

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ГАРМОНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ТА СТРАТЕГІЧНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО МЕДИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Палей Дмитро Анатолійович

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,

Приватний вищий навчальний заклад

«Європейський університет»

ORCID ID: 0009-0005-4115-0587

d.palei@e-u.edu.ua

У статті досліджено результативність антикризового управління приватного медичного підприємства в умовах економічної нестабільності, трансформації ринку медичних послуг, посилення конкурентного тиску та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що кризові явища у діяльності приватних медичних закладів формуються під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких ключовими є зміни нормативно-правового регулювання, пандемічні загрози, коливання платоспроможного попиту, обмеженість фінансових ресурсів, а також недостатня узгодженість стратегічних і маркетингових управлінських рішень. Метою статті є визначення напрямів підвищення результативності антикризового управління приватного медичного підприємства на засадах гармонізації маркетингових та стратегічних аспектів його діяльності. У процесі дослідження використано методи системного та структурно-функціонального аналізу, порівняння, узагальнення, логічного моделювання та інтерпретації наукових підходів до кризового менеджменту. Встановлено, що інтеграція маркетингових інструментів зі стратегічними цілями розвитку підприємства сприяє підвищенню фінансової стійкості, оптимізації витрат без зниження якості медичних послуг, збереженню довіри пацієнтів і посиленню конкурентних позицій у кризових умовах. Запропоновано комплексний підхід до антикризового управління, який передбачає диверсифікацію медичних послуг, розвиток онлайн-сервісів і телемедицини, удосконалення маркетингових комунікацій, впровадження системи управління ризиками та забезпечення адаптивності організаційної структури підприємства, що дозволяє підвищити здатність підприємства до реагування на зовнішні виклики. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності приватних медичних підприємств з метою підвищення їх стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах кризових трансформацій, а також для підтримки довгострокового стратегічного розвитку.

Ключові слова: антикризове управління, маркетинг, стратегічне управління, медичний бізнес, приватне медичне підприємство, гармонізація стратегій, стійкість бізнесу.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Кризові ситуації можуть виникати з різних причин, таких як економічні спади, зміни в законодавстві, пандемії, посилення конкуренції [11] та інші фактори [6; 10]. Вони можуть призвести до зниження доходів, збільшення витрат, втрати клієнтів та погіршення репутації медичного підприємства. Недостатньо ефективне антикризове управління може призвести до банкрутства та ліквідації підприємства [6]. Тому, дослідження ефективних стратегій антикризового управління в медичному бізнесі є актуальним та має важливе практичне значення. Особливо актуальною ця проблема стає в умовах нестабільності та невизначеності, які характеризують сучасну економічну та соціальну ситуацію [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні підходи до антикризового управління часто розглядають окремі аспекти, такі як загальні принципи стратегічного

управління в умовах невизначеності Donabedian A. [4], Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. [9] або теоретичні основи кризового менеджменту Pearson C. M., Clair J. A. [10].

Дослідження ресурсів фірми та їх ролі у створенні стійкої конкурентної переваги Ілляшенко С. М. [1], Porter M. E. [11] є важливими для розуміння внутрішніх можливостей підприємства протистояти кризам. Деякі автори наголошують на важливості стратегічного планування та адаптації до майбутніх викликів Grant R. M. [5]. Важливим є також застосування маркетингових принципів в управлінні Kotler P., Keller K. L. [8]. В українському контексті, питання антикризового управління підприємством розглядалися, зокрема, Ілляшенко С. М. [6], який запропонував підходи до управління в кризових умовах.

Фундаментальні праці з оцінки якості медичної допомоги таких авторів, як: Bashshur R. L., Howell J. D.,



Krupinski E. A. [3] та стратегічного впровадження телемедицини Barney J. B. [2] також є релевантними. Однак, комплексний аналіз саме гармонізації маркетингових та стратегічних аспектів як єдиного механізму для підвищення результативності антикризового управління в приватній медичній сфері залишається недостатньо висвітленим. Невирішеними залишаються питання розробки адаптивних моделей антикризового управління, що інтегрують маркетингові інструменти Kotler P., Keller K. L. [8] зі стратегічними цілями Kaplan R. S., Norton D. P. [7], враховуючи специфіку медичної галузі.

Дослідження Hamel G., Prahalad C. K. показують, що ефективно антикризове управління вимагає комплексного підходу [6], [10], який включає не лише реагування на поточні проблеми, але й стратегічне планування майбутнього розвитку [4]. У цьому контексті, гармонізація маркетингових та стратегічних аспектів діяльності вимагає не лише використання ефективних маркетингових інструментів, але й забезпечення високої якості медичних послуг [3] та дотримання етичних норм.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У наявних дослідженнях антикризового управління приватними медичними підприємствами переважно розглядаються окремі компоненти (стратегічне планування, ресурси, якість послуг, маркетингові інструменти) без достатньої розробки інтегрованого механізму їх узгодження. Невирішеною частиною загальної проблеми залишається відсутність операционалізованих підходів до вимірювання «гармонізації» маркетингових і стратегічних аспектів, причинно-наслідкових моделей впливу маркетингових рішень на показники стійкості в кризу, емпіричної валідації ефективності інтегрованих стратегій, а також практичних алгоритмів їх впровадження (контури відповідальності, раннє попередження, ризик-реєстри, межі оптимізації витрат без деградації якості). Це зумовлює потребу подальших досліджень у напрямі побудови моделей моніторингу та прогнозування криз, формалізації інтегрованих KPI-карт і оцінки результативності антикризових заходів з урахуванням специфіки ринку довіри в приватній медицині.

Методи дослідження. У дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи, що забезпечують комплексний аналіз результативності антикризового управління приватного медичного підприємства. Метод системного аналізу застосовано для вивчення взаємозв'язків між маркетинговими та стратегічними аспектами діяльності, структурно-функціональний – для дослідження компонентів антикризового управління та їх впливу на фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

Методи аналізу й синтезу та порівняльний метод використано для узагальнення теоретичних підходів і оцінки ефективності стратегій антикризового управління. Логічне моделювання та узагальнення результатів дозволили сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення адаптивності приватних медичних підприємств у кризових умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілями статті є визначення ключових факторів впливу кризових ситуацій на приватні медичні підприємства, аналіз ефективності різних стратегій антикризового управління та розробка рекомендацій щодо гармонізації маркетингових та стратегічних аспектів діяльності для підвищення результативності антикризового управління.

Результати дослідження. Приватні медичні підприємства відіграють важливу роль в системі охорони здоров'я, забезпечуючи доступність якісних медичних послуг для населення. Однак, як і будь-який інший бізнес, вони стикаються з різноманітними кризовими ситуаціями, які можуть негативно вплинути на їхню діяльність [6; 10]. Ефективно антикризове управління є ключовим фактором виживання та розвитку медичних підприємств в умовах нестабільності та зростаючої конкуренції [4; 11]. Гармонізація маркетингових [8] та стратегічних аспектів діяльності дозволяє підвищити результативність антикризового управління та забезпечити стійкість бізнесу [7]. В умовах швидких змін на ринку медичних послуг, приватні медичні підприємства повинні бути готові до реагування на кризові ситуації та вміти ефективно управляти ними [6].

Кризові ситуації можуть виникати з різних причин, які можна класифікувати на зовнішні та внутрішні [6; 10]. Зовнішні фактори включають економічні спади, зміни в законодавстві, пандемії та посилення конкуренції [11]. Внутрішні фактори можуть включати неефективне управління, недостатню якість послуг [3] та слабкі маркетингові комунікації [8].

Ефективно антикризове управління вимагає комплексного підходу, що включає оптимізацію витрат, диверсифікацію послуг, розвиток онлайн-сервісів, підвищення якості медичних послуг та активізацію маркетингових комунікацій [6].

Гармонізація маркетингових та стратегічних аспектів діяльності є ключовим фактором підвищення результативності антикризового управління [7]. Це передбачає розробку інтегрованої маркетингової стратегії [8], що відповідає загальній стратегії підприємства [4], використання сучасних маркетингових інструментів для залу-

Таблиця 1

Фактори впливу кризових ситуацій на приватні медичні підприємства

| Зовнішні фактори | Внутрішні фактори |
|-------------------------------|---|
| Економічні спади | Неефективне управління |
| Зміни в законодавстві | Недостатня якість послуг |
| Пандемії та епідемії | Слабкі маркетингові комунікації |
| Посилення конкуренції | Високі витрати |
| Технологічні зміни в медицині | Невідповідність стратегії ринковим умовам |

Джерело: розроблено автором на основі [6; 4; 11; 8; 10]



Рис. 1. Комплексна модель стратегій антикризового управління

Джерело: розроблено автором

чення та утримання клієнтів, формування позитивного іміджу підприємства та регулярний аналіз ринку та адаптація стратегії до змін.

Оптимізація витрат у контексті антикризового управління приватним медичним підприємством є складним та багатограним процесом, який вимагає глибокого розуміння специфіки медичної галузі. В умовах економічної нестабільності або внутрішніх криз, таких як зниження попиту на послуги або зростання операційних витрат, ефективне управління витратами стає життєво необхідним. Однак, у медичному секторі, де якість послуг не може бути скомпрометована, цей процес вимагає ретельного аналізу та стратегічного планування, щоб забезпечити баланс між економією та якістю медичного обслуговування.

Аналіз операційних витрат є першим кроком до оптимізації витрат. Детальний аудит усіх витрат, включаючи заробітну плату, закупівлю медикаментів, обладнання та комунальні послуги, дозволяє виявити області, де можна скоротити витрати без шкоди для якості обслуговування.

1. Заробітна плата:

1.1. Аналіз ефективності використання робочого часу команди.

1.2. Перегляд системи преміювання та заохочень.

1.3. Впровадження системи дистанційної роботи для адміністративної команди.

2. Закупівля медикаментів та обладнання:

2.1. Пошук альтернативних постачальників з більш вигідними умовами.

2.2. Оптимізація закупівель з урахуванням реального попиту.

2.3. Використання генеричних медикаментів замість брендів.

3. Комунальні послуги:

3.1. Впровадження енергозберігаючих технологій.

3.2. Оптимізація використання води та електроенергії.

3.3. Перегляд договорів з постачальниками комунальних послуг.

Перегляд договорів з постачальниками є важливим інструментом для зменшення витрат на закупівлю матеріалів та обладнання. Переговори з постачальниками для отримання кращих умов оплати, знижок або відтермінування платежів можуть суттєво зменшити фінансовий тиск на підприємство. Також є можливість переглянути логістичні рішення, задля зменшення витрат на транспортування.

Впровадження енергоефективних технологій дозволяє скоротити витрати на комунальні послуги в довгостроковій перспективі. Інвестиції в енергозберігаюче обладнання, системи освітлення з датчиками руху та сонячні панелі можуть значно зменшити витрати на електроенергію.

Оптимізація використання персоналу є ключовим фактором для зменшення витрат на заробітну плату без зниження якості обслуговування. Розробка ефективних графіків роботи, оптимізація робочих процесів та підвищення продуктивності праці персоналу дозволяють зменшити необхідність у додатковому персоналі.

Ефективне антикризове управління вимагає гнучкого та адаптивного підходу до оптимізації витрат, який враховує специфіку медичної галузі та забезпечує баланс між економією та якістю медичного обслуговування [9].

Диверсифікація послуг як стратегія антикризового управління є критично важливим інструментом для забезпечення фінансової стійкості [5]. У контексті нестабільної економічної ситуації та конкурентного тиску [11], диверсифікація дозволяє розширити клієнтську базу та забезпечити стабільне джерело доходу [4].

Розширення спектру медичних послуг передбачає введення нових діагностичних або терапевтичних послуг, які відповідають актуальним потребам ринку. Це може включати, наприклад, розвиток телемедичних послуг, які стали особливо актуальними під час пандемії.

Таблиця 2

Приклади оптимізації витрат в медичному підприємстві

| Тип витрат | Методи оптимізації | Приклад реалізації |
|------------------------|------------------------------------|--|
| Заробітна плата | Оптимізація робочого часу | Впровадження гнучкого графіку роботи для адміністративного персоналу |
| Закупівля медикаментів | Використання генеричних препаратів | Перехід з брендів на генеричні аналоги, зі збереженням ефективності |
| Комунальні послуги | Енергоефективні технології | Встановлення LED-освітлення з датчиками руху в коридорах та на парковці |
| Використання персоналу | Підвищення продуктивності | Організація навчальних курсів для медичного персоналу для підвищення їх продуктивності |

Джерело: розроблено автором

мії COVID-19. Також це може бути розширення спектру діагностичних послуг, таких як генетичні тести або послуги з медичної візуалізації. Клініка, яка раніше спеціалізувалася лише на консультаціях терапевтів, може додати до свого переліку послуги кардіолога, ендокринолога або невролога. Такий підхід дозволяє залучити нову категорію пацієнтів, які потребують спеціалізованої медичної допомоги.

Розвиток супутніх послуг є ще одним важливим напрямом диверсифікації. Це може включати надання послуг реабілітації, дієтичного харчування, психологічної підтримки або послуг з догляду за літніми людьми. Наприклад, після операції або травми пацієнти потребують реабілітації, тому клініка може додати до свого переліку послуги фізичної терапії або масажу. Також, у зв'язку зі зростанням числа людей з хронічними захворюваннями, послуги дієтолога або психолога стають все більш затребуваними. Розвиток таких супутніх послуг не лише збільшує дохід підприємства, але й підвищує його конкурентоспроможність.

Вихід на нові ринки є стратегією, яка дозволяє розширити географічне покриття або надати послуги для певних груп населення. Наприклад, клініка, яка раніше обслуговувала лише місцеве населення, може відкрити філії в інших містах або регіонах. Також, вона може спеціалізуватися на наданні послуг для певних груп населення, таких як літні люди, діти або вагітні жінки. Наприклад, відкриття спеціалізованого центру для літніх людей з послугами геронтолога, реабілітолога та психолога може бути вигідним напрямком діяльності. Спеціалізація на наданні медичних послуг для дітей (педіатричний центр) або для жінок під час вагітності та після пологів також є перспективним варіантом розширення.

Таким чином, диверсифікація послуг є важливим інструментом для забезпечення фінансової стабільності приватного медичного підприємства в умовах криз. Вона дозволяє не лише розширити клієнтську базу та забезпечити стабільний дохід, але й підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Розвиток онлайн-сервісів. Розвиток онлайн-сервісів, включаючи телемедицину, набуває вирішального значення, особливо в умовах обмежень фізичних контактів та для розширення доступу до допомоги [2; 6]. Це забезпечує безперервність допомоги та відкриває нові стратегічні можливості [9].

Онлайн-консультації стають незамінним інструментом для надання медичної допомоги пацієнтам, які не можуть фізично відвідати клініку. Це особливо важливо для пацієнтів з хронічними захворюваннями, літніх людей та тих, хто проживає у віддалених районах. Онлайн-консультації можуть проводитися через відеозв'язок або чат, що дозволяє лікарю оцінити стан пацієнта, надати консультацію та скоригувати лікування. Наприклад, у період пандемії COVID-19 багато приватних клінік запровадили онлайн-консультації для пацієнтів з підозрою на COVID-19 або для тих, хто потребував планових консультацій. Це дозволило зменшити навантаження на медичні заклади та забезпечити безперервність надання медичної допомоги [2].

Дистанційне спостереження за пацієнтами є ще одним важливим аспектом розвитку онлайн-сервісів. Використання мобільних додатків або телеметричних пристроїв дозволяє лікарям відстежувати стан пацієнтів в режимі реального часу, отримувати дані про їхній артеріальний тиск, рівень цукру в крові, пульс та інші показники. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни в стані пацієнта, коригувати лікування та запобігати ускладненням. Наприклад, пацієнти з цукровим діабетом можуть використовувати мобільні додатки для передачі даних про рівень цукру в крові лікарю, що дозволяє йому відстежувати ефективність лікування та своєчасно коригувати дозу інсуліну [2].

Онлайн-запис на прийом є зручним інструментом як для пацієнтів, так і для медичного персоналу. Пацієнти можуть самостійно обирати зручний час для візиту, не витрачаючи час на телефонні дзвінки та очікування в черзі. Це також зменшує навантаження на реєстратуру та дозволяє медичному персоналу ефективніше планувати свій час. Наприклад, багато приватних клінік запровадили онлайн-запис на прийом через веб-сайт або мобільний додаток, що дозволило пацієнтам записуватися на прийом у будь-який час доби.

Онлайн-продаж медичних товарів: замовлення медикаментів та товарів медичного призначення з доставкою. Розвиток онлайн-сервісів дозволяє адаптуватися до змін, оптимізувати процеси, розширити базу клієнтів та підвищити їх лояльність [6; 2].

Висока якість медичних послуг є основою для формування стійкої довіри пацієнтів та конкурентної переваги [3], особливо в кризові періоди [6]. Оцінка та забезпечення якості є центральними в управлінні медичним закладом [3].

Впровадження сучасних медичних технологій: інвестиції в передове обладнання та програмне забезпечення для точності діагностики та ефективності лікування [1].

Підвищення кваліфікації медичного персоналу: регулярне навчання та сертифікація для забезпечення компетентності фахівців, що є ключовим ресурсом [1].

Забезпечення високого рівня сервісу: створення комфортних умов, уважне ставлення до потреб пацієнтів, оперативне вирішення проблем, що впливає на сприйняття якості [3; 6].

В умовах кризи ефективні маркетингові комунікації стають критично важливими для інформування та заспокоєння стейкхолдерів. Вони забезпечують зв'язок з існуючими пацієнтами, залучення нових та формування позитивного іміджу.

Використання соціальних мереж: швидке інформування про зміни, нові послуги, акції; підтримка двосторонньої комунікації.

Контекстна реклама: залучення клієнтів, які активно шукають медичні послуги в інтернеті.

Email-маркетинг: підтримка зв'язку з існуючими клієнтами, розсилання корисної інформації.

Управління репутацією: оперативне реагування на відгуки, вирішення проблем клієнтів, підтримка прозорої комунікації.

Гармонізація маркетингових та стратегічних аспектів є фундаментальною передумовою успішного антикризового управління та досягнення стратегічних цілей. Вона вимагає інтеграції маркетингових стратегій з загальною стратегією підприємства.

Розробка інтегрованої маркетингової стратегії: врахування специфіки медичної галузі, спрямованість на формування іміджу, залучення та утримання клієнтів.

Регулярний аналіз ринку: виявлення нових можливостей та загроз, адаптація стратегії до змін у зовнішньому середовищі.

Впровадження системи управління ризиками: ідентифікація потенційних кризових ситуацій та розробка планів реагування.

Забезпечення гнучкості та адаптивності: створення системи внутрішніх комунікацій, розвиток компетенцій персоналу для швидкої адаптації.

Висновки. Гармонізація маркетингових та стратегічних аспектів діяльності є фундаментальною для забезпечення результативності антикризового управління у при-

ватних медичних підприємствах. В умовах нестабільності, здатність підприємства адаптуватися стає вирішальною. Тому розробка адаптивних стратегій, що враховують особливості медичної галузі та конкурентного середовища, є ключовим елементом. Специфіка медичної сфери потребує індивідуалізованих стратегій, що базуються на глибокому розумінні ринку та потреб пацієнтів.

Подальші дослідження повинні зосередитися на створенні моделей прогнозування кризових ситуацій, що дозволить підприємствам превентивно планувати свої дії, а також на оцінці ефективності різних антикризових заходів для виявлення найбільш дієвих підходів. Для забезпечення ефективності антикризового управління необхідна розробка системи моніторингу та прогнозування кризових ситуацій. Впровадження системи управління ризиками, забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства, створення ефективної системи внутрішніх комунікацій та налагодження співпраці з зовнішніми стейкхолдерами є критично важливими компонентами успішного антикризового управління.

Список використаної літератури:

1. Ілляшенко С. М. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2003. 306 с.
2. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
3. Bashshur R. L., Howell J. D., Krupinski E. A. (Eds.). *Global telehealth: A new health care reality*. Mary Ann Liebert, 2011. 229 p.
4. Donabedian A. The quality of care: How can it be assessed? *JAMA*. 1988, no. 12, pp. 1743–1748. DOI: <https://doi.org/10.1001/jama.1988.03410120089033>
5. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. 9th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2016. 758 p.
6. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the future*. Boston : Harvard Business School Press, 1994. 352 p.
7. Kaplan R. S., Norton D. P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 336 p.
8. Kotler P., Keller K. L. *Marketing management: textbook*. 15th ed.: Pearson India, 2016. 870 p.
9. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. 2nd ed.: Pearson Education, 2009. 441 p.
10. Pearson C. M., Clair J. A. Reframing crisis management. *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23, No. 1. P. 59–76. DOI: <https://doi.org/10.2307/259099>
11. Porter M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York : Free Press, 2015. 557 p.

References:

1. Illiashenko S. M. (2003) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Sumy: Universytetska knyha. (in Ukrainian)
2. Barney J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120.
3. Bashshur R. L., Howell J. D., Krupinski E. A. (eds.) (2011) *Global telehealth: A new health care reality*. New York: Mary Ann Liebert.
4. Donabedian A. (1988) The quality of care: How can it be assessed? *JAMA*, vol. 260, no. 12, pp. 1743–1748. DOI: <https://doi.org/10.1001/jama.1988.03410120089033>
5. Grant R. M. (2016) *Contemporary strategy analysis: Text and cases*. 9th ed. Chichester: John Wiley & Sons.
6. Hamel G., Prahalad C. K. (1994) *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
7. Kaplan R. S., Norton D. P. (1996) *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
8. Kotler P., Keller K. L. (2016) *Marketing management*. 15th ed. Harlow: Pearson Education.
9. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (2009) *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. 2nd ed. Harlow: Pearson Education.
10. Pearson C. M., Clair J. A. (1998) Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 1, pp. 59–76. DOI: <https://doi.org/10.2307/259099>
11. Porter M. E. (2015) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Dmytro Palei, Postgraduate Student, Private Higher Educational Institution "European University"

THE EFFECTIVENESS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT BASED ON THE HARMONIZATION OF MARKETING AND STRATEGIC ASPECTS OF THE ACTIVITIES OF PRIVATE MEDICAL ENTERPRISE

The article examines the effectiveness of anti-crisis management of a private medical enterprise under conditions of economic instability, structural transformation of the healthcare market, increasing competitive pressure and growing uncertainty of the external environment. It is substantiated that crisis phenomena in the activities of private medical institutions are formed under the influence of a complex combination of external and internal factors, among which the most significant are changes in regulatory and legal frameworks, pandemic threats, fluctuations in solvent demand, limited financial resources, as well as insufficient coordination of strategic and marketing management decisions. The purpose of the study is to identify directions for improving the effectiveness of anti-crisis management through the harmonization of marketing and strategic aspects of private medical enterprise activity. The research methodology is based on the application of general scientific and special methods, including system analysis, structural-functional analysis, comparison, generalization, logical modeling, and interpretation of modern approaches to crisis management. The results of the study indicate that the integration of marketing tools with long-term strategic development goals contributes to strengthening financial sustainability, optimizing costs without reducing the quality of medical services, preserving patient trust, and enhancing competitive positions in crisis conditions. A comprehensive approach to anti-crisis management is proposed, which includes diversification of medical services, development of online services and telemedicine, improvement of marketing communications, implementation of a risk management system, and ensuring the adaptability and flexibility of the organizational structure of the enterprise. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed recommendations in the activities of private medical enterprises in order to increase their adaptability, resilience and competitiveness in conditions of crisis transformations, market volatility and long-term strategic uncertainty.

Keywords: *anti-crisis management, marketing, strategic management, medical business, private medical enterprise, strategy harmonization, business resilience.*

Дата надходження статті: 21.01.2026

Дата прийняття статті: 17.02.2026

Дата публікації статті: 03.03.2026