

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-139-149](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-139-149)

УДК 338.24:614.2:005.35

JEL Classification: M10; I15; O32

Ольга Іванівна Гарафоновна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)
E-mail: ogarafonova@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

Інна Миколаївна Рєпіна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана (Київ, Україна)
E-mail: inna.riepina@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9141-0117>

Ірина Вікторівна Дворник

асистент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)
E-mail: i_dvornik@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2558-9654>

ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО У ФОРМУВАННІ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

У статті розкрито сутність інноваційного лідерства як ключового чинника формування сучасних бізнес-моделей приватних медичних закладів в умовах цифрової економіки та воєнних викликів. Проаналізовано стан ринку медичних послуг України у 2023–2024 роках, виявлено тенденції його стабілізації та розширення приватного сектора. Визначено, що ефективність трансформації бізнес-моделей безпосередньо залежить від управлінських компетентностей керівників, здатності до стратегічного мислення, впровадження цифрових технологій і забезпечення організаційної безпеки. Запропоновано концептуальну модель інноваційного лідерства, що поєднує п'ять взаємопов'язаних контурів – стратегічний, управлінський, технологічний, соціокультурний і безпековий. Показано, що інтеграція цих елементів у діяльність приватного медичного закладу сприяє підвищенню стійкості, конкурентоспроможності та довіри пацієнтів. Розроблені теоретичні підходи можуть бути використані для вдосконалення системи менеджменту в медичній галузі, підготовки управлінських кадрів нового покоління та зміцнення організаційної безпеки клінік у післявоєнний період.

Ключові слова: інновації; інноваційне лідерство; бізнес-модель; трансформація; приватні медичні заклади; організаційна безпека; цифровізація; стратегічний менеджмент; конкурентоспроможність; економічна безпека.

Рис.: 2. Табл.: 3. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку системи охорони здоров'я приватні медичні заклади стикаються з необхідністю глибокої трансформації бізнес-моделей під впливом цифровізації, зростання конкуренції, змін очікувань пацієнтів та підвищення вимог до організаційної безпеки. Традиційні управлінські підходи, орієнтовані переважно на операційну ефективність, втрачають свою результативність у ситуації постійних технологічних, соціальних та економічних викликів.

Одним із ключових чинників стійкого розвитку та конкурентоспроможності приватних медичних закладів стає інноваційне лідерство, яке поєднує стратегічне бачення, управлінську гнучкість, цифрову грамотність і здатність формувати нові ціннісні пропозиції для пацієнтів. Упровадження інноваційного лідерства сприяє не лише підвищенню якості медичних послуг, а і зміцненню організаційної безпеки через інтеграцію кіберзахисту, управління ризиками та розвиток довіри між усіма учасниками бізнес-процесів.

Проблема полягає у відсутності цілісного підходу до формування бізнес-моделей приватних медичних закладів, які б одночасно враховували економічну доцільність, інноваційні можливості, технологічну зрілість і фактори безпеки. Це зумовлює потребу в науковому узагальненні теоретичних і прикладних засад інноваційного лідерства та розробленні моделей, здатних забезпечити стійкість і адаптивність медичних організацій до викликів цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема трансформації бізнес-моделей приватних медичних закладів перебуває у фокусі сучасних досліджень, оскільки поєднує економічні, управлінські, технологічні та соціальні аспекти розвитку галузі охорони здоров'я.

У працях О. Осокіної та Т. Мисишин [1] висвітлено етапи цифровізації управлінських процесів у медичних організаціях і визначено роль бізнес-моделі як інструмента підвищення гнучкості підприємства. Н. Шевчук та Є. Остапенко [3] розглядають концептуальні засади аналізу бізнес-моделі медичного закладу, акцентуючи увагу на інтеграції інноваційних та безпекових елементів у її структуру.

У дослідженні Д. Возного [2] обґрунтовано виклики та можливості цифрової трансформації бізнес-моделей у приватній медицині, визначено критичні чинники успіху впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Подібну позицію поділяють В. Лаврененко та М. Теплюк [4], які акцентують на значенні стратегічного партнерства в умовах ентропійного середовища та посилення ризиків.

Окрему увагу процесам реінжинірингу та оптимізації бізнес-процесів у медичних закладах приділено в роботі «Моделі бізнес-процесів проєктно-орієнтованого медичного закладу» [6], де запропоновано структурування бізнес-процесів із метою підвищення ефективності управлінських рішень. Водночас Л. О. Іванова та О. М. Вовчанська [5] здійснили полікритеріальну маркетингову діагностику ринку приватних медичних послуг в Україні, довівши необхідність формування клієнтоцентричних бізнес-моделей на основі аналітичних індикаторів попиту. Крім того, науковці Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна у колективному дослідженні [7] запропонували теоретико-методологічну основу побудови інноваційних бізнес-моделей медичних організацій в умовах цифрової економіки.

Попри вагомі напрацювання, залишається недостатньо розробленим питання інтеграції інноваційного лідерства в систему формування бізнес-моделей приватних медичних закладів, що враховувало б одночасно управлінські, технологічні, соціокультурні та безпекові аспекти. Саме це зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри зростаючу увагу науковців до проблеми цифрової трансформації медичного бізнесу, у сучасній науковій літературі недостатньо опрацьовані питання інтеграції інноваційного лідерства як системоутворювального чинника у процес формування бізнес-моделей приватних медичних закладів.

Більшість досліджень зосереджена на технологічних аспектах цифровізації або структурних змінах бізнес-процесів, тоді як людський та управлінський фактори – компетенції, цінності, етичні орієнтири керівників – залишаються поза межами комплексного аналізу. Недостатньо розкрито взаємозв'язок між рівнем інноваційного лідерства керівників медичних організацій та рівнем організаційної безпеки, особливо у контексті кіберзахисту, управління ризиками та збереження довіри пацієнтів. Відсутня також системна методологія оцінювання ефективності трансформації бізнес-моделей, що враховувала б не лише фінансові та операційні показники, а й індикатори інноваційності, цифрової зрілості та соціальної відповідальності медичного бізнесу.

Таким чином, подальші дослідження потребують уточнення концептуальних засад інноваційного лідерства, визначення його ролі в підвищенні стійкості бізнес-моделей та розроблення комплексної моделі взаємозв'язку між управлінськими, технологічними, соціокультурними й безпековими елементами організаційного розвитку приватних медичних закладів.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є розроблення концептуальних засад інноваційного лідерства у формуванні бізнес-моделей приватних медичних закладів з урахуванням чинників організаційної безпеки.

Виклад основного матеріалу. Сфера приватної медицини в Україні останніми роками переживає період глибокої трансформації. Війна, енергетична нестабільність, зростання соціальної напруги та трудова міграція значно вплинули на поведінку пацієнтів, структуру попиту й економічну модель функціонування медичних закладів. Попри ці виклики, приватний медичний сектор демонструє дивовижну адаптивність – кількість клінік, лабораторій та діагностичних центрів продовжує зростати, особливо у великих містах і прифронтових регіонах, де державна система охорони здоров'я працює з перевантаженням. Однак темпи цифрової модернізації та управлінського оновлення залишаються нерівномірними. Частина приватних закладів активно впроваджує електронні медичні системи, телемедицину, CRM-платформи для управління пацієнтами, у той час як інші продовжують працювати за традиційними схемами, орієнтованими на адміністративний контроль та мінімальне використання цифрових інструментів. Саме ця неоднорідність визначає головний виклик для галузі – побудову ефективних і безпечних бізнес-моделей, здатних забезпечити одночасно економічну стійкість і довіру пацієнтів.

У 2023-2024 роках ринок медичних послуг України розвивався в умовах високої турбулентності, спричиненої воєнними діями, економічною нестабільністю та кадровими втратами у сфері охорони здоров'я. Водночас галузь продемонструвала стійкість і поступову адаптацію до нових реалій. Попит на медичні послуги залишився стабільним, а у деяких сегментах – навіть зріс, особливо у сфері психологічної допомоги, лабораторної діагностики та телемедицини.

Згідно з даними Міністерства фінансів України, у 2023 році загальні видатки на охорону здоров'я становили 217,4 млрд грн, з яких 181,8 млрд грн профінансовано коштом державного бюджету. Більшість цих коштів спрямовано на програму медичних гарантій, що охоплює первинну, спеціалізовану та реабілітаційну допомогу. У 2024 році державне фінансування зросло орієнтовно на 16 млрд грн, що свідчить про збереження соціальних пріоритетів уряду навіть в умовах воєнного стану [8].

На тлі державного сектору приватна медицина залишається динамічним і конкурентним сегментом. За даними Pro-Consulting, у 2023 році обсяг ринку приватних медичних послуг становив близько 180 млрд грн, що підтверджує зростання інтересу населення до якісних, персоналізованих і технологічно оснащених послуг. Найбільша концентрація приватних клінік спостерігається у Києві (понад 46 %), тоді як у західних регіонах зростає частка малих клінік і лабораторій, орієнтованих на ВПО та місцеве населення. Серед ключових тенденцій 2024 року – цифровізація медичних процесів, розвиток телемедичних платформ, CRM-систем для управління взаємодією з пацієнтами, а також підвищення ролі організаційної безпеки у структурі управління клінікою. Керівники приватних закладів усе частіше впроваджують стандарти кіберзахисту, політики етичного поводження з даними та внутрішні механізми управління ризиками. Водночас галузь стикається з кадровим дефіцитом – за оцінками ВООЗ, близько 14 % медичних працівників у 2023-2024 рр. змінили місце роботи або виїхали за кордон. Це створює додаткове навантаження на менеджмент приватних клінік і посилює потребу в лідерських компетенціях для підтримання стабільності та якості послуг [9]. Аналіз статистичних і аналітичних джерел свідчить, що у 2023-2024 роках ринок медичних послуг України зазнав якісних змін під впливом воєнних ризиків, цифрової трансформації та зміни поведінки споживачів. Попри складну макроекономічну ситуацію, галузь продовжує розвиватися, демонструючи адаптивність і зростання частки приватного сектору. У табл. 1 наведено узагальнену динаміку ключових показників функціонування системи охорони здоров'я та приватної медицини за цей період.

Таблиця 1

Динаміка основних показників ринку медичних послуг України у 2023–2024 роках

Показник	2023 рік	2024 рік / тенденція	Джерело
Загальні видатки на охорону здоров'я	217,4 млрд грн	+16 млрд грн (очікуване зростання)	mof.gov.ua
Обсяг ринку приватних медичних послуг	~180 млрд грн	Стабільність або помірне зростання	pro-consulting.ua
Географічна структура приватних клінік	Київ – 46 %, Захід – 29 %	Зростання частки регіональних клінік	web-promo.ua
Функціональність медичних закладів під час війни	93 % діючих	Високий рівень стійкості системи	WHO, 2024
Дефіцит медичних працівників	~14 % скорочення	Тенденція триває	FEPS Europe, 2025

Джерело: складено авторами за даними МОФ України, WHO, Pro-Consulting.

Наведені дані підтверджують тенденцію стійкого відновлення ринку медичних послуг навіть в умовах воєнних викликів. Збільшення державного фінансування, стабільність приватного сектору та високий рівень функціональності медичних закладів свідчать про поступову адаптацію системи охорони здоров'я до кризових умов. Водночас зберігається дефіцит кадрів і нерівномірність розвитку приватної медицини між регіонами, що підсилює потребу в ефективному управлінні, інноваційному лідерстві та посиленні організаційної безпеки закладів. Таким чином, ринок медичних послуг України у 2023–2024 роках демонструє поєднання стійкості та структурної трансформації. Приватний сектор, адаптуючись до викликів, активно переосмислює свої бізнес-моделі, орієнтуючись на цифрові рішення, інноваційне лідерство та безпеку як основу довіри пацієнтів.

В умовах високої конкуренції, падіння платоспроможного попиту й дефіциту кваліфікованих кадрів роль інноваційного лідерства стає ключовою. Воно передбачає не просто вміння управляти клінікою, а здатність передбачати зміни, формувати нову логіку взаємодії з пацієнтом, упроваджувати технології, що підсилюють якість медичних послуг і захищають дані. Лідерство в сучасному медичному бізнесі – це насамперед уміння об'єднати команду довкола інновацій та безпеки. Останні події в Україні довели, що безпека у сфері медицини має не лише клінічний, а й організаційний зміст. У приватних клініках набуває особливого значення питання кіберзахисту, збереження персональних даних, безперебійності IT-інфраструктури, а також довіри між персоналом і керівництвом. Збої в цих сферах призводять не лише до фінансових втрат, а й до репутаційних ризиків, які в умовах війни можуть бути критичними.

Трансформація бізнес-моделі приватного медичного закладу в Україні нині відбувається під впливом трьох ключових факторів: цифровізації управлінських і клінічних процесів; соціальної нестабільності та зміни очікувань пацієнтів; потреби в організаційній безпеці як умові довгострокового функціонування. Сучасні клініки поступово переходять від орієнтації на кількість прийомів до моделей довгострокової взаємодії з клієнтом, впроваджують електронні платформи самообслуговування, дистанційні консультації, мобільні додатки для моніторингу стану здоров'я. Це не просто технологічна зміна – це зміна філософії бізнесу, у центрі якої стоїть пацієнт і його довіра. Одночасно зростає потреба в інноваційному менеджменті – такому, що поєднує цифрові компетенції з навичками кризового управління. Ефективний керівник у сучасному медичному бізнесі має мислити системно, вміти приймати рішення в умовах невизначеності, забезпечувати кібербезпеку й підтримувати команду в стресових ситуаціях [8].

Інноваційне лідерство виступає синтезом управлінських компетентностей, здатності до стратегічного бачення, цифрової грамотності, етичної відповідальності та готовності до ризику. У контексті приватної медицини воно передбачає не лише впровадження но-

вітніх технологій, а й зміну управлінської парадигми – від адміністративно-бюрократичної до адаптивно-інноваційної. Ключовими принципами інноваційного лідерства в медичних закладах є: орієнтація на пацієнта як центрального суб'єкта цінності; використання даних і аналітики для прийняття рішень; інтеграція цифрових технологій у клінічні та управлінські процеси; формування інноваційної культури персоналу; розвиток компетенцій у сфері кібербезпеки та захисту даних. Сучасна модель управління приватним медичним закладом вимагає від керівників не лише адміністративних навичок, а й широкого спектра компетентностей, які поєднують стратегічне мислення, цифрову обізнаність та здатність формувати культуру довіри. У процесі цифрової трансформації саме людський фактор визначає успіх або невдачу організаційних змін. Для систематизації ключових характеристик ефективного управлінця в умовах інноваційного розвитку приватної медицини в табл. 2 подано узагальнену структуру компетентностей інноваційного лідера, що забезпечують стійкість і конкурентоспроможність клініки.

Таблиця 2

Ключові компетентності інноваційного лідера у сфері приватної медицини

Група компетентностей	Характеристика	Очікуваний результат
Стратегічні	Формування бачення розвитку медичного закладу, управління змінами	Підвищення гнучкості та конкурентоспроможності
Цифрові	Використання ІТ-рішень, аналітики, телемедицини, CRM-систем	Оптимізація процесів, підвищення якості послуг
Соціально-комунікативні	Лідерство, командна взаємодія, емоційний інтелект	Зростання мотивації персоналу, довіри пацієнтів
Безпекові	Управління ризиками, кіберграмотність, етична відповідальність	Зміцнення організаційної стійкості та репутації

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами [1; 2; 3; 4]; а також власних досліджень автора.

Як показано в табл. 2, інноваційне лідерство базується на взаємодії стратегічних, цифрових, соціальних і безпекових компетентностей, які в комплексі формують нову парадигму управління у сфері приватної медицини. Саме здатність керівника поєднувати аналітичне мислення з емпатією, технологічну грамотність із відповідальністю та командну взаємодію з орієнтацією на результат визначає рівень організаційної зрілості закладу. Розвиток таких компетентностей стає основою для формування інноваційної культури і підвищення довіри пацієнтів до приватного медичного бізнесу в Україні. Бізнес-модель приватного медичного закладу є комплексом стратегічних і операційних рішень, що формують цінність для пацієнта й забезпечують стабільний розвиток організації. Трансформація бізнес-моделі приватного медичного закладу в Україні відбувається під впливом цифровізації, зміни поведінки пацієнтів, кадрових викликів та необхідності зміцнення організаційної безпеки. Традиційні схеми управління, орієнтовані на адміністративний контроль, поступово поступаються місцем більш гнучким і клієнтоцентричним підходам. В умовах воєнних і післявоєнних викликів ключового значення набуває інтеграція технологічних, соціальних і управлінських компонентів у єдину бізнес-модель, де головною метою є створення стійкої цінності для пацієнта. Умовну логіку цих змін узагальнено в концептуальній схемі, поданій на рис. 1.

Як видно з поданого рис. 1, сучасна бізнес-модель приватного медичного закладу вибудовується на п'яти взаємопов'язаних блоках: ціннісній пропозиції, ресурсному забезпеченні, ключових процесах, партнерських відносинах і фінансових потоках. Їх об'єднує спільна стратегічна мета – підвищення якості медичних послуг через інновації, цифрову інтеграцію та безпеку даних. Таке поєднання дає змогу створити адаптивну архітектуру управління, що швидко реагує на зміни середовища, формує довіру пацієнтів і підвищує економічну стійкість приватного медичного сектору.



Рис. 1. Концептуальна схема трансформації бізнес-моделі приватного медичного закладу
Джерело: розроблено авторами.

В умовах цифровізації управління медичним бізнесом поняття безпеки набуває комплексного характеру, охоплюючи кібербезпеку, кадрову безпеку, фінансову стабільність і репутаційний захист. Інноваційне лідерство забезпечує баланс між розвитком та безпекою, формуючи систему управління, здатну до самооновлення й адаптації. У табл. 3 наведено порівняльну характеристику традиційних і інноваційних управлінських моделей з позицій забезпечення організаційної безпеки.

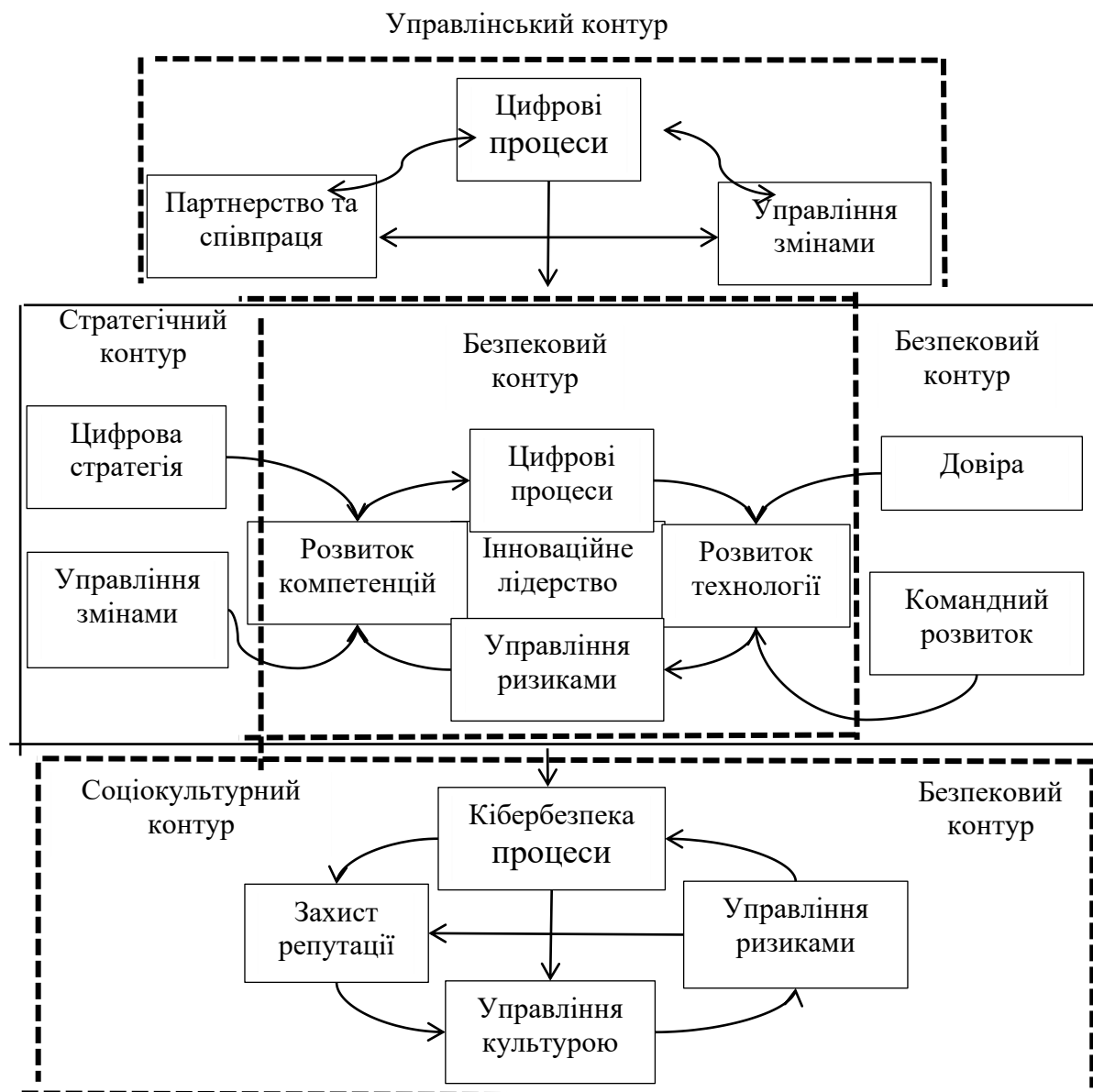
Таблиця 3

Порівняння традиційної та інноваційно-лідерської управлінської моделі
приватного медичного закладу

Критерій	Традиційна модель	Інноваційно-лідерська модель
Управлінський стиль	Адміністративний, реактивний	Стратегічний, адаптивний
Використання ІТ	Обмежене, фрагментарне	Інтегроване, аналітично-орієнтоване
Культура організації	Формальна дисципліна	Культура довіри та інновацій
Система безпеки	Оборонна (захист від загроз)	Проактивна (управління ризиками, навчання персоналу)
Взаємодія з пацієнтами	Одностороння комунікація	Пацієнтоцентрична модель співпраці

Джерело: розроблено авторами.

Інноваційне лідерство виступає системоутворювальним чинником, який поєднує стратегічні, управлінські, технологічні, соціокультурні та безпекові елементи у процесі трансформації бізнес-моделі приватного медичного закладу. Його вплив поширюється не лише на операційний рівень, а й на формування організаційної культури, де пріоритетами стають гнучкість, цифрова зрілість і довіра. Для наочного відображення взаємозв'язку між цими компонентами на рис. 2 подано концептуальну модель інноваційного лідерства, яка ілюструє, як управлінські рішення трансформуються у стійку бізнес-модель приватної клініки.



Стійка, безпечна й конкурентоспроможна бізнес-модель приватного медичного закладу

Рис. 2. Концептуальна модель інноваційного лідерства у формуванні бізнес-моделі приватного медичного закладу

Джерело: розроблено авторами.

Як показано на рисунку, інноваційне лідерство є центральним елементом, що інтегрує стратегічний, управлінський, технологічний, соціокультурний та безпековий виміри діяльності приватного медичного закладу. У такій моделі керівник виступає драйвером змін, який не лише ініціює впровадження інновацій, а й формує середовище для розвитку команди, управління знаннями, захисту даних і підвищення якості медичних послуг. Взаємодія цих складових забезпечує стійкість, конкурентоспроможність і довгострокову безпеку бізнес-моделі медичної організації. Інноваційне лідерство є каталізатором цифрової трансформації бізнес-моделей у сфері приватної медицини. Його реалізація сприяє: формуванню адаптивних управлінських систем; підвищенню якості медичних послуг та довіри пацієнтів; зміцненню організаційної безпеки через інтеграцію кіберзахисту та управління

ризиками; підвищенню конкурентоспроможності приватних медичних закладів на національному та міжнародному ринках. Результати аналізу практик провідних українських клінік свідчать, що саме ті заклади, де лідери інвестують у цифровізацію, навчання персоналу та побудову культури безпеки, демонструють вищий рівень фінансової стабільності та довіри клієнтів. Це доводить, що інноваційне лідерство є не теоретичним ідеалом, а практичним інструментом підвищення стійкості приватних медичних закладів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що нова бізнес-модель приватного медичного закладу в Україні формується на перетині трьох векторів – цифрового, управлінського та безпекового. Її основна мета – забезпечити баланс між технологічним розвитком, якістю послуг і захищеністю пацієнта. У цьому процесі саме інноваційне лідерство стає тим рушієм, який перетворює кризу на можливість і створює підґрунтя для стабільного розвитку медичного бізнесу в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження доводить, що інноваційне лідерство стає визначальним чинником трансформації бізнес-моделей приватних медичних закладів України в умовах цифрової економіки та воєнних викликів. Саме лідери нового типу – стратегічно мислячі, цифрово компетентні, етично відповідальні – формують організаційну культуру, здатну забезпечити баланс між розвитком, довірою пацієнтів і безпекою бізнесу.

Ринок медичних послуг у 2023–2024 роках демонструє ознаки стійкості, проте зберігає структурні проблеми: кадровий дефіцит, нерівномірність цифровізації, недостатній рівень кіберзахисту. У цих умовах конкурентоспроможність приватних клінік залежить від умінь їхніх керівників інтегрувати інноваційні рішення в бізнес-модель – від управління пацієнтським досвідом до захисту інформаційних систем і формування нових джерел доходу. Для підвищення ефективності бізнес-моделей приватних медичних закладів доцільно реалізувати такі напрями: розвивати систему управління на засадах інноваційного лідерства, що поєднує стратегічне бачення, командну взаємодію та цифрову культуру; упроваджувати проактивну модель організаційної безпеки, орієнтовану на попередження ризиків і формування внутрішньої довіри; створювати інтегровані цифрові екосистеми на базі CRM, електронних медичних карт і телемедичних сервісів; інвестувати у навчання керівників і медичного персоналу з питань лідерства, управління змінами та кіберграмотності; розвивати партнерство між приватним і державним секторами для підвищення доступності якісних медичних послуг.

Реалізація цих кроків забезпечить перехід від реактивного управління до моделі сталого розвитку, у якій інноваційне лідерство виступає ключовим чинником підвищення організаційної безпеки, довіри та конкурентоспроможності української приватної медицини.

Список використаних джерел

1. Осокіна А. В. Трансформація бізнес-моделі приватного медичного закладу [Електронний ресурс] / А. В. Осокіна, Т. В. Мисишин // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2021. – № 5, т. 2. – С. 34–40. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_5%282%29__7.
2. Возний Д. О. Цифрова трансформація бізнес-моделей у приватній медицині: виклики та можливості / Д. О. Возний // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – № 344(4). – С. 148–154. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-344-4-19.
3. Шевчук Н. В. Концептуальні засади аналізу бізнес-моделі медичного закладу [Електронний ресурс] / Н. В. Шевчук, Є. В. Остапенко // Вчені записки КНЕУ. – 2025. – Вип. 38. – С. 263–274. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/50298>.
4. Лаврененко В. Стратегічне партнерство в ентропійних умовах: нові підходи до розвитку бізнес-моделей приватних медичних клінік / В. Лаврененко, М. Теплюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – № 342(3(2)). – С. 316–320. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-48.
5. Іванова Л. О. Полікритеріальна маркетингова діагностика ринку приватних медичних послуг в Україні / Л. О. Іванова, О. М. Вовчанська // Економічний простір. – 2023. – № 193. – С. 75–89.

6. Лепський В. В. Моделі бізнес-процесів проєктно-орієнтованого медичного закладу / В. В. Лепський, Т. В. Дзюба // Вісник Черкаського державного технологічного університету. – 2018. – № 1(2). – С. 114–119. DOI: 10.24025/2306-4412.2.2018.162521.
7. Трансформація бізнес-моделі приватного медичного закладу [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/7a2ef9602a164770e04ffe11dc7a2c11.pdf>.
8. Health Systems in Action: Ukraine 2024. WHO European Observatory on Health Systems and Policies [Electronic resource]. – 2024. – Accessed mode: <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/health-systems-in-action-ukraine-2024>.
9. Analysis of the private medical centers market in Ukraine [Electronic resource] // Pro-Consulting. – 2023. – Accessed mode: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-chastnyh-medicinskih-centrov-v-ukraine-2023-god>.
10. Strengthening Ukraine's Healthcare for a Resilient Future [Electronic resource] // FEPS Europe. – 2025. – Accessed mode: <https://feps-europe.eu/wp-content/uploads/2025/02/Strengthening-Ukraines-healthcare-for-a-resilient-future.pdf>.
11. Видатки на охорону здоров'я становили 217,4 млрд грн [Електронний ресурс] // Міністерство фінансів України. – 2023. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2023_rotsi_vidatki_na_okhoronu_zdorovia_stanovili_2174_mlrld_griven-4492.
12. Аналіз ринку приватних медичних центрів в Україні [Електронний ресурс] // Pro-Consulting. – 2023. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-chastnyh-medicinskih-centrov-v-ukraine-2023-god>.
13. Ринок медичних послуг в Україні: аналіз попиту в умовах масштабних змін [Електронний ресурс] // Web-Promo. – 2024. – Режим доступу: <https://web-promo.ua/ua/blog/rinok-medichnih-poslug-v-ukrayini-analiz-popitu-v-umovah-masshtabnih-zmin>.
14. Health Systems in Action: Ukraine 2024. WHO European Observatory on Health Systems and Policies [Electronic resource]. World Health Organization (WHO). – 2024. – Accessed mode: <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/health-systems-in-action-ukraine-2024>.
15. Strengthening Ukraine's Healthcare for a Resilient Future [Electronic resource] // FEPS Europe. – 2025. – Accessed mode: <https://feps-europe.eu/wp-content/uploads/2025/02/Strengthening-Ukraines-healthcare-for-a-resilient-future.pdf>.

References

1. Osokina, A. V., & Mysyshyn, T. V. (2021). Transformatsiia biznes-modeli pryvatnoho medychnoho zakladu [Transformation of the business model of a private medical institution]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka» – International Scientific Journal “Internauka”*, 2(5), 34–40.
2. Voznyi, D. O. (2025). Tsyfrova transformatsiia biznes-modelei u pryvatnii medytsyni: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital transformation of business models in private medicine: Challenges and opportunities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 148–154. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-19>.
3. Shevchuk, N. V., & Ostapenko, Ye. V. (2025). Kontseptualni zasady analizu biznes-modeli medychnoho zakladu [Conceptual foundations for the analysis of the business model of a medical institution]. *Vcheni zapysky KNEU – Scientific Notes of KNEU*, 38, 263–274.
4. Lavrenenko, V., & Tepluk, M. (2025). Stratehichne partnerstvo v entropiinykh umovakh: novi pidkhody do rozvytku biznes-modelei pryvatnykh medychnykh klinik [Strategic partnership in entropic conditions: New approaches to the development of business models of private medical clinics]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2)), 316–320. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-48](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-48).
5. Ivanova, L. O., & Vovchanska, O. M. (2023). Polikryterialna marketynhova diahnostyka rynku pryvatnykh medychnykh poslug v Ukraini [Multi-criteria marketing diagnostics of the private medical services market in Ukraine]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, 193, 75–89.
6. Lepskiy, V. V., Dziuba, T. V. (2018). Modeli biznes-protseviv proiektno-orientovanoho medychnoho zakladu [Models of business processes of a project-oriented medical institution]. *Visnyk Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu – Bulletin of Cherkasy State Technological University*, 1(2), 114–119. <https://doi.org/10.24025/2306-4412.2.2018.162521>.

7. Transformatsiia biznes-modeli pryvatnoho medychnoho zakladu [Transformation of the business model of a private medical institution]. (2024). <https://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/7a2ef9602a164770e04ffe11dc7a2c11.pdf>.
8. World Health Organization (WHO). (2024). *Health Systems in Action: Ukraine 2024. WHO European Observatory on Health Systems and Policies*. <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/health-systems-in-action-ukraine-2024>.
9. Pro-Consulting. (2023). *Analysis of the private medical centers market in Ukraine*. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-chastnyh-medicinskih-centrov-v-ukraine-2023-god>.
10. FEPS Europe. (2025). *Strengthening Ukraine's healthcare for a resilient future*. <https://feps-europe.eu/wp-content/uploads/2025/02/Strengthening-Ukraines-healthcare-for-a-resilient-future.pdf>.
11. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]. (2023). *Vydatky na okhoronu zdorovia stanovyly 217,4 mlrd hrn – Expenditures on healthcare amounted to UAH 217.4 billion*. https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2023_rotsi_vidatki_na_okhoronu_zdorovia_stanovili_2174_mlr_d_griven-4492.
12. Pro-Consulting. (2023). *Analiz rynku pryvatnykh medychnykh tsentriv v Ukraini – Analysis of the private medical centers market in Ukraine*. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-chastnyh-medicinskih-centrov-v-ukraine-2023-god>.
13. Web-Promo. (2024). *Rynok medychnykh poslug v Ukraini: analiz popytu v umovakh masshtabnykh zmin – The medical services market in Ukraine: Analysis of demand under large-scale changes*. <https://web-promo.ua/ua/blog/rynok-medicynih-poslug-v-ukrayini-analiz-popitu-v-umovah-masshtabnih-zmin>.
14. World Health Organization (WHO). (2024). *Health Systems in Action: Ukraine 2024. WHO European Observatory on Health Systems and Policies*. <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/health-systems-in-action-ukraine-2024>.
15. FEPS Europe. (2025). *Strengthening Ukraine's Healthcare for a Resilient Future*. <https://feps-europe.eu/wp-content/uploads/2025/02/Strengthening-Ukraines-healthcare-for-a-resilient-future.pdf>.

Отримано 07.10.2025

UDC 338.24:614.2:005.35

Olga Garafonova

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management,
Vadym Hetman Kyiv National Economic University (Kyiv, Ukraine)

E-mail: ogarafonova@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

Inna Riepina

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

E-mail: inna.riepina@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9141-0117>

Iryna Dvornyk

Assistant Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

E-mail: i_dvornik@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2558-9654>

INNOVATIVE LEADERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS OF PRIVATE HEALTHCARE INSTITUTIONS FOR ENHANCING ORGANIZATIONAL SECURITY

The article examines innovative leadership as a key driver in shaping and transforming business models of private medical institutions under the conditions of digitalization, socio-economic instability, and wartime challenges in Ukraine. The research emphasizes that the competitiveness and resilience of the healthcare sector increasingly depend on the ability of leaders to integrate innovation-oriented management approaches, technological modernization, and organizational security systems. The study analyzes the dynamics of the Ukrainian healthcare services market in 2023–2024, highlighting trends of gradual recovery, digital expansion, and the growing role of private clinics in ensuring the accessibility and quality of medical

care. The paper substantiates that innovative leadership fosters strategic flexibility, patient trust, and internal cohesion within medical teams, enabling organizations to adapt to uncertainty and maintain service continuity.

The conceptual model of innovative leadership proposed in the article unites five interrelated components – strategic, managerial, technological, sociocultural, and security dimensions – which together create a framework for sustainable business model transformation. Each component contributes to the systemic development of private healthcare institutions, enhancing their digital maturity, risk management capacity, and competitiveness. The findings demonstrate that innovation-oriented leadership is not only a management philosophy but also a mechanism for ensuring long-term stability, cybersecurity, and social responsibility in the private medical sector. The results may serve as a methodological foundation for improving healthcare management practices, leadership training, and strengthening the organizational security of medical institutions in the post-war recovery of Ukraine.

Keywords: innovation; innovative leadership; business model; transformation; private medical institutions; organizational security; digitalization; strategic management; competitiveness; economic security.

Fig.: 2. Table: 3. References: 15.