

УДК 336.7    DOI: 10.14451/1.256.708

# Системное маркетинговое решение в контексте проблемы удержания пациентов и сдерживания медицинской инфляции в отрасли коммерческого здравоохранения

© 2026 Полисадова Елена Александровна

Ассистент кафедры Менеджмент и маркетинг Института Экономики и Туризма. Владимирский Государственный Университет им. А. Г. и Н. Г. Столетовых.

E-mail: polisadova.info@gmail.com

**Ключевые слова:** частные медицинские клиники, многопрофильные больницы, маркетинговая стратегия, воронка продаж, AIDA, медицинская инфляция, лид-магнит, бизнес-процесс, основной продукт, оптимизатор продаж.

В сфере частной медицины отмечается снижение потребительской активности. С 2020 года после начала пандемии COVID-19 частные медицинские организации сталкиваются с колебаниями в уровне спроса и одновременным ростом стоимости медицинских услуг. Актуальность данной проблемы обуславливает выбор объекта исследования – коммерческих медицинских центров и комплексных клиник. Целью исследования является представление системного маркетингового подхода, который позволит снизить уязвимость отрасли перед экономической нестабильностью и обеспечить ее устойчивое развитие. Глубокая реорганизация как самой структуры управления, так и кадрового состава частных клиник способна изменить привычную модель обращения пациентов в платную медицину, создав основу для долгосрочной стратегии развития на десятилетия вперед. В статье автор даст оценку деятельности отрасли коммерческого здравоохранения, обоснует методологическую базу исследования и предложит свой вариант системного решения поставленной проблемы.

## Введение

В структуре частного здравоохранения наблюдается проблема снижения спроса. После пандемии COVID-19 (с 2020 года) коммерческие медицинские центры фиксируют нестабильный уровень спроса и рост инфляции медицинских услуг. В контексте отраслевой проблемы объектом данного научного исследования являются

коммерческие медицинские центры и многопрофильные клиники. По роду своей деятельности признаками объекта исследования будут являться:

- социально-ориентированная деятельность коммерческих медицинских учреждений;
- системность мер по взаимодействию с пациентами;

– узконаправленная профессиональная деятельность, которая требует определенных компетенций.

Согласно выявленным признакам коммерческого здравоохранения населения, автор ставит перед собой целью исследования – предложить вариант системного маркетингового подхода в решении проблемы привлечения пациентов. В научно-исследовательской деятельности понятие системы выступает в качестве аксиоматического закона, который подразумевает, что:

1. всякая система должна развиваться;
2. в своем развитии система стремится к самосохранению и устойчивости;
3. в своем стремлении к устойчивости всякая система стремится измениться таким образом, чтобы свести к минимуму эффект внешнего воздействия.

Таким образом, целью исследования является вариант системного маркетингового подхода, который сможет минимизировать уровень зависимости от условий экономической турбулентности и поможет сохранить устойчивое развитие коммерческой медицинской отрасли. Кардинальный пересмотр организационной системы и системы управления персоналом частных многопрофильных медицинских клиник перестроит сложившийся стереотип обращений в платные медицинские учреждения, что позволит выстраивать эффективную стратегию развития с горизонтом планирования на десятки лет.

Задачами исследования будут являться:

1. дать описание сложившейся экономической ситуации в отрасли частного здравоохранения: внешние и внутренние структуры;
2. обосновать методологические подходы исследования в контексте инструментария менеджмента и маркетинга;
3. предложить вариант системного маркетингового подхода в решении проблемы снижения спроса среди пациентов.

### **Материалы и методы**

К 2026 году рынок коммерческого здравоохранения носит высоко конкурентный характер.

Низкий уровень закредитованности медицинского бизнеса позволил сохранить большинство действующих клиник, несмотря на высокий уровень экономической турбулентности и нестабильный уровень спроса среди пациентов. Данных по сокращению юридических лиц (выходящие за рамки нормы), которые занимаются медицинской деятельностью, нет. Более того, по данным последних исследований рынок платных медицинских услуг растет [5], но вместе с тем и растет уровень инфляции медицинских услуг (рис. 1).

Снижение уровня рентабельности медицинского бизнеса заставляет задуматься о пересмотре системы видения данного бизнеса в рамках сложившейся ситуации. Объективно, отрасль коммерческих медицинских услуг не бедствует, но прогнозы на основе «Росстата» толкают к реинжинирингу стратегической структуры управления многопрофильными коммерческими клиниками.

Для полной оценки отрасли частных медицинских услуг необходимо дать характеристику поведению пациентов и внутренних бизнес-процессов, которые характерны для большинства медицинских центров.

Что на сегодня порождает отток пациентов из частных больниц? Незначительные отличия в составе услуг. По полису ОМС пациент получит те же услуги, но бесплатно (исключение составляет только приемы узконаправленных докторов). Единственное отличие платной медицины от государственной – это наличие сервиса: возможность записаться на прием в удобное время, комфортный кабинет, развитая система коммуникации (рис. 2). Еще один минус: одни и те же врачи, которые ведут прием и в платной клинике, и в государственной по полису ОМС. Последнее замечание в основном актуально для небольших регионов. Кроме этого, у рынка коммерческих медицинских услуг существуют свои особенности:

- сезонность спроса на те или иные услуги;
- разнообразные виды заболеваний, которые

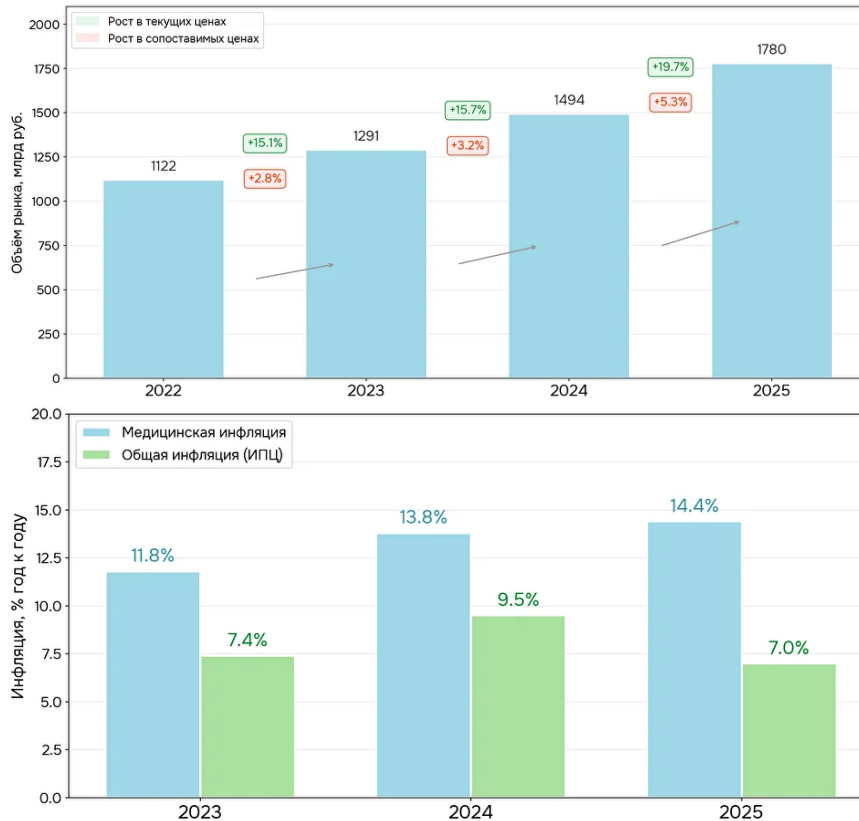


Рис. 1. Объем рынка и рост медицинской инфляции [5].

- требуют особенной материально-технической базы;
- высокий уровень дифференциации медицинских услуг, разные виды и способы их осуществления;
  - небольшое количество информации о предоставляемых услугах, сложность ее восприятия;
  - невозможность объективной оценки пациентом качества полученной медицинской услуги;
  - неточное прогнозирование или полное отсутствие прогнозирования результатов лечения;
  - разный уровень компетенций и уровня эмпатии докторов;
  - неготовность пациента идти к результату – полному исцелению.

Еще один стейкхолдер, который имеет важнейший уровень влияния на всю отрасль медицинских услуг – это кадровая политика, а точнее доктора, которых принимают на работу. Доктор – это единственный человек в клинике, который

остается один на один с пациентом на длительный период времени [8]. Даже если прием длится по регламенту всего тридцать минут, все равно доктор дольше всех в интимной обстановке разговаривает с пациентом, что позволяет выстроить доверительные отношения: «Если задуматься, за что врач получает гонорар, за факт оказания медицинской услуги или за факт сохранения (восстановления) здоровья, то ответ будет очевиден – за последнее! Еще в Древнем Китае, например, врачи, обслуживающие элиту, получали жалованье, пока их пациенты были здоровы, то есть оплачивалось фактическое состояние здоровья пациента» [3, с. 11, 25, 31]. Система, по которой врач не только лечит, но и выстраивает коммуникационную политику, имеет важнейшую роль в уровне удовлетворенности медицинской услугой и вероятности повторного обращения пациента. Сегодня структура коммуникации с пациентами зависит исключительно от личных качеств врача и никак не стандартизируется.



Рис. 2. Динамика потребления медицинских услуг по транзакциям, с октября 2023 г. – декабрь 2025 г. [5].

**Обсуждение**

Подводя итоги состояния отрасли коммерческого здравоохранения, напрашивается вывод: сложившаяся структура дублирования услуг государственных больниц себя изжила и не может полностью удовлетворить все потребности медицинского бизнеса в условиях высокой инфляции и сложной экономической ситуации.

Медицинскому бизнесу не хватает ориентации на потребителя, иными словами, многопрофильные клиники и медицинские центры должны выбрать для себя маркетинг не как инструмент привлечения первичных пациентов, а как определенную философию стратегического управления бизнеса. Принцип поведения на рынке должен отталкиваться от структуры запроса пациента и синхронизироваться с выведением новейшего принципа оказания медицинских услуг, который будет кардинально отличаться от лечения в государственной больнице, но в рамках действующих государственных стандартов отпуска услуг медицинского характера. Автор солидарен с Кеворковым В. В. и Романовым А. И., которые раскритиковали существующую структуру коммерческой медицины в книге: «Маркетинг и кон-

курентоспособность медицинской организации» и вынесли маркетинг, как важнейший и забытый инструмент структуры ведения медицинского бизнеса: «Маркетинг в здравоохранении заключается в системе принципов, методов и мер, базирующихся на комплексном изучении спроса потребителя и целенаправленном формировании предложений медицинских услуг, обеспечивающих реализацию социального принципа – сохранения и улучшения здоровья граждан, оказания им высококвалифицированной лечебно-профилактической помощи» [3]. Неоднократно в своих работах кандидат экономических наук Н. В. Кривенко отмечала важность наличия углубленных маркетинговых инструментов, как единственный способ формирования стабильного спроса на платные медицинские услуги: «Главное в маркетинге здравоохранения – двуединый и взаимодополняющий подход. С одной стороны – тщательное изучение рынка, спроса, потребностей, адресность услуг, с другой – активное воздействие на рынок общественного здоровья и существующего спроса, на формирование потребностей населения в услугах здравоохранения, восполнение финансового дефицита медицинских организаций за счет платных

медицинских услуг, добровольного медицинского страхования, средств предприятий и организаций» [6]. То есть маркетинг – это та система, которая позволит отрасли частной медицины развиваться и сводить к минимуму эффект внешнего воздействия, а именно высоко турбулентные экономические условия «Целью маркетинга является пропагандистская, просветительская работа с населением, поскольку необходимо не только привлечь его внимание к собственному здоровью, но и стимулировать с помощью программ ознакомления с новыми препаратами самим поддерживать здоровье» [1].

### Результаты

Целью данной исследовательской статьи было предложение системного решения для минимизации инфляционного давления на отрасль коммерческого здравоохранения. Системное решение будет базироваться на трансформации структуры оказания услуг. С точки зрения стратегического маркетингового управления любые товары и услуги должны формироваться соответственно потребностям клиентов [11]. Анализируя сложившуюся рыночную тенденцию готовых решений, можно сделать вывод, что современный человек не хочет, а зачастую не имеет такой возможности, долго искать решение своей проблемы. Процесс поиска необходимой информации не должен занимать много времени. Именно на этом этапе в борьбе за пациента побеждают те клиники, которые предлагают готовые пакетные решения, которые решают конкретную проблему [10]. Комплексные услуги в своем роде известны давно, но масштабно отраслью не используются, потому что не имеют под собой структуры внедрения.

За основу системного решения автор берет структуру воронки продаж. Как бизнес-модель «воронка продаж» берет свое начало с модели принятия решения о покупке AIDA и модели, описывающей путь клиента до покупки TOFU-MOFU-BOFU [2, с. 83]. Структура «воронки продаж» имеет несколько этапов, которые клиент обязательно проходит:

- Лид-магнит – это бесплатный полезный контент (чек-лист, гайд, скидка, вебинар), предлагаемый пользователю в обмен на его контакты;
- Трипваер – это недорогой, доступный продукт или услуга с высокой ценностью, используемый в маркетинге для мгновенного превращения потенциального клиента в покупателя;
- Основной продукт – главная ценность, услуга или товар, удовлетворяющие ключевую потребность клиента и приносящие ему основную пользу;
- Оптимизатор продаж – это услуги, которые повышают выручку с основной продажи;
- Тропа возврата – это маркетинговая стратегия, направленная на удержание клиентов и стимулирование повторных продаж

Массово «воронку продаж» визуально показывают как воронку, но автор согласен с замечанием коллег: В. Е. Павлович и В. В. Мурзин о том, что «Заметим, что термин «воронка» не подходит для описания этих процессов, так как в воронку сколько жидкости наливается, столько и выливается, то есть коэффициент конверсии «воронки» равен 1. Скорее, речь может идти о расположенных последовательно фильтрах, количество которых равно этапам «воронки»» [9]. Поэтому визуальное решение воронки продаж будет выглядеть как последовательная блок-схема на основе комплексного лечения пациента методом превентивной медицины (рис. 3).

В контексте стратегического маркетинга коммерческой медицинской клиники учреждение должно разработать совместно с медицинским персоналом и отделом маркетинга уникальные программы оздоровления и услуги предупредительной медицины, чтобы они были актуальны для широкого круга пациентов и доступны [7]. Именно эти продукты будут значительно отличать коммерческие клиники от бесплатных государственных больниц.

В итоге структура оказания медицинских услуг будет строиться на основе системного взаимодействия пациента с клиникой:



Рис. 3. Воронка продаж готовых медицинских решений. Составлено автором.

- лид-магнит: пропаганда системы оздоровления, просветительская деятельность, чек-листы и пр.;
- трипваер: услуги предупредительной медицины: чек-апы и диагностики;
- основной продукт: лечение выявленного нарушения здоровья;
- оптимизатор продаж: реабилитация после лечения;
- тропа возврата: контроль здоровья за счет комплексных программ улучшения качества жизни.

**Заключение**

Выводы исследовательской работы: в условиях нестабильного спроса на платные медицинские услуги и рост инфляции медицинского бизнеса

автор статьи предлагает отойти от структуры дублирования перечня услуг с бесплатных государственных больниц, а перейти на готовые комплексные услуги. Основным инструментом распространения комплексных медицинских услуг будет системное решение: воронка продаж из вытекающих друг из друга услуг – от ознакомления с уникальными готовыми решениями частной клиники до постоянного наблюдения в этой клинике. С помощью этого системного решения отрасль частных медицинских клиник получит полный комплекс взаимодействия с пациентом на долгий срок, что значительно сократит траты на привлечение новых клиентов и сделает будущее отрасли коммерческих медицинских учреждений более стабильным.

**Библиографический список**

1. Боханов С. Ю., Вапнярская О. И. Предпосылки использования маркетинга в здравоохранении // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 2.
2. Калбах Д. Путь клиента. – М. : Миф, 2022.
3. Кеворков В. В., Романов А. И. Маркетинг и конкурентоспособность медицинской. – М. : Дело, 2016.
4. Княжев В. А., Можаров Е. А., Романов А. И. Менеджмент и маркетинг медицинских услуг. – М. : Златограф, 2000.
5. Коломенцева М. Рынок платных медицинских услуг России в 2025 году: объем, динамика и драйверы роста. – 2026. – URL: <https://eqiva.ru/private-healthcare-market-2025>.
6. Кривенко Н. В. Особенности применения маркетинга в медицинской деятельности // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 3.
7. Маркетинговая стратегия / О. Уолкер-мл. [и др.]. – М. : Вершина, 2006.
8. Масалова Ю. А. Система управления качеством человеческих ресурсов // Вестник Омского Университета. – Омск, 2015. – № 1. – С. 81–85.
9. Павлович В. Е., Мурзин В. В. Внедрение моделей «Воронка покупок» и «Воронка продаж» в планирование клиентоориентированного бизнес-процесса // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2023. – № 3. – С. 61–68.
10. Полисадова Е. А. Бенчмаркинг как элемент интегрированной маркетинговой стратегии в отрасли частного коммерческого медицинского здравоохранения // Экономические науки. – 2025. – № 245. – С. 704–708.
11. Полисадова Е. А. Принципы интеграции маркетинговой стратегии в отрасль частного медицинского обслуживания // Modern Economy Success. – 2025. – № 4. – С. 359–365.