



оригинальная статья

<https://elibrary.ru/gnesxu>

## Теория и практика применения маркетинговых инструментов стратегического планирования федеральных научно-медицинских организаций

Попсуйко Артем Николаевич

Научно-исследовательский институт комплексных проблем  
сердечно-сосудистых заболеваний, Россия, Кемерово

eLibrary Author SPIN: 4652-0570

<https://orcid.org/0000-0002-5162-0029>

popsan@kemcardio.ru

Артамонова Галина Владимировна

Научно-исследовательский институт комплексных проблем  
сердечно-сосудистых заболеваний, Россия, Кемерово

eLibrary Author SPIN: 3972-2791

<https://orcid.org/0000-0003-2279-3307>

Куц Оксана Васильевна

Научно-исследовательский институт комплексных проблем  
сердечно-сосудистых заболеваний, Россия, Кемерово

eLibrary Author SPIN: 6999-0113

<https://orcid.org/0000-0002-8646-7810>

**Аннотация:** Цель – описать практики применения таких маркетинговых инструментов, как SWOT- и DEPLESET-анализ, в процессе стратегического развития деятельности научной медицинской организации, которая оказывает высокотехнологическую медицинскую помощь пациентам с болезнями системы кровообращения, проживающим на территории Кемеровской области – Кузбасса и Сибирского федерального округа. Актуальность использования SWOT- и DEPLESET-анализа в указанной отрасли обусловлена необходимостью повышения конкурентоспособности учреждений здравоохранения и медицинской науки, удовлетворенности пациентов условиями и качеством оказанной помощи. Применены общенаучные методы анализа и синтеза, принцип единства исторического и логического. Использованы базы данных eLibrary, поисковой системы по полным текстам научных публикаций Google Scholar, PubMed. Маркеры поиска – словосочетания *маркетинг в здравоохранении*, *маркетинговые исследования в медицине*. Первоначально в анализ было включено 55 публикаций, но для формирования обзора отобраны репрезентативные исследования (26 публикаций) в данной сфере. При работе с литературными источниками использовались элементы метода Prisma. Показана практическая значимость DEPLESET-анализа на примере федерального научного медицинского учреждения. Установлено, что применение данного инструмента вместе с традиционным SWOT-анализом позволяет сформировать ключевые направления развития учреждения, его факторы успеха и риска.

**Ключевые слова:** маркетинговые инструменты, SWOT-анализ, маркетинг в здравоохранении, DEPLESET-анализ, стратегическое развитие

**Цитирование:** Попсуйко А. Н., Куц О. В., Артамонова Г. В. Теория и практика применения маркетинговых инструментов стратегического планирования федеральных научно-медицинских организаций. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2025. Т. 10. № 2. С. 327–337. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-2-327-337>

Поступила в редакцию 10.12.2024. Принята после рецензирования 29.01.2025. Принята в печать 03.02.2025.

full article

## Marketing Tools for Strategizing Federal Organizations of Medical Sciences: Theory and Practice

Artem N. Popsuyko

Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases,  
Russia, Kemerovo

eLibrary Author SPIN: 4652-0570

<https://orcid.org/0000-0002-5162-0029>

popsan@kemcardio.ru

Galina V. Artamonova

Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases,  
Russia, Kemerovo

eLibrary Author SPIN: 3972-2791

<https://orcid.org/0000-0003-2279-3307>

Oksana V. Kusch

Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases,  
Russia, Kemerovo

eLibrary Author SPIN: 6999-0113

<https://orcid.org/0000-0002-8646-7810>

**Abstract:** Such marketing tools as SWOT and DEPLESET analyses can be applied to medical R&D organizations to strategize their development. These methods could make healthcare institutions more competitive, thus improving the conditions and quality of care provided. The review covered research articles (total: 55; representative sample: 25) retrieved from eLibrary, Google Scholar, and PubMed by search markers *marketing in healthcare* and *marketing research in medicine*. The review combined standard research methods with some elements of the Prisma method. The empirical part involved the methods of DEPLESET and SWOT applied to the case of a federal scientific medical institution, i.e., the Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases, Kemerovo, which provides high-tech medical care in the Kemerovo Region and the entire Siberian Federal District. Combined with conventional methods, these tools made it possible to reveal the success and risk factors to be used in strategizing the major growth areas.

**Keywords:** marketing tools, SWOT analysis, healthcare marketing, DEPLESET analysis, strategic development

**Citation:** Popsuyko A. N., Kusch O. V., Artamonova G. V. Marketing Tools for Strategizing Federal Organizations of Medical Sciences: Theory and Practice. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(2): 327–337. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-2-327-337>

Received 10 Dec 2024. Accepted after review 29 Jan 2025. Accepted for publication 3 Feb 2025.

### Введение

Существование российского здравоохранения в условиях рыночных отношений сопряжено с необходимостью учреждений отрасли гибко реагировать на изменения внутренней и внешней среды, в том числе посредством имплементации современных маркетинговых инструментов в рутинную практику клинического и организационного менеджмента. На современном этапе развития медицинских организаций маркетинг обуславливает необходимость разработки и внедрения новых организационных, информационных технологий, направленных на поступательное развитие современных форм и методов управления в системе здравоохранения. Для более успешного функционирования медицинских организаций как предприятий услуг необходимо создание нового качественного управления, которое будет направлено

прежде всего на разработку, анализ запросов и потребностей рынка [1].

Маркетинг как инструмент экономической деятельности обеспечивает изучение запросов, ожиданий и потребностей целевой аудитории и инвариантно встроен в функционирование учреждений здравоохранения (внедрение концепции пациентоцентризма, идеи которого переплетены с сервисоориентированной экономикой). Вопросы стратегического развития учреждений здравоохранения и медицинской науки организационно и функционально связаны со стратегическим маркетингом, реализация которого предполагает учет потребностей и желаний целевой аудитории, эффективное предоставление продуктов и услуг для гармонизации удовлетворенности потребителей и благополучия общества [2].

Все чаще маркетинговые исследования в отрасли здравоохранения рассматриваются в качестве действенных, универсальных управленческих инструментов оценки собственной деятельности и возможностей оказания качественных медицинских услуг населению [3]. Теоретическое обоснование проблемы применения маркетинга в медицинской сфере, степень проработки и специфические особенности использования его инструментов в учреждениях здравоохранения неоднократно оказывались в центре научных дискуссий. В существующем многообразии проводимых исследований выделяется ряд работ отечественных и зарубежных авторов, изучающих цифровизацию маркетинга в здравоохранении [4–6], его роль в развитии учреждений медицинской отрасли [7; 8] и увеличении потока пациентов [9; 10].

Применение маркетинговых инструментов ассоциируется со следующими видами организационных действий: проведение анализа медицинского учреждения для выявления сильных и слабых сторон в развитии маркетинговой деятельности; повышение имиджа компании путем позиционирования медицинской организации и на внутреннем, и на мировом рынках; утверждение плана дальнейшей работы взаимодействия с другими организациями [11]. В работе [12] SWOT-анализ рассматривается как действенный маркетинговый инструмент определения стратегических перспектив развития отраслей здравоохранения и образования.

Специфичность проблемы, затронутой в статье, связана с высокой общественной значимостью здравоохранения. Это обуславливает обращение к социально ориентированному маркетингу: учреждения здравоохранения обязаны не только удовлетворять запросы клиентов, но и совершенствовать благосостояние социума в национальном и региональном измерении [13]. Сегодня медицинский маркетинг – это инновация, позволяющая экономить ресурсы и мобилизовать активы организации, обеспечивать возможность получения дополнительной прибыли и модернизации внутренних и внешних бизнес-процессов [7].

Учреждениям здравоохранения необходимо внедрять концепцию управления маркетингом, которая будет полностью соответствовать как реальным тенденциям на мировом рынке, так и потребностям и запросам потребителей услуг [14]. Однако стоит отметить, что на фоне активного использования маркетинга в других рыночных отраслях наблюдается недостаточная его востребованность в учреждениях здравоохранения и медицинской науки. По мнению С. А. Филина и др., маркетинговые инструменты

внедряются достаточно своевременно и успешно только в крупных западных фармакологических корпорациях. При этом учреждения здравоохранения не обладают такой степенью результативности внедрения эффективных маркетинговых программ и технологий [7].

Несмотря на повышенный интерес научного сообщества к данной проблеме [15–19], среди отечественных работ мало таких, которые бы отражали опыт применения маркетинговых инструментов в федеральных научных медицинских организациях (например, труд [20]). Цель – описать практики применения таких маркетинговых инструментов, как SWOT- и DEPLESET-анализ, в процессе стратегического развития деятельности научной медицинской организации, которая оказывает высокотехнологическую медицинскую помощь пациентам с болезнями системы кровообращения, проживающим на территории Кемеровской области – Кузбасса и Сибирского федерального округа. Рассмотрению подлежало федеральное научное медицинское учреждение «Научно-исследовательский институт комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний» (НИИ КПССЗ). Выбор стратегического маркетинга в качестве методического ориентира основан на результатах работ отечественных авторов, в которых аргументированно доказаны его отличия от операционного маркетинга [21; 22].

## Методы и материалы

База исследования – НИИ КПССЗ – организация, где реализуются научные и клинические направления международного уровня в области медицинских биотехнологий, эпидемиологии сердечно-сосудистых заболеваний. Применены общенаучные методы анализа и синтеза, принцип единства исторического и логического. Использованы базы данных eLibrary, поисковой системы по полным текстам научных публикаций Google Scholar, PubMed. Маркеры поиска – словосочетания *маркетинг в здравоохранении, маркетинговые исследования в медицине*. Первоначально в анализ было включено 55 публикаций, но для формирования обзора отобраны репрезентативные исследования (26 публикаций) в данной сфере. При работе с литературными источниками использовались элементы метода Prisma.

## Результаты

Основа статьи – концепция стратегического маркетинга, имеющего следующие структурные элементы: анализ потребностей и определение характеристик отраслевого рынка; сегментация отраслевого рынка; анализ привлекательности учреждения в условиях

конкуренции; выбор и разработка стратегии развития медицинской организации [21]. Эти элементы демонстрируют последовательность действий анализа внутренней и внешней среды, результатом которого становится разработка стратегии развития медицинской организации.

К наиболее востребованным маркетинговым инструментам сегодня относятся пять сил Портера, анализ стратегических групп конкурентов и цепочки создания стоимости, SWOT-анализ [23]. Они позволяют выявить слабые и сильные стороны медицинской организации, оценить ее возможности и угрозы, а также факторы прямого и косвенного воздействия [20].

При проведении исследования авторы обращались к методу SWOT-анализа, который характеризует

возможности развития НИИ КПССЗ в условиях внешних вызовов и ограничений и формирует потенциальные точки роста, исходящие из внутренних возможностей учреждения. Применение SWOT-анализа осуществлялось в два этапа. На первом этапе была проведена общая оценка деловой среды учреждения (табл. 1). На втором использовался вариант расширенной матрицы SWOT-анализа, который позволил сформировать первичные стратегии развития НИИ КПССЗ с учетом характеристики факторов внутренней среды и внешнего окружения (табл. 2).

Результаты, представленные в таблицах 1 и 2, позволили дать целостную характеристику внутренней и внешней среды НИИ КПССЗ и обозначить первичные стратегические приоритеты его деятельности. На основании этого были определены

Табл. 1. SWOT-анализ деятельности НИИ КПССЗ

Tab. 1. SWOT analysis of Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases, Kemerovo

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) приверженность высшего руководства к улучшениям;</li> <li>2) наличие нескольких видов деятельности (научная, лечебная, образовательная, издательская) и клинических исследований;</li> <li>3) высокопрофессиональный коллектив;</li> <li>4) внедрение современных технологий профилактики и лечения болезней системы кровообращения;</li> <li>5) организация деятельности на основе принципов международного стандарта качества ISO 9001:2015;</li> <li>6) численность сотрудников в возрасте до 30 лет – 22 %;</li> <li>7) наличие высококвалифицированных специалистов в управлении проектами и конфликтами, проведение и организация внутренних аудитов системы менеджмента качества;</li> <li>8) регулярная оценка уровня удовлетворенности потребителей предоставляемыми услугами и сотрудников условиями труда</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) наличие устаревшего научного оборудования для фундаментальных исследований;</li> <li>2) низкая мотивация персонала в обеспечении преемственности лечебно-диагностического процесса;</li> <li>3) отсутствие навыков стратегического планирования и управления проектами у большей части сотрудников;</li> <li>4) текучесть кадров среди медицинских сотрудников выше, чем среди других групп персонала; высокая доля внутреннего совместительства;</li> <li>5) высокий уровень эмоционального выгорания сотрудников;</li> <li>6) результаты опроса персонала не всегда используются для принятия организационных мер для улучшения деятельности учреждения</li> </ol>
Возможности (O)	Угрозы (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) политика государства в части реализации национальных проектов в науке и здравоохранении;</li> <li>2) государственная поддержка оказания населению высокотехнологичной медицинской помощи;</li> <li>3) административная поддержка деятельности НИИ КПССЗ со стороны органов публичной власти всех уровней;</li> <li>4) внедрение проектов повышения доступности высокотехнологичной медицинской помощи для жителей малых территорий;</li> <li>5) высокая потребность населения в медицинских услугах, в том числе платных;</li> <li>6) принятие на государственном уровне критериев оценки деятельности учреждений и их категоричность;</li> <li>7) потребность в эпидемиологических / клинических исследованиях на региональном и национальном уровнях</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) снижение доли финансирования здравоохранения и науки из федерального бюджета;</li> <li>2) снижение потока пациентов с болезнями системы кровообращения из-за недостатков в организации первичного звена здравоохранения;</li> <li>3) высокая технологическая, экологическая, климатическая нагрузка на здоровье населения в Кемеровской области – Кузбассе;</li> <li>4) изменение законодательства в части ограничений в закупках ресурсов, особенно жизненно-важного оборудования;</li> <li>5) наличие ситуаций непреодолимой силы (специальная военная операция, сложная эпидемиологическая обстановка и пр.)</li> </ol>

ключевые факторы успеха и возможные риски в деятельности учреждения (табл. 3). В дальнейшем сведения таблиц 1–3 способствовали определению стратегических направлений развития НИИ КПССЗ.

Авторами проанализированы отечественные и зарубежные практики применения различных

инструментов стратегического маркетинга. Так, наиболее популярными методами на сегодняшний день являются: анализ сегментации рынка и его доли, конкурентного давления в отрасли (включая PESTEL-, STEEPLE- и STEER-анализ), матрица BCG или бизнес-экран GE, анализ предшественников

Табл. 2. Расширенный SWOT-анализ деятельности НИИ КПССЗ

Tab. 2. Extended SWOT analysis of Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases, Kemerovo

Комбинация факторов внешней среды	Номер фактора	Стратегическая реакция
S–O (сильные стороны–возможности)	S1,2–O1	Реализация проектов и стратегических мероприятий в рамках выполнения приоритетных национальных программ и проектов
	S3,4–O2,4	Развитие высокотехнологичной медицинской помощи в контексте направлений развития государственной политики здравоохранения
	S5,7,8–O5,6,7	Внедрение современных клинических и организационных технологий, направленных на обеспечение качества и безопасности медицинской деятельности
W–O (слабые стороны–возможности)	W1–O1,3	Составление грантовых заявок для привлечения дополнительного финансирования с целью приобретения оборудования для фундаментальных исследований
	W2,4,5–O3,4,5	Совершенствование системы стимулирования персонала за счет развития новых медицинских услуг и технологий, увеличение потока пациентов
W–T (слабые стороны–угрозы)	W1–T1,4	Привлечение дополнительных негосударственных источников финансирования, в том числе организаций-партнеров
	W3–T5	Повышение квалификации персонала в области проектного управления и риск-менеджмента
	W5–T2	Внедрение программ профилактики эмоционального выгорания сотрудников с опорой на разную интенсивность потоков пациентов
S–T (сильные стороны–угрозы)	S1–T1	Обеспечение устойчивого развития учреждения с учетом многоканального финансирования
	S1,5–T4,5	Развитие существующей практики управления качеством на основе международного стандарта качества ISO 9001:2015 (процессное управление, риск-менеджмент)
	S7–T2	Разработка и реализация проектов, направленных на совершенствование первичного звена в части ведения пациентов с болезнями кровообращения

Табл. 3. Факторы успеха и возможные риски развития НИИ КПССЗ

Tab. 3. Success factors and development risks of Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases, Kemerovo

Факторы успеха	Возможные риски
<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокий профессионализм сотрудников;</li> <li>• приверженность руководства к непрерывному обучению сотрудников;</li> <li>• востребованность медицинских услуг и результатов фундаментальных исследований в регионе и за его пределами;</li> <li>• лидерство НИИ КПССЗ в определенных научных и клинических областях;</li> <li>• сформированная эффективная система управления процессами на основе стандарта ISO 9001:2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая текучесть квалифицированных сотрудников;</li> <li>• нестабильная внешняя среда (санкции, внешние вызовы);</li> <li>• нестабильность финансирования процесса оказания медицинской помощи в условиях его многоканальности;</li> <li>• недостаточный уровень мотивации сотрудников;</li> <li>• недостаточно развитая транспортная логистика для совершенствования взаимодействия с другими территориями Сибирского федерального округа</li> </ul>



(эволюционный анализ), анализ жизненного цикла продукта и S-образной кривой, анализ цикла эволюции продукта, анализ сценариев, анализ доли сегмента, ситуационный анализ, стратегический групповой анализ [24]. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки, представленные в отечественной литературе [25–27].

Вместе с тем международный опыт показывает, что одним из действенных инструментов стратегического маркетинга является DEPLESET-анализ, который предполагает анализ и оценку демографического, экономического, политического, нормативно-правового, эпидемиологического, социально-демографического и технологического контекстов деловой среды учреждения [28]. Кроме того, на момент написания статьи среди отечественных публикаций практика применения указанного маркетингового инструмента на примере учреждения здравоохранения и медицинской науки не была представлена. Также DEPLESET-анализ обладает комплексным характером, доступностью и простотой применения. Как правило, данный вид анализа предусматривает формулировку вопросов, которые позволяют раскрыть содержание каждого фактора:

- **демографический (D)**: численность и структура населения (по возрасту, образованию, месту проживания); существующие тенденции в регионе нахождения медицинской организации;
- **экономический (Ec)**: перспективы экономического роста в различных сферах деятельности,

которые оказывают влияние на деятельность медицинской организации;

- **политический (P)**: структура регулирующих органов, оказывающих воздействие на медицинское учреждение;
- **нормативно-правовые условия (L)**: структура нормативно-правовых норм, которых должна придерживаться медицинская организация;
- **этический (Et)**: система ценностей в медицинской организации, уровень ее корпоративной культуры;
- **социологический (S)**: тенденции в обществе, которые могут повлиять на отрасль здравоохранения;
- **эпидемиологические (Ep)**: структура заболеваемости, характерная для данного региона;
- **технологический (T)**: инновационные технологии, которые применяются или потенциально могут быть использованы в медицинской организации.

Для определения ключевых направлений стратегического развития НИИ КПССЗ в дополнение к проведенному SWOT-анализу был впервые применен DEPLESET-анализ, результаты которого представлены в таблице 4.

Информация, представленная в таблице 4, демонстрирует прикладную ценность данного маркетингового инструмента, позволяющего провести комплексный анализ состояния различных факторов внутренней и внешней среды. Помимо этого,

Табл. 4. Проведение DEPLESET-анализа: фрагмент

Tab. 4. DEPLESET analysis (excerpt) of Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases, Kemerovo

Фактор	Содержание	Связь с другими факторами*
Демографический (D)	В 2021–2023 гг. наблюдалось ухудшение демографической ситуации: депопуляция и старение населения, миграционный отток в другие регионы. Кемеровская область – Кузбасс – высокоурбанизированный регион (в 2021 и 2023 гг. доля городского населения составляла 86,1 и 86,6 % соответственно, а доля сельского населения – 13,9 и 13,4 % соответственно) <sup>1</sup> . Распределение числа посещений по возрастным группам заложено в планировании территориальной программы государственных гарантий.	Ec
Экономический (Ec)	В настоящее время развитие страны происходит в условиях политических и экономических санкций. Ограничения на поставку изделий медицинского значения, научного и медицинского оборудования приводят к несвоевременному обеспечению, нарушению планирования сроков поставок и логистических цепочек в целом. Импортозамещение позволит частично сократить издержки на материально-техническое обеспечение. Государство продолжает реализацию национальных проектов в сфере науки и здравоохранения. Отмечается дефицит рабочей силы во многих отраслях народного хозяйства на региональном и национальном уровнях	P, D, L

<sup>1</sup> Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 05.12.2024).

Фактор	Содержание	Связь с другими факторами*
Политический (P)	Нестабильность внешнеполитической ситуации в России при устойчивой структуре публичной власти всех уровней. Реализация национальных проектов, непосредственно связанных с деятельностью НИИ КПССЗ. Резкое сокращение импорта техники, технологий, расходных материалов и медикаментов в связи с высоким санкционным давлением	Ec, D
Нормативно-правовые условия (L)	В НИИ КПССЗ, в соответствии с федеральным законом о науке, клинике, образовании, охране труда, в сфере экономики и финансов, закупок и др., приняты и работают локальные акты. Составлен перечень основных нормативных федеральных, ведомственных и региональных актов, которым организация следует в работе	Ec, P, S, T
Этический (Et)	В профессиональной деятельности сотрудники НИИ КПССЗ руководствуются этическим кодексом. На основании регулярных социологических опросов при принятии управленческих решений учитывается мнение сотрудников, а также регулярно оценивается уровень удовлетворенности пациентов. Отмечается взаимопонимание, доверие в коллективе, демократичность принятия решений, предупреждение конфликтов, готовность к инновациям и саморазвитию, высокий авторитет руководителя, соблюдение трудовой дисциплины. В систему ценностей входят семья, общество, здоровье, культура, материальное благополучие, жизненный опыт	P, L, S
Социологический (S)	По данным ВЦИОМ, в 2022 г. молодежь 18–24 лет в большей степени, чем другие социально-демографические группы, воспринимает врачей как статусную профессию <sup>2</sup> . Установлено, что чем меньше размер населенного пункта, тем выше оценки положения врачей в обществе. За 15 лет показатель престижности данной профессии вырос в 3 раза (в 2006 г. – 11 %, в 2021 г. – 31 %). Кроме этого, на повышение престижа врача повлияла пандемия COVID-19. Вовлеченность сотрудников реализуется через участие в проведении внутренних аудитов, открытом обсуждении итогов работы служб, подразделений, директора, согласовании положений коллективного договора, разработке критериев оценки своего труда, системы материального стимулирования	D, Et, P, L, Ec
Эпидемиологический (Ep)	В 2023 г. в структуре общей заболеваемости взрослого населения Кузбасса первое место занимают болезни системы кровообращения (20,6 %), второе – болезни органов дыхания (15,5 %), третье – болезни костно-мышечной системы (10,3 %), четвертое – травмы и отравления (7,66 %), пятое – болезни мочеполовой системы (6,9 %). В 2019–2023 гг. первичная заболеваемость от болезней системы кровообращения имеет тенденцию к росту в целом по региону (+36,8 %) <sup>3</sup>	D, Ec, P, S
Технологический (T)	В НИИ КПССЗ применяются минимально инвазивные и гибридные технологии лечения в соответствии с мировым трендом по минимизации хирургической операции в пользу рентгенэндоваскулярных технологий, off-pump хирургии, мини-доступа, гибридных технологий, внутрисосудистой визуализации. В этом же направлении происходит интеграция новых медицинских технологий и фундаментальной науки. Внедряется рентгенэндоваскулярная и сердечно-сосудистая хирургия с нейрофизиологией, молекулярной, цифровой, тканеинженерной медициной, а также обучение нейросетей, использование технологий искусственного интеллекта	Ec, S, P, T, L

Прим.: \* – указывается взаимосвязь различных факторов в зависимости от содержания ответа на вопрос.

<sup>2</sup> Врачи: доверие, престиж, доходность профессии. ВЦИОМ. 20.06.2022. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/vrachi-doverie-prestizh-dokhodnost-professii> (дата обращения: 05.12.2024).

<sup>3</sup> Об утверждении региональной программы «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями на 2019–2025 гг.» Постановление Правительства Кемеровской области – Кузбасса № 384 от 27.06.2019 (с изм. от 31.05.2024). СПС Кодекс.

DEPLESET-анализ показывает их взаимосвязь и взаимодополняемость, а также особенные черты, характерные для НИИ КПССЗ и Кемеровской области – Кузбасса как крупного промышленного региона Сибири. В совокупности анализируемые факторы, с одной стороны, формируют обоснование необходимости развития кардиологической помощи в регионе, с другой – позволяют определить ключевые направления развития НИИ КПССЗ.

Например, старение населения приводит к увеличению потребности в кардиохирургической помощи, а падение рождаемости – к снижению данной потребности. Дефицит рабочей силы во многих отраслях народного хозяйства может привести к росту заработной платы и, как следствие, к росту ее целевых показателей для медицинских и научных работников. Одновременно необходимость импортозамещения в условиях международных санкций выступает катализатором проведения фундаментальных и прикладных исследований в НИИ КПССЗ, которые направлены на совершенствование процесса оказания высокотехнологичной медицинской помощи пациентам с сердечно-сосудистыми заболеваниями.

В результате применения представленных в статье маркетинговых инструментов определены ключевые цели и направления стратегического развития НИИ КПССЗ (табл. 5).

По каждому из обозначенных направлений сформирован портфель проектов, объединенных общей целью. К наиболее значимым из них относятся проекты по внедрению бережливых технологий, управлению знаниями и изменениями, разработке новых изделий медицинского назначения, внедрению

и развитию малоинвазивной хирургии, пациентоцентричности и др. Для их успешной реализации в системе менеджмента качества НИИ КПССЗ существуют процессы стратегического и тактического планирования, которые обеспечивают непрерывный процесс мониторинга и контроля достижения целевых показателей.

### Заключение

В статье продемонстрирована практика применения DEPLESET-анализа и матрицы SWOT, в том числе в ее расширенном варианте на примере федеральной научной медицинской организации. Если последний инструмент уже вошел в практику маркетинговых исследований, то опыт применения DEPLESET-анализа в учреждениях подобного типа является новым.

В ходе исследования были определены, во-первых, ключевые факторы успеха НИИ КПССЗ: высокий профессионализм сотрудников; приверженность руководства к непрерывному обучению сотрудников; востребованность медицинских услуг и результатов фундаментальных исследований в регионе и за его пределами; лидерство НИИ КПССЗ в определенных научных и клинических областях; сформированная эффективная система управления процессами на основе стандарта ISO 9001:2015. Во-вторых, возможные риски в деятельности учреждения: высокая текучесть квалифицированных сотрудников; нестабильная внешняя среда (санкции, внешние вызовы); нестабильность финансирования процесса оказания медицинской помощи в условиях его многоканальности; недостаточный уровень мотивации

Табл. 5. Направления и цели стратегического развития НИИ КПССЗ

Tab. 5. Trends and goals of strategic development of Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases, Kemerovo

Направления	Цели
Научная деятельность	Стать ведущим центром страны по разработке медицинских изделий в области биопротезирования структур сердца
Медицинская деятельность	Оказание высокотехнологичной медицинской помощи на основе современных технологий малоинвазивной кардиохирургии
Образовательная деятельность	Повышение качества образовательных программ НИИ КПССЗ по вопросам клинико-организационных технологий при болезнях системы кровообращения
Управление персоналом	Создать условия непрерывного развития кадрового потенциала и благоприятного морально-психологического климата
Управление знаниями	Повышение эффективности путем снижения неэффективных затрат
Финансы	Обеспечение финансовой устойчивости института
Управление инфраструктурой	Создание безопасной производственной среды и инфраструктуры института



сотрудников; недостаточно развитая транспортная логистика для совершенствования взаимодействия с другими территориями Сибирского федерального округа.

Кроме того, проведенный маркетинговый анализ позволил сформировать семь направлений стратегического развития НИИ КПССЗ, которые были положены в основу стратегии развития учреждения в 2024–2026 гг.: научная, медицинская, образовательная деятельность, управление персоналом и знаниями, финансы, а также управление инфраструктурой.

Представленная в статье практика может быть масштабирована для учреждений здравоохранения и медицинской науки, независимо от отраслевой принадлежности и формы собственности, с целью определения направлений стратегического развития. Перспективы дальнейшего исследования заявленной темы связаны с оценкой возможностей применения других современных методов маркетингового анализа, направленных на изучение потребностей и ожиданий внутренних и внешних потребителей НИИ КПССЗ.

**Конфликт интересов:** Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

**Conflict of interests:** The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

**Критерии авторства:** А. Н. Попсуйко – формулировка проблемы и цели исследования, критический обзор литературы. О. В. Куш – внесение корректировок, редакция статьи, сбор материалов. Г. В. Артамонова – внесение корректировок, редакция статьи.

**Contribution:** A. N. Popsuiko formulated the problems and goals of the research, conducted a critical review of the literature on the problem under consideration. O. V. Kusch made adjustments, edited the draft version of the article, and collected materials. G. V. Artamonova made adjustments, edited the draft version of the article.

**Финансирование:** Исследование выполнено при поддержке комплексной программы фундаментальных научных исследований СО РАН в рамках фундаментальной темы НИИ КПССЗ № 0419-2022-0002 «Разработка инновационных моделей управления риском развития болезней системы кровообращения с учетом коморбидности на основе изучения фундаментальных, клинических, эпидемиологических механизмов и организационных технологий медицинской помощи в условиях промышленного региона Сибири» (госрегистрация № 122012000364-5 от 20.01.2022).

**Funding:** The research was supported by the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, Complex Fundamental Research no. 0419-2022-0002 (state registration no. 122012000364-5, January 20, 2022): Innovative models for managing circulatory risks based on comorbidity data and fundamental, clinical, epidemiological, and organisational technologies of healthcare in an industrial Siberian region.

## Литература / References

1. Сеницына Г. И. Некоторые аспекты развития маркетинга в здравоохранении. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2020. Т. 2. № 9. С. 22–26. [Sinityna G. I. Some aspects of marketing development in healthcare. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2020, 2(9): 22–26. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/syowwb>
2. Богуславский В. Д. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятиями в условиях рыночных отношений. *Академическая публицистика*. 2022. № 5-2. С. 128–137. [Boguslavskii V. D. Strategic marketing in enterprise management in market conditions. *Akademicheskaja publitsistika*, 2022, (5-2): 128–137. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xiojbu>
3. Ендовицкий Д. А., Разуваев Г. А. Особенности использования инструментов маркетинга в сфере оказания медицинских услуг. *Современная экономика: проблемы и решения*. 2022. № 5. С. 20–32. [Endovitsky D. A., Razuvaev G. A. Peculiarities of using marketing instruments in the sphere of medical services. *Sovremennaja ekonomika: Problemy i reshenia*, 2022, (5): 20–32. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17308/meps.2022.5/9250>
4. Сова А. Н. Стратегии и DIGITAL-инструменты интернет-маркетинга, используемые для продвижения коммерческих медицинских организаций. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2023. Т. 3. № 3. С. 157–166. [Sova A. N. Strategies and digital internet marketing tools for commercial medical organizations promotion. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2023, 3(3): 157–166. (In Russ.)] <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.03.03.018>
5. Манакина Е. С., Медведева О. В. Опыт внедрения системы UDS в работу частной медицинской организации. *Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики*. 2024. № 1. С. 844–855. [Manakina E. S., Medvedeva O. V. Experience of implementing UDS system in the work of a private medical

- organization. *Current problems of health care and medical statistics*, 2024, (1): 844–855. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2312-2935-2024-1-844-855>
6. Рукина П. А., Дубгорн А. С., Калязина С. Е. Применение концепции data driven в управлении медицинской организацией: успешные кейсы и шаги по внедрению в РФ. *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 11. С. 1146–1154. [Rukina P. A., Dubgorn A. S., Kalyazina S. E. Application of the data-driven concept in the management of medical organizations: Successful cases and steps for implementation in the Russian Federation. *Ekonomika i upravlenie*, 2022, 28(11): 1146–1154. (In Russ.)] <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-11-1146-1154>
  7. Филин С. А., Можаров Р. С., Генкин Е. В. Внутренний и внешний маркетинг взаимоотношений в медицинских организациях. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2021. Т. 17. № 6. С. 1052–1080. [Filin S. A., Mozharov R. S., Genkin E. V. Internal and external relationship marketing in medical organizations. *National Interests: Priorities and Security*, 2021, 17(6): 1052–1080. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24891/ni.17.6.1052>
  8. Лакхмил С., Каточков В. М., Асташова Ю. В. Анализ предпосылок использования технологий маркетинга в здравоохранении Алжира. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2018. № 6. С. 111–114. [Lakhmil S., Katochkov V. M., Astashova Yu. V. Prerequisites for the use of marketing technologies in healthcare in Algeria. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, 2018, (6): 111–114. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yudtit>
  9. Аксенова Е. И., Зудин А. Б. Маркетинг медицинских организаций: инструменты привлечения и удержания пациентов. *Вестник Авиценны*. 2020. Т. 22. № 4. С. 548–552. [Aksyonova E. I., Zudin A. B. Marketing of healthcare organizations: Tools for attracting and retaining patients. *Vestnik Avitsenny*, 2020, 22(4): 548–552. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25005/2074-0581-2020-22-4-548-552>
  10. Накенова А. А., Айдаралиев А. А., Аль-Шавабке Л. Д. О. Теоретические основы маркетинга в системе здравоохранения. *Бюллетень науки и практики*. 2021. Т. 7. № 5. С. 248–256. [Nakenova A. A., Aidaraliev A. A., Al-Shawabke L. D. O. Theoretical foundations of marketing in the healthcare system. *Bulletin of Science and Practice*, 2021, 7(5): 248–256. (In Russ.)] <https://doi.org/10.33619/2414-2948/66/23>
  11. Магдиева Н. Т., Супуралиева Х. М. Перспективы развития маркетинга в медицине: проблемы и противоречия. *Russian Economic Bulletin*. 2022. Т. 5. № 2. С. 45–49. [Magdieva N. T., Supuralieva Kh. M. Prospects for the development of marketing in medicine: Problems and contradictions. *Russian Economic Bulletin*, 2022, 5(2): 45–49. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rekfaf>
  12. Пржедецкая Н. В. Маркетинговый подход к развитию образования и здравоохранения в России в новых экономических условиях в поддержку импортозамещения. *Вестник Ростовского государственного экономического университета*. 2022. № 3. С. 115–121. [Przhedetskaya N. V. Marketing approach to development of education and healthcare in Russia in new economic conditions in support of import substitution. *Vestnik of Rostov State University of Economics*, 2022, (3): 115–121. (In Russ.)] <https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2022.79.3.015>
  13. Колесник В. И. Маркетинг медицинских услуг как инструмент эффективной деятельности учреждений здравоохранения. *Научный вестник: финансы, банки, инвестиции*. 2020. № 2. С. 121–126. [Kolesnik V. I. Health care marketing as a tool for effective activities of health care institutions. *Scientific Bulletin: finance, banks, investment*, 2020, (2): 121–126. (In Russ.)] <https://doi.org/10.37279/2312-5330-2020-2-121-126>
  14. Jaksic-Stojanovic A., Jankovic M. Management and marketing in health institutions. *Health information management: Empowering public health*, eds. Mantas J., Šendelj R., Ognjanović I., Knaup P., Ammenwerth E., Varga O. 2020, 99–107. <https://doi.org/10.3233/SHTI200669>
  15. Двойников С. И., Архипова С. В. К проблеме повышения эффективности стратегического управления в здравоохранении. *Медицинские технологии. Оценка и выбор*. 2019. № 1. С. 50–55. [Dvoynikov S. I., Arhipova S. V. To the problem of increased efficiency in health care strategic management. *Medical Technologies. Assessment and Choice*, 2019, (1): 50–55. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/bmcnmm>
  16. Сергеева Н. М. SWOT-анализ деятельности учреждения здравоохранения. *Региональный вестник*. 2020. № 3. С. 90–92. [Sergeeva N. M. SWOT analysis of a healthcare institution. *Regionalnyi vestnik*, 2020, (3): 90–92. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/gpeihw>
  17. Власова О. В. Исследование внешней среды районной больницы на основе методов стратегического анализа. *Наука и практика регионов*. 2020. № 3. С. 108–111. [Vlasova O. V. Research of the external environment of a district hospital based on strategic analysis methods. *Nauka i praktika regionov*, 2020, (3): 108–111. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/jhankt>

18. Дарибаев Н. Краткий анализ современного состояния офтальмологической отрасли путем SWOT-анализа. *Фармация Казахстана*. 2022. № 1. С. 111–117. [Daribayev N. A brief analysis of the current state of the ophthalmic industry by SWOT-analysis. *Pharmacy of Kazakhstan*, 2022, (1): 111–117. (In Russ.)] <https://doi.org/10.53511/pharmkaz.2022.18.30.018>
19. Колесникова Т. П., Седова И. Н., Макрушин Н. А. SWOT-анализ сферы здравоохранения Тульской области для определения направлений развития медицинских услуг. *Вестник Международной академии системных исследований. Информатика, экология, экономика*. 2022. № 24. С. 151–154. [Kolesnikova T. P., Sedova I. N., Makrushin N. A. SWOT-analysis of Tula Region healthcare to determine targeting medicine services development. *Vestnik Mezhdunarodnoi akademii sistemnykh issledovaniy. Informatika, ekologiya, ekonomika*, 2022, (24): 151–154. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qzithy>
20. Каюмова А. В., Вышегородский Д. В. Методы стратегического анализа как эффективный аргумент для успешного управления медицинской организацией. *Вектор экономики*. 2022. № 12. [Kaiumova A. V., Vyshegorodsky D. V. Methods of strategic analysis as an effective argument for successful management of a medical organization. *Vektor ekonomiki*, 2022, (12). (In Russ.)] [https://doi.org/10.51691/2500-3666\\_2022\\_12\\_8](https://doi.org/10.51691/2500-3666_2022_12_8)
21. Васильева Ю. С. Стратегический маркетинг в управлении инновационным развитием организации. *Копирайт*. 2022. № 4. С. 90–109. [Vasilyeva Yu. S. Strategic marketing in the management of innovative development of the organization. *Copyright*, 2022, (4): 90–109. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ziujuq>
22. Васина Ю. Д. Роль маркетинга как стратегического инструмента в современных условиях функционирования экономики. *Символ науки*. 2019. № 11. С. 39–40. [Vasina Yu. D. The role of marketing as a strategic tool in modern economic conditions. *Simvol nauki*, 2019, (11): 39–40. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yujela>
23. Курина Т. Н. Применение различных концепций маркетинга в стратегическом менеджменте. *Управленческие науки*. 2022. Т. 12. № 2. С. 98–110. [Kurina T. N. Application of various marketing concepts in strategic management. *Management Sciences*, 2022, 12(2): 98–110. (In Russ.)] <https://doi.org/10.26794/2304-022x-2022-12-2-98-110>
24. Казаков А. Г. Роль стратегического маркетинга в формировании конкурентных преимуществ медицинских учреждений. *Вестник науки*. 2024. Т. 2. № 2. С. 61–74. [Kazakov A. G. The role of strategic marketing in shaping competitive advantages of medical institutions. *Vestnik nauki*, 2024, 2(2): 61–74. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/wtmtqh>
25. Гомонко Э. А., Тарасова Т. Ф., Качан Н. А. Маркетинговый анализ как первичная функциональная область маркетинговой деятельности. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. 2022. № 6. С. 228–238. [Gomonko E. A., Tarasova T. F., Kachan N. A. Marketing analysis as a primary functional area of marketing activity. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava*, 2022, (6): 228–238. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yqdyic>
26. Поддубная Е. С., Медведская Т. К. Матрица BCG как инструмент исследования современных тенденций и динамики развития рынка аудиторских услуг Российской Федерации. *Столица науки*. 2020. № 9. С. 70–77. [Poddubnaya E. S., Medvedskaya T. K. BCG matrix as a tool for research of current trends and dynamics of the audit services market in the Russian Federation. *Stolitsa nauki*, 2020, (9): 70–77. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/mfkdhn>
27. Бокова Р. Д., Косинова Н. Н. Использование PESTEL-анализа в управлении учреждениями здравоохранения. *Прикаспийский вестник медицины и фармации*. 2021. Т. 2. № 2. С. 23–33. [Bokova R. D., Kosinova N. N. Using PESTEL analysis in the management of healthcare institutions. *Caspian Journal of Medicine and Pharmacy*, 2021, 2(2): 23–33. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17021/2021.2.2.23.33>
28. *Health systems and the challenge of communicable diseases: Experiences from Europe and Latin America*, eds. Coker R., Atun R., McKee M. NY: McGraw Hill, 2008, 266.