

УДК 658.5:330.3

JEL Classification: I11, L21, M11, O32

МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ КЛІНІК УКРАЇНИ

ВОЗНИЙ Дмитро¹, ШВИДКА Оксана²

¹ Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0009-0007-2816-0670>

² Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0002-2875-2584>

У статті обґрунтовано концептуальну та методичну модель трансформації бізнес-моделей приватних медичних клінік України на основі моделювання бізнес-процесів в умовах цифровізації охорони здоров'я, зростання конкуренції та підвищення вимог пацієнтів до якості й доступності медичних послуг. Трансформація бізнес-моделі розглядається не як разове управлінське рішення, а як безперервний процес формалізації, аналізу та вдосконалення бізнес-процесів, що забезпечує адаптацію клініки до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Запропонована модель інтегрує процесний підхід до управління діяльністю медичних закладів, інструменти моделювання та аналізу бізнес-процесів, а також механізми оцінювання їх впливу на ключові елементи бізнес-моделі, зокрема ціннісну пропозицію, структуру витрат, джерела доходів і взаємовідносини з пацієнтами. Особливу увагу приділено можливостям використання процесного моделювання для підвищення економічної ефективності, результативності управлінських рішень та формування передумов для впровадження цифрових рішень у діяльність приватних медичних клінік. Запропоновано методичний інструментарій для оцінювання результатів трансформації бізнес-моделі та поетапний підхід до її реалізації з урахуванням специфіки українського ринку медичних послуг.

Практичний внесок дослідження полягає у формуванні системного підходу до використання моделювання бізнес-процесів як інструменту трансформації бізнес-моделей приватних медичних клінік, що створює можливості для підвищення їх економічної стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності в умовах динамічних змін ринку охорони здоров'я.

Ключові слова: бізнес-модель, трансформація, бізнес-процеси, бізнес-портфель, медичні послуги, моделювання бізнес-процесів, економічна ефективність, результативність, сталий розвиток, цифрова трансформація, інноваційний потенціал, стратегія розвитку.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-16>

Стаття надійшла до редакції / Received 05.11.2025

Прийнята до друку / Accepted 14.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Возний Дмитро, Швидка Оксана

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний розвиток приватного сектору охорони здоров'я в Україні відбувається в умовах зростання конкуренції, цифровізації медичних послуг та підвищених вимог пацієнтів до якості, швидкості й прозорості обслуговування. За цих обставин традиційні бізнес-моделі приватних медичних клінік, що формувалися переважно інтуїтивно або шляхом механічного копіювання успішних практик, дедалі частіше виявляються неадаптивними до змін зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність їх цілеспрямованої трансформації на основі науково обґрунтованих управлінських інструментів.

Однією з ключових проблем функціонування приватних медичних клінік є фрагментарність та слабка формалізація бізнес-процесів, що ускладнює прийняття управлінських рішень, знижує економічну ефективність діяльності та обмежує можливості стратегічного розвитку. Відсутність чітко змодельованих процесів надання медичних послуг, управління ресурсами, взаємодії з пацієнтами та партнерами призводить до неузгодженості дій, втрат часу й ресурсів, а також зниження результативності бізнес-моделі загалом.

У цьому контексті моделювання бізнес-процесів набуває значення не лише як інструмент опису діяльності медичної клініки, а як засіб системної трансформації її бізнес-моделі. Формалізація та аналіз бізнес-процесів дозволяють виявити структурні дисбаланси, визначити точки зростання ефективності, оцінити інноваційний потенціал та створити передумови для впровадження цифрових рішень у діяльність приватних медичних закладів.

Зазначена проблема безпосередньо пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями у сфері економіки та управління охороною здоров'я, зокрема з розробленням сучасних підходів до трансформації бізнес-моделей сервісних підприємств, підвищенням економічної результативності медичних організацій, забезпеченням їх інвестиційної привабливості та сталого

розвитку в умовах структурних змін галузі. Для практики управління приватними медичними клініками вирішення цієї проблеми створює підґрунтя для обґрунтованого стратегічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та якості медичних послуг без ілюзій швидких рішень і без хаотичних управлінських експериментів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання моделювання бізнес-процесів як інструменту управління та підвищення результативності діяльності організацій набули помітного розвитку в сучасних дослідженнях, зокрема в контексті цифровізації та переходу до процесно орієнтованих підходів. В українському науковому дискурсі увага зосереджується на методологічних і прикладних аспектах побудови моделей бізнес-процесів, виборі нотацій, а також інтеграції процесного управління у систему менеджменту підприємства [2; 5; 6; 8]. Зазначені праці формують теоретичний фундамент для подальших галузевих застосувань, хоча переважно орієнтуються на узагальнені організаційні середовища без деталізації специфіки медичних послуг.

Окремий пласт робіт присвячено моделюванню бізнес-процесів у медичній сфері, де формалізація процедур безпосередньо пов'язана з підвищенням якості управлінських рішень та зниженням операційних втрат. Зокрема, у дослідженні М. Гринченка та Д. Куценка запропоновано моделі бізнес-процесів медичного центру, що орієнтовані на підвищення ефективності прийняття рішень і створюють підґрунтя для процесної оптимізації в умовах інформаційної невизначеності [1]. Водночас, більшість прикладних робіт розглядає медичні організації як об'єкти процесного вдосконалення, але меншою мірою аналізує зв'язок між процесними змінами та трансформацією бізнес-моделі клініки як системи створення і захоплення цінності.

У напрямі трансформації бізнес-моделей приватної медицини важливим є акцент на економічних наслідках змін, що дозволяє переходити від описових підходів до оцінювання ефективності. Так, В. Лаврененко розкриває економічні аспекти трансформації бізнес-моделей у сфері приватної медицини, що є релевантним для обґрунтування результативності управлінських рішень та їх впливу на стійкість розвитку клінік [3]. Дослідження щодо моделювання бізнес-процесів у цифровій економіці підкреслюють, що процесна трансформація стає базою для цифрових змін, оскільки цифрові рішення ефективні лише тоді, коли вони накладаються на раціонально організовані та вимірювані процеси [4].

Методично значущими є роботи, які розглядають бізнес-процеси як об'єкт імітаційного моделювання, оскільки це відкриває можливості перевірки управлінських сценаріїв до їх впровадження та порівняння альтернатив за критеріями витрат, часу й якості [7]. У навчальній і прикладній літературі також приділяється увага оптимізації бізнес-процесів та використанню даних як ресурсу управління, що посилює аргументацію щодо необхідності процесної прозорості в сучасних сервісних організаціях [9].

Англомовні дослідження формують доказову базу зв'язку між процесно орієнтованим проєктуванням організації та її результатами. Зокрема, М. Kohlbacher та Н. A. Reijers показують, що процесна орієнтація організаційного дизайну статистично пов'язана з покращенням показників діяльності, що є важливим для обґрунтування доцільності BPM як інструменту трансформації бізнес-моделі [10]. Окремий інтерес становлять підходи до вимірювання результативності в охороні здоров'я, зокрема на рівні ланцюгів створення цінності та операційної ефективності, які демонструють можливості формування метрик для оцінювання ефектів управлінських змін у медичних організаціях [11].

Таким чином, наявні дослідження створюють теоретико-методичну основу для застосування моделювання бізнес-процесів у сфері послуг і в медичному секторі зокрема, однак потребує подальшого розвитку питання інтеграції BPM-інструментарію з трансформацією бізнес-моделей приватних медичних клінік України, з урахуванням їх бізнес-портфеля, цифрових змін та економічної результативності [1; 3; 4; 10; 11].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування доцільності використання моделювання бізнес-процесів як інструменту трансформації бізнес-моделей приватних медичних клінік України в умовах цифрової трансформації та зростання вимог до економічної результативності їх діяльності.

Досягнення поставленої мети передбачає аналіз теоретичних підходів до моделювання бізнес-процесів і трансформації бізнес-моделей, визначення особливостей застосування процесного підходу в діяльності приватних медичних клінік, а також виявлення можливостей використання

моделей бізнес-процесів для підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення стійкого розвитку медичних організацій.

Окрему увагу в статті спрямовано на встановлення зв'язку між формалізацією та оптимізацією бізнес-процесів і змінами ключових елементів бізнес-моделі приватних медичних клінік, що дозволяє розглядати процесне моделювання не лише як допоміжний інструмент управління, а як основу системної трансформації їх діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Функціонування приватних медичних клінік в Україні характеризується поєднанням медичної та підприємницької логіки, що ускладнює побудову ефективної системи управління. У більшості випадків бізнес-модель таких закладів формується еволюційно, без чіткої формалізації бізнес-процесів, що призводить до фрагментарності управлінських рішень і зниження загальної результативності діяльності. За цих умов моделювання бізнес-процесів доцільно розглядати як інструмент, що дозволяє структурувати діяльність клініки та створити основу для цілеспрямованої трансформації її бізнес-моделі.

На першому етапі дослідження було узагальнено підходи до ідентифікації ключових бізнес-процесів приватних медичних клінік з урахуванням специфіки надання медичних послуг. До таких процесів віднесено процеси взаємодії з пацієнтами, надання медичних послуг, управління персоналом, ресурсне забезпечення та адміністративно-управлінські процеси. Для систематизації діяльності приватної медичної клініки та визначення ролі окремих складових у формуванні її бізнес-моделі доцільно виокремити ключові бізнес-процеси, що забезпечують створення та надання медичних послуг. Узагальнену характеристику основних груп бізнес-процесів приватної медичної клініки та їх функціональне призначення наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові бізнес-процеси приватної медичної клініки та їх роль у формуванні бізнес-моделі

Група бізнес-процесів	Зміст процесу	Роль у бізнес-моделі
Процеси взаємодії з пацієнтами	Запис на прийом, консультації, інформування, зворотний зв'язок, управління лояльністю	Формування ціннісної пропозиції, підвищення якості сервісу та утримання пацієнтів
Основні медичні процеси	Діагностика, лікування, профілактика, реабілітація	Створення основної споживчої цінності та формування доходів
Процеси управління персоналом	Підбір і навчання персоналу, мотивація, оцінювання результатів	Забезпечення якості медичних послуг і стабільності операційної діяльності
Процеси ресурсного забезпечення	Управління медичним обладнанням, матеріалами, IT-інфраструктурою	Оптимізація витрат і підтримка безперервності надання послуг
Адміністративно-управлінські процеси	Фінансове планування, облік, стратегічне управління, контроль	Забезпечення економічної ефективності та стратегічної узгодженості бізнес-моделі

Джерело: узагальнено та сформовано автором на основі [1; 2; 5; 8]

Моделювання зазначених бізнес-процесів дозволяє перейти від інтуїтивного управління до системного аналізу взаємозв'язків між процесами, ресурсами та результатами діяльності клініки. Формалізація процесів створює передумови для виявлення дублювання функцій, вузьких місць і неефективних управлінських рішень, що безпосередньо впливають на економічні показники діяльності.

Наступним етапом є оцінювання впливу моделювання бізнес-процесів на трансформацію ключових елементів бізнес-моделі приватної медичної клініки, зокрема ціннісної пропозиції, структури витрат, джерел доходів та взаємовідносин із пацієнтами. Застосування моделювання бізнес-процесів зумовлює зміни не лише в організації операційної діяльності приватної медичної клініки, але й у структурі її бізнес-моделі. Для виявлення характеру та напрямів таких змін доцільно зіставити стан ключових елементів бізнес-моделі до та після впровадження процесного підходу, що відображено в таблиці 2.

Як показують результати аналізу, моделювання бізнес-процесів сприяє підвищенню прозорості діяльності клініки, оптимізації витрат і підвищенню керованості операційних процесів. Це, у свою чергу, створює умови для підвищення економічної ефективності, зростання інвестиційної привабливості та посилення конкурентних позицій на ринку медичних послуг.

Таблиця 2

Вплив моделювання бізнес-процесів на трансформацію елементів бізнес-моделі приватної медичної клініки

Елемент бізнес-моделі	Стан до моделювання	Зміни в результаті моделювання бізнес-процесів
Ціннісна пропозиція	Нечітко сформульована, орієнтація на окремі послуги	Чітка орієнтація на потреби пацієнтів, комплексні медичні рішення
Ключові ресурси	Неоптимально використані, часткове дублювання	Раціональний розподіл персоналу, обладнання та IT-ресурсів
Ключові види діяльності	Фрагментарні, слабка координація між підрозділами	Узгоджені процеси з визначеними ролями та відповідальністю
Структура витрат	Високі непрямі витрати, низька прозорість	Оптимізація витрат за рахунок усунення витрат і дублювань
Джерела доходів	Обмежені стандартними медичними послугами	Диверсифікація доходів через нові сервіси та цифрові канали
Взаємовідносини з пацієнтами	Епізодичні, реактивні	Системні, довгострокові, засновані на процесах взаємодії

Джерело: сформовано автором на основі власних узагальнень

Для наочного відображення взаємозв'язку між моделюванням бізнес-процесів і трансформацією бізнес-моделі приватної медичної клініки було розроблено концептуальну схему, подану на рисунку 1. На рисунку відображено логіку переходу від формалізації та аналізу бізнес-процесів до зміни ключових параметрів бізнес-моделі та досягнення стратегічних цілей розвитку.

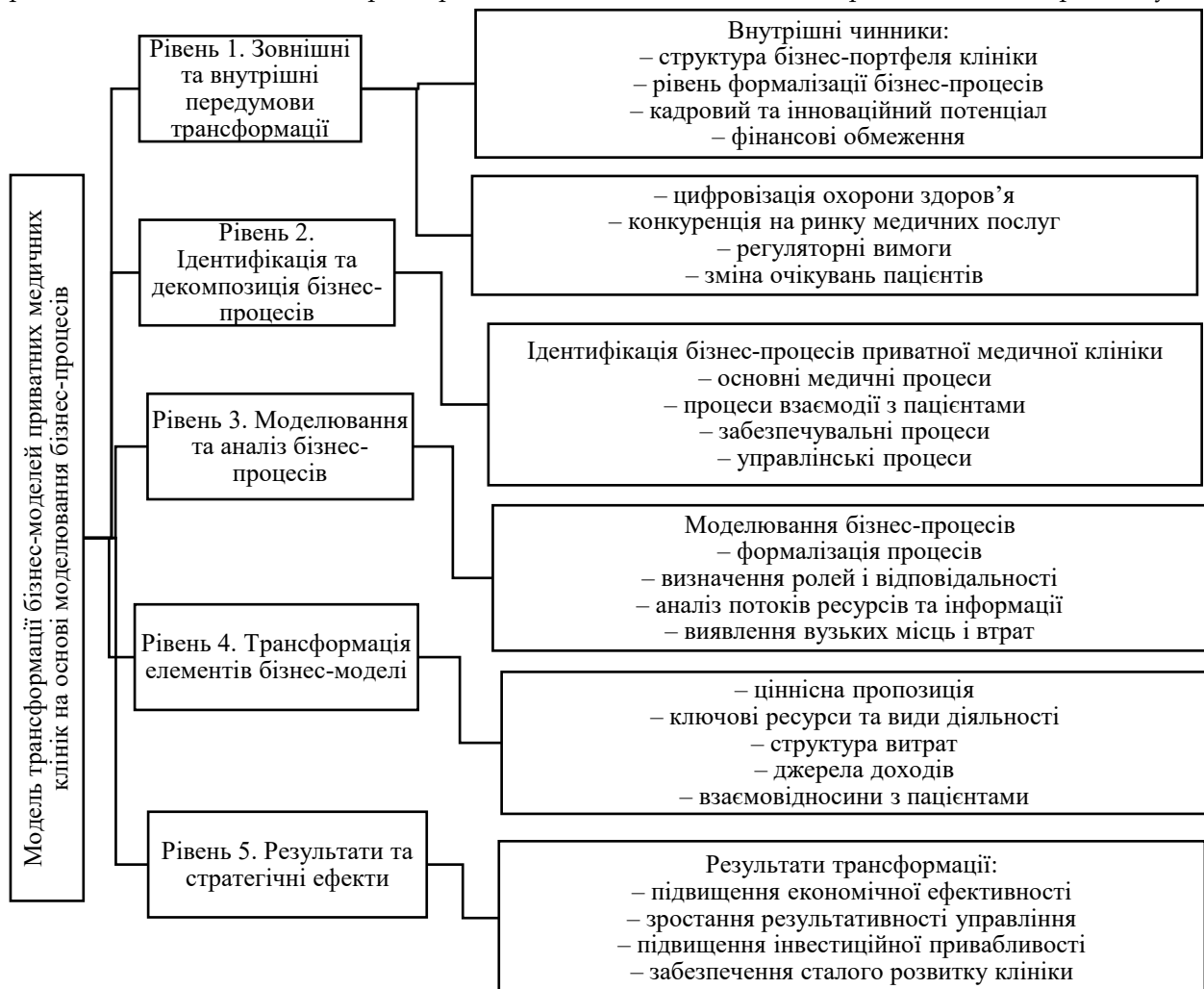


Рис. 1. Взаємозв'язок моделювання бізнес-процесів і трансформації бізнес-моделі приватної медичної клініки

Джерело: розроблено автором

Таким чином, моделювання бізнес-процесів виступає не лише інструментом операційного вдосконалення, а й основою для системної трансформації бізнес-моделі приватних медичних

клінік. Його застосування дозволяє поєднати управлінські, економічні та цифрові аспекти розвитку медичних організацій у єдину логічну структуру, що є критично важливим в умовах динамічних змін ринку охорони здоров'я.

На основі проведеного дослідження доцільно сформулювати практичні пропозиції щодо використання моделювання бізнес-процесів як інструменту трансформації бізнес-моделей приватних медичних клінік України. Зокрема, моделювання бізнес-процесів доцільно розглядати як постійний елемент системи управління клінікою, що забезпечує адаптивність її бізнес-моделі до змін ринкового середовища, регуляторних вимог і очікувань пацієнтів. Початковим етапом трансформації бізнес-моделі має бути ідентифікація та формалізація ключових бізнес-процесів, насамперед процесів взаємодії з пацієнтами та надання медичних послуг, які безпосередньо формують ціннісну пропозицію медичного закладу.

Використання моделей бізнес-процесів створює можливості для перегляду структури витрат і ресурсного забезпечення приватних медичних клінік з метою усунення дублювання функцій, зниження непрямих витрат та підвищення економічної ефективності діяльності. Доцільним є поєднання процесного моделювання з цифровими рішеннями управління медичною діяльністю, що сприяє підвищенню прозорості процесів, результативності управлінських рішень і якості медичних послуг. Окрім цього, процесне моделювання може використовуватися як інструмент оцінювання інноваційного потенціалу приватних медичних клінік та обґрунтування доцільності впровадження нових медичних сервісів і розширення бізнес-портфеля. Застосування зазначених підходів у стратегічному управлінні приватними медичними клініками створює передумови для формування стійких бізнес-моделей, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічних змін ринку медичних послуг.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що моделювання бізнес-процесів є дієвим інструментом трансформації бізнес-моделей приватних медичних клінік України, який забезпечує перехід від фрагментарного та інтуїтивного управління до системного й процесно орієнтованого підходу. Формалізація та аналіз ключових бізнес-процесів дозволяють підвищити прозорість діяльності клінік, покращити узгодженість управлінських рішень і створити передумови для підвищення економічної ефективності та результативності їх функціонування.

Доведено, що використання моделей бізнес-процесів сприяє трансформації основних елементів бізнес-моделі приватних медичних клінік, зокрема ціннісної пропозиції, структури витрат, джерел доходів і системи взаємодії з пацієнтами. Це дозволяє розглядати процесне моделювання не лише як інструмент операційної оптимізації, а як основу стратегічного розвитку та забезпечення сталості бізнес-моделі в умовах цифровізації охорони здоров'я та зростання конкуренції на ринку медичних послуг.

Отримані результати свідчать, що інтеграція моделювання бізнес-процесів із цифровими рішеннями управління медичною діяльністю створює додаткові можливості для реалізації інноваційного потенціалу приватних медичних клінік, підвищення якості медичних послуг і зміцнення їх інвестиційної привабливості. Запропонований у статті підхід дозволяє узгодити операційні, економічні та стратегічні аспекти розвитку медичних організацій у межах єдиної управлінської логіки.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі пов'язані з поглибленням методів кількісного оцінювання ефективності трансформації бізнес-моделей приватних медичних клінік, розробленням показників результативності бізнес-процесів та їх взаємозв'язку з фінансовими і нефінансовими результатами діяльності. Окремий інтерес становлять дослідження впливу цифрових технологій та аналітичних платформ на еволюцію бізнес-процесів у медичній сфері, а також емпірична перевірка запропонованої моделі на основі даних функціонування приватних медичних клінік України.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гринченко М., Купенко Д. Моделі бізнес-процесів медичного центру для підвищення ефективності прийняття рішень. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2025. № 4(34). С. 5–17. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2025.4.005>

2. Чорна Л., Гончар О. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. № 304(2(1)). С. 14–18. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-2](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-2)
3. Лаврененко В. Економічні аспекти трансформації бізнес-моделей у сфері приватної медицини. Економіка та суспільство. 2025. № 82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-1>
4. Шматковська Т., Дзямулич М., Сташук О. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. № 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>
5. Параниця Н. В., Параниця С. П., Буличов О. С. Методологія моделювання бізнес-процесів. Економіка та держава. 2022. № 3. С. 59–62. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.3.59>
6. Латишева О. В., Недвига М. В., Наконечна Ю. В. Використання різних нотацій моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства для планування його діяльності. Вісник економічної науки України. 2021. № 1(40). С. 91–98.
7. Станасюк Н. Бізнес-процеси як об'єкт імітаційного моделювання. Економіка та суспільство. 2025. № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-135>
8. Коненко В. В. Методологія організації та проектування бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2020. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.54>
9. Сатир Л., Задорожна Р., Новікова В., Василенко О. Моделювання й оптимізація бізнес-процесів та візуалізація ексабайтових даних. В: Ексабайтова економіка: підручник. За наук. ред. І. Л. Татомир, Ю. О. Шульжика. Трускавець: Посвіт, 2022. С. 50–60.
10. Kohlbacher M, Reijers HA (2013), "The effects of process-oriented organizational design on firm performance". Business Process Management Journal, Vol. 19 No. 2 pp. 245–262, doi: <https://doi.org/10.1108/14637151311308303>
11. Lega, F., Marsilio, M., & Villa, S. (2013). An evaluation framework for measuring supply chain performance in the public healthcare sector: evidence from the Italian NHS. Production Planning & Control, 24(10–11), 931–947. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.666906>

REFERENCES:

1. Hrynchenko, M., & Kutsenko, D. (2025). Business process models of a medical center for improving decision-making efficiency. Current State of Scientific Research and Technologies in Industry, 4(34), 5–17. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2025.4.005>
2. Chorna, L., & Honchar, O. (2022). Business process modeling for improving enterprise management systems. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 304(2(1)), 14–18. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-2](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-2)
3. Lavrenenko, V. (2025). Economic aspects of business model transformation in the private healthcare sector. Economy and Society, (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-1>
4. Shmatkovska, T., Dziamulych, M., & Stashchuk, O. (2021). Features of business process modeling in the context of digital economy formation. Economy and Society, (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>
5. Paranytsia, N. V., Paranytsia, S. P., & Bulychov, O. S. (2022). Methodology of business process modeling. Economy and State, (3), 59–62. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.3.59>
6. Latsheva, O. V., Nedvyha, M. V., & Nakonechna, Yu. V. (2021). Application of different business process modeling notations for planning enterprise activities. Bulletin of Economic Science of Ukraine, 1(40), 91–98.
7. Stanasiuk, N. (2025). Business processes as an object of simulation modeling. Economy and Society, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-135>
8. Konenko, V. V. (2020). Methodology of organization and design of business processes. Efficient Economy, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.54>
9. Satyr, L., Zadorozhna, R., Novikova, V., & Vasylenko, O. (2022). Business process modeling and optimization and visualization of exabyte data. In I. L. Tatomyr & Yu. O. Shulzhyk (Eds.), Exabyte Economy (pp. 50–60). Truskavets: Posvit.
10. Kohlbacher, M., & Reijers, H. A. (2013). The effects of process-oriented organizational design on firm performance. Business Process Management Journal, 19(2), 245–262. <https://doi.org/10.1108/14637151311308303>
11. Lega, F., Marsilio, M., & Villa, S. (2013). An evaluation framework for measuring supply chain performance in the public healthcare sector: Evidence from the Italian NHS. Production Planning & Control, 24(10–11), 931–947. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.666906>

MODELING OF BUSINESS PROCESSES AS A TOOL FOR TRANSFORMING THE BUSINESS MODELS OF PRIVATE MEDICAL CLINICS IN UKRAINE

VOZNYI Dmytro, SHVYDKA Oksana
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

The article substantiates a conceptual and methodological model for the transformation of business models of private medical clinics in Ukraine based on business process modeling under conditions of healthcare digitalization, increasing competition, and growing patient demands

for service quality and accessibility. Business model transformation is considered not as a one-time managerial intervention but as a continuous process of formalizing, analyzing, and improving business processes, which enables medical clinics to adapt to changes in both external and internal environments.

The proposed model integrates a process-oriented management approach with business process modeling and analysis tools, as well as mechanisms for assessing their impact on key elements of the business model, including the value proposition, cost structure, revenue streams, and relationships with patients. Particular attention is paid to the use of business process modeling as a means of enhancing economic efficiency, improving the effectiveness of managerial decision-making, and creating prerequisites for the implementation of digital solutions in the operations of private medical clinics. A methodological framework for evaluating the outcomes of business model transformation and a phased implementation approach adapted to the specifics of the Ukrainian healthcare market are proposed.

The practical contribution of the study lies in the development of a systematic approach to applying business process modeling as a tool for transforming the business models of private medical clinics, which contributes to strengthening their economic sustainability, investment attractiveness, and competitiveness in a dynamically changing healthcare services market.

Keywords: business model, transformation, business processes, business portfolio, medical services, business process modeling, economic efficiency, performance effectiveness, sustainable development, digital transformation, innovation potential, development strategy.