АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Менеджмент

УДК 005.33+005.96:005.21

DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.20402103

Стратегічне управління стартап-проектами з телемедицини в медичних закладах

Баєва Олена Вікторівна

доктор біологічних наук, професор,

завідувач кафедри громадського здоров'я,

ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ, Україна

dr.baieva@kmu.edu.ua

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

Scopus Author ID: 58849384900

Кривенко Євгеній Миколайович

кандидат медичних наук,

доцент кафедри громадського здоров'я,

ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ, Україна

e.kryvenko@kmu.edu.ua

ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-2661-5310

Scopus Author ID: 60336052500

Прийнято: 12.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

Анотація. Мета статті полягає у визначенні теоретичних засад та науково-методичних підходів до стратегічного аналізу стартапів з телемедицини на різних етапах розвитку проекту.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Методи дослідження: теоретико-методологічний аналіз літератури з використанням баз даних PubMed/Medline, Google Scholar і PakMediNet; метод структурно-функціонального аналізу застосовано для визначення фокус-стратегій розвитку телемедицини; методи узагальнення та абстрагування використано при визначенні методів стратегічного аналізу на різних етапах розвитку стартапу з телемедицини.

Результати. За допомогою структурно-функціонального аналізу визначено фокус-стратегії розвитку телемедицини та основні продукти, які розробляють стартапи: цифрові платформи для віртуальних комунікацій між учасниками процесу надання медичної допомоги; пристрої для дистанційного моніторингу стану здоров'я пацієнта; платформи для телереабілітації; аналітичні сервіси для обробки великого масиву даних з метою діагностики, у т.ч. з використанням штучного інтелекту. Показано, що на початкових етапах розвитку стартапу з телемедицини доцільно аналізувати ціннісні пріоритети, унікальність ціннісної пропозиції продукту. Визначено, що на етапі запуску телемедичного стартапу стратегічний аналіз допомагає оцінити ринок та мінімізувати критичні ризики, пов'язані з законодавством та безпекою даних, за допомогою PESTEL та SWOT-аналізу, методів VRIO-фреймворк, Value Proposition Canvas та аналізу П'яти сил Портера. На стадіях зростання та масштабування стартапу критично важливо оцінити готовність інфраструктури до різкого збільшення навантаження, з цією метою використовують метод Аналізу бар'єрів до масштабування, VRIO-фреймворк, SWOT-аналіз та матрицю EFAS.

Висновки. Провідними драйверами впровадження телемедичних технологій виступають стартапи, для управління розвитком яких доцільно використовувати різноманітні методи стратегічного аналізу в залежності від стадії розвитку стартап-проекту.

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Ключові слова: стартап; стратегічний аналіз; стратегічне управління; телемедицина; цифрові технології в медицині.

Strategic management of telemedicine startup projects in Health care organizations

Olena Baieva
Doctor of Biology, Full Professor,
Head of Department Public Health,
PHEE «Kyiv Medical University», Kyiv, Ukraine
dr.baieva@kmu.edu.ua
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8583-4201
Scopus Author ID: 58849384900

Yevhenii Kryvenko
Ph.D. of Medical Sciences
Associate Professor of the Department of Public Health
PHEE «Kyiv Medical University», Kyiv, Ukraine
e.kryvenko@kmu.edu.ua
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-2661-5310
Scopus Author ID: 60336052500

Abstract. The purpose of the article is to determine the theoretical foundations and scientific and methodological approaches to the strategic analysis of telemedicine startups at different stages of project development.

Research methods: theoretical and methodological analysis of the literature using the PubMed/Medline, Google Scholar and PakMediNet databases; the

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

structural-functional analysis method was used to determine the focus strategies for the development of telemedicine; generalization and abstraction methods were used to determine the methods of strategic analysis at different stages of the development of a telemedicine startup.

Results. Using structural-functional analysis, the focus strategies for the development of telemedicine and the main products developed by startups were determined: digital platforms for virtual communications between participants in the process of providing medical care; devices for remote monitoring of the patient's health; platforms for tele rehabilitation; analytical services for processing a large array of data for the purpose of diagnostics and AI-diagnostics using AI. It is shown that at the initial stages of development of a telemedicine startup, it is advisable to analyze value priorities, the uniqueness of the product value proposition. It is determined that at the launch stage of a telemedicine startup, strategic analysis helps to assess the market and minimize critical risks associated with legislation and data security using PESTEL and SWOT analysis, VRIO framework methods, Value Proposition Canvas and Porter's Five Forces analysis. At the stages of growth and scaling of a startup, it is critically important to assess the readiness of the infrastructure for a sharp increase in load, for this purpose, the method of Analysis of Barriers to Scaling, VRIO framework, SWOT analysis and EFAS matrix are used.

Conclusions. The leading drivers of the implementation of telemedicine technologies are startups, for the management of which it is advisable to use various methods of strategic analysis depending on the stage of development of the startup project.

Keywords: startup; strategic analysis; strategic management; telemedicine; digital technologies in medicine.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Постановка проблеми. Актуальність впровадження телемедичних технологій полягає в кардинальній зміні доступності та якості надання медичної допомоги. Впровадження телемедичних технологій усуває географічні бар'єри та надає можливість населенню сільських регіонів отримувати консультації висококваліфікованих лікарів без необхідності тривалих поїздок. В Україні необхідність отримання лікарських консультацій в онлайн-режимі пов'язана з значними руйнуваннями, які зазнала інфраструктура охорони здоров'я за роки повномасштабної військової агресії. Використання цифрових технологій дає можливість організовувати онлайн-консиліуми лікарів у складних випадках диференціації діагнозу або вибору методу лікування для хворих з рідкісними нозологічними групами захворювань. Економічна ефективність впровадження телемедичних технологій полягає в зменшенні потреби у високовартісному стаціонарному лікуванні, зниженні рівня втрати професійної працездатності, інвалідності та смертності за рахунок можливості ранньої діагностики.

Провідними драйверами впровадження телемедичних технологій в практику охорони здоров'я виступають стартапи, які стрімкіше за великі корпоративні структури здатні розробити інноваційні цифрові платформи комунікацій між лікарями, лікарем та пацієнтом, передати цифрове зображення з метою встановлення діагнозу тощо. Мінімізувати ризики на ранніх етапах розвитку стартапів, допомагає стратегічне управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне управління стає дедалі важливішим для сталого управління в охороні здоров'я. Причини цього можна побачити у зростаючій складності, динаміці та невизначеності режимів системи охорони здоров'я. Новітніми науковими дослідженнями доведена роль стратегічного менеджменту в підвищенні ефективності, якості медичної допомоги та інноваційному розвитку медичних закладів. Зокрема, в наукових

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

працях Huebner C., et.al. [1], Martin B.C., et.al. [2], Oso O. B., et.al. [3] та Naamati-Schneider L., et.al. [4] визначено, що стратегічне управління закладами охорони здоров'я в значній мірі сприяє ефективній діяльності, забезпечує конкурентоспроможність медичного закладу та високу якість медичної допомоги, лежить в основі проведення організаційних змін. Стратегічний менеджмент є критично важливим для медичних стартапів, оскільки він дозволяє перетворити інноваційну ідею на стійку бізнес-модель у регульованому та конкурентному середовищі охорони здоров'я [5-6]. Ключовим та найбільш динамічним сегментом в структурі медичних стартапів виступають інноваційні проекти з Digital Health, які пов'язують технології з клінічною практикою та фундаментально трансформують всю екосистему цифрової охорони здоров'я. Imon Chakraborty et.al. [7] обґрунтовано роль стартапів у забезпеченні комунікацій між лікарями та пацієнтами в онлайн-режимі, телемоніторингу, персоналізованому догляді на основі штучного інтелекту (ШІ), включаючи цифрову профілактику та терапію. В Стратегії цифрового розвитку інновацій України до 2030 [8], зазначається, що завдяки сильному IT-сектору, цифрові медичні стартапи мають найбільший потенціал для виходу на глобальний ринок. Серед провідних та найбільш ефективних MedTech інноваційних проектів виступають стартапи з телемедицини, які є критично важливими для забезпечення рівного доступу до медичних послуг, особливо в умовах війни та для мешканців віддалених регіонів [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Стратегічне управління є фундаментом для виживання та масштабування стартапів у сфері телемедицини, оскільки ця галузь поєднує в собі складне державне регулювання, стрімкі технологічні зміни та високу економічну ефективність, однак конкретні стратегічні рекомендації для стартапів щодо досягнення цих переваг є фрагментарними та обмеженими в існуючій

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

літературі. Таким чином, доцільним вбачається розробка інструментарію з стратегічного управління стартапами з телемедицини на різних етапах розвитку інноваційного проекту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в визначенні теоретичних засад та науково-методичних підходів до стратегічного аналізу стартапів з телемедицини на різних етапах розвитку проекту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Телемедицина визначена одним із провідних напрямів цифрового розвитку України до 2030 року [8]. Вона є критично важливою для забезпечення рівного доступу до медичних послуг, особливо в умовах війни та для мешканців віддалених регіонів. На державному рівні розроблено декілька нормативно-правових актів, які сприяють розвитку телемедицини, зокрема Стратегія розвитку телемедицини, яка прийнята розпорядженням Кабінету міністрів України [9].

Повномасштабна військова агресія стала нечуваним викликом та навантаженням на національну систему охорони здоров'я. Через активні бойові дії та руйнування медичної і транспортної інфраструктури виникли проблеми з наданням невідкладної медичної допомоги при транспортуванні поранених, хронічних хворих з прифронтових територій, лікарів та автомобілів швидкої допомоги до найближчого закладу охорони здоров'я. Для вирішення цієї проблеми прийнято Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення доступності медичної та реабілітаційної допомоги у період дії воєнного стану", в якому визначено особливості надання медичної та реабілітаційної допомоги з використанням телемедичних технологій під час воєнного стану [10]. Фокус-стратегії розвитку телемедицини в Україні як складової єдиної національної Електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ) представлено на рис. 1.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Одним з основних драйверів розвитку інновацій в сфері телемедицини виступають стартапи, які сприяють переходу від традиційної системи охорони здоров'я на цифрову систему. Роль стартапів в розвитку телемедицини проявляється в п'яти ключових напрямках. Основним напрямком діяльності стартапів виступає розробка технологічних платформ, які формують цифрову основу для телемедицини: від захищених систем відеозв'язку між лікарем та пацієнтом до повноцінних платформ управління медичними закладами.

Другим напрямом, за яким фокусують свою діяльність стартапи з телемедицини, виступає розробка інноваційних розробок для забезпечення доступності медичної допомоги. Завдяки інноваційним мобільним застосункам та хмарним сервісам пацієнти з віддалених регіонів або особи з обмеженою мобільністю можуть отримувати медичні консультації без відвідування лікарень.

Третім інноваційним напрямом діяльності стартапів з телемедицини виступає розробка IT-рішень для дистанційного моніторингу стану пацієнтів з хронічними захворюваннями, що дозволяє медичному персоналу оперативно реагувати на зміни в стані здоров'я хворого. Четверта категорія стартапів спрямовує свої розробки на інтеграцію ШІ в процес надання медичної допомоги. ШІ дозволяє автоматизувати діагностику, аналізувати медичні зображення та створювати персоналізовані плани лікування.

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Рис. 1. Фокус-стратегії розвитку телемедицини в Україні

Розроблено за [9-10]

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Прикладом є успішний український HealthTech-стартап CheckEye, який створив платформу для ранньої діагностики діабетичної ретинопатії за допомогою ШІ-аналізу фотографій очного дна, що дозволяє проводити скринінг в дистанційному форматі [11]. Досвід CheckEye показує, що стартапи з телемедицини виступають драйверами інвестицій, які приваблюють значний венчурний капітал, що пришвидшує вихід нових продуктів на ринок та масштабування успішних рішень.

Інвестиційні потоки в стартап-проєкти з телемедицини будуть зростати паралельно з темпами розвитку глобального ринку телемедицини. За аналізом глобального ринку телемедичних технологій, проведеного Precedence Research в 2025 р., у період з 2026-2030 рр. середньорічний темп приросту прогнозується на рівні 17-25%. За абсолютними показниками, зростання ринку прогнозується до 806,9 млрд USD в 2035 р., проти показника в 160,0 млрд USD в 2025 р. [12].

Стартапи у сфері телемедицини розробляють продукти, що дозволяють отримувати медичну допомогу дистанційно, проводити моніторинг стану здоров'я у реальному часі та автоматизувати роботу лікарів. Основні категорії цифрових продуктів, які виробляють стартапи з телемедицини, та їх основні функції представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Продукти телемедичних технологій, які розробляють стартапи

Продукти телемедичної технології	**Функції продукту**
Платформи для віртуальних комунікацій між учасниками процесу надання медичної допомоги	- Запис на прийом, відеоконсультації; - Обмін медичними даними: результатів аналізів; знімків МРТ та інших діагностичних файлів; - Консиліуми лікарів в режимі on line
Пристрої для дистанційного моніторингу	- Моніторинг роботи серця, рівня цукру в крові або артеріального тиску, тощо;

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

	- Wearables-моніторинг функціональних показників за допомогою браслетів та патчів
Платформи для телереабілітації	- Біонічні протези з хмарним керуванням для дистанційного налаштовування протезів та відстеження їх роботи; - Програмне забезпечення телереабілітації з відеоінструкціями та сенсорами для відновлення пацієнтів вдома
Аналітичні сервіси	Обробка великих даних для діагностики, в т.ч. диференціальної діагностики
ШІ-діагностика	- Використання ШІ для медичної візуалізації та розпізнавання патернів (аналіз результатів МРТ, КТ, УЗД та рентгену; рання діагностика раку; аналіз очного дна для виявлення діабетичної ретинопатії); - Прогностична аналітика: прогнозування ризиків; персоналізація лікування

Розроблено авторами

Розвиток стартапів представляє собою шлях від умоглядної ідеї до зрілого бізнесу, який складається з кількох ключових етапів: Pre-seed та Seed стадії; стадії запуску та зростання; стадія розширення з виходом на нові ринки або диверсифікації продукції та етап виходу початкових інвесторів стартапу.

На Pre-seed та Seed стадіях стартап зазвичай фокусується на пошуку Product-Market Fit (відповідності продукту ринку) та перевірці ключових гіпотез бізнесу. Основними інструментами стратегічного аналізу на цьому етапі є гнучкі методики, проте через високу урегульованість медичної галузі, аналіз має охоплювати не лише бізнес-показники, а й юридичні та клінічні аспекти. Основні методи стратегічного аналізу, які доцільно використовувати на Pre-seed та Seed стадіях телемедичного стартапу представлено в таблиці 2.

На початкових етапах аналізуються: ціннісні пріоритети та унікальність продукту; проводиться попередня оцінка унікальності та ціннісної пропозиції.

Важливим на Pre-seed та Seed стадіях є оцінка стейкхолдерів стартап-проекту, починаючи з лікарів та організаторів охорони здоров’я до врахування

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

національних правових засад надання медичної допомоги за допомогою телемедичних технологій.

На етапі запуску телемедичного стартапу стратегічний аналіз допомагає не лише оцінити ринок, а й мінімізувати критичні ризики, пов'язані з законодавством та безпекою даних. На цьому етапі необхідно визначити, чи буде стартап самостійним медичним закладом (в такому випадку потрібно пройти процедуру ліцензування медичної практики) або платформою-посередником для лікарів та медичних закладів. Основні методи стратегічного аналізу, які доцільно використовувати на етапі запуску телемедичного стартапу, представлено в таблиці 3.

Таблиця 2

Методи стратегічного аналізу на Pre-seed та Seed стадіях телемедичного стартапу

Метод	Сутність методу
Lean Canvas	Адаптація класичної моделі Business Model Canvas, розроблена Ash Maurya [13] для проектів з високим рівнем невизначеності. Використовується для IT стартапів та фокусується на важливості проблеми, унікальності вирішення, ціннісній пропозиції та прихованих перевагах продукту (Unfair Advantage)
Early Health Technology Assessment (eHTA)	Рання оцінка телемедичної технології для визначення клінічної ефективності та економічної доцільності
Mendelow's Matrix (матриця влада/інтерес)	Допомагає класифікувати стейкхолдерів за рівнем їхнього впливу на стартап та ступінь зацікавленості в його результатах
Stakeholder Mapping (картування стейкхолдерів)	Візуалізація взаємозв'язків між групами стейкхолдерів, яка дозволяє виявити конфлікти інтересів або потенційні партнерства, наприклад, між страховими медичними компаніями та провайдерами цифрової платформи
Методи маркетингових досліджень (Mix-methods)	Поєднання кількісних (опитування) та якісних методів (глибинні інтерв'ю з лікарями, фахівцями з організації охорони здоров'я) для розуміння бар'єрів впровадження цифрових медичних технологій

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Аналіз регуляторного середовища	Стейкхолдерський підхід, орієнтований на правові засади та державну стратегію розбудови телемедицини

Розроблено авторами

При проведенні PESTEL-аналізу на етапі запуску стартапу основну увагу приділяють оцінці політичних чинників, зокрема державній підтримці цифрової трансформації медицини та наявність міжнародних та національних грантів для MedTech-проєктів. Критичним чинником також витупає аналіз юридичної складової PESTEL-аналізу: стартап має відповідати законам про телемедицину; вимогам до ліцензування медичної практики; захисту персональних даних пацієнтів.

Таблиця 3

Методи стратегічного аналізу на етапі запуску телемедичного стартапу

Метод	**Сутність методу**
PESTEL-аналіз	Сутність методу полягає в аналізі макросередовища стартапу. Метод є пріоритетним для телемедицини через її високу залежність від державного регулювання
SWOT-аналіз	Аналізуються сильні та слабкі сторони стартапу, можливості та загрози для проекту. Використовується для виявлення конкурентних переваг та слабких місць на старті
VRIO-фреймворк	Метод допомагає оцінити, чи є технологія або база даних стартапу достатньо цінною (Value), рідкісною (Rarity), важкою для копіювання (Imitability) та організованою (Organization), щоб забезпечити довгострокову перевагу стартапу
Value Proposition Canvas	Сутність методу полягає у досягненні відповідності між тим, що пропонує стартап і тим, чого насправді хоче споживач (пацієнт або медичний заклад)
Аналіз П’яти сил Портера	Оцінка тиску з боку існуючих конкурентів, загрози появи нових гравців та ринкової сили постачальників: розробників програмного забезпечення або хмарних сервісів

Розроблено авторами

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

На етапі зростання (Growth Stage) телемедичного стартапу фокус стратегічного аналізу зміщується на масштабування операцій, завоювання частки ринку та оптимізацію ресурсів. Для цього використовують комплекс методів, що дозволяють оцінити як внутрішню ефективність, так і зовнішні бар'єри: PESTEL-аналіз; SWOT-аналіз; VRIO-аналіз; матриця EFAS; Scalability Audit.

На етапі зростання SWOT-аналіз стає для телемедичного стартапу не тільки методом оцінки, а інструментом для масштабування та зміцнення позицій на ринку. Він дозволяє трансформувати внутрішні ресурси у конкурентні переваги та вчасно адаптуватися до динамічних зовнішніх умов та приймати управлінські рішення в умовах невизначеності. SWOT-аналіз допомагає приймати рішення, що базуються на доказах (data-driven decisions), та ефективно використовувати обмежені ресурси для отримання довгострокової рентабельності інвестицій [14]. Якщо SWOT-аналіз просто визначає фактори, які впливають на проходження стадії зростання стартапу, то за допомогою матриці EFAS (External Factor Analysis Summary) можна визначити, які з чинників є найбільш критичними і наскільки ефективно менеджмент з ними справляється. На етапі зростання для стартапу з телемедицини метод EFAS стає «дорожньою картою», яка дозволяє не просто бачити тренди, а й пріоритезувати ресурси. Наприклад, якщо EFAS-аналіз показує високу вагу фактору «зростання ринку мобільних застосунків», то стартап може спрямувати капітал на розвиток iOS/Android платформ замість вебплатформ. Матриця EFAS часто використовується разом з матрицею IFAS (Internal Factor Analysis Summary) для кількісної оцінки внутрішніх факторів стартапу для отримання повної картини стратегічного стану.

На стадії зростання стартапу з метою проведення стратегічного аналізу доцільно використовувати метод VRIO-фреймворк, який дає можливість

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

оцінити унікальність конкурентних переваг телемедичного проекту. За допомогою цього методу аналізується цінність (Valuable) технологічної платформи або бази лікарів та інших покупців продукту (наприклад, страхові медичні компанії), рідкісність (Rare), важкість до копіювання (Inimitable) та відповідність (Organization) бізнес-процесам.

На стадії зростання стартапу критично важливо оцінити готовність інфраструктури до різкого збільшення навантаження, з цією метою використовують методу Аналізу бар'єрів до масштабування (Scalability Audit). Сутність цього методу полягає у виявленні «вузьких місць» , які заважатимуть стартапу масштабувати свою діяльність без втрати ефективності чи різкого зростання витрат.

Метод Scalability Audit можна використовувати при проведенні стратегічного аналізу на наступному етапі розвитку стартапу – масштабуванні. При проведенні аналізу відбувається пошук лінійної залежності, у зв'язку з тим, що головним бар'єром масштабування виступає ситуація, за якої витрати (час, гроші, люди) ростуть так само швидко, як і дохід [15]. Проведення Scalability Audit дозволяє знайти способи, які допомагають зробити масштабування експоненціальним, а витрати – мінімальними. При проведенні аналізу значна увага приділяється технологічному стеку, який допомагає визначити чи витримає IT-інфраструктура навантаження (бази даних, сервери, архітектура коду) при масштабуванні проекту.

На стадії масштабування стартапу з метою вибору подальшого розвитку застосовують матрицю Ансоффа, яка дозволяє обрати одну з стратегій, як то розвиток продукту, розвиток ринку або стратегію диверсифікації. Для стартапів з телемедицини, як правило, доцільно застосовувати стратегію розвитку ринку з виходом з існуючою цифровою платформою на нові аудиторії або території. Можливим варіантом стратегії для стартапів з

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

телемедицини може виступати географічна експансія, з запуском сервісу в регіонах з обмеженим доступом до лікарів-спеціалістів або в селах. Стартап може проаналізувати стратегії з виходом на нові сегменти ринку телемедичних послуг: перехід від моделі B2C (консультації для пацієнтів) до B2B (корпоративні послуги, з наданням телеконсультацій за угодами з страховими медичними компаніями, з іншими юридичними особами, в т.ч. медичними закладами).

Крім вищезазначеного, на етапі масштабування стартами з телемедицини можуть використовувати такі методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз; PESTEL-аналіз; Аналіз п'яти сил Портера. Для категорії стартапів в сфері охорони здоров'я, в тому числі телемедицини, доцільним є використання методу Маркетингового міксу – 7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical evidence) [16]. Цей метод стратегічного аналізу є критично важливим для телемедичних стартапів, оскільки він розширює класичну модель 4P, додаючи елементи, що фокусуються на специфіці нематеріальних послуг. Застосування моделі 7P допомагає телемедичним проектам не лише залучати нових пацієнтів, а й утримувати їх, створюючи стійку конкурентну перевагу на ринку.

Висновки. Результати проведеного дослідження свідчать, що провідними драйверами впровадження телемедичних технологій виступають стартапи, які стрімкіше за великі корпоративні структури здатні розробляти інноваційні цифрові платформи для віртуальних комунікацій між учасниками процесу надання медичної допомоги; пристрої для дистанційного моніторингу стану здоров'я пацієнта; платформи для телереабілітації; аналітичні сервіси для обробки великого масиву даних з метою діагностики; AI-діагностики з використанням ШІ для діагностики та прогнозування ризиків захворювання. На різних етапах управління розвитком стартапів з телемедицини доцільно

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

застосовувати різні методи стратегічного аналізу. На початкових етапах стартапу аналізуються ціннісні пріоритети, унікальність ціннісної пропозиції продукту з телемедицини за допомогою методів Early Health Technology Assessment, Mendelow's Matrix, картування стейкхолдерів та аналізу регуляторного середовища. На етапі запуску телемедичного стартапу стратегічний аналіз допомагає оцінити ринок та мінімізувати критичні ризики, пов'язані з законодавством та безпекою даних, за допомогою PESTEL та SWOT-аналізу, методів VRIO-фреймворк, Value Proposition Canvas та аналізу П'яти сил Портера. На стадіях зростання та масштабування стартапу критично важливо оцінити готовність інфраструктури до різкого збільшення навантаження, з цією метою використовують метод Аналізу бар'єрів до масштабування, VRIO-фреймворк, SWOT-аналіз та матрицю EFAS.

Список використаних джерел

1. 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

2. Martin Brian C., Glenn A. Yap. *Strategic planning in healthcare: An introduction for health professionals*. Springer Publishing, 2026.

3. 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

4. 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

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

5. Баєва О.В., Баєв В.В. Адаптація SWOT-аналізу до управління лікувально-діагностичними та рекреаційними стартап-проектами. Ефективна економіка. 2026. № 2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.32

6. Баєва О.В., Баєв В.В. Стратегічне управління стартап-проектами закладів охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2026. №3. С.80-87. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.80

7. Chakraborty Imon, Sisira Edirippulige, P. Vigneswara Ilavarasan. The role of telehealth startups in healthcare service delivery: a systematic review. *International journal of medical informatics*. 2023. № 174. 105048. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2023.105048

8. Стратегія цифрового розвитку інновацій України до 2030. Галузева стратегія: медичні технології (MedTech). *Міністерство цифрової трансформації України.* URL: https://winwin.gov.ua/assets/files/UA_MedTech_WINWIN.pdf

9. Стратегія розбудови телемедицини в Україні. *Розпорядження Кабінету Міністрів України* від 14 липня 2023 р. № 625-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/625-2023-%D1%80#Text

10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення доступності медичної та реабілітаційної допомоги у період дії воєнного стану. *Закон України* від 29.07.2022 № 2494-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2494-20#Text

11. CheckEye: український HealthTech-стартап залучив $700 000 інвестицій та виходить на ринок ЄС. *Digital State UA*. URL: https://digitalstate.gov.ua/uk/news/tech/checkeye-ukrayinskyy-healthtech-startap-zaluchyv-700-000-investytsiy-ta-vykhodyt-na-rynok-yes

12. Telemedicine Market Size, Share and Trends 2026 to 2035. *Precedence Research*. URL: https://www.precedenceresearch.com/telemedicine-market

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

13. Ash Maurya. Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan That Works. 3rd Edition. 2022. O'Reilly. 368 pp.

14. Grewal H., Dhillon G., Buddhavarapu V., Verma R. K., Munjal R. S., Sharma P., Sidhu G., Kashyap R., Surani S. Strategic insights of telehealth platforms and strengths, weaknesses, opportunities, and threats analysis of Amazon's clinical endeavors. *World journal of methodology*. 2025. № 15 (2). 98513. DOI: https://doi.org/10.5662/wjm.v15.i2.98513

15. Pfitzer E, Bitomsky L, Nißen M, Kausch C, Kowatsch T. Success Factors of Growth-Stage Digital Health Companies: Systematic Literature Review. J *Med Internet Res*. 2024. № 26:e60473 DOI: https://doi.org/10.2196/60473

16. Ravangard R., Khodadad A., Bastani P. How marketing mix (7Ps) affect the patients' selection of a hospital: experience of a low-income country. *The Journal of the Egyptian Public Health Association.* 2020. № 95(1), 25. DOI: https://doi.org/10.1186/s42506-020-00052-z

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license