

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.2(51).98-110

УДК 338.48:61:339.138

JEL I11, M31, Z32



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## МАРКЕТИНГОВАЯ ПОЛИТИКА В ПОДДЕРЖКЕ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕДИЦИНСКОГО ТУРИЗМА: КЕЙС МНОГОПРОФИЛЬНОГО СТАЦИОНАРА

Д.И. Хлебович, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия

А.Д. Касьянова, Иркутский государственный университет, Иркутск, Россия

**Аннотация.** В статье раскрывается подход к выбору и разработке маркетинговой политики для поддержки развития услуг международного медицинского туризма как нового автономно управляемого продукта в структуре медицинской помощи многопрофильного стационара. Представлены результаты дискуссии о ключевых проблемах и вызовах для развития исследуемого вида туризма. Маркетинговая политика рассмотрена как способ успешной дифференциации от конкурентов и формирования ценностного предложения для целевой аудитории. Показано, что конкретная функциональная политика с фокусировкой на выбранных инструментах может быть использована для реализации стратегии роста. Выдвинуто предположение о ведущей роли инструментов продвижения и клиентской поддержки в содержании маркетинговой политики. Представлены результаты исследования конкретного учреждения здравоохранения – участника рынка международного туризма. Показана взаимосвязь функциональных политик с основными положениями программы стратегического развития, выполнен ситуационный анализ и сделан вывод о необходимых ориентирах стратегического развития, прежде всего, запуске обновленной программы развития международного медицинского туризма. Несмотря на достаточно интенсивную конкуренцию на рынке, многопрофильный стационар обладает преимуществами в отдельных направлениях лечения (кардиохирургия и нейрохирургия), которые и определены как окно возможностей. Траектория маркетинговой политики – актуализация инструментов сопровождения для новых лечебных программ и запуска кампании по продвижению услуг международного медицинского туризма. Выполнена сегментация рынка медицинских туристов из-за рубежа, определены целевые сегменты. Сформулированы цели и программы по реализации маркетинговой стратегии. На примере инструментов продвижения показано, как может быть выстроена часть маркетингового комплекса. Представлен перечень показателей для контроля достижения маркетинговых целей. Сделан вывод о важной роли маркетинговой политики в успешной реализации стратегии и достижении целей по продажам, рынкам и потребителям.

**Ключевые слова:** маркетинговая политика, международный медицинский туризм, результативность, ситуационный анализ, стратегия, учреждение здравоохранения

**Для цитирования:** Хлебович Д.И., Касьянова А.Д. Маркетинговая политика в поддержке развития международного медицинского туризма: кейс многопрофильного стационара // BENEFICIUM. 2024. № 2(51). С. 98-110. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.2(51).98-110

ORIGINAL PAPER

## MARKETING POLICY IN SUPPORTING THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL MEDICAL TOURISM: THE CASE OF GENERAL HOSPITAL

D.I. Khlebovich, Baikal State University, Irkutsk, Russia

A.D. Kasianova, Irkutsk State University, Irkutsk, Russia

**Abstract.** The article reveals an approach to the selection and design of marketing policies to support the development of international medical tourism services as a new autonomously managed product in the structure of medical care of a general hospital. The study of scientific discussion shows the key problems and challenges for the development of medical tourism today. Marketing policy is considered as a way to differentiate from competitors and create a value proposition for the target audience successfully. The article demonstrates that a specific functional policy with a focus on selected tools can be applied to implement a growth strategy. In the study suggested about the leading role of promotion tools and customer support in the content of marketing policy. Certain healthcare institution has been studied as a participant in the international tourism market. The study reflexes the relationship between functional policies and the framework of the strategic development program, results of situation analysis and provides arguments for the necessary guidelines for strategic development, first of all, the launch of an updated program for the development of international medical tourism. Despite the intense competition in the market, the general hospital has advantages

in certain areas of treatment (cardiac surgery and neurosurgery), which are identified as a window of opportunity. The path of the marketing policy is to update maintenance tools for new treatment programs and to launch a campaign to promote international medical tourism services. The segmentation of the market of foreign medical tourists has been implemented, and target segments have been identified. Goals and programs for the implementation of the marketing strategy have been defined. The example of promotion tools shows how part of the marketing mix can be built. Indicators to monitor the achievement of marketing goals have been identified. The different arguments provide a key to understanding the important role of marketing policy in the successful implementation of the strategy and achievement of goals for sales, markets and consumers.

**Keywords:** marketing policy, international medical tourism, effectiveness, situation analysis, strategy, healthcare institution

**For citation:** Khlebovich D.I., Kasianova A.D. Marketing Policy in Supporting the Development of International Medical Tourism: the Case of General Hospital // Beneficium. 2024. Vol. 2(51). Pp. 98-110. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.2(51).98-110

### Введение

Медицинский туризм может рассматриваться как один из прибыльных видов современного туризма с высоким темпом роста и серьезным влиянием на экономическое развитие большого числа стран. Доходы от медицинского туризма рассматриваются как серьезная статья в формировании государственного бюджета. Размер рынка медицинского туризма оценивается в 84.92 млрд. долл. США в 2024 г. и, как ожидается, достигнет 239.37 млрд. долл. к 2029 г., среднегодовой темп роста составит 23.03%. Именно такие факторы, как более низкие затраты на лечение в развивающихся странах, доступность новейших медицинских технологий, растущее соответствие международным стандартам качества и обслуживания, а также маркетинговая поддержка медицинского туризма, способствуют росту рынка в течение прогнозируемого периода [1]. Согласно мировой статистике, средний чек медицинского туриста в городе пребывания в 10 раз больше, чем у обычного туриста. Более того, такой турист возвращается для прохождения профилактического лечения или последующих этапов терапевтического лечения с определенной периодичностью [2].

1 января 2019 г. в Российской Федерации начата реализация федерального проекта «Развитие экспорта медицинских услуг». Несмотря на ряд серьезных вызовов со стороны внешней среды, проект успешно реализуется, и с момента его старта лечение получили свыше 6 млн. иностранных граждан (объем оказанных услуг составил более 300 млн. долл.) [3]. Важность создания условий для развития специализированных видов туризма определяет востребованность различных мероприятий по их поддержке. Часть положений обновленной Концепции внешней политики косвенно касаются потенциального вектора развития экспорта медицинских услуг как гуманитарного направления российской внешней политики. В 2023 г. впервые в России выпущен Национальный календарь медицинского туризма, который отражает более 120 ключевых отраслевых событий рынка экспорта медицинских услуг и медицинского туризма России на региональном, федеральном и международном уровне. Календарь ориентирован на целевые аудитории, заинтересованные в проекте [2]. Вместе с тем, Россия пока не входит

в число стран-лидеров по потоку медицинских туристов, занимая только 34 место из 41 в едином международном рейтинге стран по медицинскому туризму.

Значимость развития международного медицинского туризма велика. Недостаточная проработка отдельных инициатив может привести к неудачам с реализацией комплексной стратегии развития. Это подчеркивает актуальность изучения различных аспектов реализации стратегии на уровне конкретных участников рынка (учреждений здравоохранения), а также важность исследования отдельных политик при поддержке развития новых направлений деятельности организации. Услуги медицинского туризма нужно рассматривать как новые автономно управляемые продукты в структуре предложения учреждений здравоохранения. Это требует трансформации уже сложившихся подходов к формулировке и реализации стратегии.

У каждой организации раньше или позже возникает необходимость выстраивания эффективной линии стратегического поведения для внутреннего развития и своевременного реагирования как на позитивные, так и негативные изменения во внешней среде. Решением для такой задачи становится разработка стратегии – основного способа деятельности организации [4], «заявления о направлении действий, а не фиксированной навсегда позиции» [5, с. 9], поскольку для организации критически важна стратегическая адаптация [6]. Переход от оперативного управления к стратегическому обусловлен стремлением обеспечить устойчивое развитие фирмы в долгосрочной перспективе. Исполнение стратегии организации не может быть осуществлено автоматически, для этого требуются специально сформулированные и отобранные программы мероприятий.

Дискуссия о том, что представляет собой индустрия медицинского туризма, и какие управленческие решения должны приниматься для поддержки развития международного медицинского туризма, ведется достаточно активно. Авторами предлагаются классификации [7], различные методы формирования уникальных стратегий, например, на основе «матрицы возможностей»

(40 конкретных стратегий и сотни их конфигураций) [8], SWOT-анализа [9], обсуждаются вопросы, связанные с необходимостью оценки потенциала регионального здравоохранения для развития медицинского туризма [10], отмечается перспективность его развития в регионах России в условиях закрытых границ [11] и необходимость наращивания инфраструктурного потенциала [12], подчеркивается необходимость специальных программ по стимулированию экспорта медицинских услуг [13], достижению устойчивого развития исследуемой сферы [14], развитию координационной функции менеджмента [15].

Цель статьи – показать, как конкретная функциональная политика может быть выбрана, использована и оценена для поддержки стратегии роста отдельного направления в деятельности учреждения здравоохранения. В качестве функциональной политики рассматривается маркетинговая, поскольку именно она позволяет организации успешно дифференцироваться от конкурентов и сформировать такое ценностное предложение для целевого сегмента (сегментов) потребителей, которое станет инструментом стимулирования спроса [16]. Значимость маркетинговых инструментов для развития международного медицинского туризма отмечалась не раз. Обозначенная цель коррелируется с поиском ответа на вопросы о влиянии совокупности функциональных политик на успешность реализации стратегии [17] и выборе метрик для оценки результативности реализуемых политик [18].

Исследование сосредоточено на решении следующих задач: показать важность маркетинговой политики в реализации стратегии организации; описать процесс формирования маркетинговой политики; представить подход для оценки ожидаемого эффекта реализации рассматриваемой политики. Обращение к реальному опыту (объект для него – многопрофильный стационар областной клинической больницы) выбрано в качестве исследовательской стратегии. Этот подход помогает критической оценке практик, формированию базы новых решений. Представленная практика служит иллюстрацией процессов в учреждении здравоохранения и является внутренним кейсом, интересным с точки зрения его особенностей и вовлеченности в описываемые процессы.

Подход к исследованию состоит в следующем. В одной из работ стратегия определена таким образом: это паттерн или план, интегрирующий главные цели организации, её политику и действия в некое согласованное целое [4]. Именно такого понимания стратегии мы придерживаемся. При описании кейса многопрофильного стационара использована десятиэтапная модель стратегического планирования по Дж. Брайсону (J.M. Bryson) [19], терминологический аппарат и методы, разработанные Г. Минцбергом (H. Mintzberg) [4], И. Ансоффом (I. Ansoff) [6], Ф. Дэвидом (F. David) [17], Е. Линедом (E. Learned) [20].

## Результаты и их обсуждение

### *Важность маркетинговой политики при выполнении стратегии*

Поскольку стратегия – «высокоуровневый план действий, координирующий поведение персонала, бизнес-процессы и соответствующие технологии для достижения целей компании» [21, с. 493], выбор курса деятельности и размещение необходимых для достижения этих целей ресурсов [22], то развитие всех элементов системы управления и соответствующие политики поддержки становятся обязательными условиями успешной реализации стратегии, шагами по ее воплощению в жизнь. Под осуществлением стратегии понимается набор действий, включающих построение надлежущей организационной структуры и организационных процессов [22]. Политика отражает ежедневную поддержку работоспособности стратегии, облегчает решение операционных проблем при реализации стратегии.

В общем виде все стратегии можно разделить на две группы: стратегии, ориентированные на обслуживание имеющихся или выраженных потребностей на существующих рынках, и стратегии, ориентированные на латентные потребности и будущие рынки. В настоящее время внешняя среда организаций характеризуется высокой степенью сложности, динамичностью и неопределенностью. Для того, чтобы выжить и развиваться в современных условиях, любая организация должна не только приспосабливаться к внешней среде путем адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности [23].

Первые упоминания термина «политика» применительно к бизнесу в целом и его отдельным функциональным зонам относят к середине 60-х годов XX века [20]. Политика в целом формулирует общие принципы и устанавливает формы, задачи и содержание деятельности, т.е. определяет, что необходимо сделать в соответствии с интересами сторон, вовлеченных либо в конкретный бизнес-процесс, либо в стратегию или программу. Ее рассматривают как способ поддержки внедрения новой стратегии, исполнения миссии и организационных изменений [24]. Назначение определенной функциональной политики (производственной, кадровой, маркетинговой, информационной и т.д.) – формулировка целей в соответствии со стратегией развития организации, нахождение способов и организационных мероприятий для достижения целей.

Политика – совокупность подходов, принципов, методов, процедур, административной практики для поддержания деятельности по достижению поставленных целей, инструмент выполнения стратегии. Она определяет оперативные действия, которые предпринимаются для выполнения стратегии. Политики становятся основой управленческого

контроля, обеспечивают координацию между подразделениями организации. Политика также разъясняет, какая работа и кем должна быть выполнена, что определяет ее роль в делегировании полномочий и принятии решений. Политики могут применяться ко всем подразделениям и департаментам или к одной функциональной зоне или отделу. Используя политики, в организации обеспечиваются возможности для достижения целей.

Стратегия маркетинга – это программа маркетинговой деятельности на целевых рынках. Она представляет собой способ использования фирмой собственного потенциала для достижения успеха в окружающей ее рыночной среде. С помощью стратегии определяются и осуществляются маркетинговые мероприятия, которые обеспечат фирме желаемые результаты в будущем.

Маркетинговая политика может трактоваться как процесс маркетинга, план использования маркетингового инструментария и даже стратегия маркетинга, а под ее функциями подразумеваются виды или комплекс видов специализированной деятельности, осуществляемые в процессе ее реализации [25]. Она может выступать как форма операционного маркетинга, это то, что связывает маркетинговую стратегию и ежедневную маркетинговую деятельность [26], целью которой является формирование и воспроизводство спроса, удовлетворение потребностей рынка и обеспечение потока прибыли [25]. При этом важно сохранить целостное видение политики и не сводить ее к использованию отдельных инструментов, к сожалению, часто случайно отобранных [27].

*Иркутская ордена «Знак Почета» областная клиническая больница – участник рынка международного медицинского туризма*

В основе каждого стратегического решения лежит анализ организации и ее окружения [28]. Иркутская ордена «Знак Почета» областная клиническая больница (ИОКБ) – одно из ведущих лечебно-профилактических учреждений Иркутской области, являющееся клинической базой девяти кафедр Иркутского государственного медицинского университета и восьми кафедр Иркутской государственной медицинской академии последипломного образования. Численность персонала составляет бо-

лее 4 тыс. человек, среди которых 66% – врачи и средний медицинский персонал. В больнице проводится более 12.5 тысяч операций в год, она оснащена 1115 койками и 34 операционными. Ежегодно в стационаре проходят лечение до 37 тыс. человек, а за амбулаторной помощью обращаются более 150 тыс. пациентов. В больнице внедрены стандарты качества ISO 9001:2015. На базе ИОКБ развернуто 15 хирургических и 8 терапевтических отделений. Специализированная акушерско-гинекологическая помощь оказывается в перинатальном центре.

ИОКБ является центром компетенций медицинских специальностей для всех медицинских организаций Иркутской области, методическим и образовательным лидером в подготовке высококвалифицированных, опытных специалистов. В больнице размещен филиал научного центра реконструктивной и восстановительной хирургии ВСНЦ РАМ. Больница предоставляет услуги пациентам по следующим направлениям: предоставление лечебно-профилактической помощи (медицинских услуг) по обязательному медицинскому страхованию (ОМС), за счет федеральных средств (высокотехнологичная медицинская помощь (ВМП)), по добровольному медицинскому страхованию (ДМС) и по договору об оказании платной медицинской помощи (физическим лицам, по государственному контракту). Ежегодно проводится до 100 тыс. различных исследований.

Важнейшим документом, в котором определены направления дальнейшего развития, укрепления конкурентоспособности и внедрения новых принципов деятельности ИОКБ, является Программа стратегического развития до 2025 г. Ее элементы представлены в *табл. 1*. Они были выработаны в результате внутренней стратегической сессии, организованной в 2021 г., на которой обсуждались вопросы: куда мы движемся? Какая у нас миссия? Какие у нас базовые (фундаментальные) ценности? Единогласно было принято решение, что фундаментальной ценностью для коллектива больницы является здоровье пациентов, соответственно, максимальное внимание должно быть направлено на построение пациентоориентированной модели управления.

*Таблица 1 / Table 1*

**Основы программы стратегического развития ИОКБ / Bases of IRCH Strategic Development Program**

<b>Миссия / Mission</b>	
Оказание доступной и качественной медицинской помощи 24 часа в сутки 7 дней в неделю 365 дней в году, основанной на сочетании современных высокотехнологичных методов диагностики и лечения, максимального комфорта и безопасности, с наилучшим прогнозируемым результатом, совершенствование врачебного искусства, наращивание научного потенциала, сохраняя традиции и преемственность поколений	
<b>Видение / Vision</b>	
Больница – идеологический лидер, объединение материального и интеллектуального потенциала всей системы здравоохранения Иркутской области в единый комплекс	
<b>Ценности / Values</b>	
Инновации и профессионализм	Качество и безопасность
Ответственность перед пациентом	Бережливое и устойчивое развитие
<b>Стратегия / Strategy</b>	
Переход на принятые в мировой практике модели управления деятельностью медицинской организации: финансы; процессы; персонал; пациенты; безопасность	

*Источник:* составлено авторами / *Source:* compiled by the authors



Пациентоориентированная модель управления становится особенно актуальной в силу включенности ИОКБ в реализацию федерального проекта «Развитие экспорта медицинских услуг» с 2019 г. К сожалению, пандемийный период 2020-2022 гг. не способствовал наращиванию потенциала ИОКБ как участника проекта и не позволил реализовать намеченные планы. Количество иностранных пациентов пока невелико по отношению к россиянам. Так, в 2022 г. в больнице прошли амбулаторное лечение 340 человек, а стационарное – 36 человек из иностранных государств. Доход от оказания этих услуг составил почти 5.5 млн. руб. Большинство туристов – граждане Монголии, Кыргызстана, Узбекистана и Таджикистана.

Прогнозные оценки высокого темпа роста рынка международного медицинского туризма и туристский потенциал Иркутской области, который многократно оценивался не просто как высокий [29], но и обладающий инновационным характером [30] и перспективами для развития новых видов деятельности [31], создают предпосылки для развития

рассматриваемого направления в рамках туристской индустрии. Именно поэтому необходимо предпринять шаги по запуску в ИОКБ обновленной программы «Международный медицинский туризм». Для ее успешного старта, дальнейшей высокой вовлеченности больницы в ход реализации проекта, достижения экономических и маркетинговых результатов необходимо разработать стратегические альтернативы и политики, поддерживающие их исполнение, основанные на результатах ситуационного анализа (SWOT-анализа).

#### *Аналитическая поддержка при разработке стратегии*

Понимание внутренних и/или внешних условий функционирования организации – важнейшая переменная стратегического планирования [32], связанная с определением критически важных элементов, которые могут оказать влияние на способности компании в достижении своих целей. Результаты выполненного SWOT-анализа представлены в виде матрицы решений (табл. 2).

Таблица 2 / Table 2

Матрица решений на основе SWOT-анализа ИОКБ / IRCH SWOT Matrix of Decisions

	<b>Возможности / Opportunities</b>	<b>Угрозы / Threats</b>
	1. Развитие медицинского туризма в мире 2. Внедрение международных стандартов качества в систему здравоохранения РФ 3. Финансовая поддержка развития организаций по аккредитации международным стандартом JCI 4. Повышение уровня доверия к доказательной, а не к «народной» медицине 5. Разработка медицинских IT-решений	1. Ужесточение санитарно-эпидемиологического надзора 2. Повышение требований к качеству и безопасности медицинских услуг со стороны пациентов 3. Снижение расходов на здравоохранение в бюджетах разных уровней 4. Многочисленные пакеты санкций со стороны мирового сообщества 5. Конкуренция между лечебными учреждениями
<b>Сильные стороны / Strengths</b>	<b>Ориентиры стратегического развития / Strategic Development Guidelines (S+O)</b>	<b>Потенциальные стратегические преимущества / Potential Strategic Advantages (S+T)</b>
1. Высокий профессионализм врачей 2. Уникальность, определяемая многопрофильностью услуг 3. Сертификация по международному стандарту качества ISO 9001:2015 4. Высокая доля квалифицированного административно-управленческого персонала 5. Отлаженные бизнес-процессы 6. Наличие оборудования экспертного класса	1. Разработка и реализация портфеля стратегических решений для успешного запуска и функционирования медицинского туризма в ИОКБ (O1, O2, O3, O4 + S1, S2, S3, S4, S6) 2. Аккредитация по международному стандарту JCI за счет государственного финансирования для организации качественной и безопасной медицинской деятельности (O1, O2, O3 + S1, S3, S4, S5)	1. Запуск кампании под слоганом «Качество медицинских услуг мирового уровня в ИОКБ» (T2, T3+ S1, S3, S6) 2. Предложение новых платных услуг (T3 + S4, S5, S6)
<b>Слабые стороны / Weaknesses</b>	<b>Решения для внутренних преобразований / Decisions for Internal Transformations (W+O)</b>	<b>Ограничения стратегического развития / Strategic Development Limitations (W+T)</b>
1. Негибкая организационная структура 2. Высокий коэффициент совместительства медицинского персонала 3. Недостаточный уровень качества взаимодействия с пациентом 4. Плохое IT-сопровождение бизнес-процессов 5. Слабый маркетинг платных услуг	Разработка удобной веб-платформы платных медицинских услуг (в том числе ориентированной на медицинских туристов) с привлечением внешних IT-специалистов (O1, O5 + W3, W4, W5)	Привлечение ряда местных/международных спонсоров для развития платных медицинских услуг и медицинского туризма (T3 + W5)

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Анализ показал, что развитие программ международного медицинского туризма возможно. Ориентирами стратегического развития действительно могут стать: разработка и реализация портфеля стратегических решений для успешного запуска и функционирования медицинского туризма в ИОКБ; аккредитация по международному стандарту JCI за счет государственного финансирования для организации качественной и безопасной медицинской деятельности, что также будет поддержкой для развития рассматриваемого направления деятельности. Потенциальные стратегические альтернативы – запуск кампании под слоганом «Качество медицинских услуг мирового уровня в ИОКБ», разработка удобной веб-платформы платных медицинских услуг и медицинского туризма для пациентов с привлечением внешних IT-специалистов.

Стратегическое решение следует принять и в отношении того, какие направления лечения должны стать приоритетными при развитии услуг

медицинского туризма. Учитывая уровень конкуренции и потенциал ИОКБ были сделаны следующие выводы. Направлениями лечения, которые рассматриваются для больницы как ведущие при развитии медицинского туризма на сегодня являются кардиохирургия, нейрохирургия, офтальмология. Основные конкуренты – областные / краевые / республиканские больницы (г. Омск, Новосибирск, Красноярск и Улан-Удэ). В этих больницах практически одинаковое оснащение, предлагаются схожие услуги для пациентов – международных туристов, их географическое положение, доступность для потенциальной целевой аудитории практически идентичны. Сравнительный анализ перспективности трех направлений лечения представлен в *табл. 3*. Представленные оценки – экспертные, результаты интервью с заместителем главного врача по организационно-методической работе. Дополнительные данные для оценки приведены в *табл. 4*.

Таблица 3 / Table 3

Перспективные направления лечения в рамках медицинского туризма / Promising Areas of Medical Tourism Treatment				
Направление / Area	Прогнозируемые темпы роста / Predicted Growth Rate	Конкурирующие участники рынка / Rivals	Доля рынка, % / Market share, perc.	Относительная доля рынка / Related Market Share
Кардиохирургия	+10	ГБУЗ ИОКБ	35	1
		БУЗ Омской области «Областная клиническая больница»	15	0.43
		ГБУЗ «Новосибирская областная больница»	20	0.57
		ГБУЗ «Краевая клиническая больница» (г. Красноярск)	20	0.57
		ГАУЗ «Республиканская клиническая больница им. Н.А. Семашко» (г. Улан-Удэ)	10	0.29
Нейрохирургия	+15	ГБУЗ ИОКБ	20	0.8
		БУЗ Омской области «Областная клиническая больница»	25	1
		ГБУЗ «Новосибирская областная больница»	15	0.75
		ГБУЗ «Краевая клиническая больница» (г. Красноярск)	20	0.8
		ГАУЗ «Республиканская клиническая больница им. Н.А. Семашко» (г. Улан-Удэ)	20	0.8
Офтальмология	+5	ГБУЗ ИОКБ	10	0.33
		БУЗ Омской области «Областная клиническая больница»	15	0,5
		ГБУЗ «Новосибирская областная больница»	30	1
		ГБУЗ «Краевая клиническая больница» (г. Красноярск)	25	0.83
		ГАУЗ «Республиканская клиническая больница им. Н.А. Семашко» (г. Улан-Удэ)	20	0.66

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Таблица 4 / Table 4

Сравнение направлений лечения / Comparisons of Treatment Areas			
Показатель / Indicator	Кардиохирургия / Cardiac Surgery	Офтальмология / Ophthalmology	Нейрохирургия / Neurosurgery
Привлекательность отрасли / Industry Attractiveness	Увеличивается (экспертный прогноз)	Увеличивается (экспертный прогноз)	Не изменяется (экспертный прогноз)
Конкурентная сила / Competitive Force	Увеличивается (проводится пересадка сердца, растет доля рынка по сравнению с конкурентами)	Снижается (большое кол-во более сильных конкурентов, отсутствие роста доли рынка)	Не изменяется (экспертный прогноз)
Доля в доходе среди трех отделений, % / Share in Income Among Three Hospital Units	42	23	35

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Таким образом, наиболее перспективными направлениями становятся кардиохирургия и нейрохирургия. Это те нозологии, которые по совокупности факторов представляют наибольший экономический и репутационный потенциал.

Ситуационный анализ позволил выявить также и ряд проблем в развитии международного медицинского туризма для ИОКБ, а именно: относительно старое здание стационара; отсутствие политики продвижения платных медицинских услуг для различных целевых аудиторий; отсутствие выстроенных бизнес-процессов по взаимодействию с потребителем, самостоятельно оплачивающим медицинские

услуги; недостаточный уровень пациенториентированности; отсутствие полного пакета документации по поддержке развития медицинского туризма. Составление списка таких проблем – важный этап для дальнейшей разработки политики.

Данные проблемы формируют три группы ограничений для развития медицинского туризма: маркетинговая поддержка, инфраструктура, бизнес-процессы. Именно по отношению к ним должны быть разработаны соответствующие стратегии и поддерживающие их политики, которые могут рассматриваться как инструменты решения существующих внутриорганизационных проблем (табл. 5).

Таблица 5 / Table 5

#### Портфель стратегий для преодоления групп ограничений / Strategy Portfolio to Overcome the Limitations

Стратегия / Strategy	Описание / Description
Маркетинговая	Продвижение услуг международного медицинского туризма и информирование о них потенциальных потребителей. Сочетание нескольких стратегий роста: развитие рынка и развитие товара/услуги
Инфраструктурная	Реконструкция и строительство зданий, поддержание обеспеченности медицинской организации необходимым медицинским оборудованием, расходниками и лекарственными препаратами. Создание безопасных и комфортных условий пребывания в стационаре иностранных граждан
Бизнес-процессы	Создание пациентоцентричного сервиса за счет проработанности бизнес-процессов (маршрутизация, алгоритмы действий). Достижение 100 % стандартизации всех процессов, связанных с оказанием услуг в рамках международного медицинского туризма

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

#### Маркетинговая поддержка при реализации стратегий

Считается, что маркетинг может внести существенный вклад в эффективную разработку и реализацию стратегических решений по следующим направлениям [17]: сегментация рынка и позиционирование; управление комплексом маркетинга; формирование отношения к потребителю как со-производителю. Конкретные маркетинговые политики чаще всего сосредоточены на работе с комплексом маркетинга. Сегментация рынка справедливо является основой для них.

Обратимся к определению целевой аудитории. В основе определения целевой аудитории лежит предположение, что потенциальный медицинский турист будет рассматривать ИОКБ как привлекательную клинику в том случае, если она будет находиться в транспортной доступности, то есть до нее можно добраться без пересадок. Результаты анализа сайта Иркутского международного аэропорта, сайта РЖД и сайта автостанции г. Иркутска представлены в табл. 6.

Таблица 6 / Table 6

#### Транспортная доступность ИОКБ для иностранных граждан / Transport Accessibility of IRCH for Foreigners

Вид транспорта / Transport	Направление (беспересадочные рейсы) / Itinerary (Non-stop Flights)		Периодичность / Frequency
	город	страна	
Самолет	Бангкок, Пхукет, Утапао	Таиланд	каждый день
	Улан-Батор	Монголия	два раза в неделю
	Бишкек, Ош	Киргизия	два раза в неделю
	Наманган, Ташкент, Фергана	Узбекистан	два раза в неделю
	Пекин, Харбин, Чэнду, Маньчжурия	Китай	четыре раза в неделю
	Душанбе, Худжант	Таджикистан	один раз в неделю
Поезд	Улан-Батор	Монголия	два раза в неделю
	Пекин	Китай	один раз в неделю
Автобус	Маньчжурия	Китай	каждый день

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Таким образом, формируются восемь перспективных направлений для экспорта медицинских услуг. Но определение целевой аудитории исключительно по географическому при-

знаку является недостаточным, требуется углубленный анализ, который может быть выполнен на основе такого критерия, как искомые выгоды (табл. 7).

Таблица 7 / Table 7

Анализ потенциальной целевой аудитории / Potential Target Audience Analysis

Страна / Country	Искомые преимущества / Desired Advantages				Вывод / Conclusion
	Экономическая выгода (низкая стоимость услуг в ИОКБ) / Economic Benefit (Low Cost of Services in IRCH)	Быстрота обслуживания (отсутствие очередей на медицинскую услугу) / Speed of Service (No Queues for Medical Services)	Удобная транспортная доступность / Convenient Transport Accessibility	Наличие предварительно выявленного интереса / Availability of Pre-identified Interest	
Таиланд / Thailand	В Таиланде цены на мед. услуги выше 	У платной медицины очереди отсутствуют 	Самолет 	Интерес отсутствует, сами экспортируют мед. услуги 	Не целевая аудитория ГБУЗ ИОКБ 
Монголия / Mongolia	В Монголии цены на мед. услуги выше 	Огромные очереди на получение гематологической помощи 	Самолет, поезд 	Интерес в гематологии, возможно и к другим мед. услугам 	Целевая аудитория ГБУЗ ИОКБ 
Киргизия / Kyrgyzstan	В Киргизии цены примерно схожи 	У платной медицины очереди отсутствуют 	Самолет 	Интерес не выявлен, отсутствуют какие-либо договоренности 	Не целевая аудитория ГБУЗ ИОКБ 
Узбекистан / Uzbekistan	Отсутствуют некоторые услуги 	Пациенты летят в Индию, но там много осложнений 	Самолет 	Интерес ко всем хирургическим услугам 	Целевая аудитория ГБУЗ ИОКБ 
Таджикистан / Tajikistan	В Таджикистане цены примерно схожи 	У платной медицины очереди отсутствуют 	Самолет 	Интерес не выявлен, отсутствуют какие-либо договоренности 	Не целевая аудитория ГБУЗ ИОКБ 
Китай (Харбин) / China (Haerbin)	В Китае цены на мед. услуги выше 	Очереди на ВРТ 	Самолет 	Интерес в услугах ВРТ 	Целевая аудитория ГБУЗ ИОКБ 
Китай (Маньчжурия) / China (Mǎnzhōu)	В Китае цены на мед. услуги выше 	Очереди на некоторые виды мед. услуг 	Автобус 	Интерес не выявлен, отсутствуют какие-либо договоренности 	Не целевая аудитория ГБУЗ ИОКБ 
Китай (Пекин) / China (Běijīng)	В Китае цены на мед. услуги выше 	Очереди на ВРТ 	Поезд 	Интерес в услугах ВРТ 	Целевая аудитория ГБУЗ ИОКБ 

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors



Согласно *табл. 7*, целевую аудиторию составляют медицинские туристы из Монголии, Узбекистана и Китая.

Какие могут быть приняты решения в отношении приоритетов и структуры маркетинговой политики? Траектория маркетинговой политики ИОКБ – актуализация инструментов маркетингового сопровождения новых лечебных программ в рамках медицинского туризма и поддержка стратегических решений для его успешного запуска и функционирования. Эти направления политики должны поддержать исполнение стратегии развития рынка (новые географические рынки, на которых предлагаются медицинские услуги) и развитие товара (комплексная медицинская услуга, включающая как оказание специализированной помощи, так и сопровождение). Важно системное выстраивание маркетингового комплекса – набора инструментов, формирующих ценность для потребителя и обеспечивающих устойчивое конкурентное преимущество.

Поскольку маркетинговая политика разрабатывается для достижения поставленных целей, то

важность их формулировки первостепенна. Маркетинговые цели – количественные и/или качественные показатели, достижение которых компания наметила на конкретный временной период. Они могут быть трех видов: по продажам, по рынкам, по потребителям. Для ИОКБ были сформулированы такие цели к концу 2024 г.:

1. Достичь показателя в 10% иностранных туристов в структуре пациентов, оплачивающих получение медицинских услуг – по продажам.

2. Повышение осведомленности об Иркутской области как центре медицинского туризма в Восточной Сибири Российской Федерации до 20% целевой аудитории; достижение 100% эффективности коммуникации с иностранным пациентом – по потребителям.

3. Охват всех восьми перспективных направлений экспорта медицинских услуг на уровне формирования осведомленности и достижения уровня конверсии до 15% – по рынкам.

В *табл. 8* описаны варианты маркетинговой политики, направленные на достижение обозначенных целей.

*Таблица 8 / Table 8*

#### Цели и программы по реализации маркетинговой стратегии / Aims and Policies of Marketing Strategy Implementation

Цель / Aim	Виды специализированной деятельности (маркетинговые политики) / Specialized Activity (Marketing Policies)
1	<p>Продвижение по различным каналам:</p> <p><i>Торгово-промышленная палата РФ</i>: размещение информации и ссылок на ресурсах ТПП России, распространение буклетов.</p> <p><i>Россотрудничество</i>: размещение рекламной информации в иностранных центрах ведомства.</p> <p><i>МИД РФ</i>: доведение информации до Визовых центров в виде буклетов, размещение на сайтах Визовых центров рекламных материалов и ссылок.</p> <p><i>Минпромторг РФ</i>: размещение информации при участии зарубежных торговых представительств.</p> <p><i>Ростуризм</i>: размещение информации на порталах.</p> <p><i>АО «Национальные приоритеты»</i>: включение в федеральную программу коммуникационных мероприятий.</p> <p><i>АО «Российский экспортный центр»</i>: размещение ссылок и информационных материалов на портале медицинские услуги.</p> <p><i>Врачебное сообщество</i>: подключение врачей, принимающих участие в международных профильных мероприятиях, к продвижению тематики экспорта медицинских услуг.</p> <p>Для привлечения потока иностранных граждан необходимо начать работу с туристическими агентствами и специализированными сервисами, которые обеспечат не только продвижение больницы иностранным гражданам, но и выступят посредниками при организации заключения договоров и транспортировки пациента до ИОКБ</p>
2	<p>Разработка программы международной выставочной деятельности ИОКБ.</p> <p>Перевод всех информационных материалов, документов на иностранные языки (английский, китайский, монгольский).</p> <p>Работа с сайтом ИОКБ: создание нового сайта для иностранного туриста на 4 языках (русский, английский, китайский, монгольский).</p> <p>Развитие службы поддержки иностранного пациента.</p> <p>Стандартизация всех процедур на каждом из этапов: поступление заявки на лечение, госпитализация, стационарное лечение, выписка, сопровождение в период реабилитации</p>
3	<p>Приоритетные географические рынки на первом этапе – Китай, Монголия, Узбекистан. Разработка отдельных программ продвижения для каждой страны с учетом культурных, экономических и поведенческих особенностей потенциальной целевой аудитории.</p> <p>Взаимодействие с местными национальными диаспорами для формирования осведомленности</p>

*Источник*: составлено авторами / *Source*: compiled by the authors

Для оценки достижения поставленных целей и, следовательно, эффективности политик, понимания того, насколько операционная деятельность содействует достижению целей необхо-

димо использовать функцию контроля. Какие показатели необходимо контролировать, чтобы достичь поставленных маркетинговых целей?

1. Доля иностранных туристов в структуре пациентов, самостоятельно оплачивающих лечение.

Важно заметить, что привлечение пациентов на платной основе имеет ограничения. Согласно рекомендациям Министерства здравоохранения РФ, в бюджетных учреждениях объем платных услуг не должен превышать 20%. Кроме того, расширение коечного фонда очень ограничено.

2. Уровень конверсии, показывающий долю получателей медицинской услуги среди всех заинтересовавшихся ею.

3. Уровень осведомленности целевой аудитории.

4. Уровень и индекс удовлетворенности пациента – медицинского туриста.

5. Количество зарегистрированных жалоб.

6. Уровень кросс-продаж медицинских услуг.

7. Продолжительность ожидания плановой госпитализации.

8. Скорость ответа на запрос пациента.

9. Простота работы с сайтом учреждения здравоохранения.

Выполнение стратегии часто рассматривается как наиболее сложный этап стратегического менеджмента [4, 17]. Функциональные политики, способствующие достижению успешности этого этапа, становятся объектом для разработки и своевременной корректировки. Организация может выбирать и разрабатывать разные приоритетные политики, однако необходимая рыночная ориентация, забота о создании и поддержке конкурентных преимуществ делают маркетинговую политику обязательной.

### Заключение

Международный медицинский туризм рассматривается как перспективное направление развития учреждений здравоохранения. Это связано не только с формированием дополнительного устойчивого внебюджетного потока денежных средств, но и с приобретением репутационных преимуществ, новых драйверов для развития и совершенствования деятельности, нового позиционирования не только на российском, но и на зарубежных рынках. В конкурентной среде необходимо полноценно использовать маркетинговый потенциал организации, разрабатывая для этого специальные поддерживающие политики. Создание и запуск новых продуктов всегда достаточно затратные и не всегда эффективные с точки зрения получаемых результатов инициативы. Именно они, однако, формируют долгосрочные конкурентные преимущества и обеспечивают успех в долгосрочной перспективе [5, 17]. Основа для главной причины долгосрочного успеха – соответствие стратегической ориентации организации ее рынку. ИОКБ может придерживаться одного из четырех существующих типов ориентации – на движимое рынком поведение – разрабатывать продукт и формировать его имидж для нужд конкретных целевых сегментов [33], осуществляя в дальнейшем сегментную экспансию.

Представленная маркетинговая политика сфокусирована на активном использовании функции продвижения, что вполне объяснимо, поскольку она поддерживает реализацию стратегии роста. Безусловно, требуется дальнейшая ее проработка и детализация. Использование инструментов бизнеса, показателей, характеризующих эффективность бизнес-решений – серьезный вызов для бюджетных учреждений, поэтому требуется достаточно длительный адаптационный период для начала их полноценного использования. В связи с этим ведущими направлениями будущих исследований, связанных с политиками поддержки развития международного медицинского туризма в многопрофильных стационарах, могут быть:

1. Разработка системы сбалансированных показателей для оценки прогресса в реализации стратегии.

2. Оценка необходимости локализации комплексной медицинской услуги для каждого из целевых сегментов.

3. Определение значимости вспомогательных бизнес-процессов для формирования комплексной медицинской услуги.

4. Оценка привлекательности новых целевых сегментов и ниш для успешной сегментной экспансии.

5. Комплексная оценка удовлетворенности медицинских туристов и определение ожиданий будущих пациентов-медицинских туристов из-за рубежа.

6. Изучение уровня развития отдельных функциональных политик и их места в процессе принятия стратегических решений в организации.

Развитие медицинского туризма, прежде всего международного, сопряжено с различными проблемами: экономическими, политическими, культурными, ситуационными. Учреждение здравоохранения, ориентированное на реализацию стратегии экспорта медицинских услуг, сталкивается с решением многочисленных задач, часто впервые. Разработка, реализация и последующая оценка конкретной функциональной политики вносит вклад в развитие отраслевого стратегического менеджмента и маркетинга, содействуя повышению эффективности всех процессов, связанных с принятием внутриорганизационных решений.

### Вклад авторов

Авторы внесли равный вклад в проведение исследования: сбор и анализ материала; определение целей и методов исследования; формулирование и научное обоснование выводов, оформление ключевых результатов исследования в виде статьи.

### Библиография

- [1] Анализ размера и доли рынка медицинского туризма – тенденции роста и прогнозы (2024-2029 гг.) (2023). Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/medical-tourism-market> (дата обращения

- 07.03.2024).
- [2] Медицинский туризм и экспорт медицинских услуг. Дайджест январь-май 2023 (2023). НИИ организации здравоохранения и медицинского менеджмента. URL: <https://niioz.ru/upload/iblock/679/6799a92fbdcb7fdc0c7b79f30079717f.pdf> (дата обращения 07.03.2024).
- [3] Развитие экспорта медицинских услуг (2022). Национальные проекты России. URL: [https://xn--80aаратремсчhfmo7a3с9ehj.xn--p1ai/projects/zdraoohkhranenie/eksport\\_meditsinskikh\\_uslug](https://xn--80aаратремсчhfmo7a3с9ehj.xn--p1ai/projects/zdraoohkhranenie/eksport_meditsinskikh_uslug) (дата обращения 07.03.2024).
- [4] Минцберг Г., Куин Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
- [5] Дэй Д. Стратегический маркетинг. М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. 640 с.
- [6] Ансофф И. Стратегический менеджмент. М.: Питер, 2009. 344 с.
- [7] Бурменко Т.А. К вопросу о содержании понятия «оздоровительный туризм» // Известия байкальского государственного университета. 2016. Том 26. № 1. С. 42-49. DOI: 10.17150/1993-3541.2016.26(1).42-49
- [8] Чернышев Е.В. Формирование маркетинговой стратегии выхода российской клиники на международный рынок // Маркетинг в России и за рубежом. 2022. № 6. С. 38-43.
- [9] Удотова О.А., Кобелева И.В. Медицинский туризм: угрозы и возможности // Профессорский журнал. Серия: рекреация и туризм. 2022. Том 3. № 15. С. 28-37. DOI: 10.18572/2686-858X-2022-15-3-28-37
- [10] Кривенко Н.В., Цветков А.И., Кича Д.И. Медицинский туризм как фактор эффективного использования потенциала регионального здравоохранения // Народонаселение. 2022. Том 25. № 4. С. 136-150. DOI: 10.19181/population.2022.25.4.12
- [11] Синьтун В. Анализ развития регионального медицинского туризма в России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 5. С. 107-113. DOI: 10.17513/vaael.2183
- [12] Косолапов А.Б., Бобрынова Е.В. Проблемы и перспективы развития медицинского туризма в странах Азиатско-Тихоокеанского региона // Научный вестник МГУСИТ: Спорт, Туризм, Гостеприимство. 2022. Том 3. № 73. С. 91-100.
- [13] Русских С.В., Тарасенко Е.А., Грин С.И., Югай М.Т., Крюкова К.К., Москвичева Л.И. Современные возможности экспорта медицинских услуг в России // Фармакоэкономика. Современная фармакоэкономика и фармакоэпидемиология. 2022. Том 15. № 2. С. 259-266. DOI: 10.17749/2070-4909/farmakoeconomika.2022.119
- [14] Латышева А.А. Анализ тенденций и перспектив развития медицинского и лечебно-оздоровительного туризма в Санкт-Петербурге // Журнал правовых и экономических исследований. 2023. № 1. С. 167-173. DOI: 10.26163/GIEF.2023.60.71.025
- [15] Петрова Г.Д., Афанасьев В.А., Беззубенко О.И. Международная практика организации экстренной медицинской помощи иностранным гражданам // Здоровье мегаполиса. 2023. Том 4. № 1. С. 61-67. DOI: 10.47619/2713-2617.zm.2023.v.4i1;61-67
- [16] Olexova V., Chlebkova D. Tools of product policy as part of business marketing in the conditions of globalization // SHS Web of Conferences. 2021. Vol. 92(4). (На англ.). DOI: 10.1051/shsconf/20219202048
- [17] David F. Strategic Management: Concepts and Cases. Publisher: Pearson, 2011. 694 p. (На англ.).
- [18] Peelen E., Montfort K., Beltman R., Klerkx A. An Empirical Study into the Foundations of CRM Success // Journal of strategic marketing. 2009. Vol. 17(6). Pp. 453-471. (На англ.). DOI: 10.1080/09652540903371695
- [19] Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Publisher: Jossay-Bass, 2011. 578 p. (На англ.).
- [20] Learned E.A., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D. Business Policy: Texts and Cases. Publisher: Richard D. Irwin, Incorporated, 1969. 1046 p. (На англ.).
- [21] Манин А.В., Ветрова Т.В. Практики разработки стратегий CRM в российских компаниях // Российский журнал менеджмента. 2017. Том 15. № 4. С. 491-510. DOI: 10.21638/11701/spbu18.2017.405
- [22] Катяло В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. 2003. Том 1. № 1. С. 7-30.
- [23] Полунина Н.Л. Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на социальную и экономическую эффективность предпринимательской деятельности // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2013. Том 3. № 119. С. 167-175.
- [24] Десслер Г. Управление персоналом. М.: БИНОМ. Лаб. знаний, 2013. 431 с.
- [25] Рубцова Н.В. Маркетинговая политика как форма операционного маркетинга: содержание и проявления в условиях российской практики // Известия байкальского государственного университета. 2013. № 1. С. 1-7.
- [26] Банчева А.А. К вопросу о маркетинговой политике предприятия (маркетинговая политика в теории и практике) // Маркетинг в России и за рубежом. 2011. № 6. С. 14-22.
- [27] Chen Y.J., Chen T.-H. Fair Sharing and Eco-efficiency in Green Responsibility and Green Marketing Policy // International Journal of Production Economics. 2019. Vol. 217(2). Pp. 232-245. (На англ.). DOI: 10.1016/j.ijpe.2018.09.003
- [28] Князев Е.А. Об университетах и их стратегиях // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 4. С. 9-17.
- [29] Даниленко Н.Н., Ласси М.Ю. Апробация модифицированного (агрегированного) показателя оценки конкурентоспособности регионального туризма (на примере Иркутской области) // Известия Байкальского государственного университета. 2017. Том 27. № 4. С. 505-514. DOI: 10.17150/2500-2759.2017.27(4).505-514
- [30] Чистякова О.В. Инновационные направления развития предпринимательства в сфере туризма в Прибайкалье // Baikal Research Journal. 2020. Том 11. № 4. С. 1-5. DOI: 10.17150/2411-6262.2020.11(4).5
- [31] Ржепка Э.А., Новичкова Т.Р. Исследование некоторых аспектов водных перевозок как опыт для развития круизного туризма на Байкале // Известия Байкальского государственного университета. 2023. Том 33. № 3. С. 518-530. DOI 10.17150/2500-2759.2023.33(3).518-530
- [32] Морган Э. Нужно ли университетам стратегическое планирование? Прагматичная оценка // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 4. С. 18-26.
- [33] Kumar N., Scheer L., Kotler Ph. From Market Driven to Market Driving // European Management Journal. 2000. Vol. 18(2). Pp. 129-142. (На англ.). DOI: 10.1016/S0263-2373(99)00084-5

## References

- [1] Analiz razmera i doli rynka medicinskogo turizma – tendencii rosta i prognozy (2024-2029 gg.) [Medical Tourism Market Size and Share Analysis – Growth Trends and Forecasts (2024-2029)] (2023). Mordor Intelligence. (In Russ.). URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/medical-tourism-market> (accessed on 07.03.2024).
- [2] Medicinskij turizm i jeksport medicinskih uslug. Dajdzhest janvar'-maj 2023 [Medical tourism and export of medical services. Digest January-May 2023 (2023)] (2023). Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management. (In Russ.). URL: <https://niioz.ru/upload/iblock/679/6799a92fdbc7fd0c7b79f30079717f.pdf> (accessed on 07.03.2024).
- [3] Razvitie jeksporta medicinskih uslug (2022) [Development of export of medical services (2022)] (2022). Russian national projects. (In Russ.) URL: [https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/zdra-vookhranenie/eksport\\_meditsinskih\\_uslug](https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/zdra-vookhranenie/eksport_meditsinskih_uslug) (accessed on 07.03.2024).
- [4] Mintzberg H., Quinn J.B., Ghoshal S. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases. SPb.: Piter, 2001. 688 p. (In Russ.).
- [5] Day G. Market Driven Strategy. M.: EKSMO-Press, 2002. 640 p. (In Russ.).
- [6] Ansoff I. Strategic Management. M.: Piter, 2009. 344 p. (In Russ.).
- [7] Burmenko T.A. On the Subject of the Health Tourism Concept // Bulletin of Baikal State University. 2016. Vol. 26(1). Pp. 42-49. (In Russ.). DOI: 10.17150/1993-3541.2016.26(1).42-49
- [8] Chernyshev E.V. Development of a Marketing Strategy for the Penetration of Russian Healthcare Provider into the World Market // Marketing in Russia and Abroad. 2022. Vol. 6. Pp. 38-43. (In Russ.).
- [9] Udotova O.A., Kobeleva I.V. Medical Tourism: Threats and Opportunities // The Professors' Journal. Recreation and Tourism Series. 2022. Vol. 3(15). Pp. 28-37. (In Russ.). DOI: 10.18572/2686-858X-2022-15-3-28-37.
- [10] Krivenko N.V., Tsvetkov A.I., Kicha D.I. Medical Tourism as a Factor in the Effective Use of the Regional Health Care Potential // Population. 2022. Vol. 25(4). Pp. 136-150. (In Russ.). DOI: 10.19181/population.2022.25.4.12
- [11] Xintong W. Analysis of the Development of Regional Medical Tourism in Russia // Bulletin of Altay Academy of Economics and Law. 2022. Vol. 5. Pp. 107-113. (In Russ.). DOI: 10.17513/vaael.2183
- [12] Kosolapov A.B., Bobrynova E.V. Problems and Prospects of Medical Tourism Development in the Countries of the Asia-Pacific Region // Scientific Bulletin of MSUST: Sport, Tourism, Hospitality. 2022. Vol. 3(73). Pp. 91-100. (In Russ.).
- [13] Russkikh S.V., Tarasenko E.A., Grin S.I., Yugay M.T., Kryukova K.K., Moskvicheva L.I. Current Opportunities for the Export of Medical Services in Russia // Farmakoekonomika. Modern Pharmacoepidemiology and Pharmacoepidemiology. 2022. Vol. 15(2). Pp. 259-266. (In Russ.). DOI: 10.17749/2070-4909/farmakoekonomika.2022.119
- [14] Latysheva A.A. Analysis of Trends and Prospects of Developing Medical and Health Tourism in St. Petersburg // Journal of Legal and Economic Studies. 2023. Vol. 1. Pp. 167-173. (In Russ.). DOI: 10.26163/GIEF.2023.60.71.025
- [15] Petrova G.D., Afanasiev V.A., Bezzubenko O.I. International Practices of Organizing Emergency Medical Care for Foreign Citizens // City Healthcare. 2023. Vol. 4(1). Pp. 61-67. (In Russ.). DOI: 10.47619/2713-2617.zm.2023.v.4i1;61-67
- [16] Olexova V., Chlebkova D. Tools of product policy as part of business marketing in the conditions of globalization // SHS Web of Conferences. 2021. Vol. 92(4). DOI: 10.1051/shsconf/20219202048
- [17] David F. Strategic Management: Concepts and Cases. Publisher: Pearson, 2011. 694 p.
- [18] Peelen E., Montfort K., Beltman R., Klerkx A. An Empirical Study into the Foundations of CRM Success // Journal of strategic marketing. 2009. Vol. 17(6). Pp. 453-471. DOI: 10.1080/09652540903371695
- [19] Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Publisher: Jossay-Bass, 2011. 578 p.
- [20] Learned E.A., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D. Business Policy: Texts and Cases. Publisher: Richard D. Irwin, Incorporated, 1969. 1046 p.
- [21] Manin A.V., Vetrova T.V. Practices of CRM Strategies Development in the Russian Companies // Russian Management Journal. 2017. Vol. 15(4). Pp. 491-510. (In Russ.). DOI: 10.21638/11701/spbu18.2017.405
- [22] Katkalo V.S. Iskhodnye koncepcii strategicheskogo upravleniya i ih sovremennaya ocenka [The founding concepts of strategic management and their contemporary assessment] // Russian Management Journal. 2003. Vol. 1(1). Pp. 7-30. (In Russ.).
- [23] Polunina N.L. Factors of External and Internal Environment Influencing on Social and Economic Effectiveness of Enterprise Activity // Tambov University Review. Series: Humanities. 2013. Vol. 3(119). Pp. 167-175. (In Russ.).
- [24] Dessler G. Human Resource Management. M.: BINOM, Knowledge Laboratory, 2013. 431 p. (In Russ.).
- [25] Rubtsova N.V. Marketing Policy as Form Operational Marketing: its Content and Russian Practices // Bulletin of Baikal State University. 2013. Vol. 1. Pp. 1-7. (In Russ.).
- [26] Bancheva A.A. K voprosu o marketingovoj politike predpriyatija (marketingovaja politika v teorii i praktike) [On the issue of enterprise marketing policy (marketing policy in theory and practice)] // Marketing in Russia and Abroad. 2011. Vol. 6. Pp. 14-22. (In Russ.).
- [27] Chen Y.J., Chen T.-H. Fair Sharing and Eco-efficiency in Green Responsibility and Green Marketing Policy // International Journal of Production Economics. 2019. Vol. 217(2). Pp. 232-245. DOI: 10.1016/j.ijpe.2018.09.003
- [28] Kniazev E.A. About Universities and Their Strategies // University Management: Practice and Analysis. 2005. Vol. 4. Pp. 9-17. (In Russ.).
- [29] Danilenko N.N., Lassi M.Yu. Testing of the Modified (Aggregate) Indicator of Assessment of Regional Tourism Competitiveness (Case Study of Irkutsk Oblast) // Bulletin of Baikal State University. 2017. Vol. 27(4). Pp. 505-514. (In Russ.). DOI: 10.17150/2500-2759.2017.27(4).505-514
- [30] Chistyakova O.V. Innovative Directions of Business Development in the Tourism Sector in the Baikal Region // Baikal Research Journal. 2020. Vol. 11(4). Pp. 1-5. (In Russ.). DOI: 10.17150/2411-6262.2020.11(4).5
- [31] Rzhepka E.A., Novichkova T.R. A Study of Some Aspects of Water Transportation as an Experience for the Development of Cruise Tourism in Baikal // Bulletin of Baikal State University. 2023. Vol. 33(3). Pp. 518-530. (In Russ.). DOI: 10.17150/2500-2759.2023.33(3).518-530
- [32] Morgan A. Should We Really do Strategic Planning? A Pragmatic Assessment // University Management: Practice and Analysis. 2005. Vol. 4. Pp. 18-26. (In Russ.).
- [33] Kumar N., Scheer L., Kotler Ph. From Market Driven to Market Driving // European Management Journal. 2000. Vol. 18(2). Pp. 129-142. DOI: 10.1016/S0263-2373(99)00084-5

**Информация об авторах / About the Authors**

**Дарья Игоревна Хлебович** – канд. экон. наук, доцент; доцент, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия / **Daria I. Khlebovich** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Associate Professor, Baikal State University, Irkutsk, Russia  
E-mail: daria.khlebovich@gmail.com

SPIN РИНЦ 7518-2543

ORCID 0000-0002-8908-2545

Scopus Author ID 57221438850

**Александра Дмитриевна Касьянова** – аспирант, Иркутский государственный университет, Иркутск, Россия / **Aleksandra D. Kasianova** – Graduate Student, Irkutsk State University, Irkutsk, Russia

E-mail: alexa-5454@mail.ru

SPIN РИНЦ 8422-9829

ORCID 0009-0004-4516-3994

Дата поступления статьи: 26 марта 2024  
Принято решение о публикации: 31 мая 2024

Received: March 26, 2024  
Accepted: May 31, 2024