

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46)'. С. 210–221
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46)': 210–221

Научная статья
УДК: 658.8:005.334
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.22

Теоретико-методологические основы маркетинга в антикризисном управлении в сфере здравоохранения

Алексей Викторович Зейферт — Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (Москва, Россия). alch-rub@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0001-7396-9096>

Аннотация. Актуальность настоящего исследования продиктована высокой степенью неопределенности и нестабильности внешней среды, в которой функционируют медицинские организации. Эти организации сталкиваются с усилением конкуренции, трансформацией потребительского поведения пациентов, ростом издержек и повышенными требованиями к качеству и доступности медицинских услуг. Целью настоящей работы является выявление и раскрытие сущности отраслевых антикризисных явлений, а также систематизация подходов к антикризисному управлению в системе здравоохранения. В рамках исследования проведен комплексный анализ практик антикризисного менеджмента и маркетинга на отраслевом рынке медицинских услуг. Статья содержит классификацию антикризисных явлений на медицинском рынке и детальное описание отраслевых особенностей их возникновения. На основе анализа литературы систематизированы концептуальные подходы к антикризисному управлению в системе здравоохранения. Подробно изложена специфика и роль антикризисного маркетинга на рынке медицинских услуг. Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении сущности и содержания антикризисного маркетинга применительно к сфере медицинских услуг, а также в систематизации кризисных факторов и стадий их развития. Работа вносит вклад в развитие теории антикризисного управления и маркетинга услуг посредством интеграции экономических и поведенческих аспектов анализа. Практическая значимость исследования определяется возможностью применения полученных выводов и разработанных рекомендаций в деятельности медицинских организаций.

Ключевые слова: маркетинг медицинских услуг, медицинский маркетинг, косметология, антикризисный маркетинг, рынок медицинских услуг, антикризисная стратегия

Для цитирования: Зейферт А. В. Теоретико-методологические основы маркетинга в антикризисном управлении в сфере здравоохранения. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.22 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:210–221.

JEL: I15, M31

Original article

Theoretical and methodological foundations of marketing in crisis management in the healthcare sector

Alexey V. Zeifert — Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (Moscow, Russia). alch-rub@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0001-7396-9096>

Abstract. The relevance of this study is dictated by the high degree of uncertainty and instability in the external environment in which medical organizations operate. These organizations face increased competition, changing consumer behavior among patients, rising costs, and increased demands for the quality and accessibility of medical services. The purpose of this work is to identify and describe the essence of industry-specific anti-crisis phenomena, as well as to systematize approaches to anti-crisis management in the healthcare system. The study provides a comprehensive analysis of anti-crisis management and marketing practices in the healthcare industry. The article provides a classification of anti-crisis phenomena in the medical market and a detailed description of the industry-specific features of their occurrence. Based on the analysis of the literature, the conceptual approaches to crisis management in the healthcare system have been systematized. The specifics and role of crisis marketing in the medical services market have been described in detail. The theoretical significance of the study lies in clarifying the essence and content of crisis marketing in relation to the medical services sector, as well as in systematizing the crisis factors and stages of their development. The work contributes to the development of the theory of crisis management and service marketing by integrating economic and behavioral aspects of analysis. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the findings and recommendations in the activities of medical organizations.

Key words: healthcare marketing, medical marketing, cosmetology, crisis marketing, anti-crisis strategy

For citation: Zeifert A. V. Theoretical and methodological foundations of marketing in crisis management in the healthcare sector. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.22. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:210–221 (in Russ.).

JEL: I15, M31

Введение

Современный этап развития системы здравоохранения характеризуется возрастанием уровня неопределенности и нестабильности внешней среды, обусловленных совокупным воздействием экономических, социально-демографических, эпидемиологических и институциональных факторов. Медицинские организации функционируют в условиях усиления конкурентной борьбы, изменения потребительского поведения пациентов, роста издержек и повышенных требований к качеству и доступности медицинских услуг [Зуенкова 2021]. В данных условиях возрастает значимость антикризисного управления, в рамках которого маркетинг приобретает не только инструментальный, но и стратегический характер, обеспечивая устойчивость спроса, формирование доверия и сохранение клиентской базы.

Особую актуальность приобретает проблема внедрения антикризисного маркетинга в деятельность медицинских организаций коммерческого сектора, где финансовая устойчивость напрямую зависит от эффективности взаимодействия с пациентами, уровня их лояльности и способности организации адаптироваться к кризисным изменениям рынка. Кризисные явления в сфере медицинских услуг проявляются не только в снижении платежеспособного спроса, но и в репутационных рисках, росте стоимости привлечения пациентов, нестабильности пациентопотока и кадровых вызовах. В этой связи возникает необходимость научного осмысления механизмов антикризисного маркетинга и разработки практико-ориентированных моделей его интеграции в систему управления медицинской организацией.

Несмотря на наличие теоретических исследований в области маркетинга медицинских услуг, специфика антикризисного управления медицинскими организациями ранее не затрагивалась, что требует систематизации подходов к антикризисному управлению.

Цель исследования — рассмотреть сущность и классификацию кризисных явлений в деятель-

ности медицинской организации, исследовать и систематизировать концептуальные подходы к антикризисному управлению в системе здравоохранения.

Методы исследования

Методологическую основу исследования составляют общенаучные и специальные методы познания, обеспечивающие комплексный анализ практики антикризисного маркетинга в медицинской организации. В работе использованы методы научного анализа и синтеза, индукции и дедукции, позволяющие выявить сущностные характеристики кризисных явлений и закономерности функционирования маркетинговых процессов в условиях нестабильности.

Результаты исследования

Сущность и классификация кризисных явлений в деятельности медицинской организации: экономические, репутационные, эпидемиологические факторы

Кризисные явления в деятельности медицинской организации представляют собой совокупность явлений и процессов, которые существенно ухудшают способность учреждения обеспечивать качественное, безопасное и своевременное оказание медицинской помощи населению, нарушают устойчивость его деятельности и создают угрозу существованию как социального института здоровья населения. Понимание сущности кризиса, его природы, классификации и факторов влияния является важнейшим элементом здравоохранения и управления им, поскольку медицинские организации функционируют в условиях множественных взаимосвязанных рисков, среди которых ведущие — экономические, репутационные и эпидемиологические факторы.

Кризисное явление в организационной теории — это состояние, при котором противоречия между внутренними возможностями организации и условиями внешней среды достигают критической точки, приводя к существенному

1 © А. В. Зейферт, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 210–221.

2 © A. V. Zeifert, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 210–221

ухудшению ее показателей или прямой угрозе ее функционированию [Аллахьяров 2020]. В целом, кризис — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее её жизнеспособности в окружающей среде и требующее качественно новых решений управления и адаптации процесса работы организации.

В контексте медицинской организации кризисные явления можно определить как комплекс внутренних и внешних факторов, негативно влияющих на способность учреждения обеспечивать качественную медицинскую помощь и устойчивую деятельность, в частности, эти явления проявляются в нарушениях финансовой устойчивости, ухудшении качества услуг, снижении доверия пациентов, эпидемиологических вспышках и нарушениях санитарно-эпидемиологического режима.

Как верно отмечает Лифанов А. В. «жизненный цикл любой медицинской организации кроме этапов создания, роста и зрелости обязательно включает в себя стадию упадка, которая часто характеризуется кризисом, своего рода переломом, который проявляется нарушением стабильности работы, понижением экономических показателей, возрастанием количества жалоб от пациентов, трудностью решения вопросов по сохранению и укреплению здоровья, появлением несогласованности в коллективе, во внутренней среде организации, нарушением слаженности работы организации» [Лифанов 2020]. С одной стороны, кризис создает проблемы, но с другой — открывает перед медицинской организацией новые возможности, которые выражаются в создании более эффективной системы управления организацией, пересмотре и подборе наиболее квалифицированного персонала, освобождает от избытка сотрудников на непродуктивных направлениях, оптимизирует затраты на персонал, способствует повышению показателей деятельности, а также конкурентоспособности организации на рынке медицинских услуг.

Кризисы, которые возникают в медицинской организации, не одинаковы, имеют свои особенности, причины, ход и последствия. Своевременное определение кризиса и понимание его характера создают большую возможность снижения негативного влияния, сокращения времени его длительности.

Для дифференциации средств и способов

управления кризисными ситуациями в медицинской организации следует придерживаться некоторой их классификации.

Чебашкина Г. А. выделяет «общие кризисы, охватывающие все элементы организации в целом, и локальные, охватывающие только определенные ее части» [Чебашкина 2013].

Яковлев Е. В. выделяет следующие основания классификаций кризисов: по причинам возникновения, по степени (глубине) протекания кризиса, по масштабу воздействия, рассмотрим их более подробно [Яковлев 2008].

По причинам возникновения выделяются:

- экономические кризисы, которые обусловлены финансовыми трудностями, недостаточным финансированием, потерей доходов, неплатежеспособностью и ростом затрат;
- репутационные кризисы, они связаны с потерей общественного доверия, негативным информационным воздействием и ухудшением имиджа учреждения.
- эпидемиологические кризисы, которые вызваны распространением инфекционных заболеваний, нарушением санитарных норм или вспышками внутрибольничных инфекций.

Лифанов А. В. подчеркивает, что «для экономических кризисов характерны нестабильность в экономике страны, в экономике самой организации, снижение объемов оказываемых услуг, потери конкурентных преимуществ и имиджа организации, снижение финансовых возможностей организации, что негативно отражается на экономических показателях деятельности медицинской организации, следствием чего является ограничение замены/обновления оборудования, инструментов, приобретение достаточного количества медицинских средств и препаратов» [Лифанова 2020]. При этом экономические факторы — одна из наиболее устойчивых и часто проявляемых групп причин кризисных явлений, поскольку медицинские организации в своей деятельности тесно взаимодействуют с финансовыми механизмами, ресурсным планированием, государственным и частным финансированием.

Причинами экономических кризисов чаще всего выступают:

1. Недостаточное финансирование. так, государственные и частные медицинские

организации могут сталкиваться с бюджетными ограничениями, несвоевременной оплатой услуг страховыми фондами и задержками в бюджетных трансфертах, что приводит к дефициту средств на основные текущие расходы (закупка медикаментов, оплата труда персонала, модернизация оборудования) [Александрова 2021].

2. Рост затрат, в частности, увеличение цен на медицинские расходные материалы, лекарственные препараты и энергоносители влечет за собой перерасход бюджета и снижение эффективности [Зуенкова 2021а].
3. Проблемы с доходами: в условиях рыночной экономики доходы медицинских учреждений, предоставляющих платные услуги, могут нестабильно колебаться в зависимости от конкурентной среды, уровня спроса населения и платежеспособности пациентов [там же].

Медицинские организации постоянно работают в условиях ограниченных ресурсов, и ухудшение экономической ситуации в стране или регионе усугубляет их финансовую устойчивость. Об этом свидетельствуют исследования, в том числе, Бударина С. С. в котором показано, что реформы здравоохранения и макроэкономические кризисы оказывают существенное влияние на доступность и качество медицинской помощи, что требует разработки антикризисного управления финансовыми рисками [Бударин 2025]. При анализе экономических факторов необходимо учитывать не только прямые финансовые потери, но и косвенные эффекты, такие как снижение мотивации персонала в связи с задержками зарплаты, ухудшение качества технического обслуживания оборудования и невозможность инвестировать в инновации.

Далее — репутация медицинской организации, под которой в данной работе будет пониматься совокупное представление пациентов, общественности и партнеров о качестве ее услуг, компетентности персонала, степени заботы о здоровье пациентов и соблюдении этических стандартов. Тужба Э. Н. отмечает, что «репутационный капитал является нематериальным активом, который в критической ситуации может либо смягчить последствия (если высокий), либо усугубить их (если низкий)» [Тужба 2023]. Рассмотрим механизмы возникновения репутационных рисков:

1. Негативные информационные поводы, например, случаи врачебных ошибок, утечка конфиденциальной информации, негативные публикации в СМИ или социальных сетях могут привести к кризису доверия пациентов [Зуенкова 2021b].
2. Отзывы и оценки пациентов, установлено, что негативные отзывы в онлайн-среде, рейтингах медицинских услуг оказывают прямое влияние на репутацию учреждения и могут существенно снизить приток новых пациентов [там же].
3. Ошибки взаимодействия с пациентами на разных этапах пациентского пути, к которым относятся неэффективная коммуникация с пациентами и неэффективное удовлетворение потребностей пациентов в точках контакта с медицинской организацией [Зуенкова 2021с].

Репутационный кризис способен перейти в экономический через снижение числа пациентов и отказ от платных услуг, что подчеркивает взаимосвязь факторов и необходимость комплексного управления ими.

Эффективная система риск-менеджмента включает мероприятия по поддержанию положительного имиджа организации [там же]: мониторинг отзывов, активное взаимодействие с пациентами, прозрачная коммуникация и обучение персонала стандартам обслуживания, что особенно важно для медицинских организаций, где доверие пациента является ключевым фактором выбора и продолжительности лечения. Эпидемиологические факторы, которые представляют собой специфическую группу причин, связанных с распространением инфекционных заболеваний и нарушением санитарно-эпидемиологического режима в медицинской организации и обществе в целом. Пандемии, вспышки внутрибольничных инфекций, недостаточное соблюдение профилактических мер приводят к ухудшению здоровья пациентов и ставят под угрозу работу учреждения [The double diseases... 2021].

По степени протекания выделяют:

- открытые (явные) кризисы, они легко диагностируются по внешним признакам (резкое падение финансирования, рост количества жалоб пациентов, вспышки инфекций);

- латентные (скрытые) кризисы: протекают незаметно, постепенно накапливаются последствия и негативные тренды, что делает их особенно опасными для медицинской организации [Зуб 2025].

По масштабу воздействия

- локальные кризисы — затрагивают отдельные подразделения или процессы (например, кадровый дефицит в отделении);
- системные кризисы — влияют на функционирование всей организации или даже на систему здравоохранения региона.

Кризисные явления в медицинской организации редко проявляются изолированно. Экономические трудности усугубляют репутационные проблемы, которые, в свою очередь, усиливают эпидемиологические риски через снижение доверия пациентов к профилактическим мероприятиям. Эффективная стратегия антикризисного управления должна учитывать эти взаимосвязи, интегрируя финансовый, репутационный и эпидемиологический анализ в процессы планирования и принятия решений.

Также Лифановым А. В. выделяются социальные кризисы, которые «возникают при обострении противоречий, столкновении интересов сотрудников разных отделений, отделов, между медперсоналом и руководством, представителями различных профессий, зачастую идут параллельно с экономическими и сопровождаются недовольством условиями труда, возрастающей нагрузкой на персонал, снижением заработной платы» [Лифанов 2020].

Кризисная ситуация не наступает мгновенно, она обязательно имеет определенные симптомы, своего рода негативные сигналы, свидетельствующие о ее приближении: они выражаются в снижении эффективности деятельности, нездоровом психологическом климате в организации, слабой мотивации медперсонала к труду, нехватке квалифицированных специалистов или отсутствии строгого распределения заданий между сотрудниками. Также предкризисная ситуация сопровождается ростом текучести кадров, снижением качества медицинских услуг, а отсюда и уровня удовлетворенности пациентов. При этом финансовые показатели могут находиться какой-то период на одном уровне — это все равно уже тревожный сигнал. Мониторинг эффективности деятельности стоит проводить внутри орга-

низации на фоне изменения внешних факторов. Игнорирование первых симптомов возможного кризиса лишает руководителя запаса времени на разработку важных решений и антикризисной программы. Поэтому, как только стали появляться первые тревожные признаки, нужно сразу начинать действовать.

Сущность кризисных явлений в деятельности медицинской организации заключается в том, что они представляют собой совокупность сложных событий и процессов, угрожающих устойчивому функционированию учреждения. Классификация кризисов по экономическим, репутационным и эпидемиологическим факторам позволяет глубже понять источники и механизмы возникновения кризисных явлений. Анализ этих факторов и разработка мер по их предотвращению и управлению являются ключевыми задачами современного менеджмента в здравоохранении и требуют системного и междисциплинарного подхода.

Концептуальные подходы к антикризисному управлению в системе здравоохранения

Антикризисное управление сферой здравоохранения, по мнению Рублева М. А., «направлено на предотвращение и разрешение кризисных ситуаций, обеспечение стабильной работы медицинских учреждений и защиту интересов пациентов» [Рублев 2025]. В этой связи, как отмечает Бударин С. С. «предметной областью антикризисного управления в здравоохранении являются процессы формирования, реализации и совершенствования управленческих решений, направленных на минимизацию негативных последствий кризисных явлений и восстановление эффективного функционирования системы здравоохранения» [Бударин 2025]. Тем самым антикризисное управление рассматривается как динамический процесс, включающий аналитический, прогностический и организационно-управленческий компоненты. Такой подход позволяет рассматривать медицинскую организацию как сложную социально-экономическую систему, устойчивость которой зависит от согласованности управленческих решений на стратегическом и оперативном уровнях

Актуальность исследования антикризисного управления медицинской организации, по мнению Енилиной С. А., «обусловлена возрастающей сложностью современных социаль-

но-экономических условий, изменяющимися демографическими показателями, а также возникновением новых эпидемиологических угроз» [Енилина 2022]. Необходимость быстрой адаптации управленческих механизмов к изменяющейся внешней среде, обеспечение эффективного распределения ресурсов, повышение устойчивости инфраструктуры здравоохранения — все это требует внедрения современных подходов к антикризисному управлению. Для поддержания эффективного антикризисного управления должен реализовываться комплексный подход, включающий широкий спектр мер поддержки медицинских организаций в условиях экономической нестабильности. К числу ключевых направлений данной работы относится постоянное совершенствование системы оказания медицинской помощи населению, что позволяет своевременно реагировать на возникающие вызовы и минимизировать риски для здоровья граждан [Рагозина 2025].

В условиях нестабильной внешней среды ключевым элементом антикризисного управления становится способность медицинских организаций к быстрой адаптации, это предполагает гибкость управленческих механизмов, оперативное перераспределение ресурсов, а также внедрение современных управленческих технологий, направленных на повышение устойчивости инфраструктуры здравоохранения. При этом антикризисное управление должно носить превентивный характер, ориентированный не только на ликвидацию последствий кризиса, но и на его раннюю диагностику и предупреждение.

Одним из базовых концептуальных подходов к антикризисному управлению в системе здравоохранения является системный подход, в рамках которого медицинская организация рассматривается как целостная структура, включающая взаимосвязанные элементы: кадровый потенциал, материально-техническую базу, финансовые ресурсы, управленческие процессы и внешние институциональные связи. Системный подход позволяет выявлять причинно-следственные связи между различными видами кризисных явлений: экономическими, репутационными и эпидемиологическими, и разрабатывать комплексные меры реагирования, его применение способствует формированию сбалансированных управлен-

ческих решений, учитывающих интересы пациентов, персонала и государства.

Важное место в антикризисном управлении занимает процессный подход, ориентированный на оптимизацию ключевых бизнес-процессов медицинской организации [Зуенкова 2017]. В условиях кризиса особое значение приобретают процессы оказания медицинской помощи, управления персоналом, финансового планирования и логистики медицинских ресурсов, а нарушения в одном из процессов способны вызвать цепную реакцию и привести к системному кризису, поэтому антикризисное управление предполагает детальный анализ процессов, выявление «узких мест» и внедрение механизмов их оперативной корректировки.

Существенную роль в концепции антикризисного управления играет риск-ориентированный подход, предполагающий систематическую идентификацию, оценку и управление рисками, способными привести к кризисным ситуациям [Глушак 2025]. Для медицинских организаций, как уже отмечалось ранее, характерен широкий спектр рисков: финансовые, кадровые, технологические, репутационные и эпидемиологические, в рамках данного подхода формируется система мониторинга показателей, позволяющая своевременно выявлять негативные тенденции и принимать управленческие решения до того, как кризис примет острую форму. Использование риск-ориентированного подхода соответствует современным требованиям к управлению в социальной сфере и способствует повышению устойчивости системы здравоохранения в целом. Отдельного внимания заслуживает социально-ориентированный подход к антикризисному управлению, который акцентирует внимание на защите интересов пациентов и медицинского персонала. В условиях кризиса, как отмечает Ярышева А. В. возрастает нагрузка на работников здравоохранения, что может привести к профессиональному выгоранию, снижению качества медицинской помощи и росту конфликтных ситуаций [Ярышева 2024]. В этой связи антикризисное управление должно включать меры по поддержке персонала, обеспечению безопасных условий труда и сохранению мотивации медицинских работников. Социальная направленность управленческих решений является важным фактором

сохранения доверия населения к системе здравоохранения и предотвращения репутационных кризисов.

Комплексный характер антикризисного управления в здравоохранении предполагает интеграцию различных концептуальных подходов в единую управленческую модель. Для поддержания эффективного антикризисного управления должен реализовываться комплекс мер, направленных на финансовую стабилизацию медицинских организаций, развитие кадрового потенциала, совершенствование системы оказания медицинской помощи и повышение управляемости процессов. Постоянное обновление клинических и управленческих стандартов, внедрение цифровых технологий и развитие системы внутреннего контроля позволяют повысить адаптационные возможности медицинских организаций и минимизировать негативные последствия кризисных явлений.

Таким образом, концептуальные подходы к антикризисному управлению в системе здравоохранения формируют теоретическую и методологическую основу для разработки эффективных управленческих решений в условиях нестабильности, их применение позволяет не только преодолевать кризисные ситуации, но и формировать устойчивую модель развития медицинских организаций, ориентированную на долгосрочное

Специфика и роль антикризисного маркетинга на рынке медицинских услуг

Рынок медицинских услуг относится к числу социально значимых и институционально регулируемых рынков, где маркетинговая деятельность тесно связана не только с экономическими целями организаций, но и с вопросами общественного здоровья, социальной ответственности и этики [Дудов 2010]. В условиях кризисных явлений, по мнению Захаровой И. А. возрастает значение антикризисного маркетинга как инструмента стабилизации деятельности медицинских организаций, восстановления доверия пациентов и обеспечения устойчивого спроса на медицинские услуги [Захарова 2020]. Антикризисный маркетинг в здравоохранении следует рассматривать как особую форму маркетингового управления, ориентированную на функционирование в условиях высокой неопределенности и повышенных репутационных рисков [Зуенкова 2022].

Применительно к медицинским организациям данный подход приобретает особую специфику, поскольку здесь объектом маркетингового воздействия выступает не просто потребитель, а пациент, принимающий решения в условиях высокой информационной асимметрии и эмоциональной уязвимости.

Специфика рынка медицинских услуг обусловлена рядом факторов. Во-первых, медицинские услуги характеризуются высокой степенью нематериальности и невозможностью их оценки до момента потребления, что усиливает значение бренда медицинской организации и репутационных сигналов. Во-вторых, спрос на медицинские услуги во многом является не эластичным и зависит от состояния здоровья пациентов, однако в условиях кризиса меняется структура спроса, усиливается ориентация на соотношение «цена - качество», возрастает чувствительность к уровню сервиса и коммуникации. В-третьих, деятельность медицинских организаций жестко регламентируется государством, что ограничивает использование классических маркетинговых инструментов и требует адаптации антикризисных стратегий к нормативно-правовым рамкам.

Обсуждение

Ранее в работах А. Т. Зуба, Е. А. Татарникова, Г. А. Чебашкиной, К. А. Черногоровой, Е. А. Яковлева раскрывались причины возникновения кризисных явлений, их социально-экономическая природа, стадии развития и универсальные механизмы антикризисного реагирования.

Отдельный массив научных публикаций посвящен специфике антикризисного управления и функционирования системы здравоохранения. В работах О. А. Александровой, С. А. Варвус, М. А. Рублёва, С. Э. Ермаковой, А. В. Лифанова и С. А. Лифановой анализируются институциональные и организационно-экономические проблемы медицинских организаций в условиях кризисных воздействий, включая последствия пандемии, демографические вызовы и ограниченность ресурсов.

Маркетинговые аспекты деятельности медицинских организаций достаточно широко представлены в трудах Е. И. Аксёновой и А. Б. Зудина, Н. Н. Зубаревой, О. Г. Белобородовой, Г. В. Ксензовой, Ю. А. Муслимова и Э. Н. Мингазовой, Н. Н. Накеновой и других авторов, где раскрываются особенности маркетинга медицинских услуг,

инструменты привлечения и удержания пациентов, роль репутации и коммуникаций. Проблематика антикризисного маркетинга как самостоятельного направления представлена в работах О. А. Рущицкой, М. А. Мельникова, С. Т. Пилецкой, Ю. А. Зуенковой, Д. Х. Хаджиевой, Н. Н. Зюзиной и А. С. Дементьевой, которые обосновывают значимость маркетинга в период кризиса и неопределённости. Вместе с тем анализ литературы показывает, что исследования преимущественно носят обобщенный характер и не в полной мере учитывают отраслевую специфику здравоохранения, а также необходимость увязки маркетинговых инструментов с системой KPI, цифровыми технологиями и сценарным антикризисным управлением, что обуславливает актуальность и научную востребованность комплексного исследования антикризисного маркетинга в медицинской организации, ориентированного на практическую реализацию и оценку результативности.

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении сущности и содержания антикризисного маркетинга применительно к сфере медицинских услуг, систематизации кризисных факторов и стадий их развития. Работа вносит вклад в развитие теории антикризисного управления и маркетинга услуг за счет интеграции экономических и поведенческих аспектов анализа. Практическая значимость исследования определяется возможностью использования полученных выводов и разработанных рекомендаций в деятельности медицинских организаций коммерческого сектора.

Заключение (Выводы)

Антикризисный маркетинг в системе здравоохранения выполняет ряд ключевых функций, среди которых особое место занимает стабилизационная функция, направленная на поддержание устойчивого спроса на медицинские услуги в условиях экономической нестабильности. Снижение доходов населения, рост цен на медицинские услуги и усиление конкуренции между частными и государственными медицинскими организациями обостряют необходимость выстраивания гибкой ценовой и продуктовой политики. Антикризисный маркетинг позволяет медицинским организациям адаптировать структуру услуг, предлагать комплексные программы лечения и профилактики, а также развивать форматы, ориентированные на долгосрочные

отношения с пациентами. Важной особенностью антикризисного маркетинга в медицине является его тесная связь с управлением репутационными рисками. Репутация медицинской организации в условиях кризиса становится одним из ключевых нематериальных активов, способных либо смягчить последствия кризиса, либо, напротив, усилить их. Негативные информационные поводы, связанные с качеством медицинской помощи, врачебными ошибками или нарушениями этических норм, могут привести к резкому снижению доверия пациентов и оттоку спроса. В этой связи антикризисный маркетинг ориентирован не столько на агрессивное продвижение услуг, сколько на формирование устойчивых коммуникаций с пациентами, средствами массовой информации и профессиональным сообществом. Значительную роль в антикризисном маркетинге медицинских услуг играет коммуникационная составляющая. В условиях кризиса возрастает потребность пациентов в достоверной информации о доступности услуг, мерах безопасности, квалификации персонала и результатах лечения. Эффективная маркетинговая коммуникация способствует снижению уровня неопределённости и тревожности, что особенно актуально в периоды эпидемиологических угроз. Эпидемиологические кризисы, такие как пандемия COVID-19, наглядно продемонстрировали необходимость пересмотра традиционных маркетинговых подходов в здравоохранении. В условиях резкого роста спроса на определённые виды медицинских услуг и одновременного ограничения доступа к плановой помощи медицинские организации были вынуждены оперативно адаптировать свои маркетинговые стратегии. Антикризисный маркетинг в этот период был направлен на информирование населения, формирование доверия к мерам профилактики, развитие телемедицинских услуг и цифровых каналов взаимодействия с пациентами. Анализ зарубежного и отечественного опыта показывает, что медицинские организации, активно использующие цифровой маркетинг и онлайн-коммуникации, продемонстрировали более высокий уровень устойчивости в условиях пандемии.

Существенной особенностью антикризисного маркетинга на рынке медицинских услуг является необходимость соблюдения этических принципов. В отличие от коммерческих рынков,

в здравоохранении недопустимо использование манипулятивных маркетинговых технологий, эксплуатирующих страхи и уязвимость пациентов.

Маркетинг услуг в социальной сфере должен быть ориентирован на создание ценности для потребителя и общества в целом, а не исключительно на краткосрочную выгоду организации [Зуенкова 2021d]. В антикризисных условиях это означает приоритет долгосрочной репутации над краткосрочным увеличением объемов продаж медицинских услуг. Антикризисный маркетинг также выполняет адаптационную функцию, способствуя перестройке бизнес-модели медицинской организации в условиях кризиса, что включает развитие новых форм оказания медицинской помощи, внедрение сервисных инноваций, расширение спектра профилактических и диагностических услуг. В отечественных исследованиях отмечается, что медицинские организации, активно использующие элементы стратегического маркетинга и ориентированные на потребности пациентов, демонстрируют более высокий уровень финансовой устойчивости в кризисные периоды.

Роль антикризисного маркетинга в системе управления медицинской организацией заключается также в обеспечении согласованности маркетинговых решений с общими стратегиче-

скими целями антикризисного управления. Маркетинговая стратегия должна быть интегрирована с финансовым, кадровым и операционным управлением, что позволяет формировать комплексный ответ на кризисные вызовы. Такой интегрированный подход соответствует современным концепциям управления в здравоохранении и позволяет рассматривать антикризисный маркетинг как элемент общей системы устойчивого развития медицинской организации.

Таким образом, антикризисный маркетинг на рынке медицинских услуг представляет собой специфический вид маркетинговой деятельности, ориентированный на функционирование в условиях кризисной нестабильности и повышенной социальной ответственности, его роль заключается не только в поддержании спроса и конкурентоспособности медицинских организаций, но и в формировании доверия пациентов, снижении репутационных рисков и обеспечении устойчивости системы здравоохранения в целом. Эффективное использование инструментов антикризисного маркетинга позволяет медицинским организациям не только преодолевать кризисные ситуации, но и формировать долгосрочные конкурентные преимущества в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

Список источников

- Александрова, О. А. Кризис российского здравоохранения: «эксцесс исполнителя» или запрограммированный результат? DOI: 10.37930/1990-9780-2021-1-67-63-71. EDN: JHMLAZ // Экономическое возрождение России. 2021; 1:63–71. ISSN: 1990-9780.
- Аллахьяров, А. С. Понятие и факторы кризисного состояния организации / А. С. Аллахьяров, Н. З. Хаймурзина. EDN: UASPFA // Вектор экономики. 2020; 1:50. eISSN: 2500-3666.
- Бударин, С. С. Управление финансовыми рисками в медицинской организации. DOI: 10.47470/0044-197X-2025-69-5-442-448. EDN: VNKOYO // Здравоохранение Российской Федерации = Health Care of the Russian Federation. 2025; 69(5):442–448. ISSN: 0044-197X; eISSN: 2412-0723.
- Глушак, Н. В. Теоретические аспекты бизнес-анализа и управления организационными изменениями на предприятии. EDN: YEGKXN // Вестник Академии знаний. 2025; 1:784–788. ISSN: 2304-6139; eISSN: 2687-0983.
- Дудов, А. С. Совершенствование деятельности производителей платных медицинских услуг в контексте развития муниципального здравоохранения. EDN: NQYZSD // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2010; 4:258–269. eISSN: 1999-4516.
- Енилина, С. А. Антикризисные меры Санкт-Петербурга // Бюджет : сетевой журнал. 07.07.2022. URL: <https://bujet.ru/article/445903.php> (дата обращения 14.12.2025).
- Захарова, И. А. Влияние экономических кризисов на бизнес-решения компаний и поиск оптимальной бизнес-модели в результате современного кризиса, вызванного пандемией. DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10092. EDN: AEVQQA // Государственное управление. Электронный вестник = E-Journal Public Administration. 2020; 82:22-29. eISSN: 2070-1381.
- Зуб, А. Т. Антикризисное управление : учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2025. 284 с. ISBN 978-5-534-21740-7.

- Зуенкова, Ю. А. Борьба за пациентов и суровая страховая конкуренция. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.12. EDN: ABBUSJ // Вестник МИРБИС. 2021; 1:105–120. eISSN: 2411-5703.
- Зуенкова, Ю. А. Разработка стратегии развития платных медицинских услуг в бюджетной клинике в период COVID-19 / Ю. А. Зуенкова, С. В. Пронина. DOI: 10.24412/2071-3762-2021-6292-33-42. EDN: NYUNLN // Практический маркетинг. 2021а; 6:35–42. ISSN: 2071-3762.
- Зуенкова, Ю. А. Совершенствование стратегии интернет-маркетинга частной психиатрической клиники / Ю. А. Зуенкова, Т. В. Антонюк, А. Б. Цветкова. DOI 10.24412/2071-3762-2021-8294-13-23. EDN: XIKOOL // Практический маркетинг. 2021б; 8:13–23. ISSN: 2071-3762.
- Зуенкова, Ю. А. Картирование путешествия потребителя как инструмент для повышения приверженности лечению у пациентов с раком кожи. DOI: 10.36627/2074-5095-2021-4-4-320-327. EDN: LFFULQ // Маркетинг и маркетинговые исследования = Marketing and Market Research. 2021с; 4:320–327. ISSN: 2074-5095; eISSN: 2618-8872.
- Зуенкова, Ю. А. Новый метод управления ресурсами медорганизации. LEAN-менеджмент / Ю. Зуенкова, Е. Панина, А. Петрушевский. EDN: YLHYPN // Здравоохранение. 2017; 5:84–91. ISSN: 1028-9771.
- Зуенкова, Ю. А. Антикризисный маркетинг в условиях неопределенности экономической и политической ситуации / DOI: 10.24412/2071-3762-2022-3300-3-8. EDN: VUKPVI // Практический маркетинг. 2022; 3:3–8. ISSN: 2071-3762.
- Зуенкова, Ю. А. Ценностно-ориентированный подход: анализ руководства Европейского института инноваций и технологий. DOI: 10.17116/medtech20214301128. EDN: WXHHFU // Медицинские технологии. Оценка и выбор = Medical Technologies. Assessment and Choice. 2021; 1:28–35. ISSN: 2219-0678; eISSN: 2712-7877.
- Лифанов, А. В. Формирование антикризисной программы медицинской организации / А. В. Лифанов, С. А. Лифанова. DOI: 10.32324/2412-8945-2020-2-52-56. EDN: OBHPQK // Развитие территорий. 2020; 2:52–56. ISSN: 2412-8945.
- Рагозина, Н. А. Правовые экономические и социальные аспекты модернизации здравоохранения на примере внедрения ЕМИАС в Санкт-Петербурге / Н. А. Рагозина, А. С. Черноусов, А. В. Васильев. DOI: 10.26163/GIEF.2025.93.28.006. EDN: WNDDSG // Журнал правовых и экономических исследований = Journal of Legal and Economic Studies. 2025; 1:52–60. ISSN: 1995-1248.
- Рублев, М. А. Антикризисное управление организаций в сфере здравоохранения Санкт-Петербурга. EDN: OSBWXF // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2025; 2:28–34. ISSN: 2078-5852.
- Тужба, Э. Н. Репутация как фактор конкурентоспособности организации / Э. Н. Тужба, О. Н. Оплетева, Л. В. Корсакова. DOI: 10.23672/SAE.2023.94.37.001. EDN: BWHVRJ // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023; 2:59–64. ISSN: 2220-2404; eISSN: 2221-1373.
- Чебашкина, Г. А. Кризисы в социально-экономических системах. EDN: RPSRRZ // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление = Economics and Management. 2013; 4:89–92. eISSN: 2587-554X.
- Яковлев, Е. А. Причины возникновения кризисов и их социально-экономическая сущность. EDN: JZGIXD // Вестник Чувацкого университета. 2008; 3:537–540. ISSN: 1810-1909.
- Ярашева, А. В. Трудовой потенциал медицинских работников: вопросы профессионального выгорания / А. В. Ярашева, О. А. Александрова, Д. И. Марков. DOI: 10.26726/1812-7096-2024-4-164-172. EDN: FNHCVM // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024; 4:164–172. ISSN: 1812-7096.
- The double diseases burdens trends in Ethiopia: COVID-19 aggravate the burdens of diseases and health system / M. B. Selgado, A. Yu. Abramov, D. I. Kicha, J. A. Zuenkova. DOI 10.32687/0869-866X-2021-29-s1-813-817. EDN: LNMWBV // Problems of social hygiene, public health and history of medicine. 2021; 29(S1):813–817. ISSN: 0869-866X; eISSN: 2412-2106.

References

- Aleksandrova, O. A. Krizis rossiyskogo zdravookhraneniya: "ekstsess ispolnitelya" ili zaprogrammirovanny rezul'tat? [The Russian Healthcare Crisis: "Excess of the Performer" or a Programmed Result?] DOI: 10.37930/1990-9780-2021-1-67-63-71. EDN: JHMLAZ. *Ekonomicheskoye vozrozhdeniye Rossii*. 2021; 1:63–71. ISSN: 1990-9780 (in Russ.).
- Allahyarov, A. S. Ponyatiye i faktory krizisnogo sostoyaniya organizatsii [The Concept and Factors of an Organization's Crisis State]. By A. S. Allahyarov, N. Z. Khaimurzina. EDN: UASPFA. *Vektor ekonomiki*. 2020; 1:50. eISSN: 2500-3666 (in Russ.).

- Budarin, S. S. Upravleniye finansovymi riskami v meditsinskoy organizatsii [Financial Risk Management in a Medical Organization]. DOI: 10.47470/0044-197X-2025-69-5-442-448. EDN: VNKOYO. *Health Care of the Russian Federation*. 2025; 69(5):442–448. ISSN: 0044-197X; eISSN: 2412-0723 (in Russ.).
- Glushak, N. V. Teoreticheskiye aspekty biznes-analiza i upravleniya organizatsionnymi izmeneniyami na predpriyatii [Theoretical Aspects of Business Analysis and Organizational Change Management at the Enterprise]. EDN: YEGKXN. *Vestnik Akademii znaniy*. 2025; 1:784–788. ISSN: 2304-6139; eISSN: 2687-0983 (in Russ.).
- Dudov, A. S. Sovershenstvovaniye deyatelnosti produtsentov platnykh meditsinskikh uslug v kontekste razvitiya munitsipal'nogo zdravookhraneniya [Improving the Activities of Paid Medical Services Producers in the Context of Municipal Healthcare Development]. EDN: NQYZSD. *Upravleniye ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal*. 2010; 4:258–269. eISSN: 1999-4516 (in Russ.).
- Enilina, S. A. Antikrizisnyye mery Sankt-Peterburga [Anti-crisis measures of St. Petersburg]. *Budget* : online journal. 07.07.2022. URL: <https://bujet.ru/article/445903.php> (accessed 14.12.2025) (in Russ.).
- Zakharova, I. A. Vliyaniye ekonomicheskikh krizisov na biznes-resheniya kompaniy i poisk optimal'noy biznes-modeli v rezul'tate sovremennogo krizisa, vyzvannogo pandemiyei [The impact of economic crises on business decisions of companies and the search for an optimal business model as a result of the current crisis caused by the pandemic]. DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10092. EDN: AEVQQA. *E-Journal Public Administration*. 2020; 82:22-29. eISSN: 2070-1381 (in Russ.).
- Zub, A. T. *Antikrizisnoye upravleniye* [Anti-crisis management] : a textbook for universities. 2nd ed., revised and enlarged. Moscow : Yurait Publ., 2025. 284 p. ISBN 978-5-534-21740-7 (in Russ.).
- Zuyenkova, Yu. A. Bor'ba za patsiyentov i surovaya strakhovaya konkurentsia [The Fight for Patients and Fierce Insurance Competition]. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.12. EDN: ABBUSJ. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1:105-120. eISSN: 2411-5703 (in Russ.).
- Zuyenkova, Yu. A. Razrabotka strategii razvitiya platnykh meditsinskikh uslug v byudzhethnoy klinike v period COVID-19 [Development of a Strategy for the Development of Paid Medical Services in a Public Clinic during the COVID-19 Period]. By Yu. A. Zuyenkova, S. V. Pronina. DOI: 10.24412/2071-3762-2021-6292-33-42. EDN: NYUNLN. *Prakticheskii marketing*. 2021a; 6:35-42. ISSN: 2071-3762 (in Russ.).
- Zuyenkova, Yu. A. Sovershenstvovaniye strategii internet-marketinga chastnoy psikhiatricheskoy kliniki [Improving the Internet Marketing Strategy of a Private Psychiatric Clinic]. By Yu. A. Zuyenkova, T. V. Antonyuk, A. B. Tsvetkova. DOI 10.24412/2071-3762-2021-8294-13-23. EDN: XIKOOL. *Prakticheskii marketing*. 2021b; 8:13-23. ISSN: 2071-3762 (in Russ.).
- Zuyenkova, Yu. A. Kartirovaniye puteshestviya potrebitelya kak instrument dlya povysheniya priverzhennosti lecheniyu u patsiyentov s rakom kozhi [Consumer Journey Mapping as a Tool for Improving Treatment Adherence in Patients with Skin Cancer]. DOI: 10.36627/2074-5095-2021-4-4-320-327. EDN: LFFULQ. *Marketing and Market Research*. 2021c; 4:320–327. ISSN: 2074-5095; eISSN: 2618-8872 (in Russ.).
- Zuyenkova, Yu. A. A Novyy metod upravleniya resursami medorganizatsii. LEAN-menedzhment [New Method for Managing the Resources of a Medical Organization. LEAN Management]. By Yu. Zuyenkova, E. Panina, A. Petrushevsky. EDN: YLHYPN. *Zdravookhraneniye*. 2017; 5:84–91. ISSN: 1028-9771 (in Russ.).
- Zuyenkova, Yu. A. Antikrizisnyy marketing v usloviyakh neopredelennosti ekonomicheskoy i politicheskoy situatsii [Anti-Crisis Marketing in the Context of Economic and Political Uncertainty]. DOI: 10.24412/2071-3762-2022-3300-3-8. EDN: VUKPVI. *Prakticheskii marketing*. 2022; 3:3–8. ISSN: 2071-3762 (in Russ.).
- Zuyenkova, Yu. A. Tsennostno-oriyentirovanny podkhod: analiz rukovodstva Yevropeyskogo instituta innovatsiy i tekhnologiy [Value-oriented approach: analysis of the European Institute of Innovation and Technology guidelines]. DOI: 10.17116/medtech20214301128. EDN: WXHHFU. *Medical Technologies. Assessment and Choice*. 2021; 1:28–35. ISSN: 2219-0678; eISSN: 2712-7877 (in Russ.).
- Lifanov, A. V. Formirovaniye antikrizisnoy programmy meditsinskoy organizatsii [Formation of an anti-crisis program for a medical organization]. By A. V. Lifanov, S. A. Lifanova. DOI: 10.32324/2412-8945-2020-2-52-56. EDN: OBHPQK. *Razvitiye territoriy*. 2020; 2:52–56. ISSN: 2412-8945 (in Russ.).
- Ragozina, N. A. Pravovyye ekonomicheskiye i sotsial'nyye aspekty modernizatsii zdravookhraneniya na primere vnedreniya YEMIAS v SanktPeterburge [Legal, Economic, and Social Aspects of Healthcare Modernization: The Case of the Implementation of the Unified Medical Information System (EMIS) in St. Petersburg]. By N. A. Ragozina, A. S. Chernousov, A. V. Vasiliev. DOI: 10.26163/GIEF.2025.93.28.006. EDN: WNDDSG. *Journal of Legal and Economic Studies*. 2025; 1:52–60. ISSN: 1995-1248 (in Russ.).

- Rublev, M. A. Antikrizisnoye upravleniye organizatsiy v sfere zdavookhraneniya Sankt-Peterburga [Crisis Management of Healthcare Organizations in St. Petersburg]. EDN: OSBWXF. *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii*. 2025; 2:28–34. ISSN: 2078-5852 (in Russ.).
- Tuzhba, E. N. Reputatsiya kak faktor konkurentosposobnosti organizatsii [Reputation as a Factor in an Organization's Competitiveness]. By E. N. Tuzhba, O. N. Opletaeva, L. V. Korsakova. DOI: 10.23672/SAE.2023.94.37.001. EDN: BWHVRJ. *Gumanitarnyye, sotsial'no-ekonomicheskiye i obshchestvennyye nauki*. 2023; 2:59–64. ISSN: 2220-2404; eISSN: 2221-1373 (in Russ.).
- Chebashkina, G. A. Krizisy v sotsial'no-ekonomicheskikh sistemakh [Crises in Socio-Economic Systems]. EDN: RPSRRZ. *Economics and Management*. 2013; 4:89–92. eISSN: 2587-554X (in Russ.).
- Yakovlev, E. A. Prichiny vozniknoveniya krizisov i ikh sotsial'no-ekonomicheskaya sushchnost' [Causes of Crises and Their Socioeconomic Essence]. EDN: JZGIXD. *Vestnik Chuvashskogo universiteta*. 2008; 3:537–540. ISSN: 1810–1909 (in Russ.).
- Yarasheva, A. V. Trudovoy potentsial meditsinskikh rabotnikov: voprosy professional'nogo vygoraniya [Labor potential of medical workers: issues of professional burnout]. By A. V. Yarasheva, O. A. Alexandrova, D. I. Markov. DOI: 10.26726/1812-7096-2024-4-164-172. EDN: FNHCVM. *Regional'nyye problemy preobrazovaniya ekonomiki*. 2024; 4:164–172. ISSN: 1812-7096 (in Russ.).
- The double diseases burdens trends in Ethiopia: COVID-19 aggravate the burdens of diseases and health system. By M. B. Selgado, A. Yu. Abramov, D. I. Kicha, J. A. Zuenkova. DOI 10.32687/0869-866X-2021-29-s1-813-817. EDN: LNMWBV. *Problems of social hygiene, public health and history of medicine*. 2021; 29(S1):813–817. ISSN: 0869-866X; eISSN: 2412-2106.

Информация об авторе:

Зейферт Алексей Викторович — магистрант, федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия, ИНН: 7728073720.

Information about the authors:

Zeifert Alexey V. — Doctor of Economics, Professor of the Department of Energy and Industrial Enterprise Management Systems, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, 117198, Russia.

Статья поступила в редакцию 22.12.2025; одобрена после рецензирования 14.01.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 12/22/2025; approved after reviewing 01/14/2026; accepted for publication 06/26/2026.