

www.medtrw.com

MedTour

№ 1 (10)
АПРЕЛЬ – МАЙ 2025

МЕДИЦИНСКИЙ ТУРИЗМ В РОССИИ И МИРЕ / MEDICAL TOURISM IN RUSSIA AND THE WORLD

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО



Региональные модели
**КРЫМСКАЯ
«ФАБРИКА
ЗДОРОВЬЯ»**

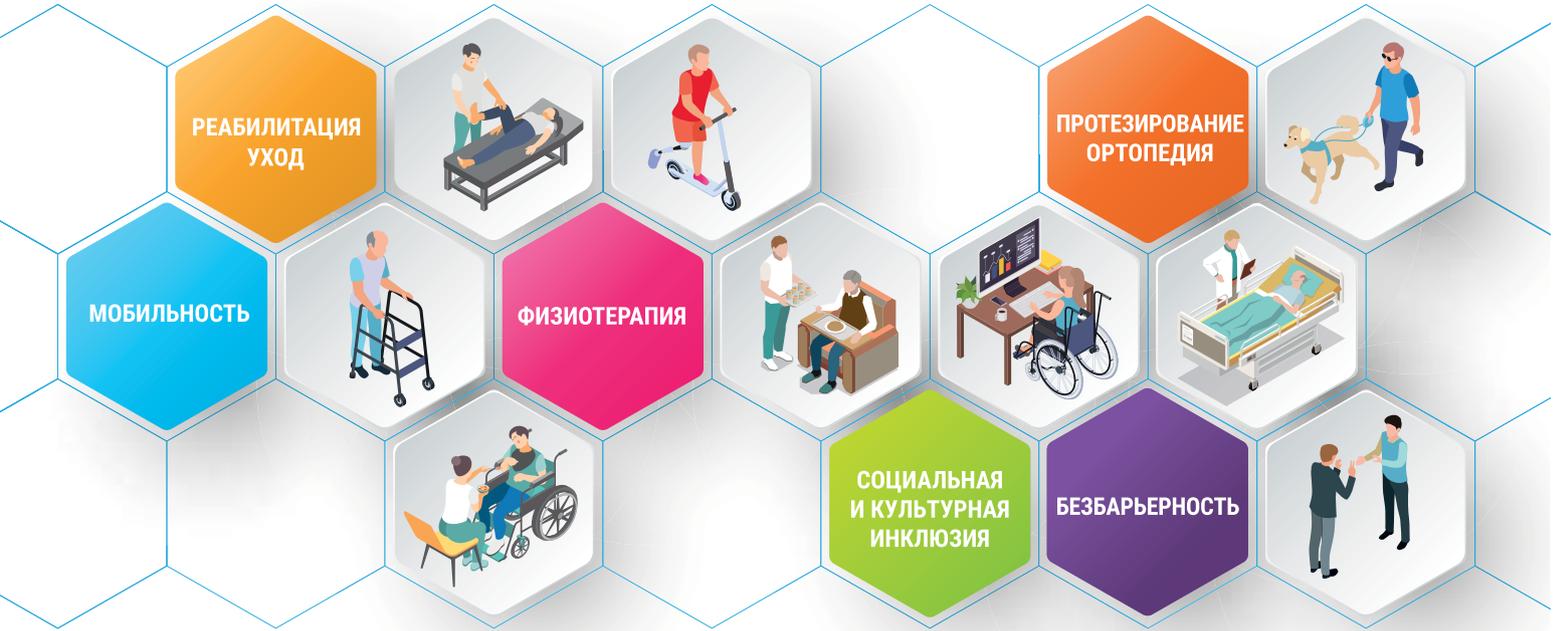
Маркетинговые
стратегии
**МАРКЕТИНГ
В САНАТОРИЯХ**



ИНТЕГРАЦИЯ'25

МОСКВА INTEGRATION.RU

ОТ ИНТЕГРАЦИИ К ИНКЛЮЗИИ!



9-я Международная выставка оборудования и технологий для реабилитации и ухода
 Всероссийский Форум реабилитационных технологий

8–10 АПРЕЛЯ 2025
ТИМИРЯЗЕВ ЦЕНТР, МОСКВА

integration.ru

При поддержке:



Организатор:



Официальная поддержка:



АГЕНТСТВО
ИННОВАЦИЙ
МОСКВЫ

Партнеры:





Уважаемые читатели!

Сфера медицинского туризма в России и экспорта медицинских услуг активно развивается. Федеральный проект «Развитие экспорта медицинских услуг», успешно завершившийся в прошлом году, увеличил рынок медицинского туризма не менее чем в четыре раза по сравнению с 2017 годом. В новом выпуске журнала MedTour освещены главные мероприятия в области медицинского туризма и санаторно-курортного лечения, актуальные тренды, новости, достижения и вызовы отрасли.

Важной частью развития медицинского туризма является подготовка кадров для санаторно-курортных учреждений и клиник. С.В. Белова, руководитель Агентства медицинского туризма, рассказала, как этот вопрос решается в Северной столице, а О.В. Тимашпольская, директор по стратегическому развитию и маркетингу Национальной курортной ассоциации, описала стратегию формирования руководящего состава здравниц. Также опытом управления федеральным центром поделился директор НМИЦ им. Г.И. Турнера профессор С.В. Виссарионов.

За 11 лет в Крыму произошли кардинальные изменения. Ежегодно в крымских санаториях оздоравливаются сотни тысяч россиян и иностранных граждан, разрабатываются новые программы, модернизируется лечебная база. В рубрике «Региональные модели» о достижениях региона рассказал министр курортов и туризма Республики Крым С.А. Ганзий.

Важный тренд – ежегодное увеличение объемов государственной поддержки здравоохранения, в том числе санаторно-курортной отрасли. Министром здравоохранения РФ М.А. Мурашко и заместителем Председателя Правительства Российской Федерации Т.А. Голиковой объявлены ключевые задачи, которые государство ставит перед отраслью, меры поддержки населения в рамках нацпроектов «Семья» и «Здравоохранение», цель которых – улучшение демографии, устойчивый рост рождаемости и числа многодетных семей.

Вопросы менеджмента – этапы развития медицинского туризма – отражены в статье Ю.А. Мальцевой, доцента кафедры менеджмента института экономики и управления ФГАОУ ВО «УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина». А тему привлечения гостей в санаторно-курортные организации и отстройки от конкурентов в рубрике «Маркетинговые стратегии» раскрыла Н.П. Давыдова, ведущий эксперт в сфере туризма и санаторно-курортной отрасли.

В номер вошли данные о текущей ситуации в экспорте медицинских услуг из аналитического отчета консалтинговой компании «Яков и Партнеры».

Желаю вам приятного чтения.
Марина ЖУКОВА, главный редактор
журнала MedTour / «Медицинский туризм в России и мире»

Журнал – официальное издание АНО «Национальная межрегиональная ассоциация медицинского туризма»

www.medtrw.com

Журнал
«Медицинский туризм в России и мире»
№ 1 (10), АПРЕЛЬ – МАЙ 2025

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Н.А. Дайхес, д.м.н., профессор, член-корр. РАН, директор ФГБУ НКЦО ФМБА России, главный внештатный специалист-оториноларинголог Минздрава РФ, член ОП РФ

В.Г. Климин, д.м.н., д.э.н., президент НМАМТ

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Марина Жукова
marina.zhukova@medcongress.ru

КОРРЕКТОР

Вита Калинина

ДИЗАЙН И ВЕРСТКА

Елена Курбасова

ИЗДАТЕЛЬ ООО «Медконгресс»

Журнал «Медицинский туризм в России и мире» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору и сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-74190 от 02 ноября 2018 г.

АДРЕС РЕДАКЦИИ

127422, г. Москва, ул. Тимирязевская, д. 1, стр. 3, эт. 5, ком. 1

Мнение редакции может не совпадать с мнением автора.

Ответственность за содержание рекламных материалов несет рекламодатель.

Перепечатка возможна по договоренности с редакцией, ссылка на журнал MedTour / «Медицинский туризм в России и мире» обязательна.

Тираж: 10 000 экз.

В журнале использованы фото MedTour, mos.ru, in-med-tour.ru, dw.com, «Аспект Медикал», курорт Мрия, «Ветеранские вести», Depositphotos, ТАСС.

Журнал распространяется бесплатно на профильных выставках и конференциях, по рассылке издательства в учреждения здравоохранения РФ, медицинские клиники, страховые компании, агентства медицинского туризма, пациентские организации.

СОДЕРЖАНИЕ

СОБЫТИЯ ОТРАСЛИ



- 4** РАЗВИТИЕ ЭКСПОРТА МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ: ЭКСПЕРТЫ ОТРАСЛИ ПОДВЕЛИ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ИТОГИ
- 12** ПОДГОТОВКА КАДРОВ ДЛЯ ЛЕЧЕБНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО ТУРИЗМА

НОВОСТИ



- 11** В 2024 Г. ПРОВЕДЕНО БОЛЕЕ 240 ТЫС. ТЕЛЕМЕДИЦИНСКИХ КОНСУЛЬТАЦИЙ
- 15** МИНПРОМТОРГ РОССИИ СОСТАВИЛ СПИСОК РЫНКОВ ДЛЯ ЭКСПОРТА РОССИЙСКИХ ПРЕПАРАТОВ
- 25** ЭКСПОРТ КОНТРАКТОВ МЕДИЦИНСКИХ КОМПАНИЙ МОСКВЫ С ГОСПОДДЕРЖКОЙ УВЕЛИЧИЛСЯ В 1,5 РАЗА
- 71** РОССИЯ И МЬЯНМА УКРЕПЛЯЮТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПО ЛИНИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

ТЕМА НОМЕРА



- 16** СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ИННОВАЦИОННОСТЬ, СИСТЕМНОСТЬ, КАЧЕСТВО, ЭКСПЕРТНОСТЬ

О.В. Тимашпольская,
директор по стратегическому развитию и маркетингу Национальной курортной ассоциации, ведущий эксперт Премии Правительства РФ в области качества

РЕГИОНАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ



- 26** КРЫМСКАЯ «ФАБРИКА ЗДОРОВЬЯ» – РЕГИОН, ГДЕ ВСЕ ЛЕЧАТ

С.А. Ганзий,
министр курортов и туризма Республики Крым
- 46** ПРЕОБРАЗОВАНИЯ, ОПРЕДЕЛИВШИЕ БУДУЩЕЕ

С.В. Виссарионов,
директор НМИЦ им. Г.И. Турнера,
д.м.н., профессор,
член-корреспондент РАН

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА



38 РАЗВИТИЕ САНАТОРНО-КУРОРТНОЙ ОТРАСЛИ В РОССИИ

М.А. Мурашко, министр здравоохранения РФ

40 ГЛАВНЫЕ ЗАДАЧИ – УСТОЙЧИВЫЙ РОСТ РОЖДАЕМОСТИ И УКРЕПЛЕНИЕ ЗДОРОВЬЯ НАСЕЛЕНИЯ

Т.А. Голикова, заместитель Председателя Правительства Российской Федерации

МЕНЕДЖМЕНТ



42 МЕДИЦИНСКИЙ ТУРИЗМ: ДЕТЕРМИНАНТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Ю.А. Мальцева, к.филос.н., доцент кафедры менеджмента института экономики и управления ФГАОУ ВО «УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина» (Екатеринбург)

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ



50 МАРКЕТИНГ В САНАТОРИЯХ: КАК ПРИВЛЕКАТЬ ГОСТЕЙ И ОТСТРАИВАТЬСЯ ОТ КОНКУРЕНТОВ

Н.П. Давыдова, ведущий эксперт в сфере туризма и санаторно-курортной отрасли, коммерческий директор Здравницы «Лаго-Наки»

АНАЛИТИКА



58 РАСКРЫТИЕ ПОТЕНЦИАЛА МЕДТУРИЗМА В РОССИИ

Выдержки аналитического отчета «Яков и Партнеры» о текущей ситуации в отрасли

72 КАЛЕНДАРЬ МЕРОПРИЯТИЙ – 2025



РАЗВИТИЕ ЭКСПОРТА МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ: эксперты отрасли подвели промежуточные итоги



2 декабря 2024 г. в рамках Международного научно-практического форума «Российская неделя здравоохранения – 2024» в АО «Экспоцентр» прошел V Юбилейный Национальный конгресс экспорта медицинских услуг. Организаторами мероприятия выступили Министерство здравоохранения РФ, Общественная палата РФ при поддержке Комитета Государственной Думы ФС РФ по охране здоровья и Союза российских городов.



На пленарной сессии «Об итогах реализации федерального проекта «Развитие экспорта медицинских услуг» и задачах на период до 2030 года» выступили ключевые эксперты отрасли. Н.А. Дайхес, д.м.н., профессор, член-корр. РАН, директор ФГБУ НКЦО ФМБА России, главный внештатный специалист-оториноларинголог Минздрава России, первый заместитель председателя комиссии по здравоохранению Общественной палаты РФ, отметил, что «в настоящее время Президент Российской Федерации Владимир Владимирович Путин определяет развитие медицинских технологий, промышленную независимость страны как приоритет. Тем не менее в медицинских учреждениях России отечественное оборудование применяется только в 25% случаев, а объемы его экспорта недостаточны, их необходимо наращивать. В настоящее время единственным вариантом продвижения российского оборудования за рубежом является сопровождение его клиническими технологиями в рамках развития медицинского туризма и экспорта медицинских услуг».

Схожую позицию выразил Л.А. Огуль, д.м.н., профессор, заместитель председателя комитета Государственной Думы

РФ по охране здоровья: «Тема технологического суверенитета России приобретает особую актуальность в современных условиях. Мы понимаем, что страна должна обладать независимыми технологиями и ресурсами, чтобы обеспечить высокое качество медицинских услуг и конкурентоспособность на мировом рынке». Специалист подчеркнул, что необходимо усилить развитие отечественных медицинских технологий: «Россия обладает огромным научным потенциалом, мы должны использовать его для создания высокотехнологичных решений, которые будут востребованы не только внутри страны, но и за ее пределами. Важно поддерживать разработки инновационных продуктов в сфере здравоохранения и научные коллективы». Также профессор Огуль отметил необходимость активизировать международное сотрудничество с дружественными странами в области здравоохранения: «В России есть богатый опыт лечения различных заболеваний, и наши медицинские учреждения могут стать центром притяжения для иностранных пациентов. Важно развивать инфраструктуру медицинского туризма, улучшать логистику и информационную поддержку для иностранных граждан, проходящих лечение



на территории Российской Федерации».

Выступившая на сессии директор Департамента международного сотрудничества и связей с общественностью Министерства здравоохранения РФ А.В. Усачева подчеркнула, что медицинский туризм является одним из наиболее актуальных трендов развития глобального здравоохранения: «Вопрос развития медицинского туризма находится под пристальным вниманием руководства страны и Минздрава в частности. Системный импульс к развитию данного направления дали вышедший в 2018 году указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и федеральный проект «Развитие экспорта медицинских услуг», который вошел в национальный проект «Здравоохранение». Указом президент поставил амбициозную цель – до 2024 года увеличить объем экспорта медицинских услуг не менее чем в четыре раза по сравнению с 2017 годом – до 1 миллиарда долларов США. Несмотря на все сложности, целевые показатели не только достигнуты, но и перевыполнены».

А.В. Усачева сообщила, что к настоящему времени за лечением в Россию прибыло более 20 млн иностранных граждан, а совокупный объем экспорта медицинских услуг составил более 1,2 млрд долларов США. «Высокая востребованность российских медицинских услуг говорит об их высокотехнологичности, качестве, безопасности, доступности и конкурентной стоимости, – убеждена докладчик. – Российское здравоохранение строится на принципах пациентоориентированности и пациентоцентричности. Россия готова принять всех желающих пройти лечение».

Одно из преимуществ России для экспорта медицинских услуг – это многонациональ-

ность и многоконфессиональность. Также значительным достоинством РФ для пациентов из стран СНГ является отсутствие языковых барьеров и визовых ограничений, что делает оказание медицинской помощи доступнее и комфортнее. В России можно получить лечение по любому медицинскому профилю, однако флагманскими направлениями являются: онкология, травматология, нейрохирургия, кардиохирургия. Кроме того, в стране накоплен богатейший опыт использования природных климатических факторов для укрепления здоровья, что делает санаторно-курортную отрасль уникальной.

О.Ю. Туренко, начальник Управления организации медицинской помощи, промышленной медицины и противодействия чрезвычайным ситуациям Федерального медико-биологического агентства (ФМБА) России, рассказала о реализации проекта в подведомственной организации: «Структуры Федерального медико-биологического агентства России присутствуют в 59 субъектах страны, наиболее активно в данную ра-

боту включено 15 медицинских организаций. За период развития федерального проекта наши врачи оказали медицинскую помощь более чем 500 тысячам иностранных граждан». Спикер сообщила, что в ФМБА реализован комплекс мер для привлечения иностранных туристов: переделаны и переведены на несколько языков информационные материалы об оказании медицинских услуг на официальных сайтах учреждений, внедрены международные стандарты сервиса, большую работу провела команда маркетологов. «Мы участвуем в различных международных конгрессах и выставках, а также отечественных мероприятиях с привлечением иностранных граждан, – рассказала О.Ю. Туренко. – Также мы регулярно проводим выездные мероприятия в других странах для лечения и отбора пациентов, образовательные курсы для врачей других стран». Докладчик перечислила наиболее востребованные со стороны иностранных туристов профили: отоларингология, медицинские осмотры, акушерство и гинекология, офтальмология, хирургия.

В.Г. Климин, д.м.н., д.э.н., профессор, президент Национальной межрегиональной ассоциации медицинского туризма, напомнил, что прошло пять лет со старта федерального проекта «Экспорт медицинских услуг». «Проект успешно реализуется. Намеченные планы достигнуты и даже превышены. Всего за пять лет мы вышли на 34-е место в мире по экспорту медицинских услуг. И даже пандемия COVID-19 и введение международных санкций против России не остановили проект, а придали ему импульс», – подчеркнул эксперт. Он также представил статистические данные: «Согласно отчетам Medical tourism market, Oxford Economics и Visa, к 2020 году мировой оборот в сфере медицинского туризма достигнет более 16 триллионов долларов США. В ближайшие 10 лет рынок будет расти не менее чем на 20% в год. По результатам 2023 года средний чек оказанных иностранцам медицинских услуг составил более 340 долларов США, в сравнении с 2009 годом он вырос на 54%».

Эксперт сообщил, что в настоящее время российский ме-





дицинский туризм находится на этапе формирования новых управленческих концептов, способствующих развитию отрасли. На это повлияло создание положительных социальных установок граждан страны, появление дополнительных резервов развития регионов, создание системы платных межведомственных коммуникаций. В настоящее время актуальными задачами развития отрасли являются: строительство современных

клиник, создание условий технологического превосходства, информатизация и цифровизация технологических процессов здравоохранения, развитие сопутствующих сервисов, корректировка финансово-экономических подходов к организации медицинского туризма, разработка маркетинговых стратегий и механизмов продвижения, создание комфортных условий для бизнес-сервисов в медицинском туризме, организация цен-

тров для исследования трендов, мотивов и паттернов потребительского поведения пациентов, разработка цифровых инструментов для координации и взаимодействия всех участников проекта, консолидация усилий и концентрация всех видов ресурсов для решения задач развития экспорта медицинских услуг. «Необходимо разработать и внедрить механизмы продвижения и продаж комплексной медицинской услуги, разработать закон по медицинскому туризму в Российской Федерации», – добавил В.Г. Климин.

В рамках конгресса прошла региональная сессия «Лучшие практики медицинского туризма России». О практиках медицинского туризма Республики Крым рассказал С.А. Ганзий, министр курортов и туризма республики. Он сообщил, что загрузка санаториев в летний период 2024 г. достигала 100%. «За 10 месяцев текущего года турпоток составил 5,6 миллиона туристов, что на 18% выше, чем в 2023 году. В санаториях в 2024 году оздо-

“““

В настоящее время российский медицинский туризм находится на этапе формирования новых управленческих концептов, способствующих развитию отрасли. На это повлияло создание положительных социальных установок граждан страны, появление дополнительных резервов развития регионов, создание системы платных межведомственных коммуникаций.



равливались 110 тысяч граждан льготных категорий из 54 регионов России».

Е.А. Малявина, заместитель министра здравоохранения Свердловской области, поделилась опытом в реализации федерального проекта «Экспорт медицинских услуг». Она сообщила, что в настоящее время Свердловская область входит в топ-5 по организации медицинской помощи в России среди регионов – производителей лекарственных препаратов, по объему высокотехнологичной медицинской помощи и объему оказания медицинской помощи пациентам других территорий, а также среди медицинских вузов и сузов России.

Заместитель председателя Комитета здравоохранения Волгоградской области В.Е. Тронева представила доклад «Проект «Лечение в Волгограде» – создание, становление и развитие регионального бренда медицинского туризма». Она отметила, что объем экспорта медицинских услуг в городе увеличил-

ся с 101,77 в 2019 г. до 142,57 в 2023-м. «Было проведено много работы: создана единая точка входа для пациентов и партнеров – координирующий центр по реализации проекта. В настоящее время мы являемся единственным субъектом России, зарегистрировавшим бренд государственного регионального здравоохранения. За годы реализации федерального проекта 16 медицинских организаций получили сертификат качества ISO 9001:2015».

Заключительный доклад секции – «Кадры для лечебно-оздоровительного туризма: престиж профессии и карьера в «индустрии гостеприимства» – представила С.В. Белова, генеральный директор АО «Санкт-Петербургское агентство медицинского туризма». Она подчеркнула, что «Санкт-Петербург в настоящее время является и крупным потребителем, и крупным производителем услуг медицинского туризма. Сейчас в отрасли работает более 1,1 миллиона человек.

Прогнозируется, что к 2030 году численность работников составит 1,5 миллиона». С.В. Белова убеждена, что в современных реалиях необходимо полное переосмысление клиентского пути медицинского пациента и текущей стратегии, которая должна быть направлена не только на страны СНГ, но и на раскрытие потенциала дружественных стран, прежде всего БРИКС+.

Завершилось мероприятие международной сессией «Расширяем сотрудничество: зарубежный опыт лечения и оздоровления иностранных пациентов в медицинских и оздоровительных центрах России», на которой представители Китайской Народной Республики, Индонезии, Филиппин рассказали о своем опыте экспорта медицинских услуг и предложили варианты сотрудничества с Россией.

В конгрессе приняли участие более 230 специалистов: 30% – руководители медицинских и санаторно-курортных учреждений, 27% – менеджеры меди-





цинских компаний, 25% – врачи, 18% – сотрудники департаментов здравоохранения Москвы и других регионов страны.

Также в рамках Международного научно-практического форума «Российская неделя здравоохранения – 2024» была организована 7-я международная выставка «Медицинские и оздоровительные услуги, технологии оздоровления и лечения в России и за рубежом» – «MedTravelExpo-2024. Санатории. Курорты. Медицинские центры», где 82 компании из 4 стран и 25 городов России представили новейшие медицинские технологии, инновационные разработки и оздоровительные услуги.

Тематика реабилитации обсуждалась в течение нескольких дней на профильных конгрессных мероприятиях, организованных в рамках программы Недели в партнерстве с Федеральным медико-биологическим агентством и Минздравом России. В частности, в рамках деловой программы состоялась форум «Медицинская реабилитация и санаторно-курортное лечение: от науки до практики».

Деловая программа также включала VI Всероссийский конгресс «Санаторно-курортная отрасль. Наука. Итоги», организованный ФГБУ «Национальный медицинский исследовательский центр реабилитации и курортологии» Минздрава России. Конгресс собрал на площадке Экспоцентра ведущих российских и зарубежных экспертов в области санаторно-курортного лечения, медицинской реабилитации и оздоровительного туризма, представителей федеральных и региональных органов власти, а также ученых и преподавателей научных и образовательных учреждений.

В конгрессе приняли участие представители восьми стран: Абхазии, Азербайджана, Беларуси, Болгарии, Италии, Казахстана, Кубы и Южной Осетии.



В 2024 г. проведено более 240 тыс. телемедицинских консультаций

В Детском клиническом центре им. Л.М. Рошаля в Красногорске прошел круглый стол «Телемедицинские технологии – новый этап в развитии здравоохранения».

В круглом столе приняли участие заместитель Председателя Правительства РФ Т.А. Голикова, министр здравоохранения РФ М.А. Мурашко и губернатор Московской области А.Ю. Воробьев. По видеосвязи к ним присоединились специалисты из Твери, Тулы, Смоленска и Калуги.

Т.А. Голикова сообщила, что за последние 5 лет количество телемедицинских консультаций возросло в 11 раз. М.А. Мурашко озвучил объемы оказываемой телемедицинской помощи: «По итогам 2023 года – 250 тысяч телемедицинских консультаций, более 21 тысячи – с использованием видеоконференц-свя-

зи. В 2024 году только за первые 10 месяцев их число превысило 240 тысяч. Новые субъекты активно включились в телемедицинские консультации».

Был создан регистр критических акушерских состояний, ФГБУ «Национальный медицинский исследовательский центр акушерства, гинекологии и перинатологии им. академика В.И. Кулакова» взял на себя координацию ситуации по стране. Министр здравоохранения затронул тему неотложной помощи детям. Он подчеркнул, что благодаря телемедицинским консультациям удалось добиться значимого улучшения показателей выживаемости: «Каждый ребенок, находящийся в тяжелом состоянии из-за ДТП, сегодня консультируется федеральными центрами, что значительно улучшило показатели по выживаемости и исходам и в целом повлияло на показатели детской смертности. По-

тому что травмы – одна из наиболее частых причин обращений за медицинской помощью у детей».

Также в настоящее время в России растет рынок персональных медицинских устройств. Цифровые возможности могут быть использованы для обеспечения медицинскими устройствами пациентов с хроническими заболеваниями, такими как сахарный диабет. Востребованность этого направления очень высока, планируется наращивание объемов отечественного производства данной продукции.

Среди ключевых направлений в здравоохранении, требующих дальнейшего развития, министр выделил развитие дистанционного мониторинга пациентов с хроническими неинфекционными заболеваниями и телемедицинских технологий в реабилитации и паллиативной помощи, внедрение цифровых ФАПов.



Подготовка кадров для лечебно-оздоровительного ТУРИЗМА



На сегодняшний день лечебно-оздоровительный туризм является одной из немногих отраслей мировой экономики, переживающей устойчивый и динамичный рост. Вместе с тем это самый сложный вид гостеприимства с точки зрения укомплектования кадрами. В Санкт-Петербурге активно проводятся мероприятия, нацеленные на повышение престижа профессии, помогающие построить карьеру в индустрии гостеприимства.



В Санкт-Петербурге широко представлена медицинская научная база. Именно в Северную столицу многие приезжают повысить квалификацию или получить медицинское образование. Сегодня Санкт-Петербург является как крупным потребителем, так и крупным производителем услуг медицинского туризма. В соответствии с национальным проектом перед городом стоит задача по ускорению темпов цифровизации в здравоохранении и лечебно-оздоровительном туризме. В этой связи важно увеличить финансирование исследований и разработок в области медицинских технологий, включая искусственный интеллект и машинное обучение. Также необходимо поддерживать активное международное сотрудничество в области исследований и

проектов по цифровизации здравоохранения для обмена опытом и лучшими методами работы.

В сегодняшних реалиях необходимо полное переосмысление не только клиентского пути медицинского туриста, но и текущей стратегии. Она должна быть направлена на раскрытие потенциала дружественных стран, прежде всего БРИКС+. Для дальнейшего развития лечебно-оздоровительного туризма стоит принять все меры по привлечению большего количества пациентов из стран СНГ, в том числе тех, кто не владеет русским языком, а также параллельно тестировать готовность инфраструктуры на выбранных клиниках и санаториях (как государственных, так и частных) для массового приема иностранных медицинских туристов.





«Сейчас мы нацелены на обучение руководителей и владельцев клиник, которое поможет организовать процесс так, чтобы его можно было оцифровать и масштабировать. К нам поступают разные запросы от руководителей клиник, однако они не всегда отражают реальную проблему. Например, нас просят найти двух менеджеров по продажам, однако при анализе мы видим, что работающие в клинике менеджеры не обучены должным образом, не имеют полной инструкции или она не доведена до них. Оказывается, для повышения эффективности работы нужны маленькие шаги, и не нужно принимать на работу новых сотрудников. Таким образом, обучение позволяет экономить клиникам до полутора миллионов рублей», – отметила С.В. Белова, руководитель Агентства медицинского туризма.

Программа помогает выявлять проблемные места в компании – «узкое горлышко» и находить правильное решение. В учебном центре Санкт-Петербургского агентства медицинского туризма работают бизнес-тренеры, имеющие сертификаты международной школы ISBT, преподаватели высшей школы, имеющие опыт работы в экспорте медицинских услуг, эксперты медицинского туризма.

«В последнее десятилетие изменились принципы лечения и условия нахождения в клинике. В рамках реализации национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» все больше клиник перестраиваются под мировые стандарты, берут курс на персонализированную медицину, что увеличивает поток пациентов. Также в Петербурге и Ленинградской области реализуется проект «Территория безопасной хирургии», инициаторами которого стало Хирургическое общество Пирогова. Благодаря новейшим технологиям появилась возможность оцифровать каждую манипуляцию хирурга, что приближает безопасность операций к показателям безопасности в авиации», – подчеркнула С.В. Белова.

В условиях растущего интереса к здоровью и благополучию кадры играют ключевую роль в успешном функционировании учреждений здравоохранения и обеспечении качества услуг. Квалифицированный персонал не только повышает уровень сервиса, но и формирует доверие клиентов, что критически важно для успешной работы учреждений. Вместе с тем работа в лечебно-оздоровительном туризме предлагает множество преимуществ: возможность помогать людям, стабильный доход, карьерный рост. Профессии в этой сфере становятся все более престижными благодаря высокому спросу на квалифицированных специалистов и значимости здоровья в жизни современного человека.

Карьерные пути в индустрии гостеприимства могут развиваться в различных направлениях – от работы в медицинских учреждениях до управления курортами и спа-комплексами. Специалисты могут занимать должности менеджеров, маркетологов или консультантов по wellness, что открывает широкие возможности для профессионального роста. Несмотря на растущий спрос, отрасль сталкивается с рядом проблем: нехваткой квалифицированных кадров, высокой конкуренцией среди учреждений и необходимостью постоянного обучения. Важно адаптироваться к изменениям на рынке и внедрять новые технологии для повышения качества услуг.

Санкт-Петербургское агентство медицинского туризма разработало программу «Менеджмент медицинского учреждения», направленную на изучение сформировавшегося в последние десятилетия нового коммерческого направления в государственных клиниках. Основная цель программы – повышение квалификации, совершенствование имеющихся компетенций и знаний, необходимых для профессиональной деятельности специалистов, занятых в коммерческой медицинской сфере, и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации в области продвижения медицинских услуг.

В рамках курса рассматриваются методы анализа запроса, документации, продвижения медицинских услуг, способы и подходы создания атмосферы гостеприимства в лечебных учреждениях с целью развития коммерческой деятельности для увеличения прибыли. Особое внимание уделяется изучению стратегического планирования, финансовому менеджменту и подбору персонала. По итогам прохождения курса, после двух дней обучения, реализуется отработка навыков в тренинговой и игровой формах.

Более 300 специалистов в области медицинского туризма уже прошли обучение. Программа уникальна тем, что после ее прохождения производительность труда увеличивается в среднем на 40%.



Минпромторг России составил список рынков для экспорта российских препаратов

Ведомство представило перечень стран, которые посчитало перспективными для экспорта отечественных лекарственных препаратов.



В список вошли страны Евразийского экономического союза (ЕАЭС), республики Армения, Беларусь, Казахстан, Киргизия, а также государства Латинской Амери-

ки и Африки, включая Бразилию, Мексику, Алжир и ЮАР, с которыми также планируется прорабатывать вопросы взаимного признания сертификации GMP ЕАЭС. «Мы определили перечень стран, которые, полагаем, потенциально интересны для экспорта сегодня. Также ведем работу с нашими торговыми представительствами и хотим создать базу данных регуляторных требований всех зарубежных стран. Это зафиксировано в стратегии «Фарма-2030», – сообщила заместитель министра промышленности и торговли РФ Е.Г. Приезжева.

Экспорт сопровождается проработкой вопроса унификации регуляторных требований. «Мы ведем работу по GMP. Три страны уже находятся в активной проработке. Этот список включает страны, с которыми целесообразно сближать регуляторные подходы

и упрощать выход наших продуктов», – отметил директор Департамента развития фармацевтической и медицинской промышленности Минпромторга России Д.С. Галкин.

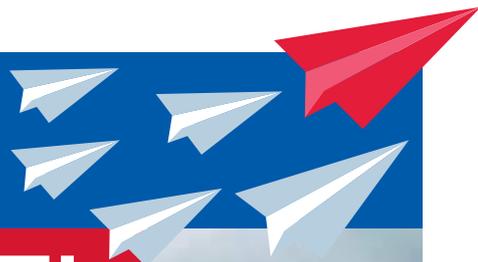
Представители фармацевтической отрасли рассказали о серьезных трудностях, с которыми российские компании сталкиваются при выходе на рынок Казахстана. Исполнительный директор Союза профессиональных фармацевтических организаций Л.В. Титова отметила, что Казахстан вводит дополнительные требования к регистрации лекарств, что вызывает замедление процессов и усложнение выхода на рынок. Заместитель министра здравоохранения РФ С.В. Глаголев добавил, что Казахстан не поддержал ряд инициатив по созданию общей фармакопеи ЕАЭС, что осложняет создание единого регуляторного пространства в рамках Союза.



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ санаторно-курортных организаций:



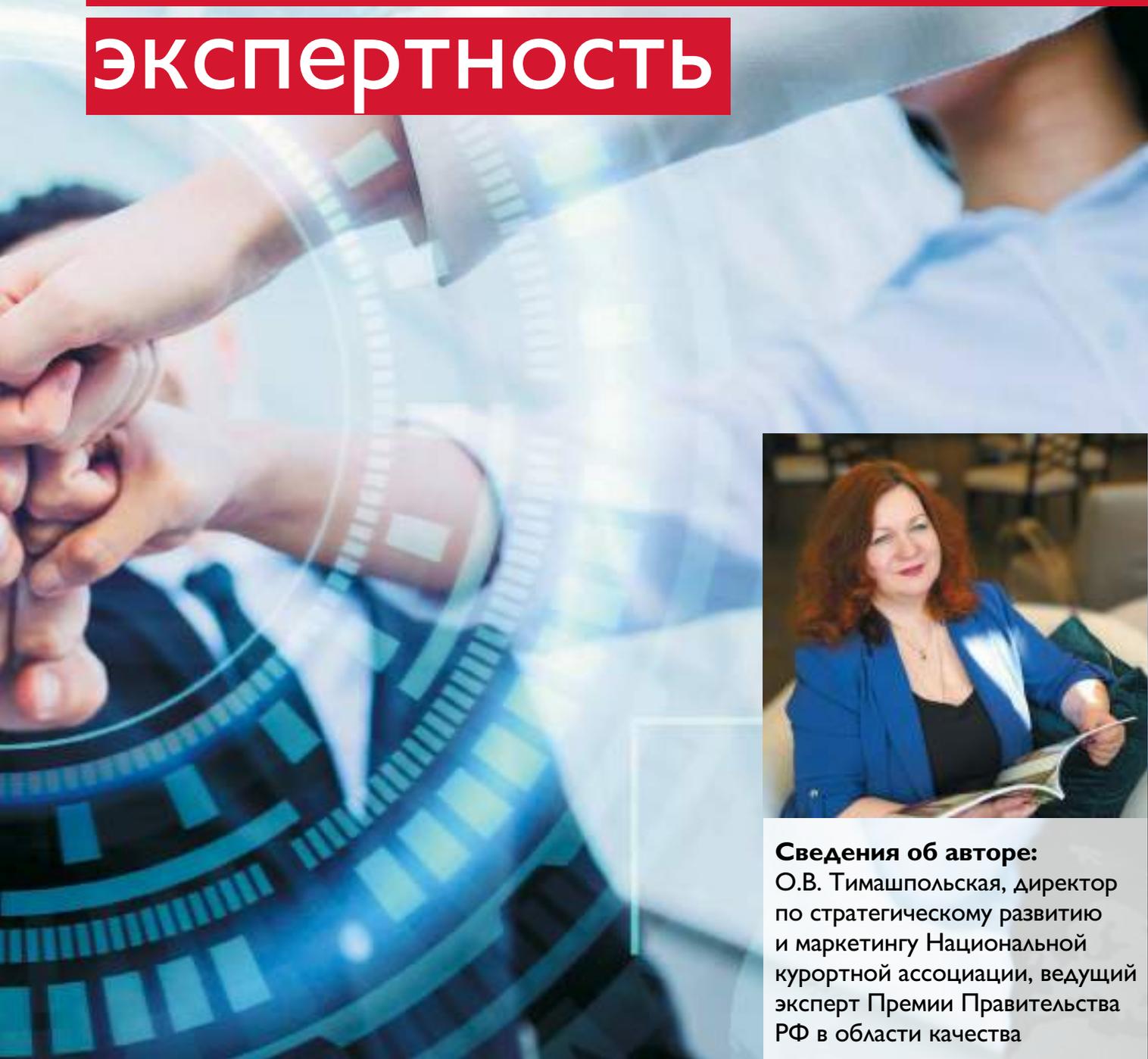
ЛИДЕРСТВО



ИННОВАЦИОННОСТЬ,

СИСТЕМНОСТЬ, КАЧЕСТВО,

ЭКСПЕРТНОСТЬ



Сведения об авторе:

О.В. Тимашпольская, директор по стратегическому развитию и маркетингу Национальной курортной ассоциации, ведущий эксперт Премии Правительства РФ в области качества



Санаторно-курортная отрасль России является готовой инфраструктурой для здоровьеобеспечения страны, перед ней стоят стратегические задачи по сохранению и укреплению здоровья населения России. Долгое время наблюдался определенный управленческий застой, который был вызван отсутствием стратегического видения у руководителей санаториев и курортов. В настоящее время ситуация меняется. В статье раскрыто, какие качества делают руководителя лидером и на каких принципах базируется устойчивый успех и конкурентоспособность санаторно-курортных организаций.



Актуальная в наше время цитата ученого, статистика, одного из авторов «японского экономического чуда» У.Э. Деминга «Вы можете не меняться, выживание не является обязанностью» подчеркивает, что в текущих условиях лидеры осуществляют постоянный мониторинг функционирования бизнес-процессов и регулярную диагностику всех на-

правлений деятельности. Лидеры, во-первых, обеспечивают уверенность потребителей в высоком качестве и безопасности продукции и услуг, их соответствие требованиям стандартов и, во-вторых, способствуют повышению конкурентоспособности санатория. Истинное лидерство подразумевает достижение командных результатов и персональную ответственность.

ПРОБЛЕМЫ ЛИДЕРСТВА

Часто руководители заблуждаются, полагая, что сотрудники готовы идти за ними и в огонь, и в воду. Там, где есть разные единицы измерения успеха, исключено единое целеполагание. Сотрудник измеряет успех в карьерном росте и деньгах (цель – работать меньше, зарабатывать больше), начальник – в прибыли и признании. Его цель – сотрудники должны работать больше, а денег просить меньше. Это противоречие часто становится причиной низкой производительности и сложных отношений в коллективе, и тогда руководители начинают искать опытного тренера по командообразованию.

Лидеры думают и поступают иначе. Они эксклюзивны, имеют определенный набор инструментов, навыков, знаний и опыта. Именно этот уникальный симбиоз позволяет им не упустить свой шанс, собрать и вырастить правильную команду, ставить новые амбициозные цели и побеждать.

П.Ф. Друкер, ученый, экономист, влиятельный теоретик менеджмента XX века, писал: «Лидерство – это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на соответствие более высоким стандартам, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки».

Текущая реальность заставляет лидеров выходить за рамки, что часто приводит к эмоциональному выгоранию. Обнаружить его наступление сложно даже опытным профессионалам по управлению персоналом.

Инструментарий HR достаточно широк, но и персонал стал более подкованным. Сотрудники знают трудовой кодекс, свои права и обязанности работодателя, понимают все узкие места и не позволяют создавать прецеденты для увольнения, в том числе демонстрацию эмоционального выгорания. Они научились успешно проходить тесты, скрывать свое состояние и негативную симптоматику.

Симптомы эмоционального выгорания хорошо изучены. Среди них:

- ▶ срыв сроков реализации задач без явных причин;
- ▶ проявление желания делать работу автоматически, по инструкции или шаблону;
- ▶ отсутствие проявления инициативы, желания вникать в новые задачи;
- ▶ пониженная социализация, отсутствие желания общаться с коллегами;
- ▶ опоздания;
- ▶ желание уехать, частые разговоры о смене места жительства или о дальних поездках;
- ▶ нерациональное использование рабочего времени, частые «перекуры»;
- ▶ разговоры о жизненных перспективах в негативном свете.



Лидеры эксклюзивны, имеют определенный набор инструментов, навыков, знаний и опыта. Именно этот уникальный симбиоз позволяет им не упустить свой шанс, собрать и вырастить правильную команду, ставить новые амбициозные цели и побеждать.

Эти перемены происходят постепенно и порой долгое время остаются незамеченными. К сожалению, лидеры тоже выгорают и даже чаще.

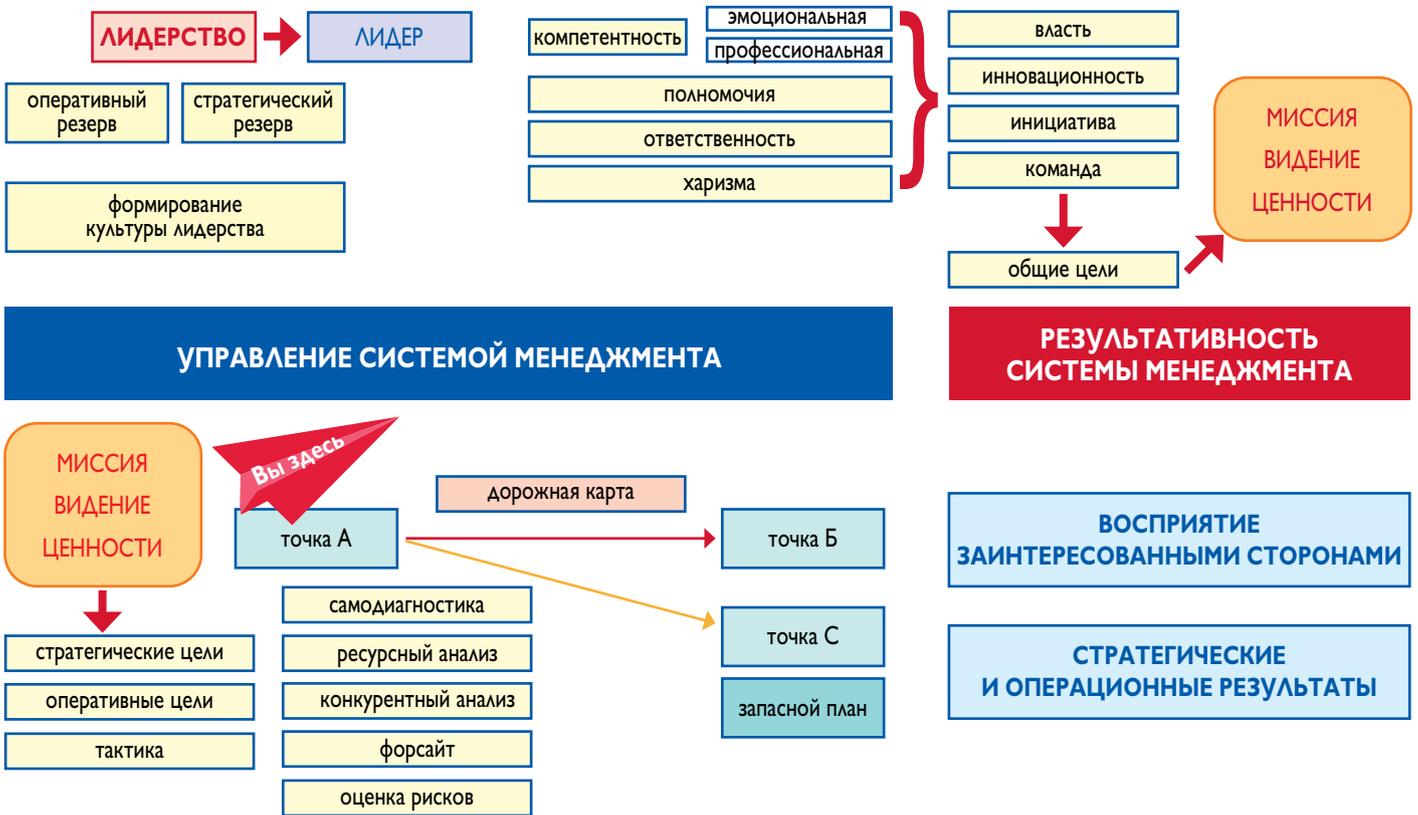
Результаты опросов лидеров санаторно-курортных организаций показали, что руководители массово столкнулись со следующими проблемами:

- ▶ стратегия, сформированная три года назад, отменилась;
- ▶ кадровый голод;
- ▶ массовое переманивание персонала;
- ▶ отсутствие стратегического кадрового резерва;
- ▶ завышенные требования сотрудников;
- ▶ сложность логистики;
- ▶ проблемы с импортозамещением;
- ▶ кратный рост цен у поставщиков;
- ▶ переориентация санатория;
- ▶ неопределенность.

При выгорании лидер, который привык быть уверенным в своих силах и вселять уверенность в других, погружается в состояние скрытого стресса.



РИС. 1.
Лидерство в модели системы менеджмента



са. У него снижается самооценка, появляются симптомы эмоционального выгорания. Наступает состояние фрустрации, сопровождающееся тревогой, гнетущей напряженностью и чувством безысходности. Если своевременно не взять процесс под контроль, это прямой путь к ригидности мышления. Коллектив мгновенно чувствует страхи и слабости лидера, его неспособность принимать новые обстоятельства. Это приводит к потере лидерских позиций и доверия коллектива.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

Результативность системы менеджмента напрямую зависит от профессиональных и эмоциональных компетенций лидера. Только сформировав культуру лидерства, можно формулировать миссию, видение и определять цели санатория (рис. 1). Свита делает короля, а команда выбирает лидера, поэтому без грамотно выстроенной культуры лидерства эффективное управление невозможно.

ОЦЕНКА ЛИДЕРСТВА

Самые главные мировые премии по менеджменту качества начинаются с оценки лидерства. В мировой практике более 60 премий по качеству. В России уже 28 лет существует Премия Правительства Российской Федерации в области качества. Это

высшая награда в области делового совершенства и качества процессов организации. Премия присуждается ежегодно на конкурсной основе организациям за достижение значительных результатов в области качества продукции и услуг, обеспечения их безопасности, а также за внедрение высокоэффективных методов менеджмента качества.

Модель Премии Правительства РФ в области качества включает девять критериев, первый из которых – «лидирующая роль руководства». Она формулирует задачи и миссию лидеров организации:

- ▶ Лидеры определяют видение будущего и делают его возможным, вызывая доверие к себе и выступая примером в следовании этике организации и приверженности ее ценностям.
- ▶ Лидеры проявляют гибкость, создавая возможность своевременно прогнозировать и реагировать на вызовы, обеспечивать достижение организацией устойчивого успеха.
- ▶ Лидеры разрабатывают миссию, видение и ценности организации, определяют ее этику и являются примером в их реализации.
- ▶ Лидеры разрабатывают, внедряют, анализируют систему менеджмента организации и результаты ее деятельности, обеспечивая непрерывное совершенствование системы.
- ▶ Лидеры взаимодействуют с внешними заинтересованными сторонами.

- ▶ Лидеры, вовлекая персонал, укрепляют культуру делового совершенства организации.
- ▶ Лидеры обеспечивают гибкость организации и эффективно управляют изменениями с учетом интересов заинтересованных сторон.

Можно гордиться тем, что в санаторно-курортной отрасли есть лидеры, соответствующие таким высоким требованиям. Все больше санаторно-курортных организаций участвуют в премии, становятся дипломантами и лауреатами. И во многом этому способствует участие в отраслевой премии.

Знаковым событием для санаторно-курортной отрасли стал запуск в 2021 г. конкурса Роскачества и Национальной курортной ассоциации (НКА) «Отраслевая премия за достижения в области менеджмента качества санаторно-курортных услуг». Плотная работа Роскачества и НКА в рамках соглашения о стратегическом партнерстве и сотрудничестве позволила создать эффективный инструмент оценки лидеров, направленный на деловое совершенство, развитие и повышение эффективности бизнеса санаторно-курортной отрасли.

11 ноября 2024 г. в Торгово-промышленной палате РФ в рамках Международного форума «Всемирный день качества – 2024» прошла уже третья ежегодная церемония награждения лауреатов «Отраслевой премии за достижения в области менеджмента качества санаторно-курортных услуг».

Участие в «Отраслевой премии» положительным образом сказывается на результатах работы санаториев. Компании, принявшие участие, нацелены на постоянное деловое совершенствование, демонстрируют положительную динамику по показателям роста, коллектив замотивирован на результат. И конечно, главную роль в его достижении играет лидер.

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА

Текущая политическая ситуация привела к кратному увеличению количества гостей в санаториях по всей стране, и многие руководители почивают на лаврах, не думают ни об инвестициях в кадры, ни о развитии инфраструктуры, ни о внедрении цифровых технологий, ни о повышении уровня качества услуг здравницы.

Для обеспечения устойчивого успеха и конкурентоспособности лидерам необходимо учитывать четыре основных принципа: системность, экспертность, инновационность и качество. Эксперты НКА сформулировали перечень эффективных практик для улучшения качества услуг в санаториях России в соответствии с указанными принципами.

СИСТЕМНОСТЬ

Лидеры санаторно-курортных организаций должны обладать системным подходом к управлению и развитию бизнеса. Это включает понимание всех взаимосвязей внутри организации и внешних

факторов, которые могут повлиять на ее успех. Лидер должен уметь строить и оптимизировать процессы, обеспечивающие эффективное взаимодействие всех структурных подразделений организации.

Лидеры должны использовать элементарный набор инструментов:

- ▶ анализ стратегических возможностей;
- ▶ STEP-анализ положения организации;
- ▶ матрицу сравнения санатория с конкурентами;
- ▶ анализ внутренней среды с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы (BCG);
- ▶ анализ внутренней среды;
- ▶ SWOT-анализ и т.д.

К сожалению, владение этими инструментами – редкость для руководителя. В большинстве случаев приглашают наемного консультанта для решения конкретных задач, при этом роста управлен-



“““

Лидер должен уметь строить и оптимизировать процессы, обеспечивающие эффективное взаимодействие всех структурных подразделений организации.



ческой грамотности и развития стратегического видения коллектива в целом не происходит.

Проблемы, требующие изменений:

- ▶ нет гибкости и адаптивности;
- ▶ отсутствует управленческий кадровый резерв;
- ▶ заостенелость команд;
- ▶ нет кратного роста показателей в динамике;
- ▶ нет актуализации миссии и видения;
- ▶ отсутствует четко сформулированная стратегия.

Эффективные практики:

- ▶ мониторинг ключевых показателей санатория в динамике за три года – пять лет;
- ▶ учет интересов всех заинтересованных сторон;
- ▶ постоянная оптимизация бизнес-процессов с целью обеспечения эффективного взаимодействия всех структурных подразделений организации.

ЭКСПЕРТНОСТЬ

Лидер санаторно-курортной организации должен обладать глубокими знаниями и опытом в области медицины, курортологии, гостеприимства, управления персоналом и других аспектов бизнеса. Только обладая экспертными знаниями, лидер сможет принимать обоснованные решения и эффективно управлять процессами в организации.

Например, сейчас очень востребованы корпоративные программы здоровья. Они должны быть максимально практикоориентированы и отвечать на вопросы:

- ▶ Какие задачи мы решаем корпоративными программами?
- ▶ Насколько повысилась производительность труда на предприятии?
- ▶ Снизилась ли текучесть кадров?

- ▶ Какие были целевые показатели в стратегии? Они достигнуты? Какие будут поставлены далее?
- ▶ Какая статистика и обратная связь от клиентов собрана?
- ▶ Какие критерии эффективности?
- ▶ Как позиционируются эти программы?
- ▶ Кто и как научил правильно рассказывать на предприятии о здоровье?

Особое место в охране здоровья здорового человека занимает формирование общественного и индивидуального сознания, личной ответственности за свое здоровье, включающей: борьбу с вредными привычками, соблюдение мер безопасности, использование средств защиты от вредных условий труда, самоконтроль за состоянием здоровья и сохранение потребности в его поддержании.

Лидеры санаторно-курортной отрасли должны формировать философию здоровья работающего населения (рис. 2), что будет способствовать повышению качества жизни регионов. Счастливые и ведущие здоровый образ жизни люди обычно более эффективны на работе. То есть здоровый и здравомыслящий персонал – залог успешного бизнеса. Современные санатории являются неотъемлемой частью экосистемы корпоративного благополучия, которое остро необходимо отечественным предприятиям (рис. 3).

Проблемы, требующие изменений:

- ▶ мало технологий накопления знаний;
- ▶ нет передачи проектного опыта;
- ▶ нет оценки устойчивости и карты рисков.

Эффективные практики:

- ▶ формулирование корпоративных стандартов и баз знаний;



РИС. 2.
Философия здоровья



- ▶ трансляция лучших практик (лидер создает и транслирует отраслевой экспертный опыт);
- ▶ эффективное взаимодействие с образовательными организациями;
- ▶ экспертные публикации.

ИННОВАЦИОННОСТЬ

Под инновационными управленческими технологиями понимается совокупность методов, применяемых для внедрения принципиально новых эффективных подходов, обладающих доказанной эффективностью и коммерческой целесообразностью. Инновационная активность в санаторно-курортной отрасли недостаточно высокая. Руководители, за редким исключением, не готовы проявлять инновационную активность: нет знаний, ресурсов, желания. Отрасль же нуждается в масштабном использовании новейших разработок в сфере науки, техники, производства, культуры, менеджмента.

Лидер должен поощрять инновационное мышление в коллективе и постоянно искать новые подходы к развитию бизнеса. Инновации в услугах, технологиях, маркетинге и других областях помогут организации оставаться конкурентоспособной и привлекать новых клиентов.

Проблемы, требующие изменений:

- ▶ инструментарий межотраслевого бенчмаркинга используется редко;
- ▶ руководители не готовы делиться знаниями;
- ▶ отрасль нуждается в масштабном использовании новейших разработок в сфере управления, включая цифровизацию.

Эффективные практики:

- ▶ прогнозирование развития санатория с вероятностью 95%;
- ▶ внедрение эффективных инструментов трансляции знаний;
- ▶ получение патентов;
- ▶ разработка и внедрение собственных моделей и стандартов.

КАЧЕСТВО

Лидер санаторно-курортной организации должен стремиться к постоянному повышению качества предоставляемых услуг и удовлетворенности потребителя, чтобы организация могла поддерживать репутацию и привлекать постоянных клиентов. В отрасли качество не достигло должного уровня.

Проблемы, требующие изменений:

- ▶ нет показателей результативности лидера;
- ▶ мало инструментов оценки качества менеджмента.

РИС. 3.
Экосистема корпоративного благополучия





Эффективные практики:

- ▶ категоризация;
- ▶ участие в отраслевых и федеральных премиях и конкурсах, например в «Отраслевой премии за достижения в области менеджмента качества санаторно-курортных услуг» НКА, Премии Правительства РФ в области качества и др.

В НКА запущено много новых механизмов, призванных способствовать кратному повышению качества менеджмента отрасли. Непрерывно проводится активная работа по ряду направлений:

- ▶ комплексная оценка санаторно-курортных организаций с присвоением категории качества;
- ▶ обучение и развитие персонала. Открыт Корпоративный университет НКА, проводятся просветительские мероприятия с целью популяризации лучших практик в области управления персоналом санаторно-курортной отрасли. Острая необходимость в кадрах прослеживается во всех регионах. Но важно не только подготовить сами кадры, но и сформировать устойчивый механизм подготовки компетентных и качественных специалистов, действующий на долгосрочной основе;
- ▶ формирование эффективных корпоративных программ здоровья;
- ▶ популяризация лучших практик превентивной медицины;
- ▶ внедрение цифровой персонализированной медицины и др.

КОММУНИКАЦИОННАЯ КОНЦЕПЦИЯ

При формировании лидерской стратегии необходимо системно выстраивать коммуникационную концепцию стратегического лидера отрасли.

Принципы коммуникационной концепции:

- ▶ главенство высокого уровня качества;
- ▶ ориентация на долгосрочные отношения;
- ▶ обеспечение устойчивости компании к внешним воздействиям;
- ▶ эффективность партнерских отношений;
- ▶ мониторинг и аудит всех источников обратной связи на постоянной основе;
- ▶ системный и структурированный подход к формированию и укреплению бренда.

Реализация коммуникационной концепции маркетинга должна быть направлена на персонализированный и корпоративный брендинг стратегического лидера санаторно-курортной отрасли, максимально обеспечивая поддержание жизнеспособности бренда. На него влияют:

- ▶ высокий уровень узнаваемости;
- ▶ востребованная экспертность;
- ▶ высокий уровень лояльности;
- ▶ лидерство на рынке продаж;
- ▶ адаптивность и эластичность к спросу;
- ▶ устойчивость к прекращению рекламного воздействия;
- ▶ возможность дополнительной прибыли «за бренд»;
- ▶ статусность;
- ▶ тотальное присутствие бренда;
- ▶ целевая медийность и масштабная информационная поддержка бренда;
- ▶ адресность целевой аудитории;
- ▶ отчуждаемая ценность и измеримость.

Организации, применяющие вышеперечисленные инструменты и управляющие стратегическим лидерством, уверенно формируют отрасль. Стратегическое лидерство в санаторно-курортных организациях играет ключевую роль в обеспечении их эффективного функционирования и успешного развития регионов и предприятий страны.

Источники информации по ссылке



Национальная курортная ассоциация (НКА) – профессиональное сообщество, которое с 1996 г. объединяет и защищает интересы своих членов, координирует усилия по развитию и повышению качества санаторно-курортных и оздоровительных услуг в России и за ее пределами. Миссия НКА – содействие в создании и развитии в РФ курортного дела, эффективной системы санаторно-курортного лечения и отдыха граждан разных категорий для улучшения качества жизни граждан и повышения качества медицинского и социального обслуживания пациентов в соответствии с мировыми стандартами, повышении конкурентоспособности организаций, оказывающих услуги по санаторно-курортному лечению на международном уровне.

Руководство: **А.Н. РАЗУМОВ**, президент, академик РАН, д.м.н., профессор;
М.Л. ВИЛЕНСКАЯ, генеральный директор



С 2021 г. Московский экспортный центр помогает предпринимателям поставлять столичные товары и услуги в 41 страну мира. На экспорт отправляются разработанные в столице нейростимуляторы, киберпротезы, технологии виртуальной реальности для обучения студентов-медиков и многое другое. Продукция направляется в Белоруссию, Иран, Китайскую Народную Республику, Казахстан и Объединенные Арабские Эмираты.



Экспорт контрактов медицинских компаний Москвы с господдержкой увеличился в 1,5 раза



При этом объем экспортных контрактов в медицинской отрасли вырос на 52%. С 2017 г. для представителей медицинской отрасли организовано участие в 17 международных выставках и 13 бизнес-миссиях, общая сумма заключенных экспортных контрактов превысила 640 миллионов рублей.

Например, производитель нейростимуляторов – участник выставки Excomed Eurasia вышел на рынок Узбекистана. Столичный разработчик платформы виртуальной реальности для обучения врачей и студентов по итогам бизнес-миссий договорился о поставках в Марокко, Танзанию и Бразилию. Произведенные в Москве инновационные энтеросорбенты поставляются в Казахстан и Узбекистан.

Еще одна мера поддержки – акселерационные программы «Экспортеры 2.0» и GoGlobal для ускоренного выхода на зарубежные рынки.

Их участники – производители ортезов из термопластика, устройств для коррекции позвоночника и косметологических аппаратов холодной плазмы – вышли на рынки стран СНГ, а также Аргентины и Пакистана.

Первые поставки киберпротезов и инвалидных колясок из Москвы ждут в Бахрейне, Киргизии и Белоруссии по контрактам, заключенным с участниками трека для компаний, занимающихся медицинскими технологиями, пилотной программы Moscow Fast Track.

Медпроизводителям и фармкомпаниям частично компенсируют затраты на сертификацию и адаптацию продукции, транспортные расходы и выплачивают экспортный кешбэк в размере 10% от суммы внешнеторгового контракта. Общий объем поддержанного экспорта медицинских компаний составил почти полмиллиарда рублей.



**Сведения
об авторе:**
С.А. Ганзий,
Министр
курортов
и туризма
Республики
Крым

КРЫМСКАЯ «фабрика здоровья» – регион, где все лечат

Многообразное сочетание лечебно-оздоровительных факторов, которое сложилось в Крыму, богатый опыт крымских здравниц в работе с больными, использование в здравницах новейших достижений мировой курортологии делают полуостров уникальным в этой сфере туризма. Ежегодно в крымских здравницах оздоравливаются сотни тысяч россиян и иностранных граждан, разрабатываются новые программы, модернизируется лечебная база, реконструируется номерной фонд.





ИСТОРИЯ КУОРТА

Современное санаторно-курортное обустройство в Крыму начиналось на рубеже XIX–XX веков, когда интерес к «брегам Тавриды» предприимчивых людей, ученых и писателей, закрепленный рекомендациями царской семьи, уверенно превратил крымское побережье в модный лечебно-оздоровительный комплекс. 200 лет медицинских изысканий доказали, что целительный крымский климат, целебные грязи и лечебные минеральные источники могут творить чудеса. Недаром на полуострове в разное время поправляли здоровье августей-

шие особы Дома Романовых и многие известные военачальники, ученые, кинематографисты, художники, литераторы, в том числе великие писатели: Л.Н. Толстой, А.П. Чехов, Н.В. Гоголь, П. Неруда. Недаром Симеиз называли крымской Ниццей, а предгорья Алушты – крымской Швейцарией.

При советской власти одним из первых указов В.И. Ленина был указ об организации целой сети бесплатных народных здравниц на полуострове. И будущую всесоюзную здравницу по этому указу создавал брат В.И. Ленина, Д.И. Ульянов. Сначала советские санатории занимали дворцы царских особ и дворян, а также особняки купцов и промышленников, а затем начали строить санаторные комплексы. Миллионы советских граждан ежегодно приезжали в Крым из всех уголков СССР в санатории, пансионаты, дома отдыха и другие средства размещения, где получали всевозможные лечебные процедуры.

Первыми советскими здравницами стали нынешние «Утес» (бывший дворец княгини Гагариной), «Днепр» (бывшее имение «Харакс» великого князя Г.М. Романова), «Мисхор», дворец «Дюльбер», переименованный в дом отдыха «Красное знамя».

ПРОФИЛИ ЛЕЧЕНИЯ

С каждым годом крымские курорты становятся все более комфортными и гостеприимными, пред-



Главные крымские врачи – море, солнце, воздух, минеральные и растительные препараты и уникальные целебные грязи. Еще в XIX веке в Крыму возникли и получили развитие многие способы естественного оздоровления, ставшие впоследствии традиционными.



лагая широкий выбор возможностей не только для высокоэффективного лечения, но и для полноценного отдыха.

Крымские здравницы имеют свою специализацию. Здесь лечат заболевания:

- ▶ нервной системы;
- ▶ сердечно-сосудистой системы и органов кровообращения;
- ▶ органов дыхания;
- ▶ ЛОР-органов;
- ▶ опорно-двигательного аппарата, в том числе последствия травм;
- ▶ желудочно-кишечного тракта;
- ▶ кожи;
- ▶ гинекологические и урологические.

Крымскими врачами-курортологами накоплен и сохранен огромный опыт профилактики и немедикаментозного лечения заболеваний, разрабатываются и внедряются новые методики, обновляется и совершенствуется лечебная база санаториев и пансионатов Крыма, реконструируются или строятся новые корпуса здравниц. Постоянно проводятся тренинги и семинары по внедрению новых программ и комплексов услуг, охватывающих все слои населения. Задействованы все основные курортные факторы: ландшафтно-климатические условия, лечебные грязи, минеральные воды.

ТРАДИЦИОННЫЕ ЕСТЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЗДОРОВЛЕНИЯ

Главные крымские врачи – море, солнце, воздух, минеральные и растительные препараты и уникальные целебные грязи. Еще в XIX веке в Крыму возникли и получили развитие многие способы естественного оздоровления, ставшие впоследствии традиционными. Это климатотерапия, талассотерапия, наружный и внутренний прием минеральных вод, фитоароматерапия, грязе- и глинолечение, лечебный горный туризм и ландшафтотерапия.

Крым всегда позиционировался в первую очередь как климатический курорт, поэтому здесь исторически создавались санаторные объекты именно под лечение бронхолегочных заболеваний взрослых и детей. Важнейшей составляющей климатотерапии являются воздушные ванны, с помощью которых лечат болезни органов дыхания, а также различные виды аллергии. В Крыму сухой воздух предгорий сочетается с морским и становится оптимальным для восстановления легочной системы.

Аэротерапия

Это лечебное воздействие на открытой местности свежего воздуха, насыщенного морскими солями, эфирными маслами и фитонцидами. Используется круглосуточная аэротерапия (дли-





тельное воздействие вдыхаемого свежего воздуха на больного) и воздушные ванны (воздействие воздуха на частично или полностью обнаженного больного). Аэротерапия особенно эффективна при хронических неспецифических заболеваниях легких и туберкулезе легких в стадии ремиссии, бронхиальной астме с редкими приступами, сердечно-сосудистых заболеваниях без аритмий, при атеросклерозе, гипертонической болезни, анемии, неврастении, заболеваниях почек и желудочно-кишечного тракта, кожи, ЛОР-органов и других.

Гелиотерапия

Это применение солнечного излучения (общие и местные солнечные ванны) с профилактической и лечебной целью. Гелиотерапия показана при начальных проявлениях атеросклероза и гипертонической болезни, при ревматизме в неактивной стадии, воспалительных процессах в легких, желудочно-кишечном тракте, почках, суставах, при подагре и ожирении, заболеваниях нервной системы и дерматологических заболеваниях.

Талассотерапия

Включает морские купания, окунания, обтирания и другие процедуры с применением морской воды, использование климата морского побережья, где воздух насыщен морскими солями и фи-

тонцидами водорослей. Благоприятное воздействие морских купаний заключается в естественном гидромассаже тела волнами, стимулирующем кровоток и мышечный тонус. При этом тренируется терморегуляция, усиливаются обмен веществ и окислительные процессы, стимулируется нервная система, происходит общее закаливание организма. Используется при хронических воспалениях легких и желудочно-кишечного тракта в стадии ремиссии, в том числе при бронхиальной астме, при сердечно-сосудистых заболеваниях, нервных расстройствах, заболеваниях периферической нервной системы, опорно-двигательного аппарата и состояниях после травм. Главный притягательный фактор проведения талассотерапии на крымских курортах, несомненно, Черное море. Морские купания стимулируют обмен веществ, повышают жизненный тонус, адаптационные возможности организма, оказывают закаливающее действие.

К методам морелечения в последние годы относят и дельфинотерапию – купание вместе с черноморскими дельфинами-афалинами. Акустические сигналы дельфинов (ультразвуки частотой около 200 кГц) через эффект биологического резонанса стимулируют у человека выделение гормонов-эндорфинов, которые улучшают психоэмоциональное состояние, деятельность вегетативной нервной системы, общий жизненный тонус.



Псаммотерапия

Это песочные ванны естественного, солнечного нагрева. Применяются как тепловые процедуры противовоспалительного действия. Лечебный эффект достигается при заболеваниях опорно-двигательного аппарата различного происхождения в фазе ремиссии, при заболеваниях периферической нервной системы и половой сферы вне обострения, при нарушениях обмена веществ различного происхождения и у детей при последствиях перенесенного рахита.

Фитотерапия

Важнейшим элементом восстановительного лечения являются качественное питание и прием нутрицевтиков – наиболее ценных компонентов рациональной диеты. До наших дней сохранились обнаруженные на полуострове эллинские фрески с изображением виноградной лозы, а также стволы реликтового дикорастущего винограда. В настоящее время виноградоление получило свое новое рождение в методе энотерапии. Большое признание получили исследования состава и потенциальных лечебных свойств винограда и приготовляемых из него вин, проведенные специалистами. В ягодах винограда (особенно в его кожуре и семенах) содержится целая серия витаминов группы В, Р, РР, важных элементов – Mg, Fe, Li, Co, Si, F, Mn, флавоноидов, био-

логически активных веществ, обладающих выраженным антиоксидантным, радиопротекторным, противосклеротическим, бактериостатическим и другими ценными свойствами. Методики фитотерапии различными препаратами, получаемыми более чем из 1700 видов растений, привлекают все более пристальное внимание медиков Крыма. Использование фитотерапевтических композиций для ингаляций, ванн, массажа на фоне климатотерапии значительно улучшает общие результаты лечения. Растительные ароматические биорегуляторы являются эффективным средством профилактики многих заболеваний, оптимизации воздушной среды помещений адаптогенами, повышающими устойчивость организма в сложившейся отрицательной экологической обстановке.

“““

В Крыму сухой воздух предгорий сочетается с морским и становится оптимальным для восстановления легочной системы.





Ландшафтотерапия

Современная курортология и физиотерапия – это в первую очередь физическая реабилитация с помощью кинезотерапии. В последние годы в Крыму возрождаются традиционные общекурортные терренкуры, парковые зоны, горные маршруты, тропы ближнего и дальнего лечебно-туризма и другие способы, определяемые в мировой курортной практике термином *recreation facility* (оздоровительные услуги). Пешеходный туризм, экскурсионные автомобильные маршруты, морские путешествия на яхтах и катерах, дайвинг, скольжение на водных лыжах или под парусом серфа, полеты на парапланах в предгорьях, конные прогулки по горным тропам, зимой – скоростной спуск на лыжах, катание на санях и снегохо-

дах все больше привлекают в Крым любителей активного отдыха.

Пелоидо- и бальнеотерапия

Современному бальнеологическому применению в санаторно-курортной практике лечебных грязей и рапы, а также минеральных вод в Крыму уже около двухсот лет. Минеральные воды Крыма являются колоссальным и пока, к сожалению, практически не используемым резервом курортного лечения. В разных уголках горных и степных районов Крыма обнаружено более 120 минеральных источников. Среди них углекислые, сероводородные, хлоридно-натриевые и гидрокарбонатно-хлоридные воды, содержащие ряд ценных микроэлементов.

ИЗУЧЕНИЕ И МОНИТОРИНГ ЛЕЧЕБНЫХ ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ

В Западном Крыму полностью отвечают всем критериям качества и кондиций только лечебные грязи и рапа Сакского соленого озера (Восточный и Западный лечебные водоемы). В восточной части Крыма (Керченский полуостров) к перспективным месторождениям лечебных грязей и рапы относятся озеро Чокрак и сопочные воды и пелиты Булганакского проявления грязевого вулканизма, которые не используются в бальнеологической практике с середины прошлого столетия до настоящего времени.



В Западном Крыму полностью отвечают всем критериям качества и кондиций только лечебные грязи и рапа Сакского соленого озера (Восточный и Западный лечебные водоемы).



Первый научный химический анализ сакской грязи провел французский химик Феликс де Серр (Дессер) в 1807 г. по поручению Таврического губернатора А. М. Бороздина. Этот год считается точкой отсчета в развитии курортологии. Дальнейшее развитие бальнеологического курорта связано с именем врача Н.А. Оже. Его деятельность была направлена на развитие научно обоснованных методов грязелечения. Прародителем первого санатория стал первый «казенный дом» при Сакских грязях, запланированный в 1827-м и построенный в 1828 г. благодаря кураторству новороссийского генерал-губернатора князя М.С. Воронцова. Он выделил личные средства на строительство грязелечебницы.

В 1827 г. произошло официальное признание грязелечения и основание курорта. Первый наблюдательный пункт на Сакском озере создан в 1926 г., в 1927 г. преобразован в государственное учреждение «Контрольно-наблюдательная станция при Сакском озере» (сейчас – ГГРЭС), в настоящее время подведомственное Министерству курортов и туризма Республики Крым. ГГРЭС прошла сложный этап реконструкции в рамках Федеральной целевой программы.

Крымской ГГРЭС на инициативной основе была выполнена научно-практическая работа по созданию списка объектов лечебных ресурсов, прибрежных озер и водоемов Республики Крым

с рекомендованными видами их хозяйственного использования. В дальнейшем это может способствовать повышению эффективности использования крымских гидроминеральных ресурсов в лечебных целях и формированию инвестиционной привлекательности развития данной сферы. Для эффективного освоения крымских минеральных вод и лечебных грязей требуется проведение предварительного геологического изучения этих объектов с оценкой запасов сырья, его лечебных свойств и разработкой методик применения.

В Крыму находится более ста источников минеральных вод, но пока разработаны из них около 10. Наиболее известные источники находятся в Евпатории, Саках, Алуште, Бахчисарайском районе, Ялте и Феодосии. Крупные месторождения сероводородных минеральных вод широко распространены на Керченском полуострове.

Вода из источника Аджису, или Черная, добывается и используется на одноименном курорте, она сравнима с Аахенскими минеральными источниками и с Александро-Ермолаевским источником в Пятигорске, используется для лечения ревматизма, ишиаса, радикулита, болезней суставов и связок, тромбозов, кожных заболеваний. Аджису – это первый и единственный пока курорт местного значения в Крыму.





ВЕДУЩИЕ МЕДИЦИНСКИЕ И САНАТОРНО-КУРОРТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ КРЫМА

Ялтинский медицинский центр ФМБА России

В центре проводятся уникальные операции, которые ранее не выполнялись в Крыму. Рост количества операций в отделении нейрохирургии в 2024 г. увеличился почти в два раза: 192 операции (62 – жителям других регионов России) против 112 операций в 2023 г.

Медико-биологический кластер

Созданный на базе Крымского федерального университета им В.И. Вернадского, кластер включает: многопрофильную клиническую больницу, научно-исследовательскую лабораторию, научно-клинический центр. Отдельное важное направление кластера – разработка новых комплексных программ и технологий реабилитации для санаториев.

Научно-исследовательская база

Значительная часть используемых санаториями методов лечения разработана тремя крымскими научно-исследовательскими институтами: Институтом детской курортологии, физиотерапии и медицинской реабилитации, Институтом физи-

ческих методов лечения и медицинской климатологии им. И.М. Сеченова, Медицинской академией им. С.И. Георгиевского Крымского федерального университета им. В.И. Вернадского.

В Крыму работает 91 санаторий, из них 65 – круглогодично. Однако программы оздоровления и лечения предлагают не только классические здравницы с вековой историей и серьезной лечебно-оздоровительной базой, но и современные отели и комплексы 4–5 звезд, которые кроме наработок научно-исследовательских институтов используют самые современные технологии.

Десять санаториев и курортных комплексов Крыма вошли в рейтинг инвестиционной привлекательности «Топ-100 российских здравниц», составленный Ассоциацией оздоровительного туризма и корпоративного здоровья:

- ▶ санаторий «Голубая волна» (г. Алушта);
- ▶ ФГБУ «Сакский ВКС им. Н.И. Пирогова» Минобороны России;
- ▶ «Санаторий Кирова» (г. Ялта);
- ▶ клинический санаторий «Полтава-Крым» (г. Саки);
- ▶ санаторий «Таврия» (г. Евпатория);
- ▶ санаторий «Днепр» ФНС России (г. Ялта);
- ▶ санаторий «Ай-Петри» (г. Ялта);
- ▶ санаторий Foros Wellness & Park (г. Ялта);
- ▶ санаторий «Орен-Крым» (г. Евпатория);
- ▶ Mriya Resort & SPA (г. Ялта).



Кроме того, три крымских объекта вошли в топ-5 российских здравниц 2023 г. Они стали победителями и финалистами ежегодного конкурса «Топ-5 российских здравниц по клиентоориентированности – 2023». Так, в номинации «Лучшее медицинское отделение» в категории «Классика» в пятерку лучших вошел клинический санаторий «Полтава-Крым», в номинации «Лучшее медицинское отделение» в категории «Премиум» победил курортный комплекс Mriya Resort & SPA.

Кроме них в номинации «Лучшее пространство для детей» в категории «Классика» в первую пятерку лучших клиентоориентированных здравниц вошел санаторно-курортный комплекс Golden Family (г. Алушта). В отличие от рейтинга инвестиционной привлекательности, где лидеры выявлялись на основании финансово-экономических показателей, победители конкурса «Топ-5 здравниц по клиентоориентированности» выбирались профессиональным жюри по критериям, включающим качественные показатели клиентского сервиса.

ЛЕЧЕНИЕ И РЕАБИЛИТАЦИЯ ДЕТЕЙ И ВЕТЕРАНОВ СВО

В Крыму существуют и профильные лечебницы для детей. На протяжении последних 11 лет,

с момента возвращения Крыма в состав России, Евпатория стремилась вернуть себе почетный статус всероссийской детской здравницы. В этом курорту должно помочь открытие Федерального детского реабилитационного центра, который строится возле озера Мойнаки.

Проект поражает своим масштабом. Реабилитационный центр на 300 коек создается как «умная клиника». Маленькие пациенты смогут получать здесь услуги по 27 медицинским направлениям, среди которых патологии нервной системы, опорно-двигательного аппарата.

“““

Специфика сакских санаториев всегда основывалась на посттравматической и психоэмоциональной реабилитации, здесь сохранились и развиваются программы восстановления военнослужащих, участников различных военных операций.





В Евпатории лечат детей с диагнозом ДЦП, и санатории региона специализируются именно на этом заболевании. Для лечения ДЦП применяется комплекс процедур, в том числе и грязелечение. Грязевые процедуры стимулируют кровообращение, улучшают работу мышц и суставов. Нередко после такого лечения дети получают возможность самостоятельно двигаться.

Важнейшим направлением реабилитации в Крыму является реабилитация участников СВО и членов их семей. Специфика сакских санаториев всегда основывалась на посттравматической и психоэмоциональной реабилитации, здесь сохранились и развиваются программы восстановления военнослужащих, участников различных военных операций.

ПОРТРЕТ ТУРИСТА

Учитывая, что гости санаториев за последние несколько лет, начиная с пандемии коронавируса, значительно помолодели, медицинский туризм для них постоянно трансформируется. Уже недостаточно традиционных методов лечения, все большую популярность приобретают косметология и другие дополнительные услуги. Для санаторно-курортных услуг туристы приезжают на более длительный срок. В 2024 г. для санаторно-курортного лечения выбрали Крым 31% туристов, 79% из них провели в Крыму более недели,

у 43% продолжительность отдыха составила от 7 до 14 дней.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ КРЫМА

Согласно данным Крымстата, объем платных услуг санаторно-курортных организаций за два квартала 2024 г. увеличился на 13% по отношению к аналогичному периоду 2023 г. и составил порядка 5 млрд руб. Согласно аналитике Министерства курортов и туризма Республики Крым, треть туристического потока в Крым приходится на санаторно-курортное лечение и оздоровление.

В среднем загрузка санаторно-курортных комплексов с развитой лечебной базой всегда превышает среднестатистическую по отрасли. Некоторые санатории по году загружены на 90–100%. Этому способствуют в том числе и программы фондов социального страхования, и различные программы других фондов и госкорпораций. Спрос на санаторное оздоровление, качественный номерной фонд, современные стандарты обслуживания растет.

При этом Крыму необходимо создание дополнительного качественного номерного фонда, техническая база многих санаториев устарела, ведется модернизация туристской инфраструктуры. Увеличение количества объектов, работающих круглогодично, является одной из основных за-



дач программы развития курортов и туризма Крыма. Полуостров как курорт востребован: инвестиции в санаторно-курортную отрасль преобладают в общей структуре инвестиций в Республику Крым. В 2024 г. подписано шесть инвестиционных соглашений на сумму 5,7 млрд руб. Проекты касаются создания санаториев, отелей и развития сферы курортов и туризма. Ни один инвестиционный проект за последние два года не оставлен.

В санаторно-курортном комплексе за 11 лет открыто 79 новых объектов размещения на 3986 номеров, модернизировано – 629. В 2024 г. открыто семь новых средств размещения на 156 номеров.

С 2014 г. открыто 111 новых объектов туристского (экскурсионного) показа, модернизацию прошли 34 объекта. В 2024 г. открыты: электрический музей Теслы в Алуште, объект агропромышленного туризма «Моя шоколадная фабрика» в Симферополе, музей Константина Коровина в Гурзуфе. С 2015 г. количество благоустроенных пляжей увеличилось более чем на 100 и сейчас их 331. В рамках мастер-плана развития туризма в Республике Крым разработан архитектурный код всех пляжных территорий и центров городов.

За 10 лет принято участие более чем в 90 имиджевых мероприятиях, выставках и форумах.

Проведена декада крымского туризма на Международной выставке-форуме «Россия» в Москве, проведены мастер-классы, лекции, викторины. Выставку посетили тысячи гостей. В 2024 г. проведены рекламные кампании, по их итогам Крым вышел в лидеры по упоминаниям в СМИ и социальных сетях.

В соответствии со Стратегией развития санаторно-курортного комплекса России приоритетом являются совершенствование отрасли, разработка современных лечебных программ, доступность санаторно-курортного лечения для граждан РФ. Крымские санатории имеют все возможности для дальнейшего развития курортного дела и заботы о гражданах России. Крым – это место, где куется здоровье нации.

“““

Крымские санатории имеют все возможности для дальнейшего развития курортного дела и заботы о гражданах России. Крым – это место, где куется здоровье нации.





Министр здравоохранения РФ М.А. Мурашко выступил на пленарном заседании X Международного конгресса «Санаторно-курортное лечение». Он рассказал о развитии санаторно-курортной отрасли в России и обозначил дальнейшие приоритеты в этой сфере.

Развитие санаторно-курортной отрасли в России



КЛАСТЕРНЫЙ ПОДХОД

Пандемия оставила след на здоровье россиян, поэтому санаторно-курортное лечение как формат восстановления крайне важно. Сегодня в отрасли представлены первичная и высокотехнологичная помощь, помощь пациентам с сердечно-сосудистыми и онкологическими заболеваниями, колоссальный блок реабилитации.

В 2023 году более 1700 учреждений оказывали данные виды медицинской помощи. Сегодня количество коек в них увеличилось более чем на 450 тысяч.

В России сформировались кластерные подходы, что, учитывая протяженность и возможности нашей страны, имеет положительный эффект. Например, кластеры Кавминвод и Сибирского

региона фактически взаимно усиливают и дополняют общий интерес населения к этим местам.

ПОДДЕРЖКА ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ

Одна из ключевых задач – эффективное использование природных возможностей и современных технологий. При закупке лечебно-реабилитационного оборудования важно ориентироваться на отечественного производителя.

Сегодня приобретается современное отечественное оборудование, ведутся его разработки. Санаторно-курортный комплекс также должен сформировать заказ на потребление продукции отечественных компаний, поскольку возможности для производства этих видов изделий очень неплохие. Отдавать предпочтение при закупочной деятельности мы должны отечественному разработчику и производителю.

КОНСУЛЬТАЦИИ ПО ЗДОРОВОМУ ОБРАЗУ ЖИЗНИ

Пациент, находящийся в период получения медицинской помощи в санаторно-курортном учреждении, не всегда, к сожалению, получает консультативную помощь по здоровому образу жизни – по правильному питанию с учетом конкретного хронического заболевания, по физической активности, кратности диспансерного наблюдения. Ситуацию необходимо исправлять. А пациентов с сахарным диабетом необходимо привлекать к обучению в школе сахарного диабета. Крайне важно информировать пациентов о вакцинации, в том числе против пневмококковой инфекции. Сегодня это направление активно взято в работу.

Рекомендации, которые получает пациент у своего лечащего врача и в санаторно-курортных учреждениях, не должны противоречить друг другу.

Я бы хотел, чтобы, когда пациент поступает в учреждение, врачи внимательно знакомились с данными. Нам нужно сформировать возможность оформления не только санаторно-курортной карты для определения направления, но и при необходимости какие-то блок-выписки из медицинских документов пациента, чтобы рекомендации врачей не шли вразрез.

ЛЕЧЕНИЕ И РЕАБИЛИТАЦИЯ ВETERАНОВ СВО

Правительство утвердило Программу государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи с 2025 по 2027 год. А поскольку 2025 год объявлен Президентом Российской Федерации Владимиром Владимировичем Путиным «Годом защитника Отечества», в программе отдельно указан порядок оказания медицинской помощи отдельным категориям ветеранов боевых действий.

Нормативы объема медпомощи по профилю «медицинская реабилитация» в условиях круглосуточного стационара увеличены более чем на 4% по сравнению с уровнем 2024 года. Субъектам поручено создать перечень санаторно-курортных организаций, в которые могут быть направлены участники боевых действий.

МЕДИЦИНСКИЙ ТУРИЗМ

Медицинский туризм – значимое направление, каждая из стран может предложить свои уникальные технологии в этой отрасли. Российская Федерация является лидером во многих направлениях. В нашей стране наблюдается большой поток иностранных пациентов для оказания им медицинской помощи в области онкологии, офтальмологии, травматологии и санаторно-курортного лечения. База Российской Федерации является уникальной в мире.





Т.А. Голикова, заместитель Председателя Правительства Российской Федерации, провела первое заседание проектного комитета по национальному проекту «Новые технологии сбережения здоровья». Она сообщила, что Президент России Владимир Владимирович Путин определил ключевую национальную цель – сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи. Для решения этих задач с января 2025 года запущены новые национальные проекты.



Главные задачи – устойчивый рост рождаемости и укрепление здоровья населения



УКРЕПЛЕНИЕ СЕМЬИ И РОСТ РОЖДАЕМОСТИ

Президентом страны поставлена задача обеспечить устойчивый рост рождаемости, повысить суммарный коэффициент рождаемости к 2030 году до 1,6 и к 2036 году до 1,8. Предварительные итоги 2024 года демонстрируют, что суммарный коэффициент рождаемости почти не изменился по сравнению с 2023 годом. Согласно оперативным данным Росстата, он снизился всего на 0,7% – до 1,4. Тем не менее работа, которая была проделана в рамках нацпроектов «Демография», «Здравоохранение», «Культура», а также Года семьи, заложила надежный фундамент, который позволяет строить и укреплять систему всеобъемлющей поддержки материнства, отцовства и детства, заботы о старшем поколении и сохранения наших традиционных культурных

ценностей в рамках нацпроекта «Семья». Его главная задача – обеспечить устойчивый рост рождаемости, увеличивать число многодетных семей и рост их благосостояния.

СОХРАНЕНИЕ ЗДОРОВЬЯ

На повышение ожидаемой продолжительности жизни, повышение продолжительности здоровой и активной жизни, улучшение доступности и эффективности оказания медицинской помощи, внедрение современных медицинских технологий, сохранение жизни и здоровья наших граждан направлены нацпроекты «Продолжительная и активная жизнь» и «Новые технологии сбережения здоровья». В целях реализации мероприятий нового федерального проекта «Здоровье для каждого» в рамках национального проекта «Продолжительная и активная жизнь» установлено право граждан в ходе санаторно-курортного лечения пройти обследование по выявлению факторов риска развития заболеваний и получить рекомендации по ведению здорового образа жизни и принципам здорового питания.

В целях сохранения здоровья работников и стимулирования здорового образа жизни в рамках нацпроекта «Демография» в 85 регионах предприятия внедряли корпоративные программы укрепления здоровья работников. Для повышения рождаемости и многодетности компании активно реализуют программы здорового образа жизни, вводят меры поддержки работников с семейными обязанностями, которые направлены не только на сотрудников, но и на создание благоприятных условий на территориях присутствия организаций.

Наиболее распространенной корпоративной социальной практикой является содействие в организации летнего отдыха детей, организация досуга семей с детьми, дополнительный отпуск в связи с рождением ребенка.

ЛЕЧЕНИЕ И РЕАБИЛИТАЦИЯ ВETERANОВ СВО

Специализированную, в том числе высокотехнологичную, медицинскую помощь, медицинскую реабилитацию участники специальной военной операции будут получать во внеочередном порядке.

Программа государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи дополнена отдельным разделом по оказанию медицинской помощи демобилизованным участникам специальной военной операции. В этих целях предусмотрены проактивный порядок оказания им первичной медико-санитарной помощи, особенности проведения их диспансеризации с расширением перечня специалистов, которые будут в нее вовлечены. Это важно особенно для тех участников СВО, которые трудоустраиваются после полученных ранений и травм. Если участник СВО нуждается в постоянном динамическом наблюдении со стороны медицинских работников и проживает в отдаленном населенном пункте, то такое динамическое наблюдение может быть организовано с использованием телемедицинских технологий. Также для участников СВО предусмотрено приоритетное прохождение санаторно-курортного лечения. Для этого регионы должны будут определить санаторно-курортные учреждения, подготовленные для нахождения в них участников специальной военной операции, в том числе и после протезирования.

Кроме того, в программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи предусмотрен порядок передачи выписных эпикризов пациентов, прошедших лечение в стационаре, в поликлинику по месту жительства. Это важно для тех, кто нуждается в продолжении лечения, медицинской реабилитации и динамическом наблюдении в амбулаторных условиях.





МЕДИЦИНСКИЙ ТУРИЗМ:



детерминанты и перспективы развития



В Российской Федерации в целом и в регионах в частности одной из приоритетных задач является развитие экспорта, в том числе экспорта медицинских услуг. На территории России реализуется комплекс мер, направленных на увеличение количества иностранных граждан, прибывающих с целью получения медицинских услуг в медицинских организациях всех форм собственности. В настоящее время медицинский туризм стал самостоятельным видом экономической деятельности.

**Сведения
об авторе:**

Ю.А. Мальцева, к.филос.н.,
доцент кафедры
менеджмента института
экономики и управления
ФГАОУ ВО «УрФУ
им. первого Президента
России Б.Н. Ельцина»
(Екатеринбург)



Целеполагание и направленность изменений системы здравоохранения были заданы и поддержаны инициативами национального проекта «Здравоохранение», Стратегией развития санаторно-курортного комплекса, положениями по развитию здравоохранения Прогноза социально-экономического развития до 2036 года, одобренными на заседании Правительства РФ в ноябре 2018 г., а затем нашли отражение в приоритетах научно-технологического развития страны [1–4].

Безусловно, столь сильная государственная поддержка повлияла как на результаты, достигнутые в рамках реализации федерального проекта «Развитие экспорта медицинских услуг», так и на уровень общественного доверия врачам и престижность профессии. Если в 2019 г., согласно исследовательским данным, врачам не доверял 41% населения, то в 2023 г. – уже 33% [5–6]. В работе «Экосистема медицинского туризма: контекст и управленческие практики» было отмечено, что с 2021 г. фиксируется стремление россиян к формированию новых социальных практик, обусловленных, в частности, изменением ценностных ориентаций и новыми вызовами [7]. Большие вызовы достаточно четко высветили круг про-

блемных зон и векторов развития медицинского туризма, предопределив перераспределение его видового фокуса.

Исходя из результатов исследований и опыта организации медицинского туризма в регионах, обобщены и сгруппированы управленческие проблемы и точки роста, свойственные конкретным периодам. Они указаны в таблице 1 [7–9].

Среди необходимых условий развития медицинского туризма, обсуждаемых представителями профессионального и экспертного сообщества на настоящем этапе:

- ▶ пролонгация модернизированной в соответствии с «большими вызовами» федеральной программы по развитию экспорта медицинских услуг в РФ;
- ▶ масштабирование управленческого опыта и практик регионов-лидеров;
- ▶ интенсификация усилий по формированию материально-технической базы и сервисов санаторно-курортных комплексов;
- ▶ проработка и усовершенствование правовых и финансовых инструментов;
- ▶ популяризация национального стандарта качества и безопасности медицинской помощи;
- ▶ развитие системы независимой оценки качества условий ее оказания и т.д.

Данный перечень не является исчерпывающим, и перечисленные «окна возможностей» сопряжены с векторами и темпами развития различных отраслей экономики. Отраслями экономики, образующими систему медицинского туризма, являются здравоохранение, туризм и финансовый сектор.

Подобная приоритизация обусловлена сущностной природой медицинского туризма, отражающей, с одной стороны, диалектичность, присущую развитию сферы услуг в целом, а с другой – привнесение конкретных исторических управленческих механик и практик в организацию медицинских услуг, становящихся базисом для возникновения новых видов услуг и деятельности. И с этой точки зрения, медицинский туризм стал таким базисом.

Есть все основания считать, что сейчас медицинский туризм стал самостоятельным видом экономической деятельности, направленным на удовлетворение комплексных потребностей – естественных, социальных и духовных, в котором увязываются культурные характеристики с институциональными задачами. Признание такой самостоятельности будет способствовать формированию благоприятных условий для достижения национальных целей развития и реализации стратегических национальных приоритетов: «переходу к персонализированной, предиктивной и профилактической медицине, технологиям здоровьесбережения», «развитию системы медицинской реабилитации и санаторно-курортного лечения» и др. [3, 4].

Источники информации по ссылке



ТАБЛИЦА 1.

Этапы развития медицинского туризма: проблемы и сильные стороны [7–9]

Период	Ограничения и проблемы	Сильные стороны
2018–2019 гг. Регулируемое формирование рынка	<p>Элементы комплекса маркетинга: проблемы, связанные с медицинским оборудованием и инфраструктурой, низким уровнем сертификации, недостаточным уровнем сервиса и заинтересованности медицинских учреждений в привлечении иностранных пациентов и пр.</p>	<p>Соотношение цены и качества, короткий период ожидания, наличие высококвалифицированных специалистов и научных школ, уникальных высокотехнологичных решений, потенциал туристских дестинаций, утверждение приказом Министерства здравоохранения РФ «Требований к организации и проведению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности», создание интернет-ресурса russiamedtravel.ru и т.д.</p>
2020–2021 гг. Дифференциальное развитие	<p>Степень маркетинговой ориентации медицинских учреждений и маркетинговое управление: проблемы, связанные с сопутствующими сервисами и комплексностью услуги, осведомленностью иностранных пациентов и коммуникационным взаимодействием с ними, с логистикой и пр.</p>	<p>Увеличение прозрачности рынка, тиражирование лучших практик, корректировка правового поля, активизация целенаправленной работы по привлечению иностранных медицинских туристов и внедрению систем управления качеством и безопасностью деятельности в медицинских организациях</p>
2022 г. – настоящее время Селективное развитие	<p>Вызовы внешней среды</p>	<p>Масштабная государственная поддержка здравоохранения, увеличение сплоченности и национальной гордости граждан, модернизация материально-технической базы медицинских учреждений, формирование новых управленческих концептов</p>





ПРЕОБРАЗОВАНИЯ, определившие БУДУЩЕЕ

В январе 2025 года исполнилось пять лет с того момента, как знаменитый на всю страну научно-исследовательский институт им. Г.И. Турнера, один из ведущих центров в области детской травматологии и ортопедии, приобрел новый статус Национального медицинского исследовательского центра (НМИЦ). Это событие открыло перед учреждением новые горизонты и дало мощный импульс развитию науки, инноваций, клинической практики и образования. Директор НМИЦ им. Г.И. Турнера д.м.н., профессор, член-корреспондент РАН Сергей Валентинович Виссарионов эксклюзивно для журнала «Медтур» рассказал о пяти ключевых достижениях центра за прошедшие пять лет, которые формируют национальный стандарт детской ортопедии.





Переход в статус НМИЦ стал важнейшим этапом в истории нашего учреждения.

Это позволило нам сосредоточить усилия на приоритетных направлениях, активно развивать научный потенциал, разрабатывать хирургические технологии с применением отечественных металлоконструкций, внедрять созданные методики в практическую медицину в регионах нашей страны и выйти на принципиально новый уровень в решении задач, стоящих перед отечественной детской травматологией и ортопедией. Новая форма учреждения подразумевала развитие мощной научно-исследовательской и методической базы, внедрение инновационных медицинских технологий, расширение образовательных программ и укрепление международного сотрудничества.

НАЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ РЕГИОНАЛЬНЫХ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ

За пять лет НМИЦ наладил профессиональное взаимодействие

со всеми детскими региональными медицинскими учреждениями 89 субъектов РФ. Выездные мероприятия и методическая помощь позволили внедрить передовые современные методики лечения детей в клиническую практику, обновить оборудование в региональных центрах и активно использовать возможности телемедицинского направления.

ЭКСТРЕННАЯ ПОМОЩЬ ВЫСОКОГО УРОВНЯ

Федеральный центр детской травматологии, образованный в 2021 году при поддержке Минздрава России на базе Национального медицинского исследовательского центра детской травматологии и ортопедии им. Г.И. Турнера Минздрава России, стал критически важным звеном в системе экстренной и неотложной медицинской помощи детям с множественными повреждениями опорно-двигательного аппарата. Центр оказывает специализированную, в том числе высокотехнологичную, медицинскую помощь по всей стране, ежегодно помогая более чем 170 пациентам с тяжелыми травмами костно-мышечной системы.

ТРАНСЛЯЦИОННАЯ МЕДИЦИНА – УСКОРЕННЫЙ ПУТЬ НАУЧНЫХ ОТКРЫТИЙ В КЛИНИКУ

Создан центр экспериментальной и трансляционной медицины, который стал платформой для быстрого внедрения новых научных разработок инновационных методов лечения и медицинских изделий в клиническую практику. Организованная в 2021 году лаборатория экспериментальной травматологии и ортопедии им. Г.И. Гайворонского позволила вывести разработку хирургических методов на принципиально новый уровень.

ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: ТОЧНОСТЬ И ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Лаборатория аддитивных технологий, созданная в 2021 году, открыла широкие возможности для создания хирургических технологий лечения детей с ортопедической патологией, включающих процессы компьютерного моделирования и прототипирования, расчет прочностных характеристик костных структур опорно-двигательного аппарата и напряжения металлоконструкций при коррекции различных деформаций, а также аддитивные методики, которые используются в ходе операции и позволяют точно реализовать запланированное вмешательство, исключая риск возникновения осложнений.

Разработаны новые протоколы лечения детей с врожденными деформациями опорно-двигательного аппарата, значительно улучшающие качество жизни пациентов.

ОБРАЗОВАНИЕ: ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ ДЕТСКОЙ ТРАВМАТОЛОГИИ

Особое внимание в НМИЦ уделяется подготовке высококвалифицированных кадров. За пять лет в центре прошли обучение более 350 специалистов из разных регионов России и стран ближнего зарубежья. Обучение проводится с использованием возможностей Центра коллективного пользования, созданного в учреждении в 2022 году, что позволяет отработать и закрепить на практике полученные теоретические знания.

Мы стремимся к тому, чтобы наши ученики получали не только глубокие теоретические знания, но и практические навыки работы на самом современном оборудовании. Именно поэтому мы активно внедряем в образовательный процесс инновационные технологии, симуляционное обучение и телемедицину.





СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

«В планах НМИЦ детской травматологии и ортопедии им. Г.И. Турнера на ближайшие годы – дальнейшее развитие научных исследований, внедрение искусственного интеллекта в диагностику и лечение детей с ортопедической патологией, расширение международного сотрудничества и создание новых образовательных программ.»

Мы уверены, что наш центр и в дальнейшем будет играть ведущую роль в развитии отечественной детской травматологии и ортопедии. Мы сделаем все возможное, чтобы вернуть здоровье и радость движения каждому ребенку, который нуждается в нашей помощи.

Пять лет назад Институт им. Г.И. Турнера вступил в новую эру своего развития, обретая статус Национального медицинского исследовательского центра. Это событие стало не просто сменой вывески, а настоящим прорывом, открывшим путь к новым достижениям в области детской травматологии и ортопедии. За короткий срок НМИЦ им. Г.И. Турнера трансформировался в мощный локомотив инноваций, внедряя передовые технологии, развивая научный потенциал и расширяя образовательные горизонты. Создание национальной сети поддержки, развитие федерального центра детской травматологии, внедрение трансляционной медицины и персонализированных технологий, а также активное развитие образовательных программ – все эти достижения стали результатом колоссальной работы и ярким свидетельством преданности специалистов своему делу.

Стремление к совершенству, желание вернуть здоровье каждому ребенку – вот главные принципы, которыми руководствуется НМИЦ им. Г.И. Турнера.

В этом году, отмечая 135-летие со дня своего основания – с момента открытия Приюта для детей калек и паралитиков в 1890 году, – центр подводит итоги не просто пятилетия работы в новом статусе, а почти полутора веков служения детскому здоровью. Эта знаменательная дата – символ непрерывной преемственности поколений врачей, ученых, исследователей, объединенных общей целью – помочь детям жить полноценной жизнью, дарить им радость движения».





МАРКЕТИНГ В

КАК ПРИВЛЕКАТЬ ГОСТЕЙ И ОТСТРАИВАТЬСЯ ОТ КОНКУРЕНТОВ

Санаторно-курортный отдых сегодня переживает новый виток популярности. Спрос на оздоровительные туры растет, но вместе с этим усиливается конкуренция между санаториями. Клиенты становятся требовательнее, выбирая места с лучшими условиями, программами и сервисом. Как санаторию не просто привлечь гостей, но и удерживать их, создавая устойчивый бизнес? Ответ: грамотным маркетингом, который охватывает позиционирование, digital-продвижение, работу с клиентами и качественный сервис.



САНАТОРИЯХ



Сведения об авторе:

Н.П. Давыдова, ведущий эксперт в сфере туризма и санаторно-курортной отрасли, коммерческий директор Здравницы «Лаго-Наки»

КАК ВЫДЕЛИТЬСЯ СРЕДИ КОНКУРЕНТОВ: 6 ШАГОВ К УНИКАЛЬНОМУ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ

1. Определение конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества – это те характеристики санатория, которые делают его уникальным и привлекательным в глазах потенциальных гостей. Именно они позволяют выделиться на фоне конкурентов и сформировать убедительное уникальное торговое предложение (УТП).

Чтобы разработать сильное УТП, необходимо выявить все ключевые сильные стороны санатория. Это могут быть:

- ▶ уникальная специализация (например, лечение конкретных нозологий);
- ▶ высококвалифицированные специалисты и авторские методики;
- ▶ особое географическое расположение (природно-лечебные факторы, чистый воздух, минеральная вода, лечебные грязи и т.д.);



- ▶ высокий уровень сервиса и персонализированный подход к гостям;
- ▶ использование инновационных технологий в лечении и оздоровлении;
- ▶ широкий спектр дополнительных услуг (СПА, экскурсии, йога и медитации).

Важно не просто перечислять преимущества, а превращать их в конкретные выгоды для клиента. Например:

- ▶ Не «у нас есть медицинский центр с современным оборудованием», а «точная диагностика и индивидуальный подбор процедур для максимального результата».
- ▶ Не «лечение суставов», а «верните свободу движения без боли».
- ▶ Не «минеральные воды», а «естественное восстановление организма без медикаментов».
- ▶ Не «отдых в горах», а «полная перезагрузка и восстановление жизненных сил».

Необходимо понять, что действительно важно гостю. Разные категории клиентов обращают внимание на разные аспекты. Если санаторий ориентирован на восстановление после стресса, то в приоритете – атмосфера, программы релаксации, тишина и комфорт. Если ключевая аудитория – семьи с детьми, то важно предложить детскую инфраструктуру, развлекательные программы и медицинское сопровождение для детей.

Преимущества должны быть подтверждены реальными доказательствами:

- ▶ сертификацией специалистов;
- ▶ статистикой выздоровления;
- ▶ отзывами реальных клиентов.

Это повышает доверие и делает УТП убедительным.

Разобравшись с конкурентными преимуществами, можно создать мощное позиционирование, которое привлечет целевую аудиторию и обеспечит санаторию стабильный поток гостей.

2. Глубокий анализ целевой аудитории

Важно понимать, кто будет гостем санатория, что его волнует и как он принимает решения. Глубокий анализ целевой аудитории позволяет точнее настроить маркетинг, предлагая релевантные услуги и персонализированные предложения.

Для эффективного продвижения важно разделить аудиторию на сегменты по ключевым параметрам:

- ▶ Возраст – от этого зависит формат отдыха, предпочтения в программах и уровень сервиса (например, молодежь предпочитает активный отдых, а старшее поколение – медицинские и восстановительные процедуры).
- ▶ Интересы – важны для формирования персонализированных предложений (спорт, ЗОЖ и др.).



- ▶ Профессии и занятость – определяют свободное время и бюджет на отдых (например, корпоративные клиенты могут приезжать по программам оздоровления сотрудников).

Примеры сегментов:

- ▶ Активные женщины 35–50 лет, заботящиеся о здоровье, предпочитают wellness-программы, СПА, йогу, детокс.
- ▶ Семейные пары 40–60 лет ищут санатории с комфортными условиями и программами общего оздоровления.
- ▶ Люди 55+ ориентированы на лечение, реабилитацию, профилактику хронических заболеваний.
- ▶ Корпоративные клиенты – компании, отправляющие сотрудников на оздоровление и профилактику выгорания.

Знание каналов коммуникации – где клиенты получают информацию – позволяет правильно распределить рекламные бюджеты.

- ▶ Социальные сети (VK, Telegram, Одноклассники) популярны среди возрастной аудитории, интересующейся отдыхом.
- ▶ Туристические агрегаторы и сайты отзывов критичны для принятия решения.
- ▶ E-mail и мессенджеры помогают поддерживать связь с клиентами и мотивировать их к повторному визиту.

Понимание мотивации клиентов – какие триггеры влияют на их выбор – позволяет создавать рекламу и предложения, которые действительно их привлекут. Основные триггеры:

- ▶ Проблема со здоровьем – ищут решение конкретной задачи (например, лечение позвоночника, суставов, снижение стресса).
- ▶ Желание улучшить качество жизни – программы для повышения энергии, детокс, похудение.
- ▶ Рекомендации и сарафанное радио – отзывы знакомых, врачей и блогеров сильно влияют на принятие решения.
- ▶ Цена и доступность – наличие акций, скидок, программ лояльности.
- ▶ Доверие к бренду – важны репутация, положительные отзывы и экспертность санатория.

Маркетинг – это не разовая акция, а постоянный процесс, требующий регулярного анализа, корректировки и внедрения новых инструментов. Для устойчивого роста санаторию необходимо выстраивать долгосрочную стратегию развития, основанную на обратной связи от гостей и актуальных трендах рынка.

3. Формирование долгосрочной стратегии

Раз в квартал необходимо подводить итоги и пересматривать стратегии, минимум раз в три месяца – анализировать ключевые показатели:



“““

Важно не просто перечислять преимущества, а превращать их в конкретные выгоды для клиента. Например: не «лечение суставов», а «верните свободу движения без боли».

- ▶ Какой канал привлечения клиентов сработал лучше всего?
- ▶ Какие рекламные кампании дали максимальный результат?
- ▶ Какие новые запросы появились у клиентов?
- ▶ Какой процент повторных бронирований?
- ▶ Как изменились конкурентные условия на рынке?

Такой анализ помогает выявить слабые места и вовремя скорректировать стратегию, чтобы опережать конкурентов и соответствовать ожиданиям клиентов.



4. Постоянный мониторинг поведения клиентов

Для эффективного маркетинга важно изучать поведение клиентов на каждом этапе их взаимодействия с санаторием:

- ▶ Какие вопросы они задают перед бронированием?
- ▶ Что им нравится или не нравится в сервисе?
- ▶ Каковы основные причины отказа от поездки?
- ▶ Через какие каналы они узнают о санатории? Для этого можно использовать:
 - ▶ CRM-систему, которая фиксирует обращения, повторные визиты, каналы привлечения;
 - ▶ обратную связь с гостями – анкеты, отзывы, телефонные опросы;
 - ▶ аналитику сайта и соцсетей – какие страницы посещают чаще, что ищут в поиске.

5. Улучшение сервиса и добавление новых услуг

Современные клиенты ожидают не стандартного лечения, а комплексного подхода к здоровью и комфорту. Поэтому важно регулярно:

- ▶ анализировать запросы клиентов и внедрять новые программы (например, детокс, антистресс, программы для пар);
- ▶ совершенствовать уровень сервиса – делать персонализированные предложения, организовывать удобное бронирование, повышать качество сервиса;

- ▶ внедрять технологические новшества – телемедицину, анализ показателей здоровья, мобильное приложение для клиентов.

6. Развитие программ лояльности

Программы лояльности позволяют удерживать клиентов и повышать процент повторных визитов. Важно:

- ▶ создавать программы лояльности для постоянных клиентов (бонусы, скидки, VIP-условия);
- ▶ развивать реферальные системы (скидки за приглашенных друзей);
- ▶ поддерживать контакт с клиентами через рассылки, персонализированные предложения, поздравления с днем рождения и праздниками.

Когда сформирована стратегия позиционирования и есть понимание четкой отстройки от конкурентов, следует переходить к прикладным инструментам маркетинга – привлечению трафика на сайт, запуску рекламных кампаний и масштабированию охвата аудитории. Такой комплексный подход обеспечит санаторию долгосрочное развитие и стабильный поток клиентов.

КЛЮЧЕВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ГОСТЕЙ

DIGITAL-МАРКЕТИНГ

Работа с известностью бренда

Знакомый и узнаваемый бренд привлекает гостей гораздо больше, ведь доверие формируется через



информацию, доступную в сети. Для этого необходимы:

- ▶ Контекстная реклама. Размещение объявлений, например, в Яндекс.Директ позволяет упростить процесс поиска санатория и сделать его видимым.
- ▶ Удобный сайт. Необходимо разработать понятный сайт с описанием программ, цен и преимуществ.
- ▶ Контроль информации. Следует исключить посредников и конкурентов, которые могут перехватывать клиентов на этапе поиска.
- ▶ Мобильная версия сайта. Более 70% пользователей ищут информацию о путешествиях и отдыхе через смартфоны. Санаторий должен предложить адаптированную мобильную версию сайта, которая: быстро загружается и корректно отображается на любом устройстве, обеспечивает удобную навигацию и легкий доступ к ключевой информации (цены, программы, бронирование). У потенциального клиента должна быть возможность онлайн-бронирования и связи с менеджером через мессенджеры (WhatsApp, Telegram). На портале должны быть удобные СТА-кнопки («Оставить заявку», «Позвонить», «Заказать обратный звонок»), позволяющие клиенту быстро принять решение. Google и Яндекс отдают приоритет мобильным версиям сайтов при ранжировании в поиске, поэтому качественная адаптация

мобильного интерфейса влияет на видимость санатория в сети.

Если у санатория есть большая база постоянных клиентов, этого уровня может быть достаточно для поддержания высокой загрузки.

Привлечение гостей по профилю санатория

Не все клиенты ищут конкретный санаторий – большинство людей ориентируются на проблему, которую хотят решить. Поэтому важно:

- ▶ Настроить рекламу по профильным запросам. Например, если санаторий специализируется на лечении дыхательных путей, реклама должна быть нацелена на аудиторию с такими запросами.
- ▶ Разработать специальные предложения. Упаковка услуг в удобные пакеты («Лечение заболеваний позвоночника», «Антистресс» и т.д.) упрощает выбор.
- ▶ Выделить ключевые преимущества. Чем именно данный санаторий лучше других? Экспертные врачи, уникальные методики, особая атмосфера – все это должно быть донесено до клиента.

Конкуренция в общем поиске

Если санаторий борется за место в выдаче по запросам типа «санаторий в Сочи», важно:

- ▶ анализировать конкурентов (какие у них цены, условия, какие преимущества они транслируют в рекламе?);



- ▶ создать конкурентоспособные условия – бонусы, акции, персонализированные предложения могут стать решающим фактором при выборе;
- ▶ грамотно выстроить коммуникацию: от первого касания до момента бронирования клиент должен получать понятную и последовательную информацию. Нужно «пройти путь гостя» от начала до самого конца.

Таргетированная реклама

Целевая реклама в соцсетях помогает привлекать гостей, основываясь на их интересах и поведении. Для этого:

- ▶ Используются платформы VK, Telegram, Яндекс.РСЯ. Они позволяют находить аудиторию по демографическим, поведенческим и географическим характеристикам.

- ▶ Проводится тестирование предложений. Разные креативы и предложения позволяют выявить, на что лучше откликается клиент.
- ▶ Анализируются потребности гостей. Глубокий анализ помогает создавать наиболее эффективные рекламные кампании.

Сквозная аналитика: контроль эффективности digital-маркетинга

Любая рекламная кампания должна быть измеримой, иначе невозможно понять, какие каналы работают лучше всего. Для этого необходимо:

- ▶ настроить сквозную аналитику – соединить данные из CRM, рекламных платформ, сайта и телефонных звонков;
 - ▶ оценивать эффективность каждого канала – сколько заявок и реальных заездов принесла реклама;
 - ▶ оптимизировать рекламные бюджеты и перераспределять расходы в пользу наиболее прибыльных каналов;
 - ▶ анализировать поведение потенциальных гостей санатория – какие страницы они посещают на сайте, какие услуги выбирают чаще всего.
- Применение сквозной аналитики помогает не только увеличивать поток гостей, но и снижать стоимость привлечения клиентов, повышая окупаемость маркетинга.

“““

Компании все чаще инвестируют в здоровье сотрудников, поэтому партнерство с бизнесом – перспективный канал привлечения.



ОФЛАЙН-КАНАЛЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ГОСТЕЙ

Помимо digital-инструментов, важно уделять внимание традиционным методам продвижения, которые помогают не только привлечь новую аудиторию, но и укрепить репутацию санатория. Ключевыми каналами продвижения являются:

- ▶ **Участие в отраслевых выставках и мероприятиях.** Санаторий может представить свои программы и услуги на профильных выставках, форумах и медицинских конференциях. Это помогает наладить связи с партнерами, привлечь корпоративных клиентов и повысить узнаваемость бренда среди профессионального сообщества.
- ▶ **Выстраивание системы амбассадоров.** Довольные гости становятся естественными промоутерами санатория. Для этого можно внедрить систему лояльности – скидки за привлечение новых клиентов, бонусы за отзывы, спецпредложения для постоянных гостей.
- ▶ **Корпоративные клиенты.** Компании все чаще инвестируют в здоровье сотрудников, поэтому партнерство с бизнесом – перспективный канал привлечения. Санаторий может предлагать корпоративные программы оздоровления, скидки на групповые заезды и спецусловия для топ-менеджмента.
- ▶ **Сарафанное радио.** Несмотря на развитие digital-маркетинга, рекомендации от друзей и коллег остаются одним из самых мощных инструментов продвижения. Создание качественного сервиса, персонализированный подход и уникальные программы лечения делают гостей лояльными, что стимулирует их делиться впечатлениями и приглашать знакомых.
- ▶ **Сотрудничество с медицинскими учреждениями.** Работа с клиниками позволяет расширить аудиторию, привлекая клиентов через смежные каналы. Санаторий может предлагать пациентам реабилитационные и восстановительные программы.

Такой подход делает маркетинг санатория максимально комплексным, охватывая все ключевые точки взаимодействия с клиентами.

Работа с заявками

Даже если маркетинг работает отлично, большую роль играет обработка входящих заявок. Важно:

- ▶ **Создать профессиональный отдел продаж.** Сотрудники должны не просто оформлять бронирование, а выявлять потребности клиента и помогать выбрать программу.
- ▶ **Обучать персонал.** Навыки коммуникации и презентации услуг повышают конверсию обращений в бронирование.
- ▶ **Использовать CRM-систему.** Это позволяет отслеживать эффективность работы менеджеров и улучшать клиентский сервис.



ОШИБКИ И ПРОБЛЕМЫ В ПРОДВИЖЕНИИ САНАТОРИЕВ

- ▶ **Недооценка маркетинга.** Многие санатории до сих пор рассчитывают только на сарафанное радио, игнорируя современные инструменты продвижения.
- ▶ **Слабый цифровой след.** Отсутствие качественного сайта, недостаток информации в интернете и плохая репутация в отзывах – все это снижает доверие гостей.
- ▶ **Неэффективный отдел продаж.** В санаториях функции менеджеров по продажам часто выполняют администраторы, не имеющие навыков работы с клиентами.
- ▶ **Ориентир только на лечение.** Современный клиент ищет не только оздоровление, но и отдых с комфортом. Санатории, предлагающие комплексный подход, выигрывают.
- ▶ **Проблемы с сервисом.** Недостаточное внимание к деталям – отсутствие приветственного сервиса, долгий процесс регистрации, недостаточная забота о гостях могут привести к оттоку клиентов.

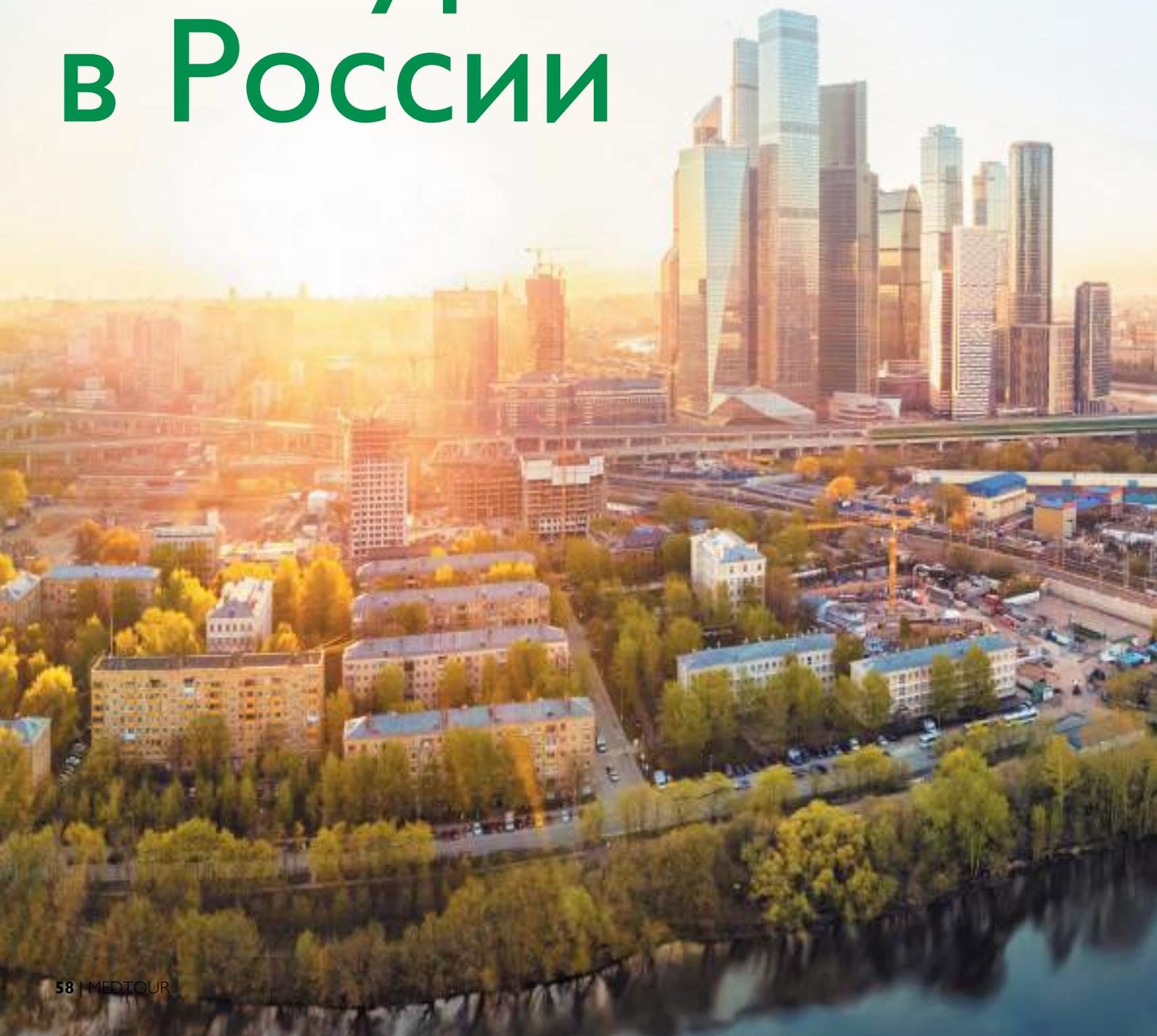
Повторные визиты гостей приносят санаторию стабильность и увеличивают доход. Для этого нужно:

- ▶ постоянно взаимодействовать с клиентами с помощью рассылок, акций, программ лояльности;
- ▶ создавать персонализированные предложения;
- ▶ работать над увеличением среднего чека. Программа рекомендаций, дополнительные услуги и апгрейды номера могут значительно увеличить выручку.

Привлечение гостей и успешное продвижение санатория требуют системного подхода. Важно не только использовать цифровые инструменты, но и грамотно выстраивать работу с аудиторией, анализировать рынок и адаптироваться к изменениям. Следуя вышеперечисленным принципам, санаторий сможет не только увеличить поток клиентов, но и создать прочный фундамент для долгосрочного успеха.



Раскрытие ПОТЕНЦИАЛА медтуризма в России



Медицинский туризм является одним из наиболее быстро растущих сегментов мировой экономики здравоохранения с объемом рынка, по разным оценкам, достигающим 130 млрд долл. США [1]. Согласно итогам анализа лучшей мировой практики в этой сфере, к 2030 г. рынок медицинского туризма в России в случае устранения ключевых препятствий и пересмотра стратегии может достигнуть от 2,2 до 7,6 млрд долл. США в зависимости от сценария. По последним оценкам, Россия занимает 41-е место в рейтинге стран по привлекательности для иностранных медицинских туристов, а вклад медтуризма в ВВП пока остается на уровне менее 0,01%.

Мы публикуем выдержки из аналитического отчета консалтинговой компании «Яков и Партнеры» о текущей ситуации в отрасли медицинского туризма и экспорта медицинских услуг, потенциале России в этой отрасли, сценариях развития.





«Яков и Партнеры» – международная консалтинговая компания со штаб-квартирой в Москве и представительствами в странах БРИКС. Компания начала деятельность весной 2022 г. после объединения ряда консультантов и партнеров «Большой тройки стратегического консалтинга» (McKinsey, Boston Consulting Group и Bain & Company). «Яков и Партнеры» осуществляют поддержку компаний в горно-металлургической и нефтегазовой отрасли, строительстве, энергетике, сельском хозяйстве, машиностроении, банковском и финансовом секторе, транспорте и логистике, ИТ, ретейле, туризме, здравоохранении, госсекторе и др. Предоставляет аналитическую поддержку, используя обширную сеть экспертов и партнеров, доступ к международным базам данных, а также собственные ноу-хау и аналитические инструменты.

В 2020 г. количество пациентов выросло почти на 30%, до 4 млн человек, при этом совокупная выручка снизилась на 12%.

В 2019 г. 87,5% всей выручки федеральных учреждений пришлось лишь на 14 учреждений. Это дает основание предположить, что именно в них была сосредоточена работа с пациентами по направлениям, не включающим диспансеризацию и обязательные осмотры.

Почти четверть всей выручки за 2019 г. пришлось на МНТК «Микрохирургия глаза» им. акад. С.Н. Федорова, где средняя стоимость операции составляет более 1 тыс. долл. США (около 100 тыс. руб.), а три онкологических центра (НМИЦ онкологии им. Н.Н. Блохина, НМИЦ радиологии и НМИЦ онкологии им. Н.Н. Петрова) в сумме дали около 16% общей выручки (рис. 1) [3]. Таким образом, доля крупнейших федеральных центров в России в этом ключевом направлении медицины составила менее 0,1% от мирового онкологического туризма.

На 2020 г. пришелся пик ограничений на трансграничные перемещения, связанных с эпидемией COVID-19. В результате произошел взрывной рост внутреннего туризма – примерно в 3 раза. К концу года благодаря тому, что приглашение на лечение в России было одним из немногих оснований для въезда в страну во время карантина, медицинскую помощь на территории страны формально получили уже 3,9 млн иностранных граждан – на 23% больше, чем в 2019 г. (согласно данным отчета ЦНИИОИЗ). И хотя каждый «медицинский турист» сдал тест на COVID-19 и попал в официальную статистику, по мнению экспертов, многие в итоге так и не доехали до клиник, выдавших основание для въезда.

В то же время, по данным Центра перспективных управленческих решений, Россия оказала помощь в борьбе с коронавирусом по меньшей мере 46 странам,

Авторы отчета:

М. Арора,
М. Мосейко,
А. Ахметов,
В. Панасенко,
С. Кузнецов

ДИНАМИКА РЫНКА МЕДИЦИНСКОГО ТУРИЗМА В РОССИИ С 2018 Г.

В мае 2018 г. была поставлена конкретная цель для медицинского туризма – к 2024 г. увеличить объем экспорта медицинских услуг не менее чем в 4 раза по сравнению с 2017 г. (до 1 млрд долл. США в год) [2].

Ожидается, что рынок медицинского туризма продол-

жит расти и к 2030 г. достигнет оценочной стоимости 300–400 млрд долл. США. По прогнозам, этот сегмент будет увеличиваться на 10–25% в год, опережая по темпам роста общемировую экономику.

Обслуживание 2,77 млн иностранцев в 2019 г. принесло совокупную выручку в размере 128 млн долл. США, то есть в среднем по 45 долл. США (3 тыс. руб.) на пациента.

что также позволило увеличить выручку от экспорта медицинских услуг.

В 2022 г. некоторые медицинские компании приняли решение ограничить свое присутствие на рынке. В свою очередь, туристы столкнулись с проблемой бронирования авиабилетов, оплаты гостиниц и самих медицинских услуг из-за банковских ограничений. Кроме этого, из России ушли международные системы аккредитации медицинских учреждений по качеству и безопасности лечения, прежде всего JCI (а также Международное общество качества в здравоохранении – ISQua – головная организация, аккредитующая системы аккредитации медицинских учреждений).

Но, несмотря на все эти обстоятельства, после резкого падения в 2022 г. тренд по итогам 2023 г. изменился в положительную сторону: Россию посетило почти на 20% больше иностранцев, чем годом ранее (15,4 млн поездок против 13 млн в 2022 г.) [4].

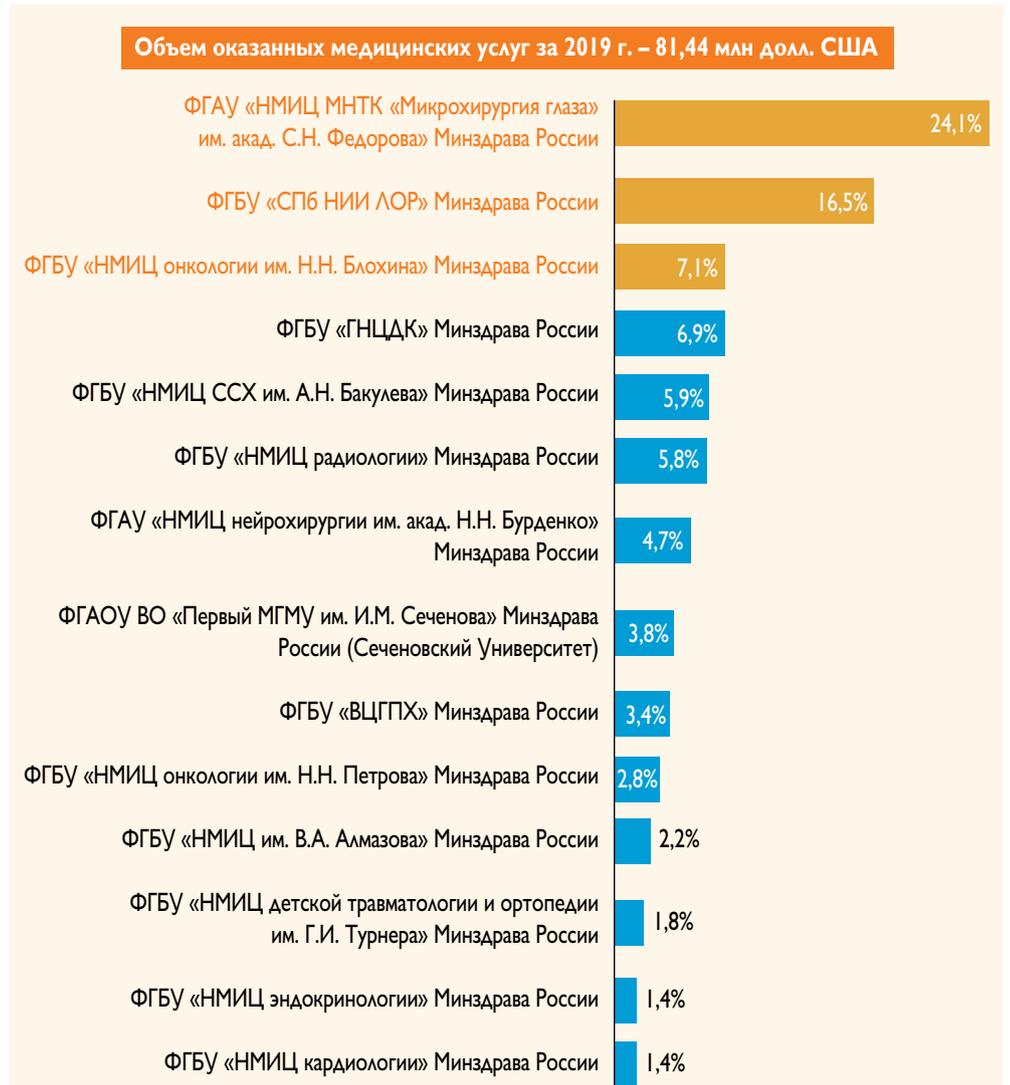
В отсутствие отдельной категории медицинских виз большинство медицинских туристов выбирают именно туристические визы, а не рабочие. Если проанализировать исключительно статистику пересечений границ с туристическими целями, то в 2023 г. Россию посетило около 670 тыс. туристов (падение на 86,7% относительно допандемийного 2019 г.), распределение по странам указано на рисунке 2 [5].

Для сравнения: во всем мире в 2023 г. было совершено 1,3 млрд туристических поездок, из них на медицинский туризм пришлось около 50 млн, то есть менее 4% [6].

ВОЗМОЖНОСТИ ТРАНСФОРМАЦИИ ПУТИ КЛИЕНТА

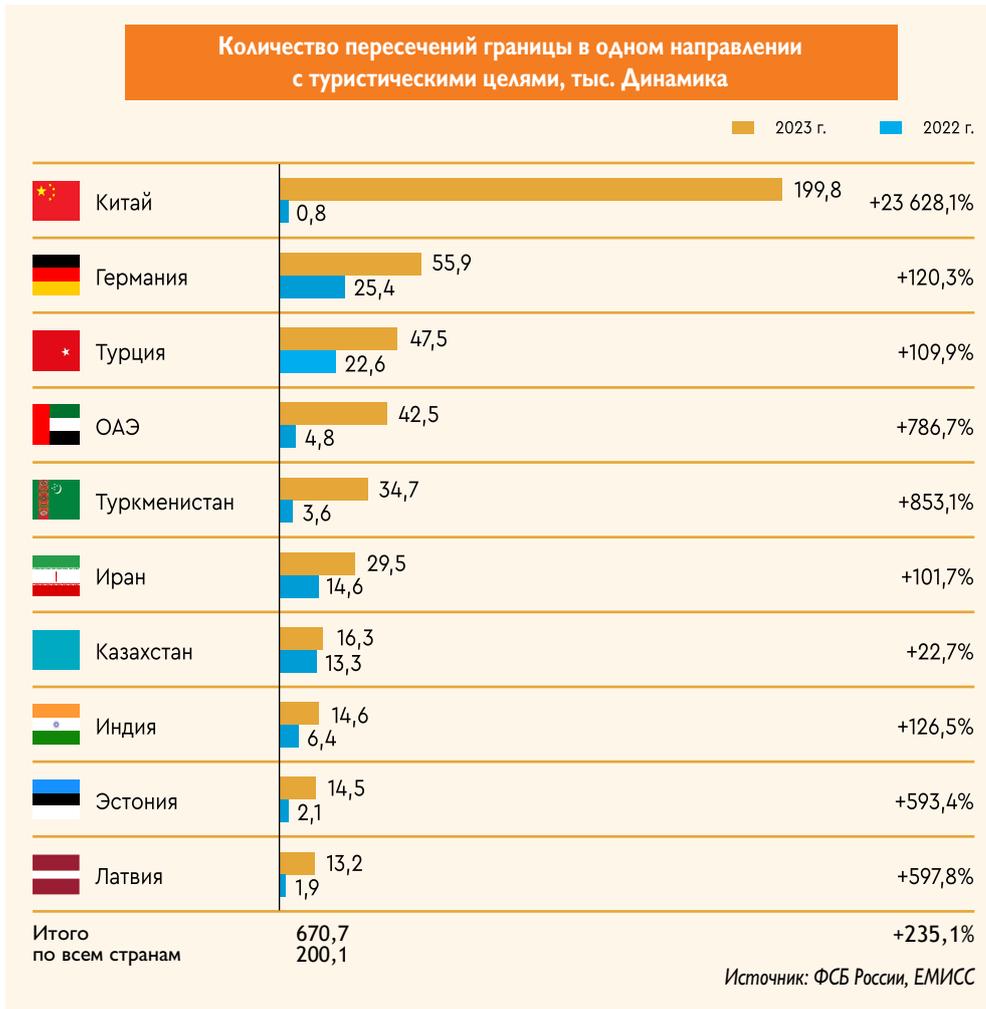
Чтобы определить тонкие места и точки развития в системе медицинского туризма, важно понимать путь

РИС. 1. Наиболее прибыльные федеральные учреждения, исходя из объема вырученных средств за 2019 г.*



* Данные предоставлены 71 субъектом России по состоянию на 20 января 2020 г.



**РИС. 2.****Страны, из которых чаще всего въезжали в Россию иностранные туристы**

клиента, традиционно охватывающий пять описанных ниже шагов (рис. 3).

1. Исследование и первичный контакт

Изучение информации о доступных медицинских услугах за рубежом, сравнение форматов сотрудничества с клиниками (единое окно, партнерские программы и клиники) и выбор подходящего предложения (чаще всего через сайт).

2. Консультация и планирование лечения

Онлайн-консультация с медицинским специалистом, в ходе которой обсуждаются детали лечения.

3. Подготовка к поездке

Получение при необходимости визовой поддержки, помощи в бронировании билетов и жилья, а также решение других логистических вопросов.

4. Пребывание и лечение

Принимающие клиники обеспечивают полное сопровождение пациента и координацию всех медицинских процедур.

5. Сопровождение после лечения

После возвращения на родину пациент продолжает лечение или реабилитацию по рекомендациям лечащего врача.

Мы проанализировали опыт девяти ведущих и наиболее бы-

стро растущих стран мира в сфере медицинского туризма, а также опыт России, чтобы выявить ключевые элементы успешной стратегии повышения привлекательности в качестве направления для поездки. Таким образом, в этом исследовании прежде всего рассматриваются три первых этапа пути пациента: исследование и первичный контакт, консультация и планирование лечения, а также подготовка к поездке. В фокусе внимания – наиболее широкие и при этом так или иначе находящиеся в ведении соответствующих министерств здравоохранения каналы коммуникации: единое окно и взаимодействие с клиниками напрямую.

Анализ показал, что концепция единого окна для обслуживания медицинских туристов, хотя и успешно реализуется в некоторых странах, не является универсальной на глобальном уровне. Такие страны, как Турция, ОАЭ (Абу-Даби), Малайзия, Индия и Россия, внедрили этот подход для работы с медицинскими туристами, стремясь обеспечить удобство и эффективность взаимодействия. Концепция единого окна способствует снижению нагрузки на медицинские учреждения и стандартизации процессов обслуживания. При этом ни в одной из стран единое окно не предоставляет уровень сервиса, который соответствует заявленному на сайте.

Другие страны, в том числе США, Израиль, Таиланд, Германия и Иран, не применяют этот подход по разным причинам. Так, в США существуют известные на весь мир клиники, которые развивают направление медицинского туризма самостоятельно – без необходимости внедрения системы единого окна, а Германия в целом изменила свою стратегию в области привлечения медицинских туристов, и на текущий момент этот сектор не является для нее приоритетным.

Несмотря на крайне высокий потенциал подхода, службы еди-

ного окна ни одной из проанализированных стран не продемонстрировали обратную связь с клиентами на должном уровне. Лишь одна страна, Малайзия, вернулась с предложением по клиникам спустя две недели вместо обещанных 2–3 рабочих дней. В целом первое место по качеству работы канала заняла Турция, набравшая в 2,5 раза больший балл, чем Россия.

Основные факторы успеха включали легкость поиска информации, высокое качество оптимизации сайта, а также превосходный уровень пользовательского интерфейса и опыта использования (UX/UI).

Тест российского единого окна при этом выявил ряд ошибок, которые затрудняют путь клиента, а иногда даже препятствуют завершению отправки данных.

В рамках второго проанализированного канала были изучены пути клиента в 36 клиниках, которые были отобраны на основе публикаций о ведущих учреждениях в области медицинского туризма каждой из стран; почти все из них имеют международную аккредитацию.

Самой частой сложностью на пути пациента в этом канале оказалась коммуникация с медицинской организацией: загруженные линии, операторы без знания языков на должном уровне и низкая осведомленность сотрудников о процессе работы с иностранными пациентами. В этой связи стоит выделить одну из клиник в Турции: в ней предусмотрены отдельные линии более чем для 30 стран с операторами – носителями языка.

Среди других примеров взаимодействия с лечебными организациями можно выделить некоторые учреждения США, где ввод изначальных данных геймифицирован: пациент проходит квиз, предоставляя информацию о себе в игровом формате.

Если говорить о работе сервисной службы и скорости решения вопросов, то впереди оказа-



РИС. 3. Клиентский путь медицинского туриста

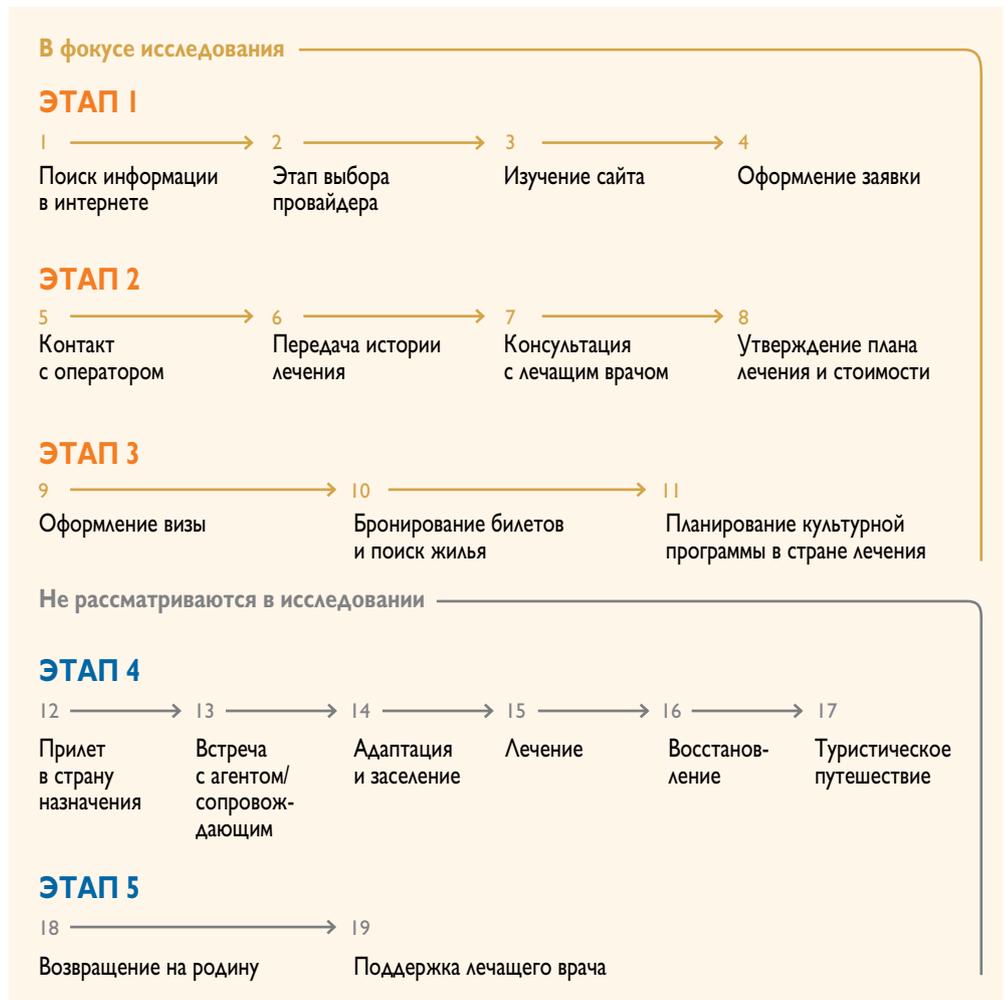
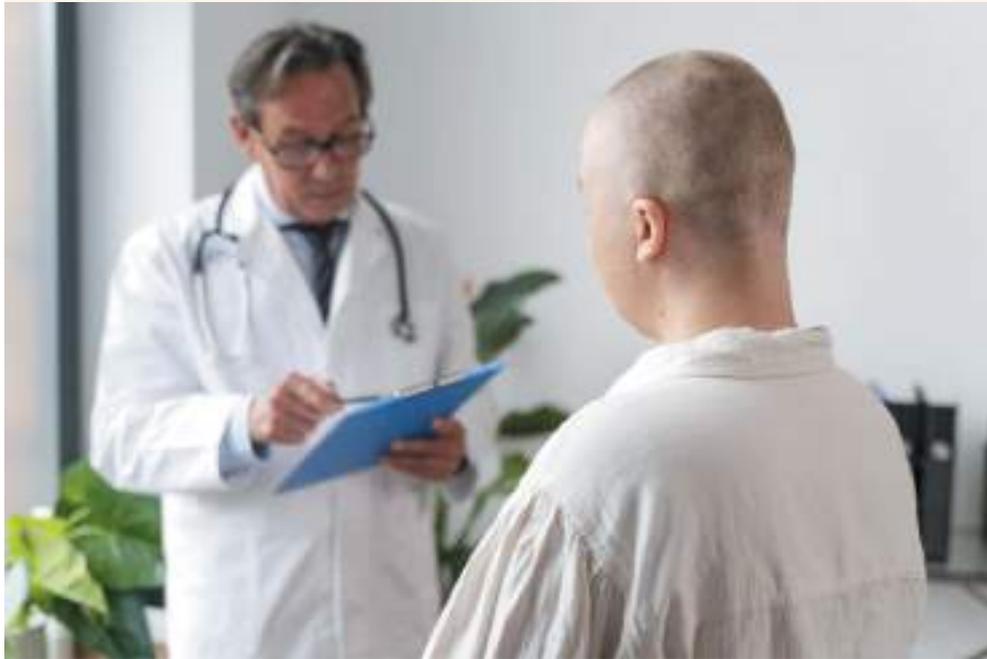




РИС. 4.

Распространенность рассматриваемых заболеваний в мире



лись организации из Израиля и Турции, где в процессе оформления к пациенту прикрепляется персональный менеджер. С ним клиент может взаимодействовать по всем неотложным вопросам, в том числе при необходимости общаться в сторонних мессенджерах. Кроме того, эти сотрудники предоставляют устные и письменные рекомендации по всему процессу визита, присылают профайлы врачей на почту, а также оказывают другую поддержку.

Довольно интересный феномен заключается в том, что, хотя почти все медучреждения в мире имеют стандартную процедуру загрузки документов (мессен-

джер или почта), только организации из Турции и ОАЭ смогли оказать пациентам содействие в получении визы с помощью отдела по международному туризму. При этом услуги встречи в аэропорту и бесплатного трансфера до клиники или апартаментов предоставляют в Израиле, Турции и Малайзии. В целом по итогам комплексной оценки лучше всего себя показали организации из Турции и Израиля.

К сожалению, 70% учреждений никак не описывают процесс работы с международными пациентами, а сайты пяти из них не имеют англоязычной версии. Примерно в половине клиник не смогли поддержать диалог с ан-

глоязычными клиентами. Лишь в четырех учреждениях сотрудники смогли детально рассказать о процессе обслуживания иностранных гостей и ответить на вопросы, демонстрируя высокий уровень подготовки. Все это существенно затрудняет доступ иностранных пациентов к информации.

При этом без поправки на языковые ограничения около половины российских клиник поддерживают медицинских туристов в вопросах получения визы, организации трансфера и выбора жилья, что говорит о готовности развивать клиентоориентированный подход в целом.

Таким образом, у отечественных лечебных заведений есть значительный потенциал для привлечения иностранных туристов, однако для этого необходимо провести значительную работу на всех этапах клиентского пути: от оптимизации сайта для поисковых систем до создания и улучшения отдельных линий для иностранных туристов. При взаимодействии с иностранными туристами особое внимание необходимо уделить развитию поддержки на английском языке, который признан в качестве международного стандарта, в том числе в странах БРИКС+.

Важно отметить: текущие цены в России, особенно на высокотехнологичные процедуры, заметно ниже, чем в других странах, что делает ее более привлекательной для медицинского туризма. Но, с другой стороны, подобная ситуация способна приводить к недостаточному финансированию, что может отражаться на материально-техническом состоянии учреждений и качестве предоставляемых услуг.

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА РОССИИ В СФЕРЕ МЕДИЦИНСКОГО ТУРИЗМА

Сегодня страны БРИКС+ представляют около 45% населения мира, их суммарный ВВП состав-

ляет 28,5 трлн долл. США, а их население обладает высокой платежеспособностью и мобильностью.

Несмотря на текущую ситуацию и вводимые против России ограничения, эти страны можно рассматривать в качестве центра формирования устойчивого потока медицинских туристов, в том числе в долгосрочной перспективе. Однако это далеко не единственные страны, которые обладают значимым потенциалом с точки зрения привлечения медицинских туристов. И сами по себе государства БРИКС+ не однородны ни по объему населения, ни по удаленности от России.

Значимый фактор при выборе страны более чем для 15% медтуристов – ее удаленность от их места проживания: путешествия сопряжены с высокими транспортными расходами и затрата-

ми времени на дорогу, а длительные перелеты и адаптация к другой часовой зоне могут усилить стресс. Таким образом, ближайшие направления более предпочтительны за счет их комфорта и удобства.

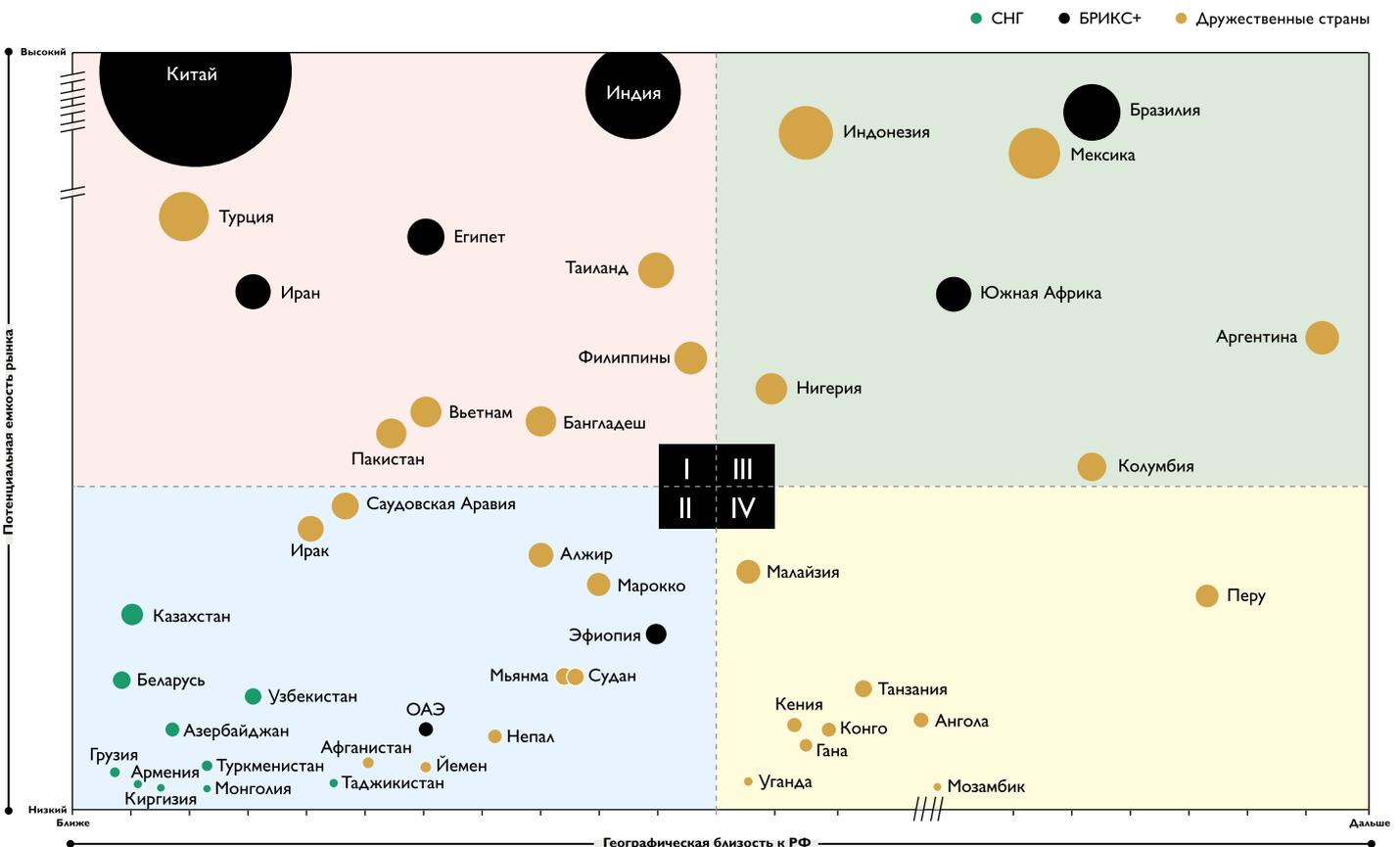
Также неоднороден и спрос на различные виды процедур и типы лечения. По данным Института оценки состояния здоровья (IHME) США, наиболее распространенные в мире заболевания, которые лечатся с помощью выделенных видов медицинских услуг, – это заболевания кожи (распространены примерно среди 13% всего населения), органов зрения (9,6%), кардиологические заболевания (7%), онкология (6,5%), нарушения опорно-двигательного аппарата (6,1%), заболевания зубов, требующие установки имплантатов и протезирования (4,7%), а также женское бесплодие (1,6%) (рис. 4) [7].

Таким образом, учитывая текущую медицинскую базу и экспертную специализацию российской медицины, а также международные потребности медицинских туристов, можно выделить семь ключевых видов медицинских услуг, обладающих максимальным потенциалом в России: офтальмология, дерматология, лечение сердечно-сосудистых заболеваний, онкология, имплантология и протезирование зубов, травматология и ортопедия, экстракорпоральное оплодотворение.

В рамках анализа мы рассмотрели дружественные к России страны с населением более 30 млн человек. Для каждой из них мы рассчитали потенциал по семи выбранным ключевым видам медицинских услуг в денежном выражении с учетом их распространенности в соответствующих странах и потенциаль-

РИС. 5.

Матрица привлекательности стран для медицинского туризма в России



Источник: оценка рабочей группы «Яков и Партнеры»



РИС. 6.
Географически близкие к России страны с высоким потенциалом

Страна	Потенциал, млрд долл. США	Доля, %
1 Китай (член БРИКС+)	166,8	66,0
2 Индия (член БРИКС+)	40,9	16,0
3 Турция	11,2	4,0
4 Египет (член БРИКС+)	6,2	2,0
5 Таиланд	5,8	2,0
6 Иран (член БРИКС+)	5,6	2,0
7 Филиппины	4,9	2,0
8 Вьетнам	4,3	2,0
9 Бангладеш	4,2	2,0
10 Пакистан	4,1	2,0
Всего	254,1	100%

Источник: оценка рабочей группы «Яков и Партнеры»

ной покупательной способности, определяемой исходя из уровня ВВП на душу населения. Далее мы сгруппировали страны по размеру потенциальной емкости рынка для России и по географической отдаленности от России, что позволило определить четыре группы государств в зависимости от их привлекательности для нашей страны (рис. 5).

I. Страны с высоким потенциалом и географически близкие к России

В верхний левый квартиль вошло 10 стран с совокупным потенциалом более 250 млрд долл. США, четыре из которых входят в состав БРИКС+. Наибольшим потенциалом среди них обладают Китай (166,8 млрд долл. США) с долей более 65% и Индия (40,9 млрд долл. США) с долей 16% (рис. 6). На них приходится более 80% совокупного потенциала данной группы стран. Именно на пациентах из этих стран и необ-

ходимо сконцентрировать будущие усилия по привлечению медицинских туристов.

Эти государства обладают самым большим потенциалом на сегодняшний день, но, кроме того, ожидается, что их рост будет выше среднемировых показателей для рынка медицинского туризма.

Наибольшим потенциалом в привлечении медицинских туристов из стран Юго-Восточной Азии обладают направления по лечению онкологических (20–40% всего потенциала) и офтальмологических (15–30%) заболеваний. Однако стоит отметить, что применительно к туристам из таких стран, как Индия, Пакистан и Бангладеш, наибольший потенциал связан с офтальмологией (около 30%), а не онкологией.

Для привлечения медицинских туристов из стран Ближнего Востока наибольший потенциал лежит в области лечения онкологических (около 50% потенци-

ала) и кардиологических заболеваний (15–20%). Важно отметить, что онкология является большей проблемой для стран Ближнего Востока, чем для стран Юго-Восточной Азии (в рамках рассмотренной группы).

II. Страны с низким потенциалом и географически близкие к России

Во вторую группу вошла 21 страна с совокупным потенциалом всего около 27 млрд долл. США. В девять раз меньшая по потенциалу, данная группа стран сегодня находится в фокусе внимания российской медицины. Например, повышение информированности иностранных граждан о медуслугах, оказываемых в России, сегодня осуществляется только в отношении населения Казахстана, Узбекистана, Азербайджана, Киргизии, Армении, Беларуси, Таджикистана, Южной Осетии, Абхазии [8]. Таким образом, если рассмотреть потенциал исключительно стран СНГ в этой группе, то он еще меньше – около 3% от стран I группы (рис. 7).

Для достижения цели по получению дохода в 1 млрд долл. США от медицинского туризма России необходимо реализовать совокупный потенциал стран СНГ на 13%. А для достижения максимального эффекта необходимо сконцентрироваться на развитии медицинского туризма со странами Ближнего Востока (Саудовская Аравия, Ирак) и Африки (Алжир, Марокко и Эфиопия). Стоит отметить, что во II группу также вошли две страны БРИКС+: Эфиопия и ОАЭ.

Если проанализировать структуру заболеваемости в этой группе без стран СНГ, то, как и в I группе, онкология и заболевания органов зрения занимают более половины рынка в денежном выражении. При этом наблюдаются тенденции по заболеваемости, схожие с I группой.

Если детально рассмотреть именно страны СНГ, то самым

большим потенциалом обладают Казахстан, Беларусь, Узбекистан и Азербайджан с максимальным потенциалом более 1 млрд долл. США каждая. На эти четыре страны в сумме приходится почти 75% от всего потенциала медицинского туризма из стран СНГ в деньгах.

Если же взять последние официальные данные за 2022 г., то выручка от всего медицинского туризма в России (в том числе от диспансеризаций, разрешений на работу, обследований и т.д.) составила 730 млн долл. США, то есть от всего потенциала стран СНГ на Россию фактически приходится менее 10% [9].

Учитывая названные обстоятельства, а также высокую однородность структуры заболеваемости в странах СНГ, для повышения доли России в их медицинском обеспечении правильным шагом могло бы стать развитие программ по видам медицинских услуг, важным для этих рынков, – лечению онкологических (около 50% от всего потенциала), кардиологических (около 20%) и заболеваний органов зрения (около 15%). Важно при этом не забывать, что, несмотря на минимальную сложность привлечения медицинских туристов в Россию, страны СНГ абсолютно не сопоставимы по объему потенциала рынков медицинского туризма (в миллиардах долларов США) ни с одной страной БРИКС+.

III. Страны с высоким потенциалом, но географически значительно отдаленные от России

Несмотря на высокий потенциал медицинского туризма (58,7 млрд долл. США) из стран III группы, их средняя удаленность от России составляет более 9 тыс. км, что значительно ограничивает возможность развития медицинского туризма из этих стран. Так, в Индию, которая является очевидным мировым лидером по числу медтури-



РИС. 7. Географически близкие к России страны с низким потенциалом

Страна	Потенциал, млрд долл. США	Доля, %
1 Страны СНГ	7,7	29,0
2 Саудовская Аравия	3,3	12,0
3 Ирак	3,1	12,0
4 Алжир	2,7	10,0
5 Марокко	2,5	9,0
6 Эфиопия (член БРИКС+)	1,9	7,0
7 Мьянма	1,5	6,0
8 Судан	1,5	6,0
9 ОАЭ (член БРИКС+)	0,9	3,0
10 Непал	0,8	3,0
11 Афганистан	0,5	2,0
12 Йемен	0,5	2,0
Всего	26,9	100%

Источник: оценка рабочей группы «Яков и Партнеры»



РИС. 8. Отдаленные от России страны с высоким потенциалом

Страна	Потенциал, млрд долл. США
1  Бразилия (член БРИКС+)	14,7
2  Индонезия	13,2
3  Мексика	11,9
4  ЮАР (член БРИКС+)	5,6
5  Аргентина	5,1
6  Нигерия	4,6
7  Колумбия	3,7

Источник: оценка рабочей группы «Яков и Партнеры»

стов, 74% из них приезжают из стран в радиусе 3 тыс. км.

Тем не менее, опыт Южной Кореи показывает, что развитие данного сектора может привлекать и людей из других частей света. Несмотря на то, что 57% туристов приезжают туда из стран в том же радиусе 3 тыс. км, второй самой крупной страной по числу приезжающих медтуристов являются США с общей долей более 17%. Наличие крупных государств БРИКС+ в этой группе позволяет рассчитывать на значительное увеличение выручки медицинских организаций в случае успешного продвижения на данных рынках (рис. 8). Реализация текущего потенциала стран III группы даже на 1% позволит увеличить объем медицинского туризма в России на 0,5 млрд долл. США.

Наибольшим потенциалом здесь обладают страны Латинской Америки: Бразилия (14,7 млрд долл. США) и Мексика (11,9 млрд долл. США). Индонезия (13,2 млрд долл. США) также является страной с высоким потенциалом исходящего медицинского туризма. В этих странах стоит делать фокус на продвижение программ лечения онкозаболеваний (около 35% потенциала), заболеваний сердца (около 20%) и органов зрения (около 15%).

В результате можно сделать вывод, что, несмотря на минимальную сложность привлечения, страны СНГ (текущий фокус привлечения медтуристов в Россию) абсолютно несопоставимы со странами БРИКС+ по потенциалу.

ТРИ СЦЕНАРИЯ РАЗВИТИЯ

Совокупный потенциал всех дружественных стран (I, II, III и IV групп) составляет более 350 млрд долл. США. Для того чтобы определить, на какую долю может объективно претендовать Россия, мы выделили три возможных сценария развития отрасли, каждый из которых предполагает разный уровень вне-

дрения изменений текущего подхода с учетом наиболее перспективных рынков и на основе клиентского пути (рис. 9).

В зависимости от сценария, Россия может претендовать на 0,5–2% от туристического потока в I группе, в то же время во II группе среди стран СНГ потенциал может составлять от 10 до 20%, в III группе – 0,1–1%, а в IV группе – в лучшем случае 0,1%.

Таким образом, потенциал России на рынке медицинского туризма даже в текущих условиях может составить от 2,2 до 7,6 млрд долл. США только в I и II группах. Выход на рынки стран III группы может усилить этот эффект еще больше. Так, открытие филиалов российских медицинских учреждений в странах Африки, Латинской Америки и Юго-Восточной Азии может стать ключевым фактором для привлечения дополнительного потока медицинских туристов, а также укрепить репутацию России как поставщика высококачественных медицинских услуг.

Тем не менее, учитывая текущую конъюнктуру рынка, для оптимального раскрытия потенциала на горизонте от одного года до трех лет Россия должна быть ориентирована в первую очередь на сохранение и увеличение потока медицинских туристов из стран СНГ (II группа), повышение качества сервиса и подготовку инфраструктуры для увеличения количества медицинских туристов, принимаемых из дружественных стран за пределами СНГ. Также необходимо развивать потенциал обслуживания англоязычных клиентов и продвигать страну как направление для медтуризма на внешних рынках.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ МЕДИЦИНСКОГО ТУРИЗМА

Для долгосрочной трансформации медицинского туризма в России необходимо полное переосмысление не только клиент-

РИС. 9. Три сценария развития экспорта медицинских услуг

Совокупный потенциал, млрд долл. США	Возможный потенциал РФ, млрд долл. США, сценарии:		
	Пессимистичный	Реалистичный	Оптимистичный
I	1,27	2,54	5,08
II	0,10	0,19	0,38
II (СНГ)	0,78	1,17	1,55
III	0,06	0,29	0,59
IV	0,00	0,00	0,01
Итого	2,2	4,2	7,6
Поток из стран СНГ	Стабилизация	Увеличение на 50%	Увеличение на 100%
Уровень роста организованного потока медицинских туристов из крупнейших дружественных стран от их потенциала	0,5%	1%	2%

Источник: оценка рабочей группы «Яков и Партнеры»

ского пути медицинского туриста, но и текущей стратегии, которая в первую очередь должна быть направлена помимо стран СНГ на раскрытие потенциала дружественных стран, прежде всего стран БРИКС+.

Для реализации наиболее положительных сценариев необходимо предпринять перечисленные ниже шаги, которые позволят России не только сократить отставание от лидеров, но и занять ведущие позиции и самой задавать тренды в развитии медицинского туризма.

Краткосрочно, на горизонте 2024–2025 гг.

Принять обновленную национальную стратегию по развитию медицинского туризма с фокусом на развитии всей инфраструктуры для массового приема иностранных медицинских туристов из

дружественных стран дальнего зарубежья, в том числе определить критерии выбора передовых медицинских учреждений и сами клиники, которые будут представлять Россию на мировой карте медицинского туризма.

Одновременно с этим сделать акцент на устранении отставания от мировых лидеров, в частности переосмыслить подход к единому окну на всех этапах пути медицинского туриста в России, сфокусироваться как на развитии внутреннего медицинского туризма (для уменьшения исходящего потока из России), так и на подготовке к организованному приему русскоговорящих медицинских туристов из стран СНГ и дальнего зарубежья.

Среднесрочно, до 2026 г.

Принять все меры по привлечению большего количества ме-



Для успешного развития медицинского туризма в долгосрочной перспективе важно внимание к аккредитациям, стандартам качества и обратной связи от пациентов.

дицинских туристов из стран СНГ, в том числе тех, кто не владеет русским языком, и параллельно тестировать готовность инфраструктуры на выбранных ранее клиниках (как государственных, так и частных) в регионах России для массового приема иностранных медицинских туристов из дружественных стран дальнего зарубежья, в первую очередь стран БРИКС+.

Для этого важно открывать представительства российских клиник за рубежом, например в набирающем популярность формате «киосков здоровья», одной из целей которых является распределение пациентов в российские клиники.

Долгосрочно, к 2027 г. и далее

Сфокусироваться на дружественных странах дальнего зарубежья, в первую очередь странах БРИКС+, и продолжать системное предоставление услуг медицинским туристам из стран СНГ как напрямую, так и через представительства своих клиник за рубежом.

Для успешного развития медицинского туризма в долгосрочной перспективе важно внимание к аккредитациям, стандартам качества и обратной связи от пациентов. Эти элементы вместе формируют основу для построения доверия и репутации среди международных пациентов и способствуют повышению каче-

ства предоставляемых медицинских услуг.

Критически важно на государственном уровне продолжать проведение цифровой трансформации всей системы здравоохранения с учетом возрастающей каждый день роли цифровизации, в частности дистанционной медицинской помощи.

Несмотря на значительный прогресс в области цифровизации здравоохранения в России, особенно благодаря национальным проектам в этой сфере, перед страной стоит задача по ускорению темпов цифровизации в здравоохранении. В этой связи важно увеличить финансирование исследований и разработок в области медицинских технологий, включая искусственный интеллект и машинное обучение. Также необходимо поддерживать активное международное сотрудничество в области исследований и проектов по цифровизации здравоохранения для обмена опытом и лучшими методами работы.

Не последнюю роль играет и процесс трансформации рынка медицинского туризма – из рынка преимущественно для незастрахованных или ограниченно застрахованных пациентов в рынок, в рамках которого лечение за рубежом частично или полностью покрывается страховыми компаниями, так как им становится выгодно предоставлять услуги медицинского туризма для своих клиентов. Россия как страна с одними из самых конкурентоспособных цен в сфере мирового медицинского туризма могла бы получить преимущество в случае включения своих услуг по текущим расценкам в такие страховые продукты дружественных стран, в частности в рамках БРИКС+.

Источники информации по ссылке



**Министр
здравоохранения
РФ М.А. Мурашко
и Чрезвычайный
и Полномочный
Посол
Республики Союз
Мьянма в РФ
Тит Линн Оун
обсудили перспек-
тивы развития
двусторонних
отношений
в области
медицины.**



Россия и Мьянма укрепляют взаимодействие по линии здравоохранения

Ранее Россия и Мьянма договорились о сотрудничестве в сфере здравоохранения, медицинского образования и науки в рамках расширенных переговоров с участием Президента России В.В. Путина и премьер-министра Мьянмы Мин Аун Хлайна.

Среди общих направлений сотрудничества – организация процесса обеспечения лекарственными препаратами и медицинскими изделиями, расширение возможностей обучения медиков из Мьянмы в России, уплотнение координации государств по вопросам организации и управления здравоохранением, профилактика инфекционных заболеваний и охрана здоровья матери и ребенка.

По словам М.А. Мурашко, Россия готова обеспечить поставки лекарственных препаратов в Республику Союз Мьянма, которые отличаются высоким качеством: «Это относится и к самым современным препаратам, которые используются для

лечения тяжелых заболеваний, таких как онкология и аутоиммунные заболевания».

Генеральный директор Ассоциации российских фармацевтических производителей В.А. Дмитриев напомнил, что Россия вносит вклад в борьбу с малярией, которая распространена в Мьянме. Одно из российских предприятий имеет вековой опыт производства противомалярийных препаратов, разрабатываются препараты против всех известных инфекций. Отечественные фармацевтические компании считают перспективным увеличение объема продукции на рынке Мьянмы.

По словам главы Минздрава России, российские технологии позволяют с высокой точностью диагностировать различные инфекции у пациентов: «У нас очень высокие компетенции по производству как реактивов, так и оборудования. В том числе применяются современные методы диагностики –

ПЦР вирусных, бактериальных инфекций, туберкулеза и так далее».

Представители делегации Мьянмы рассказали о модернизации госпиталя советско-мьянманской дружбы имени Сао Сан Тхуна в городе Таунджи, создававшегося советскими и мьянманскими специалистами в 1950–1960 годах. М.А. Мурашко отметил, что российская сторона готова обеспечить медицинскую подготовку специалистов из Мьянмы, прежде чем они приступят к работе в обновленном госпитале.

Он также сообщил, что мьянманские врачи принимают участие в проводимом Россией масштабном международном проекте по охране здоровья матерей, новорожденных и детей в возрасте до 5 лет «Пути снижения материнской и младенческой смертности». За все время реализации российского проекта в научно-практических семинарах принял участие 131 врач из Республики Союз Мьянма.



КАЛЕНДАРЬ

2025

МЕРОПРИЯТИЙ

Дата	Мероприятие	Место проведения	Сайт
10–13 апреля	Выставка медицинских курортов «The Medical Spa Show Las-Vegas 2025»	Лас-Вегас, США	www.medicalspashow.com
15–17 апреля	XVIII Международный Биотехнологический Форум «РосБиоТех-2025»	Москва	www.rosbio.tech
20–22 мая	Евразийский международный медицинский форум, приуроченный к 80-летию Победы в Великой Отечественной войне	Екатеринбург	www.emmf.ru
22–23 мая	XIII Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Физическая реабилитация и спортивная медицина: теория и практика»	Москва	www.gtsolifk.ru
3–6 сентября	Восточный экономический форум	Владивосток	www.forumvostok.ru
4–5 сентября	XXIII Международный конгресс «Реабилитация и санаторно-курортное лечение – 2025»	Москва	www.expodata.info
10–12 сентября	Medical Fair Thailand 2025	Бангкок, Таиланд	www.medicalfair-thailand.com
7–9 октября	II Евразийский форум для инноваторов курортной отрасли, сферы оздоровления и гостеприимства «Санкур-эволюция»	Екатеринбург	www.sankurforum
8–10 октября	Международная специализированная выставка «Медицинский и оздоровительный туризм – 2025»	Минск, Беларусь	www.minskexpo.com
8–10 октября	2-я специализированная выставка технологий и оборудования для реабилитации, профилактики и ухода за людьми с ограниченными возможностями «Реабилитация»	Казань	www.vicoexpo.ru
14–16 октября	3-я Международная выставка-форум «Здравоохранение Сибири»	Новосибирск	www.med-sib.proexpo.ru
29–30 октября	Международная выставка медицинского и оздоровительного туризма «United Medical Tourism Expo 2025»	Астана, Казахстан	www.umtexpo.com
30–31 октября	4-я специализированная конференция «SmartKurort 2025: инновационные решения для инфраструктуры и инженерных систем санаторно-курортных учреждений и зон отдыха»	Пятигорск	www.smartkurort.ru



Всероссийский форум «Здравница-2025»

9–11 июня 2025 года, Технопарк «СКОЛКОВО»

Россия, город Москва, Большой бульвар, 42



Международный научный конгресс

Выставка достижений санаторно-курортной отрасли

Образовательные программы для врачей, специалистов и детей

«КОРПОРАТИВНОЕ ЗДОРОВЬЕ И ПРОМЫШЛЕННАЯ МЕДИЦИНА»

ЗДОРОВЬЕ-СБЕРЕГАЮЩАЯ ТЕРРИТОРИЯ

ПРОЕКТ «ЗДОРОВЬЕ ЗДОРОВЫХ» НАРОДНЫЙ МАРАФОН ЗДОРОВЫХ ПРИВЫЧЕК

МЕДИЦИНА СТИЛЯ ЖИЗНИ

МЕДИКО-СОЦИАЛЬНАЯ РЕАБИЛИТАЦИЯ

При поддержке:



Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации · Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации · Правительства Московской области · Управления Делами Президента Российской Федерации · Российской Академии наук · Министерства обороны Российской Федерации · Национальной курортной ассоциации · Торгово-промышленной Палаты Российской Федерации · Министерства здравоохранения Российской Федерации · Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации · Агентства стратегических инициатив · Фонда поддержки социальных проектов · Инфраструктурного центра ХелсНет Национальной Технологической Инициативы · Московского научно-практического центра медицинской реабилитации, восстановительной и спортивной медицины Департамента здравоохранения города Москвы · Федерации независимых профсоюзов России · Роскачества · Российского Союза туристической · Общероссийской Общественной Организации «Российское общество врачей восстановительной медицины, медицинской реабилитации, курортологов и физиотерапевтов» · Международного Университета Восстановительной Медицины · Федерации Рестораторов и Отельеров России · Всероссийской организации качества · ИД «Комсомольская правда»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ КОНГРЕСС «Стратегическое значение курортов России в сохранении и восстановлении здоровья населения». Научно-практические секции (пленарные заседания, симпозиумы, круглые столы, семинары, лекции, мастер-классы, тренинги). Стратегия здоровьесбережения, восстановления и сохранения здоровья граждан РФ. Медико-социальная значимость санаторно-курортного комплекса. Курортная медицина.

ВСЕРОССИЙСКАЯ ВЫСТАВКА ДОСТИЖЕНИЙ САНАТОРНО-КУРОРТНОЙ ОТРАСЛИ И ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ЗДОРОВЬЕСБЕРЕЖЕНИЯ И ВОССТАНОВЛЕНИЯ ЗДОРОВЬЯ

«Лидеры отрасли. Достижения и перспективы. Восстановительная, превентивная и курортная медицина. Природные лечебные факторы, технологии оздоровления, восстановительного лечения и медико-социальной реабилитации». Субъекты Российской Федерации: санаторно-курортный и оздоровительный потенциал · Лидеры санаторно-курортной отрасли · Информационные технологии · Практика управления здоровьем в крупных корпорациях · Технологии формирования здорового образа жизни · Ресурсосберегающие и экологически чистые технологии · Минеральные воды, лечебные грязи · Диагностическое, лечебное и вспомогательное оборудование · Физиотерапия · Оборудование и технологии для климатобальнео- и грязелечения · Массаж · Термотерапия (бани, сауны) · Рефлексотерапия · Механотерапия · Лечебная физкультура · Мануальная терапия · Остеопатия · Традиционная медицина · Лечебное и профилактическое питание · Нутрициология · БАД · Анти-аге технологии и продукция · Косметология и эстетическая медицина · Спа и веллнесс · Подготовка и переподготовка кадров · Оснащение санаториев · Оборудование пляжей · Тренажерное оборудование и инвентарь · Бассейны · Оборудование пищеблоков · Одежда · Мебель · Транспорт · Проектирование, строительство и благоустройство санаториев · Технологическое проектирование · Медицинский менеджмент и маркетинг · Технологии продвижения · Реализация путевок · Консалтинг · Медицинская и курортная литература.

КОНКУРС ВЫСТАВКИ ВСЕРОССИЙСКОГО ФОРУМА «ЗДРАВНИЦА-2025» — победители конкурса участников выставки по каждой номинации будут награждаться «Золотыми» и «Серебряными» медалями Всероссийского форума «Здравница», дипломами и специальными призами.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

Для медицинских работников — непрерывное медицинское образование. Документация по Конгрессу, запланированному к проведению в рамках Форума, подана на рассмотрение в Координационный совет по развитию непрерывного мед. и фармацевтического образования.

Для специалистов — экспертные сессии, бизнес-тренинги, бизнес-семинары, лекции, практикумы и мастер-классы.

Для детей — формирование культуры здоровьесбережения: интерактивно-образовательное мероприятие «Школа юного курортолога».

ЭКСКУРСИОННАЯ ПРОГРАММА: · «Память поколений» — к 80-летию великой Победы. · Знакомство с санаториями Москвы и МО.

ВЕЧЕРНИЙ ПРИЕМ ПО СЛУЧАЮ ОТКРЫТИЯ ВСЕРОССИЙСКОГО ФОРУМА «ЗДРАВНИЦА-2025»

+7 (495) 621-40-26 · mail@rumed.ru

105062, г. Москва, Фурманский пер., д. 8с2



Наш сайт
rumed.ru



Наш
Telegram



MRIYA LIFE

Инновационные оздоровительные программы на премиальном курорте крымской ривьеры



MRIYLIFE.RU