

Шевчук Наталія Валентинівна

кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: shevchuk@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-6467-7748

Остапенко Єлизавета Вадимівна

студентка ОПП «Медицина»
КНУ імені Тараса Шевченка, Київ, Україна
e-mail: shermanya007@gmail.com
ORCID: 0009-0005-5545-2711

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Shevchuk Nataliia

PhD, professor,
professor of the department of business economics and entrepreneurship, KNEU named
after Vadym Hetman Kyiv, Ukraine
e-mail: shevchuk@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-6467-7748

Ostapenko Yelyzaveta

student of the speciality «Medicine»
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine
e-mail: shermanya007@gmail.com
ORCID: 0009-0005-5545-2711

CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR ANALYSING THE BUSINESS MODEL OF A MEDICAL INSTITUTION

Анотація. У статті досліджено особливості аналізу бізнес-моделі медичного закладу з урахуванням специфіки ведення бізнесу у сфері охорони здоров'я. Результати дослідження спрямовані на вдосконалення підходів до аналізу бізнес-моделі медичного закладу, що має значення для прийняття стратегічних управлінських рішень. Визначено, що для ефективного функціонування медичного закладу необхідно враховувати як внутрішні структурні особливості бізнес-моделі, так і взаємодію із зацікавленими сторонами у межах ціннісного ланцюжка. Обґрунтовано, що ключовим об'єктом аналізу бізнес-моделі є цінність, а основним суб'єктом виступає не фокальний медичний заклад, а розширене коло суб'єктів, що задіяні на всьому ціннісному ланцюжку. В основу визначення бізнес-моделі медичного закладу, як об'єкту аналізу, покладено результати наукового узагальнення поглядів найчастіше цитованих дослідників, що представлені у науковій праці О. Gassmann, К. Frankenberger та Р. Sauer "Exploring the field of business model innovation". Базуючись на результатах критичного аналізу даного дослідження запропоновано систему органічно пов'язаних концептів «Цінність — Інновації — Ресурси/Процеси — Результати», які визначають шаблон (конструкцію) для аналізу бізнес-моделі медичного закладу. Доведено, що специфіка діяльності медичних закладів актуалізує амбідекстрійний підхід до аналізу бізнес-моделі, суть якого полягає у

балансуванні економічних вигід та соціальних наслідків. Визначено, що забезпечення організаційної амбідекстрії медичного закладу відбувається на основі інновацій, що визначає характер взаємозв'язків усіх концептів бізнес-моделі. Обґрунтовано, що інновації ресурсів та їх конфігурації є основою створення стійких конкурентних переваг, а інновації цінності визначають характер взаємодії та результати її визнання, що безпосередньо впливає на моделі розподілу та присвоєння доходів. Представлена система концептів та структурних елементів є загальною конструкцією для практичного аналізу бізнес-моделі, а сам підхід до її формування є механістичним, так як не розкриває феноменологічної сутності поняття. Для використання розробленої конструкції (шаблону) бізнес-моделі як дієвого управлінського інструменту в подальшому необхідно описати функціонал структурних компонентів та окреслити коло питань і задач, які можуть бути вирішені на основі різновидів їх комбінацій. Запропоновані концепти можуть слугувати основою для подальших досліджень, спрямованих на оцінку ефективності бізнес-моделей у сфері охорони здоров'я, їх адаптацію до нових технологічних викликів та розробку практичних рекомендацій щодо їхньої трансформації.

Ключові слова: бізнес-модель, медичний заклад, цінність, інновації, ресурси, амбідекстрія, аналіз.

Abstract. The article examines the peculiarities of analysing the business model of a medical institution with due regard to the specifics of doing business in the healthcare sector. The results of the study are aimed at improving approaches to analysing the business model of a medical institution, which is important for making strategic management decisions. It is determined that for the effective functioning of a medical institution, it is necessary to take into account both the internal structural features of the business model and interaction with stakeholders within the value chain. It is substantiated that the key object of business model analysis is value, and the main subject is not the focal medical institution, but an extended range of entities involved in the entire value chain. The definition of the business model of a medical institution as an object of analysis is based on the results of a scientific synthesis of the views of the most cited researchers presented in the scientific work of O. Gassmann, K. Frankenberger and R. Sauer 'Exploring the field of business model innovation'. Based on the results of the critical analysis of this study, a system of organically related concepts 'Value — Innovation — Resources/Processes — Results' is proposed, which define a template (construction) for analysing the business model of a medical institution. It is proved that the specifics of the activities of medical institutions actualise an ambidextrous approach to the analysis of the business model, the essence of which is to balance economic benefits and social consequences. It is determined that ensuring the organisational ambidexterity of a medical institution is based on innovations, which determines the nature of the interrelationships of all business model concepts. It is substantiated that innovations in resources and their configuration are the basis for creating sustainable competitive advantages, and value innovations determine the nature of interaction and the results of its recognition, which directly affects the models of distribution and appropriation of income. The presented system of concepts and structural elements is a general construction for practical analysis of a business model, and the approach to its formation is mechanistic, since it does not reveal the phenomenological essence of the concept. In order to use the developed business model structure (template) as an effective management tool in the future, it is necessary to describe the functionality of the structural components and outline the range of issues and tasks that can be solved on the basis of various combinations of them. The proposed concepts can serve as a basis for further research aimed at assessing the effectiveness of business models in the healthcare sector, their adaptation to new technological challenges and the development of practical recommendations for their transformation.

Key words: business model, medical institution, value, innovation, resources, ambidexterity, analysis.

Постановка проблеми. Галузь охорони здоров'я зазнає значних трансформацій через технологічний прогрес, регуляторні зміни та постійно зростаючі очікування пацієнтів. Медичні заклади, як ключові гравці в цьому секторі, повинні впроваджувати стійкі та ефективні бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними та успішними. Основні концепти, що визначають бізнес-модель, такі як створення цінності для клієнтів, раціональне та ефективне використання ресурсів і компетенцій, балансування потоків доходів і витрат, безпосередньо впливають на доступність медичних послуг та визначають їхню якість. Особливий інтерес до бізнес-моделі в закладах охорони здоров'я зумовлений фокусуванням на ціннісній проблематиці, що охоплює процеси її створення та пропонування для пацієнта, а також забезпечення зростання цінності самого медичного закладу. Унікальна роль медичних закладів у розвитку суспільства робить цей аспект бізнес-моделювання надзвичайно важливим, адже ціннісні засади набувають не лише соціально-економічного, а і гуманістичного виміру.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання визначення специфічних характеристик бізнес-моделі медичного закладу та їх аналізу є малодослідженими у науковому дискурсі. Основою досліджень бізнес-моделі медичного закладу є результати емпіричного аналізу успішних бізнес-практик, а також теоретико-методичні засади формування, розвитку, трансформації, аналізу бізнес-моделі компанії. Накопичення теоретичного базису щодо бізнес-моделі як актуального об'єкту наукового вивчення відбувалося поступово, а дослідження в цьому напрямку можна систематизувати на такі, що здійснювалися на основі ґносеологічного осмислення змістової природи поняття «бізнес-модель» (D. J. Teece, D. Tapscott, M. Morris, S. Minet, J. Richardson, G. George, A. Bock, O. Gassmann, K. Frankenberger, R. Sauer, A. Osterwalder, Y. Pigneur, H. Chesbrough, C. Zott, R. Amit, H. E. Fiel, Ревуцька, Г. Швиданенко, З. Побережна, А. Чухрай, І. Чебан, ін.); виділенні універсальних інструментів аналізу бізнесу моделі (M. Morris, S. Minet, J. Richardson, A. Osterwalder, Y. Pigneur, H. Chesbrough, C. Zott, R. Amit, B. Demil, X. Lecocq, C. Baden-Fuller, V. Mangematin, D. J. Teece, R. Casadesus-Masanell, J. E. Ricart, O. Gassmann, K. Frankenberger, R. Sauer, M. Csik, ін.), вивчення успішних бізнес-практик (метод case-study) (C. Christensen, R. McGrath, S. Kaplan, K. Schwab, ін.).

Внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів бізнес-моделювання в медичній галузі зробили вчені М.Е. Porter та Е.О. Teisberg, які запропонували концепцію ціннісно-орієнтованої охорони здоров'я та відповідні бізнес-моделі її реалізації [1]. Значний внесок у дослідження особливостей бізнес-моделей медичних закладів зробили С. М. Christensen, J. Н. Grossman та J. Hwang, які проаналізували трансформацію бізнес-моделей охорони здоров'я під впливом інноваційних технологій [2]. Серед вітчизняних науковців слід відмітити дослідження М. Теплюк та О. Шапрана, які сформуливали підхід до формування бізнес-патерну закладу охорони здоров'я в Україні, який дозволяє «радикально переосмислити та кардинально перепроєктувати структуру моделі» [3, с. 157].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. За сучасних умов питання розвитку бізнес-організацій у сфері охорони здоров'я набувають

все більшої актуальності та значущості для України, що потребує розробки та реалізації конкретних способів, на основі яких забезпечується балансування між соціально-орієнтованими цілями і цінностями та економічними інтересами. Безліч наукових підходів до дослідження бізнес-моделі ускладнюють їх практичну реалізацію з урахуванням операційної специфіки бізнес-закладів сфери охорони здоров'я. Відповідно, на порядку денному постають питання дослідження бізнес-моделі в аспекті її аналізу, що дозволяє вирішувати управлінські задачі, спрямовані на забезпечення реалізації поставлених цілей.

Метою статті є обґрунтування системи органічно пов'язаних ключових концептів, які визначають зміст бізнес-моделі та виділити структурні одиниці аналізу, що дозволяє розкрити її ціннісну природу з урахуванням особливостей діяльності закладів у сфері охорони здоров'я.

Методика дослідження. Логіка дослідження може бути представлена у вигляді послідовного виконання завдань, розв'язання яких дозволили реалізувати поставлену мету:

уточнення змісту бізнес-моделі, який прийнято за основу у даній статті, здійснено на основі аналізу наукової праці О. Gassmann, К. Frankenberger та R. Sauer [4], в якій систематизовано найчастіше цитовані погляди вчених у 7 шкіл наукової думки. Отримані результати дозволили сфокусуватися на більш значущих структурних елементах та інтерпретувати змістову природу бізнес-моделі як об'єкту аналізу;

виділення особливостей бізнесу у сфері охорони здоров'я зроблено на основі узагальнення досліджень М.Е. Porter, Е.О. Teisberg, С. М. Christensen, J. Н. Grossman, J. Hwang, L.L. Berry, N. Bendapudi, D.W. Bates, A. Landman, D.M. Levine, де науковці визначають ключові характеристики розвитку медичних закладів [1; 2; 5];

обґрунтування змістових концептів та структурних елементів, що в органічній цілісності дозволяють описати бізнес-модель медичного закладу для здійснення її подальшого аналізу.

Виклад основного матеріалу. У наукових та академічних публікаціях поняття «бізнес-модель» є неоднозначним з точки зору визначення, а його змістові інтерпретації набувають специфічних характеристик того предметного поля, в якому здійснює дослідження автор. У результаті майже тридцятирічного періоду систематичного дослідження підприємницьких практик та акумуляції теоретико-методологічної бази, поняття «бізнес-модель» еволюціонувало від популярного неологізму до фундаментального об'єкта наукового пізнання та інтегрувалося як невід'ємний елемент категоріально-понятійного апарату економічної науки та теорії менеджменту. Перш ніж визначити особливості аналізу бізнес-моделі медичного закладу доцільно уточнити, що саме буде виступати об'єктом такого аналізу, який різниться залежно від підходу, що закладається в змістову природу бізнес-моделі.

Спираючись на результати дослідження О. Gassmann, К. Frankenberger, R. Sauer, в якому узагальнені погляди найчастіше цитованих дослідників в області бізнес-моделювання та зроблено їх впорядкування з виділенням 7 шкіл (табл. 1) [4], можна зробити висновок, що всі компоненти бізнес-моделі, як потенційні об'єкти аналізу, змістово пов'язані з ціннісним концептом. Основні питання ціннісної проблематики бізнес-моделі дослідники визначають в аспекті ство-

рення та пропонування цінності (*value creation and offer*), механізмів доведення її до споживача (*value delivery*), а також способів присвоєння частини цінності у вигляді доходу учасниками ціннісного ланцюжка (*value capture*).

Таблиця 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАУКОВИХ ШКІЛ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Сутність поняття, представники школи	Компоненти бізнес-моделі	Теоретичний базис, особливості
<i>Школа системи активностей (Activity System School), Zott C., Amit R. [6–9]</i>		
Бізнес-модель представлена у вигляді елементів дизайну — змісту, структури та управління транзакціями	Елементи дизайну: <i>зміст</i> (вибір активностей для надання пропозиції цінності); <i>структура</i> (визначає взаємозв'язок активностей та те, як вони здійснюються); <i>управління транзакціями</i> (визначає суб'єкта здійснення активностей)	Ресурсна теорія, теорія мереж, теорія транзакційних витрат, концепція ціннісного ланцюжка. Через елементи дизайну характеризуються активності щодо створення цінності та деталізуються основні драйвери цього процесу.
<i>Процесна школа (Process school), Demil B., Lecocq X. [10]</i>		
Бізнес-модель визначається як динамічний процес балансування доходів, витрат, організації та цінності	Ресурси, компетенції, пропонування цінності, організаційна структура	Економічна теорія, концепція динамічних здатностей. Бізнес-модель є предметом постійних внутрішніх та зовнішніх змін
<i>Когнітивна школа (Cognitive School), Baden-Fuller C., Mangematin V. [11; 12]</i>		
Бізнес-модель визначається як логіка функціонування бізнесу	Клієнти та їх залученість, цінність та способи її надання, способи монетизації цінності	Філософія, економічна теорія, біологія. Бізнес-модель розглядається як «рецепти» того, як здійснюється бізнес-діяльність. Бізнес-модель пов'язує технології та економічні результати діяльності компанії
<i>Технологічна школа (Technology-Driven School), Chesbrough H. [13; 14], Teece D. J. [15]</i>		
Бізнес-модель — як спосіб комерціалізації нових технологій	Ланцюжки створення та пропонування цінності, структура витрат та потенціал доходів, ринок, мережа, конкурентна стратегія	Теорія стратегічного менеджменту, концепція динамічних здатностей. Бізнес-модель є елементом, що пов'язує технологічну сферу з економікою
<i>Школа стратегічного вибору (Strategic choice school), Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. [16]</i>		
Бізнес-модель розглядається як результату стратегічного вибору компанії. Стратегія є планом, що спрямовує вибір бізнес-моделі. Бізнес-модель визначає тактику		Стратегічний менеджмент. Теорія ігор. У фокусі досліджень взаємозв'язок між бізнес-моделлю та змінами у зовнішньому середовищі

Сутність поняття, представники школи	Компоненти бізнес-моделі	Теоретичний базис, особливості
<i>Рекомбінаційна школа (Recombination school), Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. [17]</i>		
Бізнес-модель визначається як рекомбінація паттернів, що надають відповіді на питання: чому, хто, що, як	Клієнти, ланцюжки створення та пропонування цінності, модель доходів	Інноваційний менеджмент, теорія мереж. Основою вивчення є відкриті бізнес-моделі
<i>Дуальна школа (Duality school), Markides C., Sosa L. [18]</i>		
Бізнес-модель розглядається як стратегічний інструмент та потребує амбідекстрійного мислення (інноваційна бізнес-модель має бути не тільки створена, а і ефективно реалізована)	Конкуренти, комплементарні активи, організаційне навчання, інновації	Інноваційний менеджмент, стратегічний менеджмент. Основний фокус — баланс між інновацією та виконанням (реалізацією)

Джерело: складено автором на основі [4]

Ціннісний аспект є вбудованим в архітектуру (конструкцію) бізнес-моделі, яка по суті виступає об'єктом аналізу. У такому контексті бізнес-модель являє собою концептуальний конструкт, що відображає механізми генерування цінності через інтеграцію діяльності множини економічних агентів у процесі ринкової взаємодії та подальшої її капіталізації. Враховуючи комплексність досліджуваних явищ та необхідність всебічного аналізу ціннісного ланцюжка, методологія дослідження бізнес-моделей характеризується конвергенцією міждисциплінарних підходів. Детермінантом ефективності процесу створення цінності виступає суб'єктивна оцінка споживачем отриманої корисності, що безпосередньо корелює з економічними результатами діяльності всіх зацікавлених осіб, які є інтегрованими у бізнес-модель.

Для розробки концептуального підходу до аналізу бізнес-моделі медичного закладу необхідно враховувати специфічні характеристики, які визначають особливості ведення бізнесу у сфері охорони здоров'я (рис. 1).

Бізнес у сфері охорони здоров'я характеризується унікальним поєднанням соціальної місії та комерційних цілей, що створює особливу динаміку прийняття управлінських рішень. Надання медичних послуг вимагає значних початкових інвестицій у високотехнологічне обладнання та кваліфікований персонал, при цьому термін окупності таких вкладень значно перевищує середні показники в інших видах економічної діяльності. Жорстке державне регулювання та необхідність дотримання численних ліцензійних вимог і стандартів якості формують складне операційне середовище, яке потребує постійної адаптації бізнес-процесів і систем контролю. Специфіка бізнесу у сфері охорони здоров'я проявляється також у високій залежності від страхових компаній та державних програм фінансування, що суттєво впливає на формування цінової політики та стратегії розвитку медичних закладів. Асиметрія інформації між надавачами послуг і пацієнтами створює необхідність розвитку особливої корпоративної культури, орієнтованої на побудову довіри та забезпечення прозорості у взаємодії з пацієнтами. Постійний розвиток медичних технологій і методів лікуван-

ня вимагає безперервного навчання персоналу та оновлення техніко-технологічної бази, що робить інноваційну складову базовим концептом, який визначає стратегії та бізнес-моделі у сфері охорони здоров'я.



Рис. 1. Особливості бізнес-діяльності медичних закладів

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 2; 5]

Спираючись на базові положення теорії бізнес-моделі та враховуючи специфіку ведення бізнесу у сфері охорони здоров'я шаблон аналізу бізнес-моделі медичного закладу буде представлено як сукупність органічно пов'язаних концептів «Цінність — Інновації — Ресурси/Процеси — Результати» (рис. 2).

Сам по собі такий підхід до розуміння бізнес-моделі медичного закладу спрямований не на вирішення фундаментальних задач теорії, а скоріше є універсальним інструментом для аналізу та прийняття управлінських рішень. Проте, сама ідея виділення даних концептів є наслідком вивчення різних концептуальних підходів до дослідження бізнес-моделі, а також врахування їх актуальності саме для бізнесу у сфері охорони здоров'я.

Система координат «Ресурси/Процеси — Результати» відповідає системно-детермінованому підходу, відповідно до якого бізнес-модель виступає як система регулювання та розвитку економічних відносин всередині організації. Така система складається з трьох елементів: ресурсів (вхід); стратегій і процесів перетворення ресурсів; результатів (вихід).

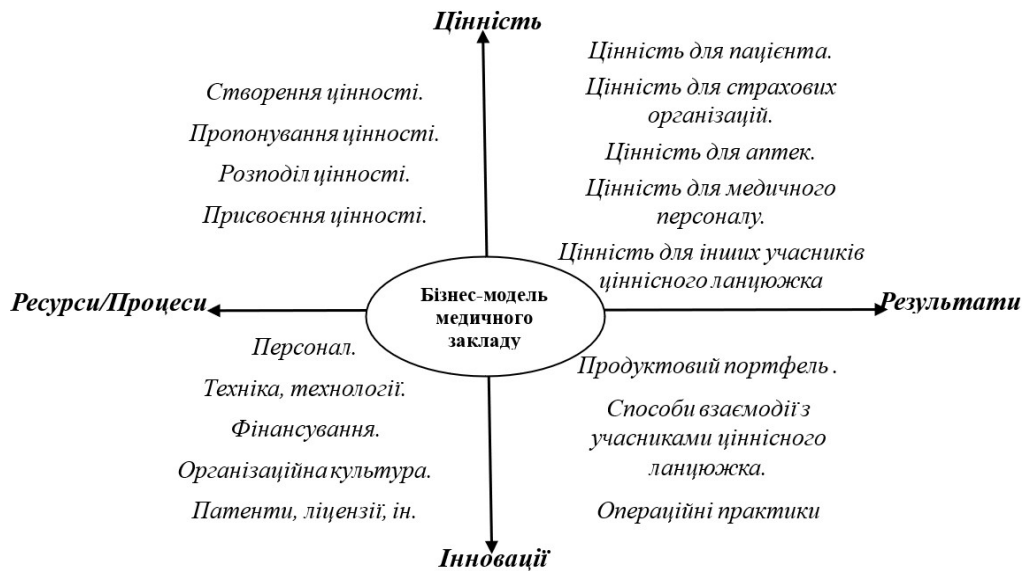


Рис. 2. Система концептів, що визначають шаблон для аналізу бізнес-моделі медичного закладу

Джерело: формалізація бачення авторів

В системі координат «Ресурси/Процеси — Цінність — Результати» реалізуються підхід до розуміння бізнес-моделі крізь призму відтворення її структури за рахунок ефективних моделей цінності (*value model*) та доходів (*revenue model*), де сполучною ланкою виступають організаційні процеси ресурсних трансформацій: «Ядро бізнес-моделі визначається як сукупність ресурсів, які на основі транзакцій створюють цінність для компанії та її клієнтів» [19, р. 383]. Включення концепту «Інновації» в загальну логіку аналізу бізнес-моделі медичного закладу передбачає постійний фокус на якісних змінах, які можуть відбуватися в організаційних процесах, продуктовому портфелі, ресурсах та способах їх комбінування, ін. Представлена система концептів, в органічній єдності яких розкривається сутність бізнес-моделі медичного по суті є узагальненням вже існуючих напрацювань. Проте цінність даної розробки полягає у можливості здійснювати аналіз бізнес-моделі медичного закладу в певному предметному просторі (шаблоні). Особливістю запропонованого підходу є фокусування не на окремому медичному закладі та його основних стійкхолдерах, з якими він взаємодіє, а на всьому ціннісному ланцюжку, де кожен учасник здійснює свій внесок у формування цінності, що має бути визнана пацієнтом або іншою зацікавленою стороною.

Для здійснення опису та аналізу бізнес-моделі необхідно виділити структурні елементи, які в органічному поєднанні розкривають основний її зміст. Результати узагальнення наукових напрацювань щодо компонентів структури бізнес-моделі дозволяють дійти висновку, що обов'язковим компонентом бізнес-моделі є ціннісні аспекти, які традиційно описуються моделями створення та пропонування цінності. Зміщення фокусу дослідження бізнес-моделі з фокального закладу на цінніс-

ний ланцюжок зумовлює актуалізацію моделей розподілу та присвоєння цінності між усіма учасниками ланцюжка, що розширює контекст аналізу бізнес-моделі та пояснює зв'язок з моделлю розподілу фінансових результатів.

Специфіка діяльності медичних закладів актуалізує амбідекстрійний підхід до аналізу бізнесу моделі, суть якого полягає у балансуванні економічних вигід та соціальних наслідків (рис. 3).

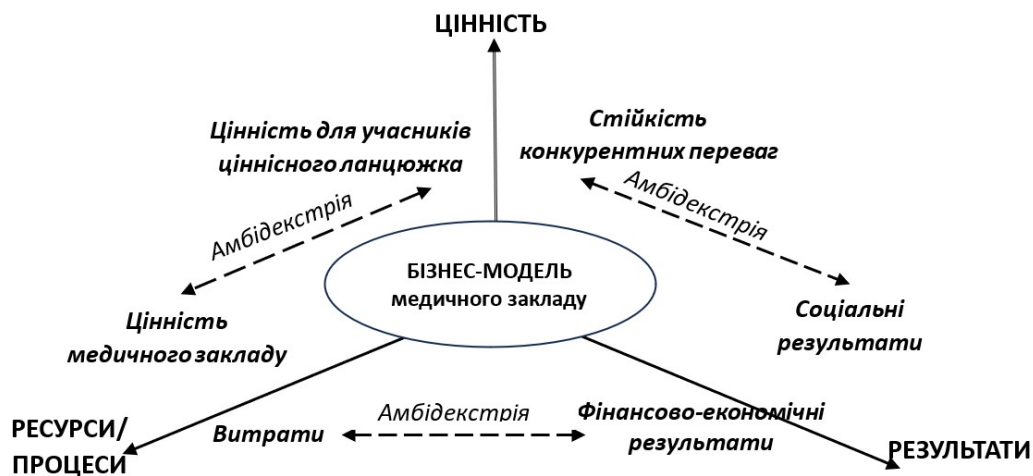


Рис. 3. Формалізація змісту амбідекстрійного принципу аналізу бізнес-моделі медичного закладу

Джерело: формалізація бачення авторів

І хоча така постановка проблеми є актуальною для бізнесів будь-якого виду економічної діяльності, у сфері охорона здоров'я соціальний аспект є визначальним, так як цінність для пацієнта описується в понятійному полі цінності життя та його якості. Відповідно, питання комерціалізації створеної цінності набувають певної другорядності, проте залишаються внутрішньо вбудованими в організаційну діяльність, так як без прибутковості, неможливо забезпечити розвиток і можливість задовольняти потреби пацієнта на високому сучасному рівні.

Забезпечення організаційної амбідекстрії медичного закладу відбувається на основі інновацій, що визначає характер взаємозв'язків усіх концептів бізнес-моделі. Так, інновації ресурсів та їх конфігурації є основою створення стійкості конкурентних переваг. Інновації цінності, що створюється для учасників ціннісного ланцюжка та/або способах її пропонування визначають характер взаємодії та результати визнання цінності, що безпосередньо впливає на характер та моделі розподілу та присвоєння доходів.

Дискусія. Представлена система концептів, структурних елементів та взаємозв'язків між ними є лише загальною конструкцією для аналізу бізнес-моделі, а сам підхід до її формування скоріше є механістичним, так як не розкриває феноменологічної сутності поняття. Щоб використовувати розроблену архітектуру як дієвий управлінський інструмент для аналізу бізнес-моделі медичного закладу, потрібно описати функціонал структурних компонентів та окреслити коло питань і задач, які можуть бути вирішені на основі різновидів їх комбінацій.

Висновки. У статті розглянуто особливості бізнес-моделі медичного закладу, визначено її ключові концепти та структурні елементи, які в органічному поєднанні виступають основою для подальшого аналізу. Запропонований підхід базується на концептуальній архітектурі «Цінність — Інновації — Ресурси/Процеси — Результати», що дозволяє глибше зрозуміти механізми функціонування бізнес-моделі у сфері охорони здоров'я. Окреслено специфічні характеристики медичних закладів, що впливають на їхню бізнес-модель, зокрема необхідність балансування між соціальним призначенням та економічними вигодами. Визначено, що аналіз бізнес-моделі має враховувати не лише її внутрішню структуру, а й взаємодію з усіма учасниками ціннісного ланцюжка. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на практичному застосуванні розглянутих концептів для оцінки та вдосконалення бізнес-моделей медичних закладів, а також на вивченні впливу технологічних і регуляторних змін на їх стійкість і розвиток.

Література

1. Porter, M.E., & Teisberg, E.O. (2006). *Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results*. Harvard Business Review Press.
2. Christensen, C. M., Grossman, J. H., & Hwang, J. (2008). *The innovator's prescription: A disruptive solution for health care*. McGraw-Hill Professional.
3. Теплюк, М. А., & Шапран, О. А. (2022). ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПАТЕРНУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ. *Стратегія економічного розвитку України*, 50, 150-159. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.150.159>
4. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Sauer, R. (2016). *Exploring the field of business model innovation*. Palgrave Macmillan.
5. Bates, D. W., Landman, A., & Levine, D. M. (2018). HEALTH APPS AND HEALTH POLICY: WHAT IS NEEDED? *JAMA*, 320(19), 1975-1976. <https://doi.org/10.1001/jama.2018.14378>
6. Zott, C., & Amit, R. (2008). EXPLORING THE FIT BETWEEN BUSINESS STRATEGY AND BUSINESS MODEL: IMPLICATIONS FOR FIRM PERFORMANCE. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26. <https://www.researchgate.net/publication/228852033>
7. Zott, C., & Amit, R. (2007). BUSINESS MODEL DESIGN AND THE PERFORMANCE OF ENTREPRENEURIAL FIRMS. *Organization Science*, 18(2), 181-199. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>
8. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). THE BUSINESS MODEL: THEORETICAL ROOTS, RECENT DEVELOPMENTS AND FUTURE RESEARCH. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/014920631140626>
9. Zott, C., & Amit, R. (2010). BUSINESS MODEL DESIGN: AN ACTIVITY SYSTEM PERSPECTIVE. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
10. Demil, B., & Lecocq, X. (2010). BUSINESS MODEL EVOLUTION: IN SEARCH OF DYNAMIC CONSISTENCY. *Long Range Planning*, 43(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
11. Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2015). BUSINESS MODELS AND MODELLING BUSINESS MODELS. *Advances in Strategic Management*, 33. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220150000033013>

12. Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). BUSINESS MODELS AS MODELS. *Long Range Planning*, 43(2), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
13. Chesbrough, H. (2007). BUSINESS MODEL INNOVATION: IT'S NOT JUST ABOUT TECHNOLOGY ANYMORE. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
14. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). THE ROLE OF THE BUSINESS MODEL IN CAPTURING VALUE FROM INNOVATION: EVIDENCE FROM XEROX CORPORATION'S TECHNOLOGY SPIN-OFF COMPANIES. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
15. Teece, D. J. (2010). BUSINESS MODELS, BUSINESS STRATEGY AND INNOVATION. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
16. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). FROM STRATEGY TO BUSINESS MODELS AND ONTO TACTICS. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
17. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *The st. Gallen business model navigator*. Working Paper, University of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland.
18. Markides, C., & Sosa, L. (2013). PIONEERING AND FIRST MOVER ADVANTAGES: THE IMPORTANCE OF BUSINESS MODELS. *Long Range Planning*, 46(4-5), 325-334. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.06.002>
19. DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). BUSINESS MODEL: WHAT IT IS AND WHAT IT IS NOT. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2181113>

References

1. Porter, M.E., & Teisberg, E.O. (2006). *Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results*. Harvard Business Review Press.
2. Christensen, C. M., Grossman, J. H., & Hwang, J. (2008). *The innovator's prescription: A disruptive solution for health care*. McGraw-Hill Professional.
3. Teplyuk, M. A., & Shapran, O. A. (2022). FORMATION OF THE BUSINESS PATTERN OF HEALTHCARE INSTITUTIONS IN UKRAINE. *Strategy of economic development of Ukraine*, 50, 150-159. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.150.159>
4. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Sauer, R. (2016). *Exploring the field of business model innovation*. Palgrave Macmillan.
5. Bates, D. W., Landman, A., & Levine, D. M. (2018). HEALTH APPS AND HEALTH POLICY: WHAT IS NEEDED? *JAMA*, 320(19), 1975-1976. <https://doi.org/10.1001/jama.2018.14378>
6. Zott, C., & Amit, R. (2008). EXPLORING THE FIT BETWEEN BUSINESS STRATEGY AND BUSINESS MODEL: IMPLICATIONS FOR FIRM PERFORMANCE. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26. <https://www.researchgate.net/publication/228852033>
7. Zott, C., & Amit, R. (2007). BUSINESS MODEL DESIGN AND THE PERFORMANCE OF ENTREPRENEURIAL FIRMS. *Organization Science*, 18(2), 181-199. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>
8. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). THE BUSINESS MODEL: THEORETICAL ROOTS, RECENT DEVELOPMENTS AND FUTURE RESEARCH. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/014920631140626>

9. Zott, C., & Amit, R. (2010). BUSINESS MODEL DESIGN: AN ACTIVITY SYSTEM PERSPECTIVE. Long Range Planning, 43(2-3), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
10. Demil, B., & Lecocq, X. (2010). BUSINESS MODEL EVOLUTION: IN SEARCH OF DYNAMIC CONSISTENCY. Long Range Planning, 43(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
11. Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2015). BUSINESS MODELS AND MODELLING BUSINESS MODELS. Advances in Strategic Management, 33. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220150000033013>
12. Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). BUSINESS MODELS AS MODELS. Long Range Planning, 43(2), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
13. Chesbrough, H. (2007). BUSINESS MODEL INNOVATION: IT'S NOT JUST ABOUT TECHNOLOGY ANYMORE. Strategy & Leadership, 35(6), 12-17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
14. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). THE ROLE OF THE BUSINESS MODEL IN CAPTURING VALUE FROM INNOVATION: EVIDENCE FROM XEROX CORPORATION'S TECHNOLOGY SPIN-OFF COMPANIES. Industrial and Corporate Change, 11(3), 529-555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
15. Teece, D. J. (2010). BUSINESS MODELS, BUSINESS STRATEGY AND INNOVATION. Long Range Planning, 43(2), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
16. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). FROM STRATEGY TO BUSINESS MODELS AND ONTO TACTICS. Long Range Planning, 43(2), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
17. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *The st. Gallen business model navigator*. Working Paper, University of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland.
18. Markides, C., & Sosa, L. (2013). PIONEERING AND FIRST MOVER ADVANTAGES: THE IMPORTANCE OF BUSINESS MODELS. Long Range Planning, 46(4-5), 325-334. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.06.002>
19. DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). BUSINESS MODEL: WHAT IT IS AND WHAT IT IS NOT. Long Range Planning, 47(6), 379-389. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2181113>