

Шапран О.А.

аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна
e-mail: oleksandr.shapran@kneu.ua
ORCID: 0000-0003-1663-5062

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Shapran Oleksandr

PhD student in Business Economics and Entrepreneurship
KNEU named after Vadym Hetman
Peremohy avenue, 54/1, Kyiv, Ukraine
e-mail: oleksandr.shapran@kneu.ua
ORCID: 0000-0003-1663-5062

TRANSFORMATION OF PARTNERSHIPS IN THE FIELD OF HEALTH CARE

Анотація. У сучасних умовах господарювання медичні організації розглядають пересмислення власних бізнес-моделей та отримання доступу до нових можливостей. Однак такі зміни є складними та тривалими, вимагають додаткових ресурсів. Автор підкреслює, що одним із факторів сприяння впровадженню та інноваційному розвитку є партнерство для прискорення реалізації стратегій медичних організацій. Зазначається, що в умовах невизначеності, гнучка стратегія, яка включає портфоліо стратегічних кроків, може бути ефективним підходом для хеджування ризиків і досягнення стратегічних цілей. Е. Кларк, Ш. Сінхаль, К. Вебер, Д. Гордон, Н. Рао, Л. Вол, А. Аграваль, С. Карлтон та інші базували власні дослідження на трансформаційних напрямках сфери охорони здоров'я, але невирішеним залишається питання комплексного підходу. У статті запропоновано матрицю реагування на зміни у медичних організаціях, визначено напрями партнерського та інноваційного розвитку, надано рекомендації застосування сценарного підходу. Разом з тим одним із факторів сприяння інноваційного розвитку є партнерство для прискорення реалізації стратегій медичних організацій. У статті також висвітлюється взаємодія між партнерством та сценарним підходом, вказуючи на те, як ці дві стратегії можуть доповнюватися та підтримувати одна одну в процесі трансформації системи охорони здоров'я. Розглядаються переваги їх використання такі як збільшення інноваційності, забезпечення сталості трансформації, підвищення ефективності та якості охорони здоров'я, а також забезпечення більшого залучення різних стейкхолдерів до процесу трансформації. У статті наголошено на важливості використання партнерства та сценарного підходу як стратегій трансформації у системі охорони здоров'я, зокрема, з огляду на сучасні виклики та зміни в цьому секторі. Автор вказує на необхідність додаткових досліджень і впровадження цих стратегій на практиці з метою досягнення кращих результатів для пацієнтів та системи охорони здоров'я в цілому.

Ключові слова: трансформації, інновації, партнерство, сценарії, моделі, охорона здоров'я, пацієнти, галузі, поєднання.

Abstract. In today's business environment, medical organizations are considering rethinking their own business models and gaining access to new opportunities. However, such changes are complex and long-term, requiring additional resources. The author emphasizes that one of the factors promoting implementation and innovative development is partnership to accelerate the implementation of strategies of medical organizations. It is noted that in conditions of uncertainty, a flexible strategy that includes a portfolio of strategic moves can be an effective approach to hedging risks and achieving strategic goals. E. Clark, S. Sinhal, K. Weber, D. Gordon, N. Rao, L. Wall, A. Agrawal, S. Carlton and others based their own research on transformational directions in the field of health care, but the issue of comprehensive approach. The article proposes a matrix of response to changes in the medical organization, identifies the directions of partnership and innovative development, provides recommendations for the use of the scenario approach. The author emphasizes that one of the factors promoting implementation and innovative development is partnership to accelerate the implementation of strategies of medical organizations. The paper also highlights the interaction between the partnership and the scenario approach, showing how the two strategies can complement and support each other in the transformation of the health care system. The advantages of using a partnership and scenario approach are considered, such as increasing innovativeness, ensuring the sustainability of the transformation, improving the efficiency and quality of health care, as well as ensuring greater involvement of various stakeholders in the transformation process. The importance of using partnership and the scenario approach as transformation strategies in the health care system is emphasized, particularly given the modern challenges and changes in this sector. The authors point to the need for additional research and implementation of these strategies in practice in order to achieve better results for patients and the health care system as a whole.

Key words: transformations, innovations, partnerships, scenarios, models, healthcare, patients, industries, combinations.

JEL codes: I10, I11, I18

Постановка проблеми. Зважаючи на мінливість умов діяльності, зокрема, галузей критичної інфраструктури, ми зосереджуємо власну увагу на конкретних можливостях, які індустрія надання медичних послуг може використовувати сьогодні для підвищення своєї продуктивності, тому результатом галузі можна вважати якість наданих послуг (наприклад, лікування хворих пацієнтів, профілактичні заходи щодо охорони здоров'я тощо). Зосередившись на послугах, ми можемо дослідити, як надання послуг можна зробити ефективнішим, і визначити низку можливостей, які, на нашу думку, дозволять ефективно змінити криву витрат без зниження якості обслуговування. Наприклад, краща координація догляду може забезпечити ті самі результати, використовуючи меншу кількість вхідних ресурсів ефективніше.

Аналіз досліджень і публікацій. Е. Кларк, Ш. Сінхаль, К. Вебер розглядають майбутнє охорони здоров'я з точки зору створення вартості через бізнес-моделі нового покоління. Автори зосереджуються на тому, як розумні аналітичні рішення, цифрові інновації, та зміна споживацьких звичок можуть допомогти вдосконалити охорону здоров'я та забезпечити ефективнішу та економічно доцільнішу модель [3].

Д. Гордон, Н. Рао, Л. Вол висвітлюють виклики, пов'язані зі зниженням вартості процесу перетворення системи охорони здоров'я та пропонують рішення використання партнерств для подолання цих викликів. Вони розглядають різні

типи партнерств, включаючи клінічні, фінансові та оперативні партнерства, і надають рекомендації щодо реалізації вигід таких партнерств [7].

А. Аграваль, Е. Рінаудо та інші розглядають важливість оцінки ефективності бізнес-партнерств і порушують ряд питань щодо рекомендації та методики для проведення оцінки. Зокрема, враховуючи стратегічну цільову модель, управління ризиками та виконання метрик [1].

Стаття Ш. Сінгаль і С. Карлтон підкреслює важливість цифрових технологій та інновацій в охороні здоров'я і пропонує перспективи на майбутнє в контексті експоненційного поліпшення. Автори досліджують технологічні тренди, такі як штучний інтелект, великі дані, телемедицина та інші, і розглядають їх вплив на охорону здоров'я, включаючи можливості забезпечення високоякісної та ефективної медичної допомоги [5].

Вищеописані дослідження відображають різні аспекти охорони здоров'я, включаючи стратегії створення вартості, вирішення проблем вартості трансформації охорони здоров'я, оцінку ефективності бізнес-партнерств і технологічні тенденції в галузі охорони здоров'я.

Методика дослідження. У статті автор використав різні загальнонаукові методи теоретичного наукового дослідження для огляду, порівняння, генерування тощо. Аналіз літератури є фундаментом роботи, який проводився шляхом вивчення наукових статей, монографій, наукових звітів та інших джерел, що стосуються сфери охорони здоров'я, моделей медичних організацій, прогнозу екосистем майбутнього, сценарного підходу прогнозування діяльності медичних організацій та інших відповідних тем досліджуваних питань. Використання системного підходу включало вивчення взаємозв'язків, взаємодій та впливів між різними елементами системи охорони здоров'я, зокрема медичними організаціями, і використання матриці реагування на зміни для аналізу можливих наслідків змін в цій системі.

Синтез теоретичних підходів дозволив запропонувати матрицю реагування на зміни, яка відображає взаємозв'язки між елементами моделі та можливі варіанти реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Використання логічних методів для аналізу та оцінки логічної послідовності, а також узагальнення отриманих результатів з використанням наукових методів аналізу, порівняння, класифікації та оцінки, дозволив здійснити прогноз екосистем майбутнього, які будуть актуальними.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Сучасні наукові роботи направлені на оцінку поточного стану сфери охорони здоров'я, аналізу основних проблем, з якими вона стикається, а також пошуку рішень. Невіршеним лишається питання недопущення кризових явищ для сфери критичної інфраструктури та прогноз основних змін у майбутньому.

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів трансформації партнерства у сфері охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні Україна перебуває на етапі експоненціальних зрушень, що відбуваються у «сучасній нормальності» та впливають на зміну і появу нових ролей, акцентів, способів життя людства. Оскільки, одною із центральних інтересів діяльності державних структур, підприємств і соціальних спільнот є сфера охорони здоров'я, розглянемо більш детально умови в яких вона функціонує.

Науковці різних напрямів дослідження приділяють увагу основним тригерам сфери охорони здоров'я: державні реформи; доступність медичних послуг; технологічні зрушення; ощадливість надання послуг; фрагментоване, інтегроване, консолідоване надання допомоги; прискорення лікувального процесу тощо [1–7]. Однак залишається невирішеним питання балансу сфери охорони здоров'я та напрямів його подальшого розвитку.

Для надання відповіді на окреслене питання, зазначимо що цілями системи охорони здоров'я (ОЗ) України, затвердженими у стратегії розвитку медицини, є надання вчасної медичної допомоги, належної якості та без фінансових труднощів. Громадське здоров'я кореспондує по вертикалі та горизонталі з ОЗ, оскільки прямо чи опосередковано різні політики впливають на здоров'я популяції.

Як підкреслено вище, цілі ОЗ спрямовані для реалізації публічної політики, отже, в першу чергу направлені на збереження здоров'я, забезпечення справедливого соціального захисту від катастрофічних витрат на лікування, а також задоволеність ОЗ. Разом з тим після Другої світової війни охорона здоров'я у всьому світі та Україні зокрема змістила власні акценти і зосередження на інфекційних захворюваннях і нещасних випадках на виробництві, що вимагало епізодичного втручання. Сьогодні основною метою є запобігання хвороби та ефективне лікування хронічних захворювань. Однак, за даними дослідження консалтингової компанії McKinsey [2], продуктивність в охороні здоров'я відстає від інших галузей послуг, оскільки її мікроцілі постійно змінюються. У зв'язку з цим відбувається трансформація у напрямі надання медичної допомоги доступної поблизу або вдома, підтримку безперервного самостійного та автономного догляду та зменшення витрат на взаємодію між зацікавленими сторонами.

Перш ніж визначати оптимальний напрям розвитку діяльності організацій ОЗ, слід оцінити, як реагувати на мінливий ландшафт охорони здоров'я та відповідно визначити стратегії організації або його бізнес-підрозділу. Після того, як ці стратегії визначено, організації можуть розглянути, які моделі можуть допомогти розблокувати додаткову цінність і забезпечити більш якісне та економічне обслуговування (рис. 1).

Зміна наявної моделі або формування нової здійснюється на трьох рівнях: інфраструктурний, інтелектуальний і залучення. Рівень інфраструктури є основоположним, складається з ефективного збору даних, контролю, керування, зберігання та взаємодії для створення загального набору даних, на основі якого може працювати екосистема. Поверх рівня інфраструктури розташовується інтелектуальний рівень, який перетворює елементи даних на споживані та практичні відомості. Нарешті, для перетворення екосистеми в діяльність організації потрібен надійний рівень взаємодії, що підтримується рівнями інфраструктури та інтелекту, щоб ефективно керувати наскрізним досвідом для постачальників, які надають послуги пацієнтам [7].

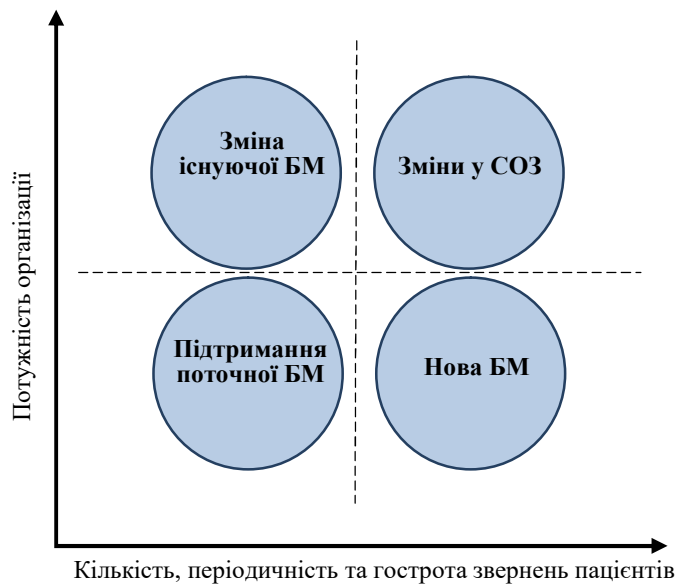


Рис. 1. Стратегічна матриця БМ

Джерело: запропоновано автором.

Зважаючи на матрицю на рис. 1, можна проаналізувати різні сценарії, що можуть виникнути в сфері охорони здоров'я, і визначити ефективну адаптацію медичних організацій до змін. Розглянемо кожен з площин матриці більш докладніше.

1. Відсутність достатньої потужності та висока кількість, періодичність та гострота звернень пацієнтів — можна стверджувати, що система охорони здоров'я потребує реінжинірингу. Організації мають бути здатні на вирішення кризових ситуацій, а також забезпечувати медичну допомогу великій кількості пацієнтів з різними або подібними захворюваннями. В такому випадку може бути необхідно збільшувати медичні ресурси, наприклад, збільшувати кількість ліжок, збільшувати кількість медичного персоналу, закуповувати більше медичного обладнання тощо.

2. Достатня потужність і висока кількість, періодичність і гострота звернень пацієнтів — потрібна нова модель функціонування організації, щоб забезпечити якісну, швидку та ефективну медичну допомогу пацієнтам. Організації можуть працювати з новими технологіями та відмінними підходами до лікування, а також використовувати різні методи організації робочих процесів. Основна мета полягає в тому, щоб забезпечити максимальний комфорт та якість медичної допомоги.

Нові та інноваційні бізнес-моделі починають демонструвати перспективи в наданні кращого догляду та одержанні більшої прибутковості. Існування цих моделей і їхні початкові успіхи відображають те, що ми спостерігаємо на ринку в останні роки: провідні організації в галузі охорони здоров'я не задовольняються просто грою на привабливих сегментах і ринках, а натомість активно і

фундаментально змінюють те, як галузь працює і як надається допомога. Хоча рецепти різняться в різних вертикалях, спільними для цих нових бізнес-моделей є більша узгодженість стимулів, які зазвичай передбачають ризик, кращу інтеграцію медичної допомоги та використання даних і розширеної аналітики.

3. Достатня потужність та низька кількість, періодичність і гострота звернень пацієнтів — підтримка поточної моделі. Якщо в організації є достатня кількість ресурсів для обслуговування пацієнтів, але кількість, періодичність і гострота захворювань низькі, то поточна модель може бути підтримана. Організація може зосередитися на вдосконаленні та оптимізації існуючих процесів та методів роботи з метою підвищення ефективності та якості надання медичних послуг.

4. Відсутність достатньої потужності та низька кількість, періодичність та гострота звернень пацієнтів — зміна існуючої моделі. Якщо в організації відсутні ресурси та кількість, періодичність і гострота захворювань низькі, то необхідно змінити існуючу модель функціонування організації. Можливі шляхи зміни моделі: зміна спеціалізації організації, введення нових послуг, зміна режиму роботи, перенесення фокусу з одного напрямку на інший тощо. Метою зміни моделі є забезпечення ефективнішої адаптації організації до змін у сфері охорони здоров'я та підвищення якості надання медичних послуг.

Екосистеми охорони здоров'я майбутнього, ймовірно, визначатимуться потребами різних груп пацієнтів і пов'язаними з ними способами ефективної медичної допомоги (включаючи не тільки саму медичну допомогу). Орієнтований на споживача характер цих екосистем також збільшить кількість контактних точок охорони здоров'я з метою зміни поведінки пацієнтів і покращення результатів.

Тому на сьогодні нові та інноваційні бізнес-моделі в різних галузях можуть створити більшу цінність і забезпечити кращий догляд за окремими пацієнтами та сприяти випереджаючому зростанню у трьох категоріях сегментів [3]:

1) сегменти, які, як очікується, відновляться після низьких показників за останні роки;

2) сегменти, які отримують вигоду від зміни моделей догляду, що є прямим результатом covid-19 та російсько-української війни;

3) сегменти, де зростання очікувалося до covid-19 і на які пандемія та війна в Україні зазнала мінімального впливу.

Отже, на одному кінці спектра розвитку з'являються екосистеми охорони здоров'я, щоб задовольнити потреби здорових пацієнтів, які мають менш постійні медичні проблеми, але часто ставлять перед собою особисті цілі здоров'я. Ці пацієнти, ймовірно, відчують більш цифрову екосистему, де дані пацієнтів і аналітична інформація споживаються дуже персоналізованим і значущим способом, наприклад, за допомогою пристроїв, що носяться. Лише невеликий відсоток точок дотику буде в методах традиційного догляду.

На іншому кінці спектра з'являються екосистеми охорони здоров'я, щоб задовольнити потреби пацієнтів із кількома складними хронічними захворюваннями. Для цих пацієнтів, координація між постачальниками послуг і послугами, які надаються віртуально та особисто вдома або поблизу нього, стає критично важливою для наскрізного досвіду. Технологічні компоненти цих екосистем часто будуть використовуватися для покращення особистого досвіду та підтримки команди догляду.

Немає сумніву, що наступні кілька років у сфері охорони здоров'я вимагатимуть інновацій і нових перспектив. Проте увага зацікавлених сторін у галузі охорони здоров'я направлена на надання інноваційної якісної допомоги, яка принесе користь усім, що потребує комплексного підходу до формування стратегій діяльності медичних організацій.

На поточному етапі медичні організації розглядають можливості переосмислення власних бізнес-моделей та отримання доступу до нових можливостей. З іншого боку, побудова нової бізнес моделі, а також перебудова організацій для забезпечення швидкості та ефективності, адаптації до моделі екосистеми та масштабування інновацій — складні та тривалі зміни які потребують додаткових фінансових та організаційних ресурсів. Отже, одним із факторів сприяння впровадження та інноваційного розвитку, доступу до нових можливостей і ресурсів є партнерство для прискорення реалізації власних стратегій [4].

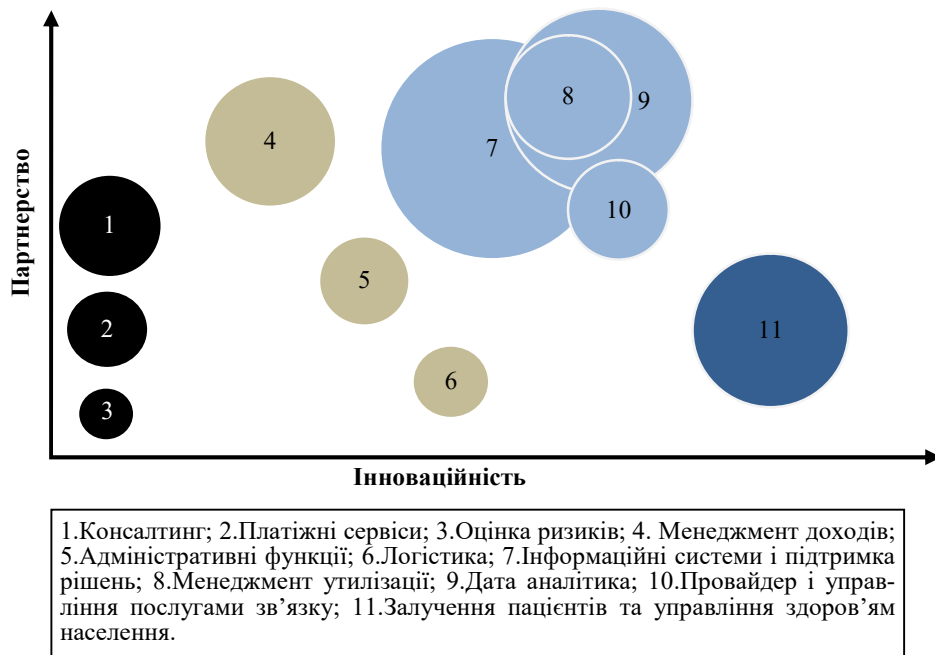


Рис. 2. Сфери розвитку партнерства

Джерело: сформовано автором на основі [4].

У період 2010–2019 рр. десять найбільших державних платників і постачальників у Global 2004 разом здійснили понад 360 партнерських придбань, значну частину з яких становили угоди, які стосувалися суміжних сегментів. Партнерська взаємодія має не лише бути спрямованою на генерування вищого прибутку, а й на ефективніше обслуговування пацієнтів із дедалі складнішими потребами в охороні здоров'я [2].

У зв'язку з розмахом пандемії covid-19 та війни в Україні важлива точка зору на те, що змінилося назавжди. Це допомагає уникнути підходу хеджування до майбутнього, у якому організації розподіляють свої ресурси на низку мож-

ливостей, не займаючи чіткої позиції. Багато успішних компаній у практичній діяльності зіштовхувалися з подібними проблемами побудови бачення майбутнього. У 1980-х роках, наприклад, Білл Гейтс не знав, яка операційна система стане домінуючою, але знав, що за будь-яких сценаріїв персональні комп'ютери будуть наступною великою справою, а комп'ютери працюватимуть на графічних інтерфейсах користувача. Це спонукало Microsoft посісти чітку позицію спроби виграти гонку за операційну систему ПК.

Розробляючи та слідуючи сценарному підходу, відбуваються потрясіння для попиту та бізнес-моделі, оскільки можна спостерігати кілька можливих версій «наступної нормальності». Хоча організації залишаються відкритими для багатьох можливостей, це може допомогти розглянути, у якому напрямі слід формувати шлях свого руху [5].

Яскравим прикладом застосування партнерства яке базується на сценарному підході є Disney. Його надійна екосистема дозволяє кожному компоненту позитивно підсилювати інший. Disney запустив свій перший фільм у 1937 р., телевізійний серіал у 1954 р., а до 2019 р. — стримінговий сервіс Disney+. Його тематичні парки, такі як Disney World, зміцнюють бренди персонажів, дозволяючи дітям і сім'ям мати цікаві особисті враження. Ці діти також вимагають іграшок, одягу та ігор Disney, створюючи самопідсилювальний досвід в екосистемі завдяки контролю над дефіцитним ресурсом — вмістом — і основними даними й аналітикою, щоб найкраще забезпечити це [5].

У світі надзвичайної невизначеності жорсткий детермінований план не буде актуальним у довгостроковій перспективі. Але зробити всі компоненти моделі організації є дорогим шляхом у нікуди. Натомість, формування портфоліо стратегічних кроків, які будуть відносно ефективними як сукупність у всіх ймовірних сценаріях, навіть якщо кожен крок сам по собі не є виграшним дозволить хеджувати ризики та здійснювати власну діяльність у межах стратегічних цілей.

Сценарний підхід полягає в тому, щоб опрацьовувати один сценарій за раз, визначаючи оптимальний набір кроків, який є базовим для реалізації сценарію. У даному підході слід розпочинати зі списку існуючих ініціатив — тих, що були до впровадження сценаріїв, а потім ретельно проаналізувати можливості та загрози, перш ніж вирішити, які ініціативи відібрати, а які додати нові. Після чого слід перевірити на наявність спільних рис і відмінності між стратегіями для конкретного сценарію [6].

Деякі ініціативи матимуть сенс у всіх сценаріях; це безжальні рухи, які слід реалізовувати попри різні зміни зовнішнього середовища. Інші окупляться значною мірою в одних сценаріях, але можуть зашкодити в інших; це великі ставки, і головне тут зібрати якомога більше інформації, перш ніж приймати рішення їх імплементації. Підкреслимо, що для їх успішного впровадження слід розбити їх на менші частини, інвестуючи поетапно, щоб зменшити ризик, пов'язаний із великими одноразовими інвестиціями в умовах високої невизначеності.

Результатом цього плану має стати портфель із кількох десятків стратегічних кроків, починаючи від кроків без жодного жалю до кроків без повернення, які можуть незворотно змінити майбутнє компанії. Слід переконатися, що кроки з кожного напрямку діяльності ретельно об'єднані з основними особами, які

приймають рішення, і зацікавленими сторонами всередині та за межами організації [6].

Висновки. Сценарний підхід відкриває можливості для розгляду різних варіантів «наступної нормальності» і допомагає організаціям адаптуватися до змін у попиті та бізнес-моделі. Партнерство на основі сценарного підходу може бути ефективним стратегічним кроком, як продемонстрував приклад компанії Disney, яка використовує свою екосистему для підсилення брендів і створення позитивного досвіду для клієнтів. Гнучкість та адаптабельність є важливими аспектами сценарного підходу, оскільки жорсткі детерміновані плани можуть бути неефективними в умовах невизначеності. Формування портфелю стратегічних кроків, які будуть ефективними в різних сценаріях, може допомогти організаціям управляти ризиками та досягати стратегічних цілей. Важливо аналізувати існуючі ініціативи та їх відповідність реалізації сценаріїв, віддавати перевагу тим, які мають спільні риси в різних сценаріях і забезпечувати внутрішню взаємодію між стратегіями. Здатність реалізовувати безжалісні рухи та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища може допомогти організаціям ефективно впроваджувати сценарні стратегії.

Література

1. Agrawal A., Bonheure K., Rinaudo E. K. Checking the health of your business partnerships. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/checking-the-health-of-your-business-partnerships> (date of access: 03.06.2023).
2. Backer R. D., Rinaudo E. K. Improving the management of complex business partnerships. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/improving-the-management-of-complex-business-partnerships> (date of access: 03.06.2023).
3. Clark E., Singhal S., Weber K. The future of healthcare: Value creation through next-generation business models. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/the-future-of-healthcare-value-creation-through-next-generation-business-models> (date of access: 03.06.2023).
4. Overcoming the cost of healthcare transformation through partnerships / E. Clark et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/overcoming-the-cost-of-healthcare-transformation-through-partnerships/#/> (date of access: 03.06.2023).
5. Singhal S., Carlton S. The era of exponential improvement in healthcare?. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/the-era-of-exponential-improvement-in-healthcare> (date of access: 03.06.2023).
6. Singhal S., Repasky C. The great acceleration in healthcare: Six trends to heed. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/the-great-acceleration-in-healthcare-six-trends-to-heed#section-header-1> (date of access: 03.06.2023).
7. The next wave of healthcare innovation: The evolution of ecosystems / S. Singhal et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/the-next-wave-of-healthcare-innovation-the-evolution-of-ecosystems> (date of access: 03.06.2023).

References

1. Agrawal A., Bonheure K., Rinaudo E. K. Checking the health of your business partnerships. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/checking-the-health-of-your-business-partnerships> (date of access: 03.06.2023).
2. Backer R. D., Rinaudo E. K. Improving the management of complex business partnerships. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/improving-the-management-of-complex-business-partnerships> (date of access: 03.06.2023).
3. Clark E., Singhal S., Weber K. The future of healthcare: Value creation through next-generation business models. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/the-future-of-healthcare-value-creation-through-next-generation-business-models> (date of access: 03.06.2023).
4. Overcoming the cost of healthcare transformation through partnerships / E. Clark et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/overcoming-the-cost-of-healthcare-transformation-through-partnerships.#/> (date of access: 03.06.2023).
5. Singhal S., Carlton S. The era of exponential improvement in healthcare?. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/the-era-of-exponential-improvement-in-healthcare> (date of access: 03.06.2023).
6. Singhal S., Repasky C. The great acceleration in healthcare: Six trends to heed. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/the-great-acceleration-in-healthcare-six-trends-to-heed#section-header-1> (date of access: 03.06.2023).
7. The next wave of healthcare innovation: The evolution of ecosystems / S. Singhal et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/the-next-wave-of-healthcare-innovation-the-evolution-of-ecosystems> (date of access: 03.06.2023).