого зовнішнього середовища [2, с. 46]; чинники прямої та опосередкованої дії [3, с. 78]. При цьому склад зазначених груп є приблизно однаковим. До чинників мікросередовища (близького зовнішнього середовища або чинників прямої дії) автори відносять постачальників, конкурентів, споживачів, контактні аудиторії (акціонери, кредитори, громадськість, профспілки), урядові органи, до чинників макросередовища (далекого зовнішнього середовища або чинників опосередкованої дії) – політичні, економічні, соціальні, демографічні, екологічні, галузеві технологічні.

На нашу думку, більш обґрунтованим є поділ чинників зовнішнього середовища на чинники прямої та опосередкованої дії. При цьому вважаємо за доцільне наголосити на тому, що основною класифікаційною ознакою,

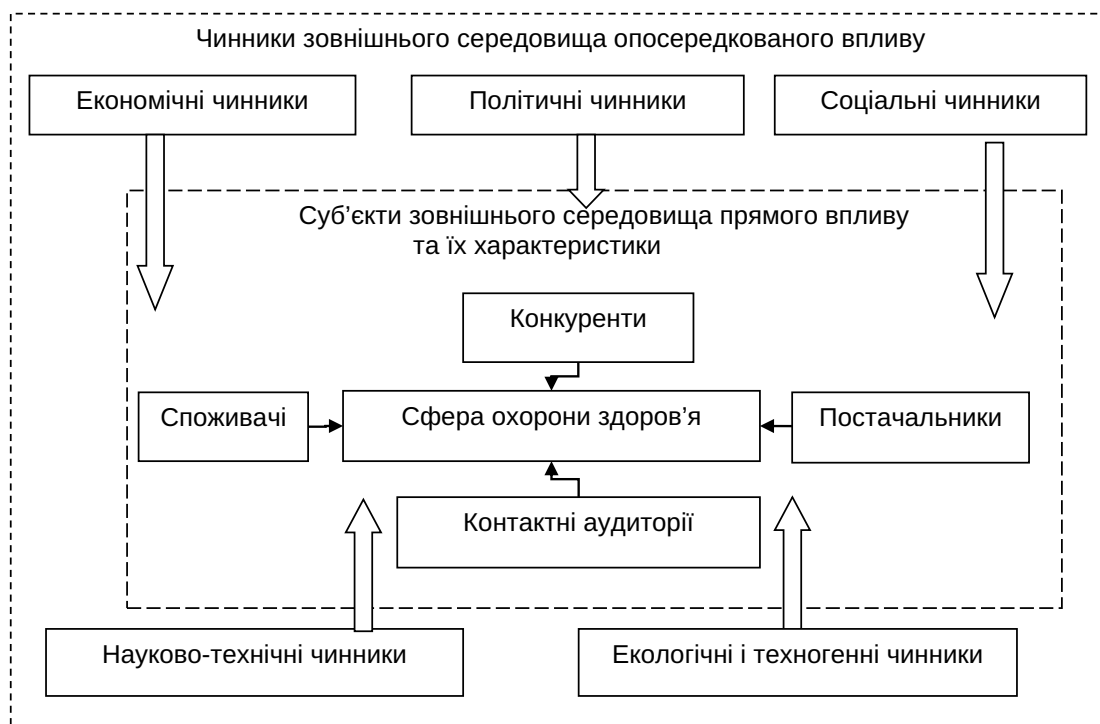
яка дозволяє об'єднати чинники зовнішнього середовища у загальну групу, є їх не підконтрольність для суб'єкту управління. У нашому дослідженні у якості об'єкта виступає сфера охорони здоров'я, функції керівництва якою (або роль суб'єкта управління) виконують органи публічної влади державного, регіонального і місцевого рівнів. Таким чином, діяльність урядових організацій доречно віднести до групи чинників внутрішнього середовища, соціальні і демографічні об'єднати, а галузеві не виокремлювати, оскільки сфера охорони здоров'я є галуззю (рис. 1).

Найбільш популярним серед іноземних і українських авторів методом аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища є SWOT-аналіз, який передбачає визначення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін об'єкту дослідження та зовнішніх можливостей (Opportunities) і загроз (Threats).

Переважає більшість українських дослідників [5, с. 19; 6, с. 59; 7, с. 78; 8; 9; 10] результатом проведення аналізу вважає складання переліку зовнішніх можливостей і загроз та внутрішніх сильних і слабких сторін. Можливо, такий підхід ґрунтується на використанні авторами «Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади», затверджених Наказом Мінрегіону України у 2016 році [11]. При цьому, у більшості випадків, не зрозумілим залишається механізм визнання обраних чинників найбільш впливовими. Вважаємо такий підхід недостатньо продуктивним, оскільки результат стратегічної діагностики – обрання певної стратегії подальшого розвитку об'єкту дослідження – у даному випадку не досягається.

У роботах В. Горбуліна і А. Качинського [12, с. 113], О. Берданової, В. Вакуленка, В. Тертички [13, с. 72], М. Симмеринг [14], В. Диканя і співавторів [15, с. 67], З. Галушки і співавторів [16, с. 24] проведення SWOT-аналізу завершується побудовою SWOT-матриці 2x2, на основі якої дослідники мають можливість обрати тип стратегії розвитку залежно від результатів перехресного аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Такий підхід, на наш погляд, є більш продуктивним. Однак залишається нерозкритим питання визначення вагомості впливу кожного з чинників.

Найбільш оптимальним підходом до аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища під час проведення SWOT-аналізу вважаємо використання методики побудови профілю середовища, приклади застосування якої наведено у роботах М. Саєнка [17, с. 96], В. Горбуліна і А. Качинського [12, с. 113].



**Рис. 1. Системна карта чинників зовнішнього середовища сфери охорони здоров'я**

*Джерело: складено автором на основі [4, с. 21]*

Незважаючи на достатньо просту методику виконання SWOT-аналізу, науковці виокремлюють декілька правил його здійснення, які є запорукою уникнення необґрунтованих висновків, серед них:

- фокусування аналізу на конкретній сфері господарської діяльності;
- чітке розмежування чинників внутрішнього середовища (підконтрольних державному управлінню) і чинників зовнішнього середовища (непідконтрольних державному управлінню);
- врахування лише найвагоміших можливостей і загроз, а також найбільш сильних і слабких сторін;
- забезпечення реалістичності і об'єктивності оцінок за рахунок використання даних наукових досліджень;
- проектування експертних оцінок на майбутню ситуацію у галузі;
- спрямування стратегії, розробленої за допомогою SWOT-аналізу, на максимально ефективне використання внутрішніх сильних сторін і зовнішніх можливостей для компенсації негативного впливу слабких сторін і потенційних загроз;
- урахування суб'єктивізму експертних оцінок [12, с. 107].

Джерелами інформації, яка використовується експертами під час аналізу впливу чинників зовнішнього середовища, можуть слугувати

нормативно-правові і підзаконні акти, програми, національні стратегії розвитку суміжних галузей національної економіки, державні статистичні дані, вітчизняні і закордонні відкриті джерела інформації, наукові розробки і публікації, результати соціологічних опитувань громадської думки тощо. При цьому, великі масиви даних не потрібні. За допомогою методу мозкового штурму необхідно запропонувати експертам сформуванню переліку чинників зовнішнього середовища системи охорони здоров'я опосередкованого і прямого впливу.

Наступним етапом аналізу повинно бути кількісне оцінювання впливовості кожного з обраних чинників зовнішнього середовища на процес розвитку сфери охорони здоров'я. Метод складання профілю середовища передбачає надання бальної оцінки важливості для галузі кожного з чинників (за шкалою: 3 – сильний прояв, 2 – помірний прояв, 1 – слабкий прояв), оцінки впливу на організацію (за шкалою: 3 – сильний вплив, 2 – помірний вплив, 1 – слабкий вплив) та визначення спрямованості впливу (за шкалою: +1 – позитивна спрямованість, -1 – негативна спрямованість) [12, с. 110].

У випадку, коли аналіз здійснюється для галузі, зазначену методику необхідно відповідним чином адаптувати шляхом вилучення оцінок впливу зовнішніх чинників на організацію. Також, з метою врахування вагомості певного чинника доцільно на основі експертних оці-

Таблиця 1

## Профіль зовнішнього середовища сфери охорони здоров'я

Чинники впливу	Ваговий коефіцієнт А	Вплив чинника на галузь В	Спрямованість впливу С	Ступінь важливості D=AxBxC
1	2	3	4	5
<b>Чинники опосередкованого впливу</b>				
<i>Економічні</i>				
Поглиблення нерівності у розподілі матеріальних благ і доступу до послуг	0,25	3	-1	-0,75
Темп зростання ВВП	0,18	3	-1	-0,54
Обсяг внутрішніх і зовнішніх інвестицій	0,20	3	-1	-0,60
Рівень інфляції	0,16	3	-1	-0,48
Рівень безробіття	0,11	3	-1	-0,33
Валютний курс	0,10	3	-1	-0,30
Разом	1,0			
<i>Політичні</i>				
Національна і світова політична ситуація	0,11	3	-1	-0,33
Тенденції до виникнення політичної кризи	0,10	3	-1	-0,30
Рівень бюрократії та корупції	0,23	3	-1	-0,69
Гальмування економічних реформ	0,25	3	-1	-0,75
Співпраця з ЄС	0,09	3	+1	+0,27
Стабільність Уряду	0,22	3	-1	-0,66
Разом	1,0			
<i>Соціальні</i>				
Сприйняття новітніх технологій	0,16	3	+1	+0,48
Міжнародна і внутрішня міграція населення	0,25	3	-1	-0,75
Поширення філософії здорового способу життя	0,18	2	-1	-0,36
Менталітет та ціннісні настанови	0,11	2	+1	+0,22
Рівень освіти населення	0,09	3	+1	+0,27
Старіння населення	0,21	3	-1	-0,63
Разом	1,0			
<i>Науково-технічні</i>				
Рівень розвитку технологій у світі і в Україні	0,13	3	+1	+0,39
Міжнародні тенденції модернізації та зміцнення систем охорони здоров'я	0,15	3	+1	+0,45
Доступ до Інтернету, мобільних пристроїв, інформаційно-комп'ютерних технологій	0,28	3	+1	+0,84
Частота інновацій, відкриттів, патентів	0,07	2	+1	+0,14
Доступ до інноваційних лікарських засобів	0,15	3	+1	+0,45
Упровадження новітніх медичних технологій в Україні	0,22	3	+1	+0,66
Разом	1,0			
<i>Екологічно-техногенні</i>				
Забруднення атмосферного повітря	0,17	3	-1	-0,51
Невідповідність питної води чинним гігієнічним вимогам	0,20	3	-1	-0,60
Екологічно-техногенні проблеми житлово-комунальної сфери	0,18	2	-1	-0,36

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4	5
Незадовільний санітарно-епідеміологічний стан населених пунктів із-за поводження з твердими відходами	0,15	3	-1	-0,45
Зміни клімату	0,12	3	-1	-0,36
Низький рівень екологічної свідомості населення	0,18	3	-1	-0,54
Разом	1,0			
<b>Суб'єкти та чинники прямого впливу</b>				
<i>Споживачі медичних послуг</i>				
Стиль життя (поведінкові особливості життя людини)	0,18	3	-1	-0,54
Рівень попиту на медичні послуги	0,22	3	+1	+0,66
Зростання вимог до якості медичних послуг	0,25	3	-1	-0,75
Рух і захист інтересів споживачів	0,10	2	-1	-0,20
Рівень лояльності і довіри споживачів	0,15	3	-1	-0,45
Рівень обізнаності пацієнтів про зміни у функціонуванні медичної галузі	0,10	2	-1	-0,20
Разом	1,0			
<i>Конкуренти</i>				
Рівень споживання цільовою аудиторією послуг-замінників	0,05	2	-1	-0,10
Характер і рівень конкуренції в галузі	0,28	3	+1	+0,84
Конкуренція з боку потенційних учасників ринку	0,22	2	+1	+0,44
Рівень вхідного бар'єру у галузь	0,25	3	-1	-0,75
Рівень міжнародної конкуренції	0,07	1	+1	+0,07
Зростання сектору приватних медичних закладів	0,13	2	-1	-0,26
Разом	1,0			
<i>Постачальники і контактні аудиторії</i>				
Розвиток ринку послуг зі страхування	0,21	3	+1	+0,63
Діяльність розробників комп'ютерних програмних продуктів	0,20	3	+1	+0,60
Цінова політика постачальників медичного обладнання	0,19	3	-1	-0,57
Цінова політика виробників ліків і лікарських засобів	0,15	3	-1	-0,45
Діяльність засобів масової інформації	0,10	2	+1	-0,20
Діяльність громадських організацій	0,15	2	-1	-0,30
Разом	1,0			

Джерело: складено автором

нок визначити вагові коефіцієнти для кожного чинника в межах відповідної групи. При цьому, сума вагових коефіцієнтів по кожній групі повинна дорівнювати одиниці. У табл. 1 наведено перелік чинників зовнішнього середовища сфери охорони здоров'я, який складено на основі експертних оцінок, наданих фахівцями в наукових публікаціях відповідної тематики, а також на основі практичного досвіду автора. Отже, кожна з восьми груп чинників опосеред-

кованої і прямої дії містить по шість чинників, що надає можливість під час розподілу вагових коефіцієнтів забезпечити достатній розрив між найбільшою і найменшою впливовістю.

Таким чином, результати проведеного аналізу засвідчили, що у зовнішньому середовищі сфери охорони здоров'я України наразі існує більше загроз, ніж можливостей. Серед найбільш суттєвих зовнішніх загроз (зважена оцінка впливу  $\geq 0,60$ ) можна зазначити: погли-



блення нерівності у розподілі матеріальних благ і доступу до медичних послуг, обсяг внутрішніх і зовнішніх інвестицій, рівень бюрократії та корупції, гальмування економічних реформ, стабільність Уряду, міжнародна і внутрішня міграція населення, старіння населення, невідповідність питної води чинним гігієнічним вимогам, зростання вимог споживачів до якості медичних послуг, рівень вхідного бар'єру у галузь. Серед зовнішніх можливостей нами визначено: доступ до Інтернету і мобільних пристроїв, упровадження новітніх медичних технологій в Україні, рівень попиту на медичні послуги, характер і рівень конкуренції в галузі, розвиток ринку послуг зі страхування, діяльність розробників комп'ютерних програмних продуктів. Таким чином, аналіз зовнішнього середовища засвідчив наявність десяти суттєвих загроз і шести можливостей.

Отримані результати можна використовувати для обрання стратегії розвитку сфери охоро-

ни здоров'я за умови визначення сильних і слабких сторін галузі та перехресного аналізу у матриці 2x2.

**Висновки.** Проведено SWOT-аналіз сфери охорони здоров'я на основі побудови профілю середовища, який передбачає визначення на основі експертних оцінок для кожної з восьми груп чинників зовнішнього середовища шести найбільш важливих складових, встановлення вагових коефіцієнтів для кожного параметру у межах групи, надання бальної оцінки важливості для галузі кожного з параметрів та визначення зважених коефіцієнтів впливовості. Результати SWOT-аналізу зовнішнього середовища свідчать про наявність десяти суттєвих загроз і шести можливостей.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі може бути проведення SWOT-аналізу внутрішнього середовища сфери охорони здоров'я з метою розроблення стратегії її подальшого розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Лепетюха Н. В., Артекова Т. О. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства харчової промисловості. *Глобальні та національні проблеми економіки. Економіка та управління підприємствами*. 2016. Випуск 14. С. 413-417. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/86.pdf> (дата звернення 08.05.2023).
2. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. С. 44-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851> (дата звернення 08.05.2023).
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. Общ. ред. и вступ. статья д. э. н. Л. И. Евенко. Москва: Дело, 1997. 492 с. URL: <http://www.gidromet.edu.kh.ua/Files/downloads/Основы%20менеджмента.%20МесконМ.,%20Альберт%20М.,%20Хедоури%20Ф.,1997-704%20стр.pdf> (дата звернення 08.05.2023).
4. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: учеб. пособие. 2-е изд. Москва : Маркетинг, 1998. 195 с.
5. Звіт про етап розвитку оцінки медичних технологій в Україні. Київ: Департамент ОМТ ДЕС МОЗ України, 2019. 31 с. URL: [https://www.dec.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/zvit-pro-etap-rozvytku-omt\\_2019\\_21.12-ost.pdf](https://www.dec.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/zvit-pro-etap-rozvytku-omt_2019_21.12-ost.pdf) (дата звернення 14.05.2023).
6. Сабецька Т. І., Стефанишин Л. С. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 56-62. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=bnav\\_2020\\_1\\_11](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=bnav_2020_1_11) (дата звернення 14.05.2023).
7. Мельник А., Радзивілюк Л. Імплементация стратегічного планування в практику управління сучасним медичним закладом: методологічні та прикладні аспекти. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 66-83. URL: <http://dspace.wupiu.edu.ua/handle/316497/44308> (дата звернення 14.05.2023).
8. SWOT-аналіз. Тренінг «Стратегічне планування в охороні здоров'я на рівні госпітального округу». Модуль 2. Розробка та впровадження стратегічного плану. Київ : Програма ООН із відновлення та розбудови миру. 19 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/P3-M2.pdf> (дата звернення 14.05.2023).
9. Рабінович М. Співпраця заради розвитку в Україні: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. 2021. URL: <https://voxyukraine.org/spivpratsya-zaradi-rozvitku-v-ukrayini-silni-ta-slabki-storoni-mozhливosti-ta-zagrozi> (дата звернення 14.05.2023).
10. Рыженкова И. Новая мода на SWOT-анализ. 09.10.2018. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1854> (дата звернення 14.05.2023).
11. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Мінрегіону України від 30.03.2016 № 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>; [https://ck-oda.gov.ua/docs/2019/03012019\\_31.pdf](https://ck-oda.gov.ua/docs/2019/03012019_31.pdf) (дата звернення 14.05.2023).

12. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія. Київ : НІСД, 2010. 288 с. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-07/Gorbulin\\_Kachynsky-e2dd0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-07/Gorbulin_Kachynsky-e2dd0.pdf) (дата звернення 14.05.2023).
13. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів : ЗУКЦ, 2008. 138 с. URL: [https://ipas.org.ua/old/doc/pr/pauci/sp\\_student.pdf](https://ipas.org.ua/old/doc/pr/pauci/sp_student.pdf) (дата звернення 14.05.2023).
14. Simmering M. J. SWOT ANALYSIS. URL: <https://www.referenceforbusiness.com/management/Pr-Sa/SWOT-Analysis.html> (дата звернення 14.05.2023).
15. Економічна діагностика: підруч. / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 284 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8612/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf> (дата звернення 14.05.2023).
16. Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації: методичні рекомендації. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. 49 с.
17. Саенко М. Г. Стратегія підприємства: підруч. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko\\_strateg\\_pidpr.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf) (дата звернення 14.05.2023).

#### References:

1. Lepetiukha N. V., Artekova T. O. (2016) Otsinka vplyvu faktoriv zovnishnoho seredovishcha na diialnist pidpriemstva kharchovoi promyslovosti [Assessment of the influence of environmental factors on the activity of a food industry enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, Issue 14, pp. 413-417. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/86.pdf> (accessed May 08, 2023).
2. Artiushok V. S. (2022) Metody ta modeli stratehichnoho analizu u systemi biznes-planuvannia [Methods and models of strategic analysis in the business planning system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 44, pp. 44-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851> (accessed May 08, 2023).
3. Meskon M., Albert M., Khedoury F. (1997) Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo. Available at: <http://www.gidromet.edu.kh.ua/Files/downloads/Основы%20менеджмента.%20МесконМ.,%20Альберт%20М.,%20Хедоури%20Ф.,1997-704%20стр.pdf> (accessed May 08, 2023). (in Russian)
4. Zabelyn P. V., Moiseeva N. K. (1998) Osnovy stratehicheskoho upravleniia. Moscow: Marketinh. (in Russian)
5. Report on the stage of development of medical technology assessment in Ukraine (2019). Kyiv: HTA Department of the Children's Center of the Ministry of Health of Ukraine. Available at: [https://www.dec.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/zvit-pro-etap-rozvytku-omt\\_2019\\_21.12-ost.pdf](https://www.dec.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/zvit-pro-etap-rozvytku-omt_2019_21.12-ost.pdf) (accessed May 14, 2023). (in Ukrainian)
6. Sabetska T. I., Stefanyshyn L. S. (2020) Tekhnolohiia stratehichnoho upravlinnia diialnistiu zakladiv sfery okhorony zdorovia [Technology for strategic management of assets in the health sector]. *Biznes-navihator*, Issue 1, pp. 56-62. Available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=bnav\\_2020\\_1\\_11](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=bnav_2020_1_11) (accessed May 14, 2023).
7. Melnyk A., Radzyviliuk L. (2021) Implementatsiia stratehichnoho planuvannia v praktyku upravlinnia suchasnym medychnym zakladom: metodolohichni ta prykladni aspekty [Implementation of strategic planning into the practice of managing the current medical supply: methodological and applied aspects]. *Visnyk ekonomiky*, no. 3, pp. 66-83. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/44308> (accessed May 14, 2023).
8. SWOT analysis. Training "Strategic planning in health care at the level of the hospital district". Module 2. Development and implementation of a strategic plan. Kyiv: Prohrama OON iz vidnovlennia ta rozbudovy myru. Available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/P3-M2.pdf> (accessed May 14, 2023). (in Ukrainian)
9. Rabinovych M. (2021) Spivpratsia zarady rozvytku v Ukraini: sylni ta slabki storony, mozhlyvosti ta zahrozy [Cooperation for the sake of development in Ukraine: strengths and weaknesses, opportunities and threats]. Available at: <https://voxukraine.org/spivpratsya-zaradi-rozvitku-v-ukrayini-silni-ta-slabki-storony-mozhlyvosti-ta-zagrozi> (accessed May 14, 2023).
10. Ryzhenkova Y. (2018, October 09) Novaia moda na SWOT-analiz [New fashion for SWOT analysis]. Available at: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1854> (accessed May 14, 2023).

11. On the approval of Methodological recommendations for the formation and implementation of forecast and program documents for the socio-economic development of the united territorial community: Order of the Ministry of Regions of Ukraine dated March 30, 2016 No. 75. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>; [https://ck-oda.gov.ua/docs/2019/03012019\\_31.pdf](https://ck-oda.gov.ua/docs/2019/03012019_31.pdf) (accessed May 14, 2023).
12. Hōrbulin V. P., Kachynskyi A. B. (2010) *Stratehichne planuvannia: vyrishennia problem natsionalnoi bezpeky: monohrafiia* [Strategic planning: solving national security problems: monograph]. Kyiv: NISD. Available at: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-07/Gorbulin\\_Kachynsky-e2dd0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-07/Gorbulin_Kachynsky-e2dd0.pdf) (accessed May 14, 2023). (in Ukrainian)
13. Berdanova O., Vakulenko V., Tertychka V. (2008) *Stratehichne planuvannia: navchalnyi posibnyk* [Strategic planning: a study guide]. Lviv: ZUKTs. Available at: [https://ipas.org.ua/old/doc/pr/pauci/sp\\_student.pdf](https://ipas.org.ua/old/doc/pr/pauci/sp_student.pdf) (accessed May 14, 2023). (in Ukrainian)
14. Simmering M. J. SWOT ANALYSIS. Available at: <https://www.referenceforbusiness.com/management/Pr-Sa/SWOT-Analysis.html> (accessed May 14, 2023).
15. Dykan V. L., Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Tolstova A. V. (2022) *Ekonomichna diahnostryka: pidruch.* [Economic diagnostics: tutorial.]. Kharkiv: UkrDUZT. Available at: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8612/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf> (accessed May 14, 2023). (in Ukrainian)
16. Halushka Z.I., Luste O.O., Hruntkovskyi V.Iu. (2021) *Stratehichniy SWOT-analiz vnutrishnoho ta zovnishnoho seredovyscha orhanizatsii: metodychni rekomendatsii* [Strategic SWOT analysis of the internal and external environment of the organization: methodological recommendations]. Chernivtsi: Chernivetskyi natsionalnyi universytet imeni Yurii Fedkovycha. (in Ukrainian)
17. Saenko M. H. (2006) *Stratehiia pidpriemstva: pidruch.* [Enterprise strategy: textbook]. Ternopil: Ekonomichna dumka. Available at: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko\\_strateg\\_pidpr.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf) (accessed May 14, 2023). (in Ukrainian)