

оригинальная статья

<https://elibrary.ru/eukuul>

Стратегический анализ реализации пациент-ориентированного подхода к развитию здравоохранения Кузбасса

Бадло Светлана Васильевна

Территориальный фонд обязательного медицинского страхования
 Кемеровской области – Кузбасса, Россия, Кемерово
<https://orcid.org/0009-0006-3049-8788>
svetlanabadlo@yandex.ru

Табашникова Ольга Львовна

Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово
<https://orcid.org/0009-0003-3478-6507>

Аннотация: Достижение стратегических целей Российской Федерации по сохранению населения и обеспечению здоровья и благополучия людей подразумевает наличие эффективной системы здравоохранения, способной обеспечить доступность необходимых медицинских услуг и технологий, возможность системно обучать жителей правильному образу жизни и профилактике заболеваний. Для этого необходим переход к пациент-ориентированной медицине на основе стратегирования, которое обеспечит координацию федеральных, ведомственных и региональных программ, направленных на улучшение качества медицинской помощи и общего здоровья населения. Материалы: законодательные, нормативные, организационные документы и статистические данные федерального, регионального и ведомственного уровня. Проведен анализ статистических показателей здравоохранения в Сибирском федеральном округе и его субъектах в динамике, OTSW-анализ по методологии стратегирования, сравнительный анализ долгосрочных целей России и Кузбасса по развитию здравоохранения. Установлена целесообразность применения стратегического планирования и управления при переходе к пациент-ориентированной медицине, обнаружены взаимосвязи между стратегиями различного уровня, определены стратегические задачи региона по трансформации сферы здравоохранения и условия эффективности их реализации. Выявлены возможности реализации стратегии развития пациент-ориентированной медицины в Кузбассе на основе сильных сторон региона. Идентифицированы вероятные угрозы и риски, которые могут возникнуть в случае недостижения целей, сформулированы предложения по их снижению. Подтверждена важность соблюдения согласованности стратегий всех уровней и проявления инициативы в рамках соответствующего контура приоритетов; аргументировано наличие в Кузбассе потенциала для развития пациент-ориентированной медицины.

Ключевые слова: пациент-ориентированная медицина, стратегирование, методология стратегирования, стратегические цели, развитие медицины, OTSW-анализ

Цитирование: Бадло С. В., Табашникова О. Л. Стратегический анализ реализации пациент-ориентированного подхода к развитию здравоохранения Кузбасса. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2024. Т. 9. № 1. С. 106–119. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-1-106-119>

Поступила 19.09.2023. Принята после рецензирования 27.12.2023. Принята в печать 26.01.2024.

full article

Implementation of Patient-Oriented Approach to the Health Care Development in Kemerovo Region – Kuzbass: Strategic Analysis

Svetlana V. Badlo

Territorial Fund of Compulsory Medical Insurance of the Kemerovo
 region – Kuzbass, Russia, Kemerovo
<https://orcid.org/0009-0006-3049-8788>
svetlanabadlo@yandex.ru

Olga L. Tabashnikova

Kemerovo State University, Russia, Kemerovo
<https://orcid.org/0009-0003-3478-6507>

Abstract: Achieving the strategic goals of the Russian Federation for preserving the population and ensuring the health and well-being of people requires an effective health care system that can provide necessary medical services and technologies and systematically train residents in healthy lifestyle and disease prevention.

This necessitates a transition to patient-oriented medicine based on strategizing, which will ensure the coordination of federal, departmental and regional programs aimed at improving the medical care quality and the population health. The article analyses legislative, regulatory, organizational documents and statistical data at the federal, regional and departmental levels. The authors perform analysis of healthcare statistical indicators in the Siberian Federal District and its subjects in dynamics; OTSW analysis on the strategizing methodology; comparative analysis of long-term healthcare development goals. The expediency of applying strategic planning and management in the transition to patient-oriented medicine is established; interrelations between strategies of different levels are discovered; region's strategic objectives for the healthcare sector transformation and the conditions for their implementation effectiveness are defined. The authors consider possibilities of implementing a strategy for the patient-oriented medicine development in Kuzbass on the basis of region's strengths, identify the threats and risks of not achieving strategic objectives and formulate the proposals for their reduction. The article confirms the importance of strategies' coherence and proactivity within the appropriate priorities; argues the potential for the patient-oriented medicine development in Kuzbass.

Keywords: patient-oriented medicine, strategizing, strategizing methodology, strategic objectives, medicine development, OTSW-analysis

Citation: Badlo S. V., Tabashnikova O. L. Implementation of Patient-Oriented Approach to the Health Care Development in Kemerovo Region – Kuzbass: Strategic Analysis. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2024, 9(1): 106–119. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-1-106-119>

Received 19 Sep 2023. Accepted after peer review 27 Dec 2023. Accepted for publication 26 Jan 2024.

Введение

Повышение уровня здравоохранения для достижения одной из пяти стратегических целей развития Российской Федерации¹, *сохранение населения, здоровье и благополучие людей*, подразумевает наличие в стране эффективной системы, которая способна обеспечить доступность для всего населения необходимых медицинских услуг и технологий, а также предусматривает возможность системно обучать жителей правильному образу жизни и профилактике заболеваний. Наиболее эффективным подходом для создания такой системы в масштабах страны является стратегирование, поскольку именно оно позволяет обеспечить координацию разрабатываемых в настоящее время различными ведомствами на федеральном и региональном уровне программ, направленных на улучшение качества медицинской помощи и общего здоровья населения.

Стоит отметить, что с недавнего времени в российской действительности активно используется термин *пациент-ориентированность*. Так, по мнению И. В. Шахובה и др., Н. Н. Зубаревой, М. Ю. Шерешевой и А. А. Костянина, сегодня пациент становится клиентом рынка медицинских услуг, который должен быть ориентирован на его удовлетворенность. При этом для пациента реализуется возможность

самостоятельного выбора врача и клиники, возрастает доступность для него медицинских услуг [1–3]. В концепции развития пациент-ориентированной медицины фигура пациента рассматривается как ключевая. Это предъявляет новые требования к медицинской услуге: она становится не только индивидуальной, но и прозрачной, регулируемой, планируемой и ориентированной на каждого пациента [4].

Отметим, что за последнее десятилетие в России начал внедряться целый ряд нововведений в области здравоохранения, направленных на трансформацию медицины с ориентацией на пациента. Так, создано правовое поле по внедрению единого цифрового контура на основе единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения (ЕГИСЗ)², что является важным компонентом пациент-ориентированной медицины [5]. С конца 2021 г. проводится модернизация государственной информационной системы обязательного медицинского страхования (ГИС ОМС), разработанной для учета информации о предоставлении медицинской помощи и обеспечения ее оперативности и качества. Данная тенденция, по мнению С. Б. Чолояна и др., О. С. Кобяковой и др., Ю. А. Морозовой,

¹ О национальных целях развития РФ на период до 2030 г. Указ Президента РФ № 474 от 21.06.2020 г. *СПС Гарант*.

² О единой государственной информационной системе в сфере здравоохранения (вместе с «Положением о единой государственной информационной системе в сфере здравоохранения»). Постановление Правительства РФ № 140 от 09.02.2022. *СПС КонсультантПлюс*.

направлена на совершенствование ГИС ОМС как инструмента решения задач управления в здравоохранении, который позволяет аккумулировать информацию обо всех параметрах, характеризующих здоровье жителей региона, и факторах, оказывающих влияние на их здоровье. Иначе говоря, развитие информационно-аналитических технологий способствует успешному решению задач по сохранению и поддержанию здоровья населения [6–9].

Как считают А. М. Харисов и др., трансформация российского здравоохранения с ориентацией на пациента, обеспечивая расширение возможности потребителя медицинских услуг, фокусирование на отношениях пациента и медицинской организации и максимальное соответствие целям пациента, требует соблюдения следующих условий:

- 1) приверженность руководителя пациент-ориентированной медицине;
- 2) наличие обратной связи от пациентов, определение перспектив и выяснение того, что наиболее важно для пациентов и их семей;
- 3) вовлечение, инкультурация и обучение персонала для интеграции практики пациент-ориентированности в свою деятельность;
- 4) сосредоточение на нововведениях.

В то же время недопустимо оставлять без внимания такие факторы, как согласование ролей и ожиданий персонала; соответствие организационной структуры выполняемым процессам и процедурам, которые могут затруднить внедрение ориентированной на потребности пациентов медицинской практики; окружающая среда, которая может как способствовать, так и препятствовать взаимодействию пациента и поставщика медицинской помощи [10].

Дальнейший трансформационный переход к пациент-ориентированной медицине требует проведения целого ряда преобразований с использованием стратегического планирования, стратегического управления и, что немаловажно, стратегического мышления [11]. По мнению Ю. А. Морозовой, повышению уровня здоровья граждан и снижению финансовой нагрузки на здравоохранение будет способствовать учет отраслевых и региональных трендов развития здравоохранения в соответствующих стратегических документах и возможность использования апробированных успешных моделей в схожих по условиям территориальных образованиях [12].

Современное здравоохранение стремится к пациент-ориентированности, что требует стратегических преобразований не только в основной, но и в смежных и обеспечивающих отраслях: в системе высшего и среднего медицинского образования, научных исследованиях в области медицины и фармакологии,

производстве современного медицинского оборудования и медикаментов, обязательном и добровольном медицинском страховании и др. Такого рода преобразования необходимы и внутри каждого региона РФ при условии централизованной координации, межрегиональной и межведомственной интеграции и синхронизации всех процессов преобразований.

Обзор отдельных направлений трансформации отечественного здравоохранения подтверждает, что достижение стратегических целей развития РФ по сохранению населения и обеспечению здоровья и благополучия людей и переход к пациент-ориентированной медицине невозможно осуществить без стратегирования. При этом особую актуальность приобретает стратегическое планирование и стратегическое управление в данной сфере, которые обусловлены стратегическим мышлением. Наиболее перспективной для развития здравоохранения Кемеровской области на каждом из этапов перехода к пациент-ориентированной медицине, на наш взгляд, должна стать методология стратегирования доктора экономических наук, профессора В. Л. Квинта, академика, иностранного члена РАН.

Цель статьи – исследование перспектив и потенциальных препятствий для осуществления стратегических преобразований в здравоохранении Кузбасса при переходе к пациент-ориентированной медицине. Задачи исследования:

1. Изучение теоретических обоснований своевременности и целесообразности внедрения пациент-ориентированного подхода в здравоохранении.
2. Анализ текущего состояния здравоохранения в Кузбассе.
3. Выявление проблем и оценка эффективности проводимых в здравоохранении России, Сибирского федерального округа (СФО) и Кузбасса стратегических преобразований.

4. Выявление возможностей и угроз, которые могут возникнуть при реализации Стратегии развития здравоохранения Кузбасса при переходе к пациент-ориентированной медицине.

Объектом исследования выступают процессы, связанные с трансформацией здравоохранения как в масштабах страны, так и на уровне региона, в частности СФО и Кемеровской области – Кузбасса.

В работе исследуются особенности внедрения пациент-ориентированного подхода в здравоохранении Кузбасса на основе стратегического видения и определения контура приоритетов, зафиксированных в Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области до 2035 г., разработанной в 2018 г. с опорой на методологию стратегирования академика В. Л. Квинта. Кроме того,

рассматриваются ключевые задачи, поставленные перед Центром развития здравоохранения Кузбасса, в т.ч. извещение населения о потенциальных эпидемиологических угрозах и методах поддержания здоровья; проведение ежегодных медицинских обследований населения, включая обследования на дому; мониторинг здоровья людей, находящихся в зонах риска заболеваний, которые могут потребовать госпитализации; мероприятия по расширению региональной цифровой медицинской платформы и др.³

Сделан вывод о том, что наиболее перспективной для развития здравоохранения Кузбасса на каждом из этапов перехода к пациент-ориентированной медицине должна стать методология стратегирования. Определение стратегических задач региона по развитию здравоохранения неотделимо от общего вектора социально-экономического развития как глобального, так и национального уровня. Поэтому проведен сравнительный анализ стратегических целей и задач развития отрасли здравоохранения на федеральном и региональном уровне с целью выявления взаимосвязей стратегий национального и территориального уровней как необходимых предпосылок для стратегических преобразований в данной сфере. В рамках обеспечения реализации стратегических целей развития здравоохранения Кузбасса в качестве одной из приоритетных задач определено внедрение проектного менеджмента или комплекса взаимосвязанных мероприятий, направленных на планирование, организацию и реализацию поставленных целей.

Для выявления слабых мест и проблем, мешающих переходу к пациент-ориентированной медицине, рассмотрены статистические показатели, характеризующие состояние системы здравоохранения в СФО и России в целом. Рассмотрены примеры реализации первых шагов к пациент-ориентированному подходу в здравоохранении Кузбасса, выявлены факторы повышения качества и доступности медицинской помощи, а также улучшения управления медицинскими ресурсами; перечислены прямые признаки пациент-ориентированной медицины, наблюдаемые в медицинских учреждениях Кемеровской области – Кузбасса.

Для выявления возможностей и угроз при реализации Стратегии развития здравоохранения Кузбасса и перехода к пациент-ориентированной медицине, проведен OTSW-анализ по методологии академика В. Л. Квинта [13], в результате которого:

- определены основные возможности и угрозы, связанные с реализацией Стратегии развития здравоохранения и переходом к пациент-ориентированной медицине;
- проанализированы сильные и слабые стороны системы здравоохранения Кузбасса, которые могут оказывать влияние на эффективность реализации стратегии перехода к пациент-ориентированному подходу;
- выявлены внешние факторы, которые могут повлиять на реализацию стратегии перехода к пациент-ориентированной медицине;
- произведена оценка рисков, связанных с реализацией Стратегии развития здравоохранения и переходом к пациент-ориентированной медицине;
- разработаны предложения по успешному внедрению пациент-ориентированного подхода в здравоохранении Кузбасса.

Результаты и обсуждение

В контексте данного исследования термины *пациент-ориентированный подход в здравоохранении* и *пациент-ориентированная медицина*, по мнению авторов, тесно коррелируют между собой, т.к. имеют одну философскую основу. Их различия можно сформулировать следующим образом:

- *пациент-ориентированный подход в здравоохранении* подразумевает, что медицинские решения и лечение должны быть согласованы с пациентом, учитывая его ценности и приоритеты. Данная терминология не связана с какой-либо конкретной моделью или методом, а представляет собой общую философию заботы о пациенте.
- *пациент-ориентированная медицина* описывает философию и практическую медицину, ориентированные на пациента, а не только на болезни и симптомы, и включает в себя все аспекты медицинской практики, в т.ч. диагностику, лечение, взаимодействие с пациентом и учет его уникальных потребностей.

Трансформация здравоохранения с ориентированием на пациента как в масштабах страны, так и на уровне Кемеровской области – Кузбасса представляет собой сложный и долгосрочный процесс. Стратегическое планирование и управление целенаправленными изменениями в сфере здравоохранения региона выступает одним из ключевых направлений, без которого невозможно установить долгосрочные цели развития территории и решить

³ О внесении изменений в Закон Кемеровской области «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области до 2035 г.». Закон Кемеровской области – Кузбасса № 163-ОЗ от 23.12.2020. *Официальный интернет-портал правовой информации*. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/4200202012290012?index=151> (дата обращения: 17.08.2023).

комплексные задачи, направленные на увязку имеющихся ресурсов и мероприятий с декларируемой миссией и контуром ценностей [14]. Проблема возникает в тот момент, когда имеющиеся знания необходимо преобразовать в действенные стратегии, которые приведут к желаемому результату – пациент-ориентированной медицине. Путеводителем к выверенным приоритетам и целям, по мнению В. Л. Квинта, выступает стратегия, которая строится на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции, и является результатом системного анализа среды [15; 16].

Для выработки стратегии развития здравоохранения отдельного региона при переходе к пациент-ориентированной медицине целесообразно рассматривать долгосрочные цели социально-экономического развития на уровне региона в неразрывной связи и соответствии со стратегией развития региона, общенациональными и глобальными стратегиями развития. С другой стороны, также необходимо принимать во внимание отраслевые (включая собственную сферу здравоохранения, а также смежные, обеспечивающие и другие отрасли), корпоративные (на уровне участников здравоохранения) и личные (на уровне работников сферы здравоохранения) стратегии [17; 18].

Подчеркнем, что определение стратегических задач региона по трансформации здравоохранения неотделимо от общего вектора социально-экономического развития региона как глобального масштаба, так и на уровне национальных интересов, а их воплощение призвано стать фактором обеспечения эффективности реализации национальных и глобальных стратегий. Взаимосвязь стратегий различного уровня в развитии здравоохранения представлена на рисунке 1⁴.

Следуя концепции стратегирования академика В. Л. Квинта, предлагается рассмотреть взаимосвязь стратегий различного уровня в развитии здравоохранения, руководствуясь глобальными и национальными тенденциями, ориентированными на рост качества жизни, связанного с показателями ожидаемой продолжительности жизни и уровнем развития системы здравоохранения. Эффективность реализации региональных и отраслевых стратегий зависит от их согласованности с общей системой стратегических приоритетов на федеральном уровне. В иерархии стратегий развития здравоохранения глобальные и национальные стратегии транслируются на каждый из нижестоящих уровней. В то же время личные и корпоративные стратегии аккумулируются на уровне отраслевых и региональных стратегий, определяя общенациональный и глобальный вектор развития. При этом существуют широкие возможности для формирования собственных стратегических инициатив внутри региона в зависимости от имеющихся условий [20].

Для выявления взаимосвязей стратегий национального и регионального уровней как необходимых предпосылок стратегических преобразований проведен сравнительный анализ стратегий развития отрасли здравоохранения РФ и Кемеровской области. Так, перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2035 г. в области здравоохранения включает в себя:

- санитарный щит страны – безопасность для здоровья (предупреждение, выявление, реагирование);
- первичное звено для каждого;
- оптимальная для восстановления здоровья медицинская реабилитация;
- медицинская наука для человека⁵.

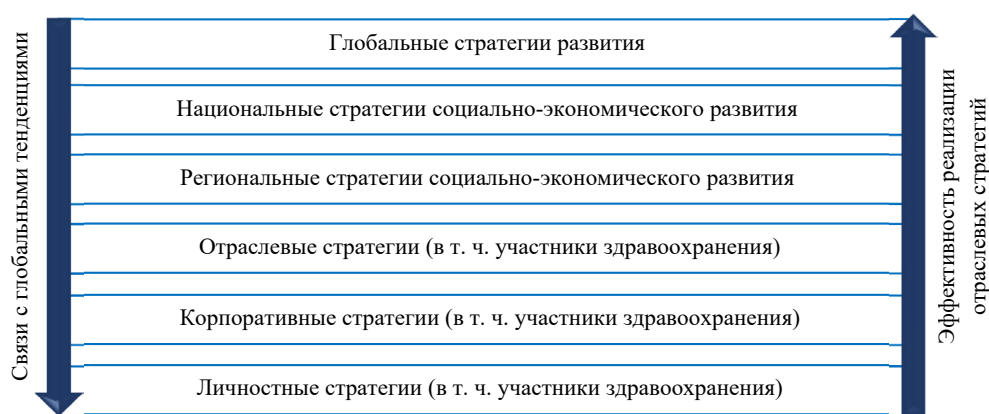


Рис. 1. Взаимосвязь стратегий различного уровня в развитии здравоохранения
 Fig. 1. Interrelation of healthcare development strategies at various levels

⁴ Модель разработана авторами на основе концепции стратегирования В. Л. Квинта, см. [19].

⁵ Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития РФ до 2030 г. Распоряжение Правительства РФ № 2816-р от 06.10.2021. *СПС Гарант*.

Стратегия развития Кузбасса до 2035 г. в области здравоохранения представлена следующими долгосрочными целями:

- создание центра развития здравоохранения Кузбасса;
- проведение ежегодного обследования здоровья населения и обследований на дому;
- мониторинг здоровья граждан, находящихся в зоне риска возникновения заболеваний, требующих госпитализации;
- информирование населения о возможных эпидемиологических угрозах и о способах поддержания здоровья;
- внедрение и развитие региональной цифровой медицинской платформы⁶.

Рассматривая взаимосвязь национальной и региональной стратегии в области здравоохранения отметим, что перечень инициатив социально-экономического развития РФ ориентирован на общенациональные задачи и сосредоточен на санитарной безопасности страны в целом. Национальная стратегия стремится обеспечить оптимальное здоровье для всех граждан и уделяет внимание исследованиям в области медицинской науки. Региональная стратегия фокусируется на конкретном субъекте (Кузбасс) и ориентирована на региональное здравоохранение. Ее целью является поддержание здоровья населения в данном регионе и создание региональной цифровой медицинской платформы.

По области действия национальная стратегия охватывает всю страну и имеет более широкий масштаб, затрагивает вопросы общенациональной медицинской безопасности. Стратегия Кузбасса ограничена региональными рамками и сосредотачивается на решении проблем, специфичных для конкретного субъекта.

По методам применения национальная стратегия акцентирует внимание на исследованиях, разработке медицинских технологий и стратегиях общественного здоровья. Региональная стратегия включает в себя более практические действия, такие как проведение обследований, мониторинг состояния здоровья, информационные кампании и внедрение цифровых решений.

Национальная стратегия уделяет больше внимания общественному здоровью, научным исследованиям и предупреждению заболеваний, в то время как стратегия Кузбасса более сосредоточена на оказании медицинской помощи, обследованиях и реагировании на текущие вызовы в регионе.

Выбор между этими двумя стратегиями зависит от конкретных целей и задач, а также от ресурсов, доступных для их реализации. Первая стратегия более подходит для страны в целом, в то время как вторая стратегия ориентирована на региональные потребности.

Для выявления взаимосвязей стратегий развития здравоохранения общероссийского и регионального уровней проведен сравнительный анализ стратегических целей и задач развития здравоохранения Российской Федерации и Кемеровской области – Кузбасса (табл. 1⁷).

Сравнительный анализ наглядно демонстрирует направленность страны и региона на повышение качества и доступности оказания медицинской помощи. Кроме того, важно отметить, что стратегия развития здравоохранения Кемеровской области опирается на национальные приоритеты страны и одновременно обусловлена региональными особенностями.

Так, ключевой целью развития российского здравоохранения является *увеличение численности населения, продолжительности жизни, продолжительности здоровой жизни, снижение уровня смертности и инвалидности населения*⁸. Достижение данной цели на региональном уровне зафиксировано в Стратегии развития здравоохранения Кузбасса на 2014–2025 гг.⁹ и предусматривает ее декомпозицию через решение десяти задач. Стратегическая цель государственного уровня по обеспечению *соблюдения прав граждан в сфере охраны здоровья* трансформировалась в региональную как *реализация государственной политики в сфере ОМС*. Каждая из ключевых задач федерального уровня конкретизируется на региональном уровне с точки зрения наличия в нем вредных и опасных производств. В частности, задача федерального уровня по созданию условий для повышения доступности и качества медицинской помощи на уровне региона декомпозирована на подзадачи.

⁶ Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 г. Закон Кемеровской области № 122-ОЗ от 26.12.2018. *СПС Гарант*.

⁷ О Стратегии развития здравоохранения в РФ на период до 2025 г. Указ Президента РФ № 254 от 06.06.2019 г. *СПС Гарант*; Государственная программа Кемеровской области – Кузбасса «Развитие здравоохранения Кузбасса» на 2014–2025 гг. Постановление Коллегии Администрации Кемеровской области № 443 от 15.10.2013 г. *Министерство здравоохранения Кузбасса*. URL: <https://kuzdrav.ru/work/program/docs-images/r443.pdf> (дата обращения: 17.08.2023).

⁸ О Стратегии развития здравоохранения в РФ...

⁹ Государственная программа Кемеровской области – Кузбасса...

Табл. 1. Сравнительный анализ стратегических целей и задач развития здравоохранения России и Кузбасса

Tab. 1. Comparative analysis of strategic goals and objectives of healthcare development in Russia and Kemerovo region – Kuzbass

Россия	Кузбасс
Стратегические цели развития здравоохранения	
1. Увеличение численности населения, продолжительности жизни, продолжительности здоровой жизни, снижение уровня смертности и инвалидности населения	1.1. Совершенствование системы охраны здоровья граждан в целях профилактики заболеваний, сохранения и укрепления физического и психического здоровья каждого человека, поддержания его долголетней активной жизни, предоставления ему доступной и качественной медицинской помощи
	1.2. Снижение смертности от туберкулеза, повышение продолжительности и качества жизни лиц, инфицированных вирусом иммунодефицита человека (ВИЧ), гепатитами В и С, увеличение сроков краткосрочной и долгосрочной ремиссии наркологических больных, развитие комплексной системы профилактики, диагностики, лечения и реабилитации при психических расстройствах
	1.3. Обеспечение граждан эффективными и безопасными лекарственными препаратами и медицинскими изделиями
	1.4. Совершенствование и перспективное развитие системы обеспечения здравоохранения Кемеровской области медицинскими кадрами
	1.5. Увеличение продолжительности и качества жизни
	1.6. Создание условий для оказания доступной и качественной медицинской помощи детям и матерям
	1.7. Снижение материнской, младенческой и детской смертности
	1.8. Повышение эффективности управления отраслью и качеством медицинской помощи
	1.9. Повышение социальной защищенности населения
	1.10. Совершенствование оказания специализированной медицинской помощи
2. Соблюдение прав граждан в сфере охраны здоровья и обеспечение связанных с этими правами государственных гарантий	2.1. Реализация государственной политики в сфере обязательного медицинского страхования (ОМС)
Задачи развития здравоохранения	
3. Создание условий для повышения доступности и качества медицинской помощи	3.1. Обеспечение приоритета профилактики в сфере охраны здоровья, развития первичной медико-санитарной помощи
	3.2. Повышение доступности и качества медицинской помощи матерям и детям
	3.3. Обеспечение и развитие реабилитационной помощи и санаторно-курортного лечения
	3.4. Развитие специализированной медицинской помощи матерям и детям
	3.5. Совершенствование и развитие неонатальной и фетальной хирургии
	3.6. Снижение уровня первичной инвалидности детей
	3.7. Оказание бесплатной медицинской помощи гражданам в рамках территориальной программы ОМС
	3.8. Обеспечение мер социальной поддержки отдельных категорий населения
4. Профилактика заболеваний	4.1. Реализация дифференцированного подхода к профилактическим осмотрам и диспансеризации населения, в т. ч. детей
5. Предотвращение распространения заболеваний, представляющих опасность для окружающих	5.1. Раннее выявление лиц, инфицированных ВИЧ, острыми вирусными гепатитами В и С

Россия	Кузбасс
6. Разработка, внедрение и применение новых медицинских технологий и лекарственных средств	–
7. Совершенствование системы контроля в сфере охраны здоровья граждан, включая государственный контроль (надзор) в сфере обращения лекарственных средств, государственный контроль за обращением медицинских изделий	Создание системы контроля качества и безопасности медицинской деятельности
8. Обеспечение биологической безопасности	
9. Совершенствование системы федерального государственного санитарно-эпидемиологического надзора	
–	Совершенствование системы подготовки медицинских и фармацевтических работников, повышение престижа профессии
	Внедрение элементов проектного менеджмента в отрасли

Важно подчеркнуть, что часть региональных задач сконцентрирована на *формировании условий повышения доступности и качества медицинской помощи*. Для реализации данных целей запланировано проведение ежегодного обследования здоровья населения и обследований на дому. Задача по *профилактике заболеваний*, установленная на федеральном уровне, планируется к реализации в Кузбассе через дифференцированный подход к профилактическим осмотрам и диспансеризации населения, в т. ч. детей.

Задача федерального уровня по *предотвращению распространения заболеваний, представляющих опасность для окружающих*, в качестве региональной задачи предусматривает раннее выявление лиц, инфицированных ВИЧ, острыми вирусными гепатитами В и С.

В стратегическом развитии здравоохранения РФ реализация задачи по *разработке, внедрению и применению новых медицинских технологий и лекарственных средств* не предусмотрена. Подчеркнем, что отсутствие внимания к этой проблеме на уровне региона может негативно сказаться на качестве медицинской помощи и состоянии здоровья его жителей. Этот аспект требует доработки и отражения в Стратегии развития здравоохранения Кемеровской области.

Отдельными задачами региона в Стратегии развития здравоохранения Кузбасса на 2014–2025 гг. определены *совершенствование системы подготовки медицинских и фармацевтических работников,*

повышение престижа профессии и внедрение элементов проектного менеджмента в отрасли. Это обусловлено присущими региону проблемами, связанными с дефицитом кадров в здравоохранении.

Можно сделать вывод, что в общей концепции, ориентированной на рост численности населения и продолжительности жизни в Кузбассе, основные акценты направлены на реализацию ряда задач, а именно: *развитие первичной медико-санитарной помощи; обеспечение мер по социальной поддержке населения; оказание медицинской помощи матерям и детям; решение кадровых вопросов здравоохранения*.

В рамках обеспечения реализации стратегических целей развития здравоохранения Кузбасса в качестве одной из приоритетных задач определено внедрение элементов проектного менеджмента, другими словами, комплекса взаимосвязанных мероприятий, направленных на планирование, организацию и реализацию поставленных целей.

Все перечисленное можно идентифицировать как необходимые, но недостаточные условия для развития пациент-ориентированного подхода в здравоохранении региона. Наличие факторов, способствующих переходу к пациент-ориентированной медицине играет существенную роль, но мало просто надеяться на их эффективность. Для успешного перехода к пациент-ориентированной медицине необходимо дополнить стратегию развития здравоохранения региона специальной программой, которая будет включать в себя конкретные шаги, а именно:

- 1) анализ и оценку текущей ситуации в области здравоохранения с целью выявления слабых мест (зон роста) и проблем, мешающих переходу к пациент-ориентированной медицине;
- 2) разработку целевых показателей и стратегии перехода на пациент-ориентированную медицину, включая определение ключевых этапов и сроков реализации;
- 3) обучение и поддержку медицинского персонала, в т. ч. проведение курсов и тренингов, направленных на формирование навыков и компетенций в области пациент-ориентированной медицины;
- 4) создание информационных инструментов и систем, которые будут способствовать улучшению коммуникации между пациентами и медицинским персоналом, а также обеспечивать доступность и прозрачность информации о медицинских услугах;
- 5) проведение мониторинга и оценки результатов реализации программы с целью корректировки и повышения ее эффективности.

Таким образом, для успешного перехода к пациент-ориентированной медицине необходимо не только наличие факторов, содействующих этому процессу, но и разработка и последовательная реализация комплексной программы, охватывающей все его аспекты.

В качестве примера оценки и анализа текущей ситуации в области здравоохранения региона для выявления слабых мест и проблемных точек рассмотрены статистические показатели, характеризующие в динамике состояние системы здравоохранения в России и СФО и позволяющие оценить доступность и качество медицинской помощи в регионе.

Поскольку одной из стратегических целей в области здравоохранения Кемеровской области является развитие первичной медико-санитарной помощи, целесообразно провести сравнительный анализ динамики мощности амбулаторно-поликлинических организаций, которая измеряется количеством посещений в смену (рис. 2)¹⁰.

В сравнении со средними показателями по России за 2005–2021 гг. потребность в медицинской помощи в Кемеровской области – Кузбассе высока и с каждым годом, особенно в последнее время, увеличивается. Так, количество посещений в смену в 2019 г. составляло 294,2, и если в 2020 г. этот показатель несколько снизился (до 292,1 посещения в смену), то в 2021 г. вырос до 301,8 посещений в смену. Приходится констатировать, что необходимость в оказании медицинских услуг в Кемеровской области – Кузбассе на 9,7 (3,3 %) выше среднего показателя по России, максимальное значение которого в 2021 г. составило 292,2 посещения в смену.

Что касается сравнительного анализа амбулаторно-поликлинических организаций Кузбасса с организациями других регионов Сибирского федерального округа, в последние годы по данному показателю его опережают только Республика Хакасия, Красноярский и Алтайский края. Именно поэтому акценты, расставленные руководством региона и нашедшие отражение в Стратегии развития здравоохранения Кузбасса по реализации задач расширения первичной медико-санитарной помощи, кажутся вполне оправданными. Сложившуюся в регионе ситуацию необходимо учитывать и при разработке мероприятий, направленных на внедрение пациент-ориентированного подхода.

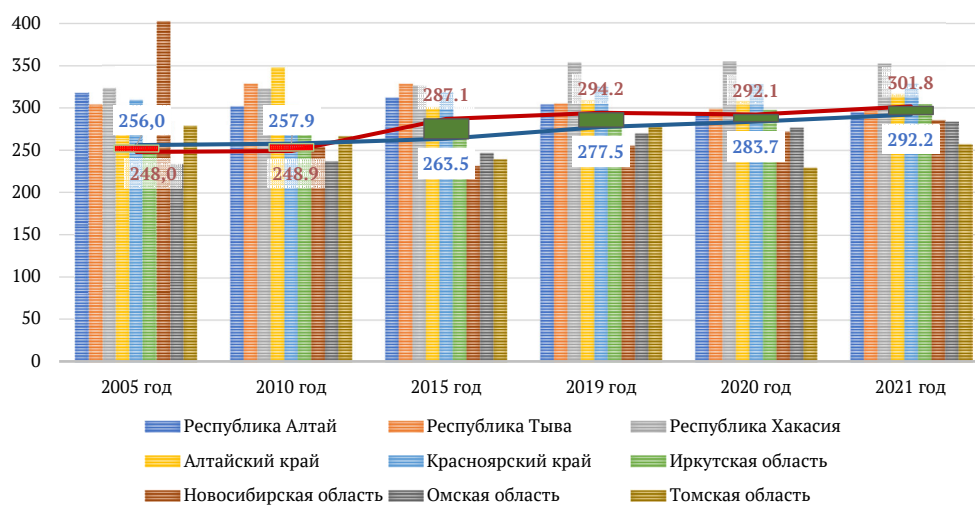


Рис. 2. Динамика мощности амбулаторно-поликлинических организаций СФО, 2005–2021 гг., посещений в смену
 Fig. 2. Dynamics of outpatient polyclinic organizations' capacity in the Siberian Federal District, 2005–2021, visits per shift

¹⁰ Регионы России. Социально-экономические показатели 2022. М.: Федеральная служба государственной статистики, 2022. С. 366–414.

Кроме того, статистика показывает, что кадровый дефицит врачей в Кузбассе высок и за последние годы не снижается (рис. 3¹¹). Так, в 2021 г. Кемеровская область имела один из самых низких показателей численности врачей среди субъектов СФО – около 44 человек на 10 тыс. населения, что составило 86,3 % от среднего показателя по России (51 человек). Самые высокие показатели среди регионов СФО в 2021 г. показали Томская и Новосибирская область (59,3 и 56,7 % соответственно).

Проблема кадрового дефицита в Кузбассе может стать существенным препятствием при переходе к пациент-ориентированной медицине, и решать ее необходимо путем совершенствования системы медицинского образования, повышения уровня оплаты труда работников здравоохранения, создания программ привлечения специалистов из других регионов, а также повышения престижа профессии.

Таким образом, анализ статистических показателей региона позволяет выявить проблемные точки, требующие особого внимания при разработке стратегии развития здравоохранения Кузбасса в условиях перехода к пациент-ориентированной медицине.

При формировании стратегии развития пациент-ориентированного подхода в Кузбассе использование стратегического видения и определение контура приоритетов в сфере здравоохранения позволят лучше подготовить регион к появлению возможностей, которые могут быть более эффективно использованы при наличии внутреннего потенциала. В то же время именно стратегическое видение открывает не только возможности оптимального использования внезапно открывающихся перспектив. Оно также позволяет своевременно предупредить развитие событий по негативному сценарию, предпола-

гая наличие потенциальных угроз, а также сильных и слабых сторон в сфере здравоохранения региона, которые могут либо усилить позиции на пути успешной реализации поставленных целей, либо усугубить ситуацию, существенно осложнив достижение запланированных целей в установленные сроки.

Для выявления возможностей и угроз при реализации Стратегии развития здравоохранения Кузбасса и перехода к пациент-ориентированной медицине проведен OTSW-анализ по методологии академика В. Л. Квинта [см. 21; 22]. Результаты проведенного исследования представлены в таблице 2.

Изменение приоритетов в исследовании стратегии развития пациент-ориентированной медицины в Кузбассе в пользу изучения возможностей и угроз с последующим рассмотрением (уже с точки зрения перспектив и потенциальных препятствий) сильных и слабых сторон социально-экономического развития в большей степени соответствует формированию стратегического видения, разработки контура приоритетов и целеполагания, т.к. позволяет предусмотреть и более эффективно подготовиться к их неожиданному возникновению.

Обнаружение новых возможностей развития объекта стратегирования является приоритетным и оказывает первостепенное воздействие на целенаправленное преобразование здравоохранения региона. Так, государственные федеральные программы развития здравоохранения и социально-экономического развития; дополнительное финансирование в рамках единой комплексной политики, осуществляемой в сфере охраны здоровья федеральными органами исполнительной власти и субъектами РФ; развитие научно-технического прогресса, внедрение телемедицины и других новейших

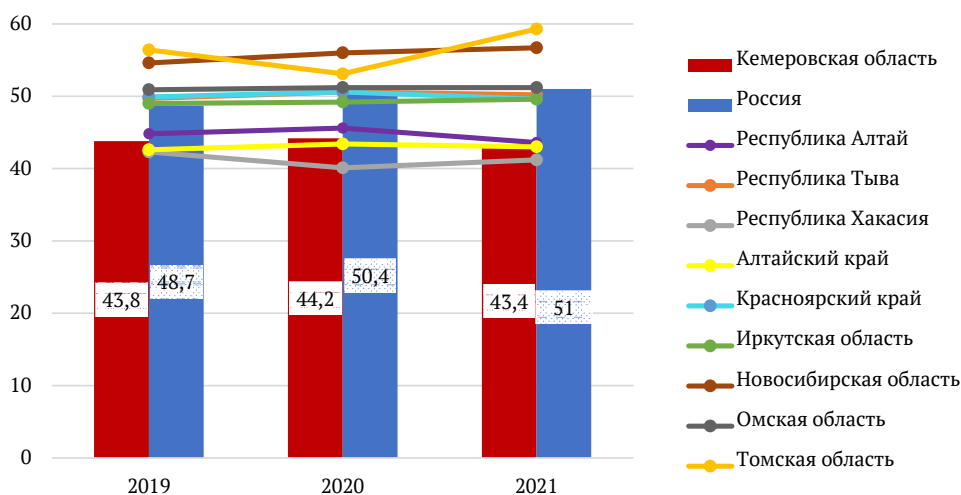


Рис. 3. Численность врачей всех специальностей на 10 тыс. человек, 2019–2021 гг., человек
Fig. 3. Number of doctors of all specialties per 10 thousand people, 2019–2021, people

¹¹ Регионы России... С. 366–414.

Табл. 2. OTSW-анализ стратегии развития пациент-ориентированной медицины в Кузбассе

Tab. 2. OTSW analysis of the patient-oriented medicine development strategy in Kemerovo region – Kuzbass

Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> Программа социально-экономического развития Российской Федерации Программа развития здравоохранения РФ Дополнительное финансирование в рамках комплексной стратегии, реализуемой в сфере охраны здоровья совместно федеральными органами исполнительной власти и субъектами РФ Внедрение телемедицины и других новейших технологий в здравоохранении 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие единого подхода к внедрению пациент-ориентированной медицины в России Отсутствие в нормативной базе объективных показателей и критериев оценки пролеченными качества медицинской помощи Отсутствие в образовательных программах медицинских ВУЗов, академий и колледжей дисциплин по обучению технологиям взаимодействия с коллегами и с пациентами
Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> Наличие Стратегии развития здравоохранения на региональном уровне Успешный опыт реализации проекта «Бережливая поликлиника» на территории Кузбасса Имеющиеся мощности и потенциал медицинских организаций Кузбасса Система сбора и анализа обращений пациентов на базе Фонда ОМС-Кузбасс 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие комплексности в реализации пациент-ориентированного подхода к здравоохранению в Кузбассе Неадаптированность организационных структур и процессов медицинских организаций к пациент-ориентированной медицине Кадровый дефицит медработников в Кузбассе

технологий в здравоохранении благодаря наличию Стратегии развития здравоохранения открывают существенные перспективы для развития пациент-ориентированной медицины в регионе при условии их корреляции с программами федерального уровня.

Благодаря функционированию ведущих клиник с современным оборудованием, работе квалифицированных специалистов с богатым опытом в диагностировании и лечении различных заболеваний, а также успешной реализации на территории Кузбасса проекта «Бережливая поликлиника» открываются благоприятные возможности для дальнейшего внедрения информационных технологий, развития телемедицины и др. Для этого может быть привлечено дополнительное финансирование в рамках единой комплексной политики, реализуемой в сфере охраны здоровья федеральными органами исполнительной власти и субъектами РФ.

К сильным сторонам стратегии развития пациент-ориентированной медицины в Кузбассе отнесена и сформированная на базе Фонда ОМС-Кузбасс система приема и анализа обращений пациентов. Ее можно рассматривать не только как индикатор, указывающий на необходимость формирования пациент-ориентированного подхода в сфере здравоохранения [23], но и как способ выявления направлений развития пациент-ориентированной медицины на основе обратной связи, отражающей потребности пациента, которые необходимо реализовать [24] с использованием возможностей, указанных в таблице 2.

Анализ возможных угроз выявил отсутствие единого подхода к внедрению пациент-ориентированной медицины, объективных показателей и критериев оценки пролеченными качества медицинской помощи на федеральном уровне, а также дисциплин по обучению технологиям взаимодействия с коллегами и пациентами в образовательных программах медицинских ВУЗов, академий и колледжей.

Риски для стратегии развития пациент-ориентированной медицины в Кузбассе, обусловленные угрозами, могут быть лишь частично снижены за счет сильных сторон. В то же время риски существенно возрастают в случае отсутствия комплексного подхода, неадаптированности организационных структур и процессов медицинских организаций к пациент-ориентированной медицине, а также нарастания кадрового дефицита медицинских работников в Кузбассе.

В стратегии социально-экономического развития Кузбасса принцип эффективной реализации отраслевых стратегий согласован с общей системой стратегических приоритетов, однако переход на пациент-ориентированную медицину не обозначен в концепции стратегического развития.

Трансформация медицины будет эффективна при использовании стратегического управления, благодаря которому формулируются и реализуются стратегии, предназначенные для достижения конкретных целей в рамках имеющихся ресурсов. Достигнуть успехов в поставленных целях возможно при понимании основ стратегического управления

и планирования. Если стратегическое планирование определяет желаемую цель, в нашем случае – переход на пациент-ориентированную медицину, то стратегическое управление – средства, с помощью которых достигается желаемый результат, это переход от стадии планирования к стадии реализации. Стратегическое управление способствует пониманию медицинским персоналом долгосрочных целей, позволяет медицинской организации эффективно взаимодействовать с другими участниками системы здравоохранения, выявляя проблемы, возникающие в процессе оказания медицинской помощи [25].

Можно утверждать, что стратегирование в области здравоохранения повлечет за собой изменения культуры медицинских организаций, что будет способствовать успешному внедрению пациент-ориентированного подхода в здравоохранении Кузбасса.

Заключение

Исследование подтвердило необходимость и целесообразность дальнейшей трансформации всей системы здравоохранения с опорой на методологию стратегирования академика В. Л. Квинта. При этом важно соблюдение согласованности стратегий как федерального, регионального и отраслевого, так и корпоративного и личного уровня. Это не исключает проявления инициативы на местах в рамках соответствующих приоритетов, поскольку определение стратегических задач региона, конкретной медицинской организации и ее сотрудников по трансформации здравоохранения неотделимо от общего вектора социально-экономического развития региона и страны в целом, а их воплощение призвано стать фактором обеспечения эффективности реализации стратегий на всех уровнях.

Анализ показателей, характеризующих состояние системы здравоохранения Кузбасса, СФО и России в динамике, свидетельствует, что для развития пациент-ориентированной медицины в Кузбассе имеется достаточный потенциал. В регионе намечены конкретные цели и обозначены стратегические приоритеты развития. Процесс перестройки медицины может стать основой развития социальных программ в Кемеровской области. Сравнение программных документов по стратегическому развитию здравоохранения на федеральном и на региональном уровне подтверждает, что стратегия развития Кузбасса плотно коррелирует со стратегией социально-экономического развития РФ, что дает весомые предпосылки для успешной трансформации отрасли здравоохранения, в т.ч. при внедрении пациент-ориентированного подхода.

Переход к пациент-ориентированной медицине возможен благодаря стратегическому управлению, которое позволяет определить желаемый результат и реализовать его в рамках имеющихся ресурсов. Стратегическое планирование позволяет определить цели, а стратегическое управление – средства и инструменты, необходимые для их достижения. Потребность в изменении культуры медицинских организаций является важным фактором для успешного внедрения пациент-ориентированного подхода в здравоохранении Кемеровской области – Кузбасса. Учитывая те перспективы, которые открываются перед медициной при использовании пациент-ориентированного подхода, стратегическое управление является ключевым фактором для достижения успехов в этой области.

Стратегический подход в области здравоохранения позволяет эффективно определять цели и использовать имеющиеся ресурсы для их достижения, а также поддерживать необходимые изменения в культуре медицинских организаций для успешного внедрения пациент-ориентированного подхода в здравоохранении Кузбасса. При реализации целей по внедрению пациент-ориентированной медицины в Кемеровской области целесообразно использовать методiku стратегирования В. Л. Квинта, которая анализирует и систематизирует глубинные ценности объекта, учитывает его сильные и слабые стороны, а также региональные особенности, содействует поиску потенциальных возможностей по внедрению пациент-ориентированного подхода.

Разработка и реализация стратегии развития пациент-ориентированной медицины с опорой на стратегию социально-экономического развития региона позволит решить ряд социально-значимых задач, повысить имидж Кузбасса, который сможет стать ориентиром для других субъектов РФ и будет способствовать достижению главной цели государства – повышению качества жизни населения.

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 conflicts of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

Contribution: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for information published in this article.

Литература / References

1. Шахабов И. В., Мельников Ю. Ю., Смышляев А. В. Ключевые аспекты пациент-ориентированной модели управления медицинской организацией. *Научное обозрение. Медицинские науки*. 2020. № 3. С. 34–38. [Shakhobov I. V., Melnikov Yu. Yu., Smyshlyaev A. V. Key aspects of a patient-oriented management model of a medical organization. *Nauchnoe obozrenie. Meditsinskie nauki*, 2020, (3): 34–38. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17513/srms.1112>
2. Зубарева Н. Н. Пациентоориентированность и клиентский сервис в маркетинге здравоохранения как основа формирования лояльности потребителей медицинских услуг. *Экономика устойчивого развития*. 2021. № 3. С. 81–86. [Zubareva N. N. Patient focus and customer service in healthcare marketing as the basis for the formation of loyalty of consumers of medical services. *Economics of Sustainable Development*, 2021, (3): 81–86. (In Russ.)] https://doi.org/10.37124/20799136_2021_3_47_81
3. Шерешева М. Ю., Костянян А. А. Клиентоориентированность персонала в государственных организациях здравоохранения России. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2015. № 4. С. 74–114. [Sheresheva M. Yu., Kostanyan A. A. Client orientation of employees in Russian public health care organizations. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2015, (4): 74–114. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/vheayx>
4. Харисов А. М., Селезнев П. С., Демина И. Д., Растеряев К. О., Бакирова Э. А. Концепция пациентоориентированного подхода как ключевой инструмент социально-экономического развития. *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины*. 2019. Т. 27. № 4. С. 379–383. [Kharisov A. M., Seleznev P. S., Demina I. D., Rasteryaev K. O., Bakirova E. A. The concept of patient-oriented approach as a key tool of socio-economic development. *Problemy sotsialnoy gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny*, 2019, 27(4): 379–383. (In Russ.)] <https://doi.org/10.32687/0869-866X-2019-27-4-379-383>
5. Яковлев Г. И. Развитие клиентоориентированного менеджмента медицинских услуг в цифровой экономике. *Инновационная деятельность*. 2023. № 1. С. 137–146. [Yakovlev G. I. Development of client-oriented management of medical services in the digital economy. *Innovacionnaja dejatel'nost'*, 2023, (1): 137–146. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/bhbfhq>
6. Чолоян С. Б., Екимов А. К., Байгазина Е. Н., Молодцов Н. С., Калинина Е. А., Поснов А. А. О возможности ЕГИСЗ решать задачи управления. *Менеджер здравоохранения*. 2022. № 1. С. 66–78. [Choloyan S. B., Ekimov A. K., Baygazina E. N., Molodtsov N. S., Kalinina E. A., Posnov A. A. About the ability of the uniform state health information system to solve management problems. *Manager Zdravookhraneniya*, 2022, (1): 66–78. (In Russ.)] <https://doi.org/10.21045/1811-0185-2022-1-66-78>
7. Кобякова О. С., Кадыров Ф. Н., Яковлев А. В. Информационные аспекты совершенствования нормативно-правовой базы обязательного медицинского страхования. *Национальное здравоохранение*. 2022. Т. 3. № 2. С. 5–12. [Kobyakova O. S., Kadyrov F. N., Iakovlev A. V. Informational aspects of improving the regulatory framework of compulsory medical insurance. *National Health Care (Russia)*, 2022, 3(2): 5–12. (In Russ.)] <https://doi.org/10.47093/2713-069X.2022.3.2.5-12>
8. Морозова Ю. А. Цифровая трансформация российского здравоохранения как фактор развития отрасли. *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. 2020. № 2. С. 36–47. [Morozova Yu. A. Digital transformation of Russian health care as a factor in the development of the industry. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii*, 2020, (2): 36–47. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2020-2-36>
9. Морозова Ю. А. Стратегические приоритеты реализации программы модернизации первичного звена здравоохранения на региональном уровне. *Экономическое возрождение России*. 2022. № 3. С. 140–153. [Morozova Yu. A. Strategic priorities for the implementation of the primary health care modernization program at the regional level. *Economic Revival of Russia*, 2022, (3): 140–153. (In Russ.)] <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-3-73-140-153>
10. Харисов А. М., Сухотерин А. Ф., Селезнев П. С., Качкова О. Е., Чаленко Н. Н. Трансформация здравоохранения к пациентоориентированной модели. *Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н. А. Семашко*. 2019. № 3-4. С. 96–104. [Kharisov A. M., Sukhoterina A. F., Seleznev P. S., Kachkova O. E., Chalenko N. N. Health transformation to a patient-oriented model. *Bulletin of Semashko National Research Institute of Public Health*, 2019, (3-4): 96–104. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25742/NRIPH.2019.03.011>
11. 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.,

- Arkhipova 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://doi.org/10.31556/2219-0678.2019.35.1.050-055>
12. Морозова Ю. А. Стратегические приоритеты регионального развития здравоохранения в контексте мировых и отраслевых трендов. *Стратегирование: теория и практика*. 2022. Т. 2. № 1. С. 147–162. [Morozova Yu. A. Strategic priorities for regional health development in the context of world and industry trends. *Strategizing: Theory and Practice*, 2022, 2(1): 147–162. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-147-162>
13. Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды. *Управленческое консультирование*. 2015. № 7. С. 6–11. [Kvint V. L. Development of strategy: scanning and forecasting of external and internal environments. *Administrative Consulting*, 2015, (7): 6–11. (In Russ.) <https://www.elibrary.ru/ubhjl1>
14. Сасаев Н. И. Основы отраслевого стратегирования: формирование концепции. *Управленческое консультирование*. 2022. № 9. С. 106–115. [Sasaev N. I. Fundamentals of industry strategizing: formation of the concept. *Administrative Consulting*, 2022, (9): 106–115. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-106-115>
15. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. Т. 1. 132 с. [Kvint V. L. *The concept of strategizing*. St. Petersburg: NWIM RANEPА, 2019, vol. 1. 132. (In Russ.) <https://www.elibrary.ru/vumjtw>
16. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. Т. 2. 164 с. [Kvint V. L. *The concept of strategizing*. St. Petersburg: NWIM RANEPА, 2020, vol. 2, 164. (In Russ.) <https://www.elibrary.ru/cdmbhk>
17. Козырев А. А. Концептуальная схема исследований теории и методологии стратегии. *Экономическое возрождение России*. 2022. № 2. С. 110–122. [Kozyrev A. A. Conceptual scheme for research on the theory and methodology of strategy. *Economic Revival of Russia*, 2022, (2): 110–122. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-2-72-110-122>
18. Kozurev A. A. *Work and competition in the digital age*. St. Petersburg: Strata, 2019, 130. <https://www.elibrary.ru/tjrfml>
19. Kvint V. L., Okrepilov V. V. Quality of life and values in national development strategies. *Herald of the Russian Academy of Sciences*, 2014, 84(3): 188–200. <https://doi.org/10.1134/S1019331614030058>
20. Герелишин Р. И. Применение методологии стратегирования на региональном уровне: возможности и преимущества. *Управленческое консультирование*. 2023. № 4. С. 93–107. [Gerelishin R. I. Applying the strategizing methodology at the regional level: opportunities and advantages. *Administrative Consulting*, 2023, (4): 93–107. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-93-107>
21. Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды. *Управленческое консультирование*. 2015. № 7. С. 6–11. [Kvint V. L. Development of strategy: scanning and forecasting of external and internal environments. *Administrative Consulting*, 2015, (7): 6–11. (In Russ.) <https://www.elibrary.ru/ubhjl1>
22. Сасаев Н. И. Фундаментальная основа для формирования новой культуры стратегирования. *Экономика промышленности*. 2021. Т. 14. № 2. С. 153–163. [Sasaev N. I. Fundamental basis for the formation of a new strategizing culture. *Russian Journal of Industrial Economics*, 2021, 14(2): 153–163. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>
23. Табашникова О. Л., Бадло С. В. Обращения пациентов как индикатор необходимости развития пациент-ориентированного подхода в здравоохранении (Кемеровская Область – Кузбасс). *Практический маркетинг*. 2022. № 8. С. 18–26. [Tabashnikova O. L., Badlo S. V. Patient appeals as an indicator of the need to develop a patient-centered approach in healthcare (Kemerovo Region – Kuzbass). *Practical Marketing*, 2022, (8): 18–26. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2022-8305-18-26>
24. Бельчик Т. А. Стратегирование отрасли здравоохранения Кузбасса. *Теория и практика стратегирования: сб. избранных науч. ст. и мат-лов*. (Кемерово, 25–26 февраля 2021 г.) Кемерово: КемГУ, 2021. Т. 3. С. 61–66. [Belchik T. A. Strategy of the healthcare industry of Kuzbass. *Theory and practice of strategizing: Selected Sci. Articles and Materials*, Kemerovo, 25–26 Feb 2021. Kemerovo: KemSU, 2021, vol. 3, 61–66. (In Russ.) <https://www.elibrary.ru/izjjif>
25. Мадиге Видана Ралалаге У. М. А. Стратегический менеджмент в сфере здравоохранения: поведенческие и когнитивные стратегические подходы и управление знаниями в сфере здравоохранения. *Скиф. Вопросы студенческой науки*. 2021. № 1. С. 347–356. [Madige Vidana Ralalage U. M. A. Strategic management in healthcare industry: cognitive and behavioral strategic approaches and knowledge management in healthcare industry. *Skif. Voprosy studencheskoj nauki*, 2021, (1): 347–356. (In Russ.) <https://www.elibrary.ru/eljxbj>