

вх. № 5
от 25.05.2026
Исх.

«Дальневосточный филиал
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Всероссийская академия внешней торговли
Министерства экономического развития Российской Федерации»

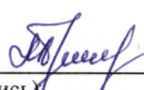
Экономический факультет
Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа
по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»
направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций»

Подходы к принятию управленческих решений и результаты
деятельности в малом и среднем бизнесе в период экономического
кризиса


Научный руководитель:
д-р. экон. наук, доцент

Кулакова Людмила Ивановна


(подпись)
« 26 » 05 2026 г.

Студент группы БЭ-2022

Гадецкий Гордей Юрьевич


(подпись)
« 26 » 05 2026 г.

ПРОВЕРЕНО		
НА УРОВЕНЬ ОРИГИНАЛЬНОСТИ		
Кафедра	Экономика и управление	
Научный руководитель	Исх. Кулакова Л.И.	
(подпись)		
« 26 »	05	2026 г.

г. Петропавловск-Камчатский
2026 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДХОДОВ К ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	5
1.1 Сущность, виды и структура управленческих решений	5
1.2 Специфика подходов к принятию управленческих решений в период экономического кризиса для малого и среднего бизнеса	10
1.3 Способы оценки эффективности подхода к управленческим решениям	15
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В «ООО» ЛЕЧЕБНО-ЭСТЕТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР «ЛАКРИМА»	20
2.1 Описание предприятия и его экономическая характеристика ...	20
2.2 Анализ подходов к управленческим решениям на предприятии	32
2.3 Оценка эффективности существующей системы подходов к принятию управленческих решений	37
ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОДХОДОВ К ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ	45
3.1 Предложения по совершенствованию подходов к принятию управленческих решений	45
3.2 Ожидаемые результаты предлагаемых управленческих решений	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	56

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях особую актуальность приобретает исследование механизмов принятия управленческих решений в сфере медицинских и эстетических услуг.

Актуальность темы обусловлена необходимостью формирования эффективных инструментов управления лечебно-эстетическими центрами в условиях рыночной нестабильности и высокой конкуренции. Существующие традиционные подходы к управлению требуют существенной модернизации с учетом специфики медицинского бизнеса и современных требований рынка.

Степень разработанности проблемы показывает, что теоретические основы управления в здравоохранении достаточно подробно изучены в работах отечественных и зарубежных исследователей. Значительный вклад в развитие методологии управленческих решений внесли труды по теории принятия решений, специфике управления в здравоохранении и экономическому анализу медицинских организаций. Однако вопросы адаптации управленческих решений к особенностям лечебно-эстетических центров требуют дополнительного исследования.

Объектом исследования выступает система управления лечебно-эстетическим центром как сложной социально-экономической системой, функционирующей в условиях рыночной экономики.

Предмет исследования - процессы принятия управленческих решений в условиях малого медицинского бизнеса, включая механизмы их формирования, реализации и оценки эффективности.

Цель исследования заключается в разработке комплексной системы совершенствования механизмов принятия управленческих решений в лечебно-эстетическом центре с учетом специфики его деятельности и влияния внешних факторов. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: исследовать теоретические основы управленческих решений, проанализировать существующую систему

управления, оценить её эффективность, разработать рекомендации по совершенствованию и обосновать их практическую значимость.

Теоретико-методологической основой исследования послужили фундаментальные положения теории управления, экономики здравоохранения, системного анализа и методологии принятия решений. В работе использованы общенаучные методы познания (анализ, синтез, индукция, дедукция) и специальные методы экономического анализа.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты в сфере здравоохранения, статистические данные, результаты эмпирических исследований, внутренняя документация организации и научные публикации по теме исследования.

Границы исследования определены пространственными (деятельность конкретного лечебно-эстетического центра) и временными рамками (период 2020-2025 гг.).

Теоретическая значимость состоит в дополнении теории управления проектами посредством разработки комплексного подхода к совершенствованию системы принятия управленческих решений с учетом специфики лечебно-эстетического центра и современных требований рынка, что позволит централизованно управлять проектами, планировать ресурсы, учитывать время и прогресс, обеспечивать коммуникацию и совместную работу между участниками.

Практическая значимость работы состоит в возможности использования полученных результатов для совершенствования системы управления в медицинских организациях аналогичного профиля.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДХОДОВ К ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Сущность, виды и структура управленческих решений

Управленческие решения принимались на протяжении всей истории человеческой деятельности, но как отдельная научная категория они сформировались сравнительно недавно, вместе с развитием теории управления. Еще в древности люди решали, как организовать труд, распределить обязанности и ресурсы.

Принятие управленческих решений фундаментальная функция управления, без которой невозможно обеспечить устойчивое функционирование и развитие предприятия в условиях рыночной неопределённости. Грамотно выстроенный процесс принятия решений позволяет согласовать цели всех подразделений, рационально распределить ограниченные ресурсы материальные, трудовые, финансовые и информационные и минимизировать потенциальные экономические риски. Организация, игнорирующая системный подход к принятию управленческих решений, неизбежно сталкивается с несогласованностью действий, перерасходом ресурсов, дублированием функций или дефицитом средств для реализации стратегических задач.

В современном мире принятие решений играет очень важную роль. Данный процесс занимает основное место в деятельности человека. Каждый день людям приходится принимать различной сложности решения, зависящие исключительно от самого человека.

Понятие «управленческие решения» можно интерпретировать, как решения, от которых зависит деятельность, развитие организации и которые направлены на достижение целей этой организации. Рассмотрим различные толкования данного термина [6].

О.Д. Каверина под управленческим решением понимает «результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы» [7]. Согласно учебному пособию Бусова В.И. «управленческое решение – это информационный вариант будущего, желаемого для лица, его принимающего, вероятного состояния и (или) поведения управляемой системы и ее внешней среды, который необходимо реализовать на практике, материализовать» [8]. С.Н. Чудновская определяет управленческие решения несколькими подходами: один из них «основан на рациональном поведении и целесообразном выборе участников разработки управленческого решения, которые имеют перед собой поставленную цель. Второй рассматривает решение как результат деятельности организации, обладающей внутренними силами и, структурой, процедурами и традициями. Третий – как результат переговорного процесса, для которого характерны собственные взгляды, мотивы, влияние и маневры вовлечения в этот процесс заинтересованных лиц» [9]. То есть, С.Н. Чудновская считает, что управленческое решение является финальным действием в процессе управления и от этого решения зависит результат.

Цели принятия управленческих решений заключаются в определении механизма координации действий субъектов управления и установлении содержания и сроков их деятельности для успешной реализации организационных задач. С экономической точки зрения управленческое решение представляет собой выбор альтернативы из множества возможных вариантов, направленный на достижение целей организации с максимальной экономической эффективностью. [10]

Сущность управленческих решений проявляется в их ключевых характеристиках: целенаправленности, обоснованности, альтернативности, ответственности, своевременности и директивности. Целенаправленность означает ориентацию на достижение конкретной организационной цели; обоснованность предполагает опору на анализ достоверных данных и прогнозирование последствий; альтернативность подразумевает выбор из

нескольких вариантов действий с оценкой их плюсов и минусов; ответственность закрепляет за конкретным лицом или группой лиц обязанность отвечать за результаты реализации решения; своевременность требует принятия решения в оптимальный момент; директивность обеспечивает обязательность исполнения решения подчинёнными, чёткость распределения задач и координацию работы подразделений. Совокупность этих характеристик превращает управленческое решение из простого выбора варианта действий в системный инструмент эффективного управления организацией. [11]

Структура управленческого решения включает взаимосвязанные элементы. Субъект решения лицо или группа лиц, наделённые полномочиями принимать решения и нести экономическую ответственность за их последствия. Объект решения экономическая проблема или ситуация, требующая вмешательства. Цель решения желаемый экономический результат, к которому стремится организация. Альтернативы возможные варианты действий с разной степенью экономической эффективности. Критерии выбора показатели для оценки альтернатив: затраты, доходы, сроки окупаемости, уровень рисков и другие экономические параметры. Ресурсы финансовые, материальные и трудовые средства, необходимые для реализации решения. Механизм реализации план действий с указанием экономических мероприятий, распределением обязанностей и сроков исполнения. Система контроля методы отслеживания исполнения, анализа экономических результатов и корректировки при отклонениях от запланированных показателей. [12]

Управленческие решения различаются по множеству параметров, что позволяет подбирать оптимальный подход в зависимости от ситуации. По уровню управления их принято делить на стратегические, тактические и оперативные. Стратегические решения определяют долгосрочное развитие организации, тактические обеспечивают реализацию стратегии в

среднесрочной перспективе, а оперативные решают текущие ежедневные задачи. [13]

В зависимости от частоты принятия решения бывают программируемыми и непрограммируемыми. Программируемые решения применяются в стандартных, повторяющихся ситуациях, для которых уже разработаны чёткие алгоритмы действий. Непрограммируемые решения требуются в уникальных, нестандартных случаях, когда необходим индивидуальный подход и творческий поиск вариантов.

По степени охвата различают общие и частные решения. Общие затрагивают всю организацию и могут менять ключевые процессы, тогда как частные касаются отдельных подразделений, проектов или узких задач. Способ принятия тоже различается: единоличные решения принимаются одним руководителем оперативно, без обсуждений, в то время как коллегиальные становятся результатом коллективного обсуждения и согласования позиций разных специалистов.

Сроки действия решений также варьируются: долгосрочные охватывают период свыше пяти лет, среднесрочные – от одного до пяти лет, а краткосрочные рассчитаны на срок до одного года. По степени обязательности решения делятся на директивные и рекомендательные. Директивные обязательны к исполнению, с чёткими сроками и закреплённой ответственностью, тогда как рекомендательные лишь предлагают возможные варианты действий, оставляя исполнителям определённую свободу выбора. [14]

Наконец, по характеру информации, на основе которой принимается решение, выделяют детерминированные и вероятностные. Детерминированные решения принимаются при полной определённости данных, когда все параметры известны заранее. Вероятностные же принимаются в условиях неполной информации, когда присутствуют элементы риска и неопределённости. Такая классификация помогает руководителям осознанно выбирать тип решения, соответствующий

конкретной управленческой проблеме, и грамотно выстраивать процесс его принятия.

Каждое управленческое решение имеет чёткую внутреннюю структуру, которая обеспечивает его эффективность и исполнимость. В её основе лежит субъект решения – лицо или группа лиц, уполномоченных принимать решение, будь то отдельный руководитель, совет директоров или специально созданная рабочая группа. Этому субъекту противостоит объект решения – исполнители, которым предстоит воплотить задуманное в жизнь: конкретные сотрудники, подразделения или проектные команды.

Предмет решения представляет собой конкретную проблему или задачу, требующую вмешательства: это может быть снижение производительности, конфликт в коллективе, необходимость выхода на новый рынок или любая другая ситуация, нарушающая нормальное функционирование организации. Цель решения формулирует желаемый результат, которого необходимо достичь – например, увеличение прибыли на 15 %, сокращение сроков выполнения проекта на 20 % или урегулирование возникшего конфликта. [13]

На этапе принятия решения анализируются и сравниваются различные альтернативы – возможные варианты действий для достижения поставленной цели. Для их оценки используются критерии выбора: параметры, позволяющие определить наиболее оптимальный вариант. К ним относятся экономическая эффективность, сроки реализации, ресурсоёмкость, соответствие стратегии компании и другие значимые факторы.

Существенную роль играют ограничения – факторы, сужающие выбор альтернатив и влияющие на процесс принятия решения. Это могут быть бюджетные лимиты, законодательные нормы, кадровые возможности или жёсткие временные рамки. С ними напрямую связаны выделяемые ресурсы – средства, необходимые для реализации решения: финансовые, человеческие, технические или информационные.

Чётко определённые сроки реализации устанавливают временные рамки выполнения решения, включая промежуточные контрольные точки для отслеживания прогресса. Механизм контроля и оценки представляет собой систему мониторинга исполнения и анализа результатов, которая может включать ключевые показатели эффективности, регулярные отчёты и периодические аудиты.

Завершающим элементом структуры выступает ответственность – закрепление персональной или коллективной обязанности за исполнение решения и достижение запланированных результатов. Учёт всех этих элементов позволяет принимать взвешенные, обоснованные решения и минимизировать риски их неэффективной реализации.

Таким образом, управленческие решения – это систематический процесс выбора оптимального курса действий для достижения целей организации, который требует анализа данных, оценки альтернатив и учёта множества факторов. Они лежат в основе эффективного управления, определяют стратегию развития компании, влияют на её конкурентоспособность и финансовую устойчивость. [15]

1.2 Специфика подходов к принятию управленческих решений в период экономического кризиса для малого и среднего бизнеса

Прежде всего подходы к принятию управленческих решений являются системой взглядов, методов и инструментов, используемых для анализа ситуации, генерации альтернатив, выбора оптимального варианта и реализации решения для достижения целей организации. Они определяют, как руководитель или группа лиц воспринимает проблему, какие критерии использует для оценки вариантов и какие инструменты применяются для минимизации рисков

В условиях экономического кризиса принятие управленческих решений в малом и среднем бизнесе приобретает особую специфику. Если

крупные корпорации могут позволить себе стратегические решения, основанные на глубоком анализе и долгосрочном планировании, то для малого и среднего предпринимательства на первый план выходит сочетание тактических и оперативных мер [16]. В такой ситуации критически важны гибкость и скорость реакции.

Ключевая идея состоит в том, что в условиях кризиса малый и средний бизнес должен выстраивать особую модель принятия решений – динамичную, адаптивную и ориентированную на максимально быстрое получение обратной связи. Эта модель строится на принципе «малых шагов с постоянной коррекцией»: вместо масштабных долгосрочных планов компания реализует серию небольших тактических действий, оперативно оценивает их эффект и тут же вносит необходимые изменения.

В теории управления выделяют несколько ключевых подходов к принятию управленческих решений, каждый из которых опирается на собственные методологические принципы и инструменты и применим в различных организационных условиях.

Рациональный подход предполагает системный анализ ситуации: последовательное выявление проблемы, сбор информации, генерацию альтернатив, их оценку по заранее разработанным критериям, выбор оптимального варианта, реализацию и контроль результатов. Его ключевое преимущество – объективность и обоснованность решения, однако метод требует значительных временных и ресурсных затрат. [17]

Интуитивный подход опирается на опыт и «чувство ситуации»: решения принимаются быстро, без формализованного анализа, что ценно в условиях дефицита времени, но сопряжено с риском субъективных ошибок. Подход на основе суждений ускоряет процесс выбора за счёт опоры на предыдущий опыт и аналогии с уже решёнными задачами, хотя может оказаться ограничен при столкновении с принципиально новыми условиями. [18]

Нормативный подход задействует количественные методы и математический аппарат экономико-математические модели, теорию игр, исследование операций, обеспечивая точность и оптимизацию выбора, но требуя специальных знаний и компетенций. [19]

Психологический подход акцентирует внимание на социально-психологических аспектах: чертах личности субъекта, групповой динамике, мотивации и организационной культуре, что повышает учёт человеческого фактора, но усложняет формализацию процесса. [20]

Отдельно стоит классификация Герберта Саймона, разделяющая решения на запрограммированные и незапрограммированные. [21]

На практике наиболее эффективным зачастую оказывается комбинирование нескольких подходов: это позволяет сбалансировать скорость, объективность и учёт контекста, повышая общую результативность управленческих решений в динамичной бизнес-среде. Такой гибкий подход особенно важен в условиях кризиса, когда организации требуется одновременно быстро реагировать на изменение и сохранять рациональность выбора. При этом возможности и стратегии адаптации напрямую зависят от масштаба и структуры бизнеса

В отличие от бюрократизированных структур, где согласование может длиться неделями, малые предприятия способны быстро менять ассортимент, корректировать цены или переключаться на новые каналы сбыта. Это их главное конкурентное преимущество в кризис [22]. Гибкость позволяет не просто реагировать на изменения, но и предугадывать их, занимая свободные ниши раньше крупных игроков. Однако есть и обратная сторона: решения часто принимаются интуитивно, на основе личного опыта руководителя, что не всегда гарантирует их обоснованность.

Ограниченность ресурсов – финансовых, кадровых, временных – заставляет предпринимателей быть особенно рациональными и креативными [23]. В таких условиях каждое решение должно давать максимально быстрый и измеримый результат. Человеческий фактор здесь играет огромную роль: в

небольших командах, где нет жёсткой иерархии, сотрудники активнее вовлекаются в принятие решений. Это формирует атмосферу доверия, повышает мотивацию и позволяет использовать коллективный опыт для выработки более качественных антикризисных мер. Совместное обсуждение проблем и поиск решений нередко рождает нестандартные идеи, которые сложно придумать в одиночку.

Успешная стратегия малого и среднего бизнеса в кризис строится на балансе между интуитивной гибкостью руководства, рациональным использованием ограниченных ресурсов, вовлечением команды и готовностью к быстрым инновациям [24]. Этот баланс достигается через создание замкнутого цикла принятия решений:

1. Быстрая диагностика ситуации – выявление самых острых проблем и возможностей с опорой на актуальные данные.
2. Формулирование гипотез – генерация нескольких вариантов действий, включая нестандартные подходы.
3. Реализация малых шагов – внедрение изменений небольшими порциями, чтобы минимизировать риски.
4. Сбор обратной связи – отслеживание результатов через простые, но показательные метрики.
5. Корректировка курса – внесение изменений в стратегию на основе полученных данных.

Специфика принятия решений в малом и среднем бизнесе во многом определяется внешней средой и доступностью поддержки. В отличие от крупных игроков, малый бизнес более уязвим к административным барьерам, налоговой нагрузке и изменениям в законодательстве. Поэтому стратегические и тактические решения часто включают постоянный мониторинг государственной политики. Предпринимателю необходимо быть в курсе новых программ поддержки, изменений в налоговом режиме, мер по снижению административных барьеров.

Эффективное антикризисное управление для малого и среднего бизнеса – это не только внутренняя оптимизация, но и активное использование внешних рычагов: участие в программах льготного кредитования, получение государственных субсидий или грантов на инновации [25]. Грамотное взаимодействие с институтами поддержки может дать бизнесу дополнительные ресурсы для маневрирования, помочь пережить наиболее сложные периоды и даже открыть новые возможности для роста.

В условиях ограниченных ресурсов малый бизнес не может позволить себе ошибаться без возможности исправить ошибку. Поэтому крайне важно непрерывно отслеживать, как работают принятые меры, и своевременно оценивать их результаты. При этом подходы к оценке эффективности заметно отличаются от практик крупных корпораций. Там, где гиганты экономики выстраивают сложные многоуровневые системы KPI с десятками индикаторов, малым предприятиям приходится действовать иначе. Им нужны инструменты, которые дают быструю и ясную картину происходящего, не требуя при этом значительных затрат времени и сил на сбор и обработку данных.

Фокус смещается на ключевые показатели, чутко реагирующие на изменения в работе компании. Внимание концентрируется на том, насколько стабильно пополняется финансовая «кровеносная система» бизнеса – его денежный поток. Регулярный анализ поступлений и расходов позволяет вовремя заметить проблемы с ликвидностью и принять меры по их устранению. Не менее важно понимать, с какой скоростью оборачиваются запасы: это напрямую влияет на ликвидность и способность оперативно реагировать на рыночные колебания. Замедление оборачиваемости может сигнализировать о снижении спроса или неэффективности закупок, а ускорение – о необходимости наращивать объёмы закупок или расширять ассортимент.

Особую роль играет обратная связь от клиентов – их удовлетворённость служит надёжным барометром правильности выбранного

курса. Регулярные опросы, анализ отзывов, мониторинг повторных покупок помогают понять, какие продукты или услуги наиболее востребованы, а какие теряют актуальность. Одновременно стоит внимательно следить за обстановкой внутри коллектива: изменения в уровне текучести кадров могут сигнализировать о проблемах в управлении, мотивации или корпоративной культуре. Высокая текучесть в кризис – тревожный знак, указывающий на необходимость пересмотреть систему вознаграждений или улучшить условия труда.

Таким образом, вектор принятия решений в малом и среднем бизнесе в период кризиса направлен на создание адаптивной системы управления, которая:

- опирается на быстрые итерации вместо долгосрочных планов;
- использует простые, но оперативные метрики вместо сложных систем KPI;
- вовлекает команду в поиск решений вместо единоличного принятия решений;
- активно задействует внешние ресурсы поддержки;
- постоянно корректирует курс на основе обратной связи.

Такая система позволяет малому и среднему бизнесу не просто выживать в условиях кризиса, но и находить новые точки роста, превращая вызовы в возможности. Гибкость, скорость и адаптивность становятся главными конкурентными преимуществами, которые помогают сохранить устойчивость и заложить основу для будущего развития. [26]

1.3 Способы оценки эффективности подхода к управленческим решениям

Оценка эффективности управленческих решений – это многослойный процесс, который позволяет объективно оценить состояние компании и

результативность принятых мер. Для этого используют как количественные (финансовые), так и качественные (нефинансовые) показатели. [27]

Финансовые показатели:

Рентабельность продаж (ROS) показывает, какую долю в каждом заработанном рубле составляет чистый доход, который вычисляется по формуле 1:

$$ROS = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} * 100\% \quad (1)$$

Рентабельность собственного капитала (ROE) отражает эффективность использования средств акционеров: которые вычисляются по формуле 2:

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} * 100\% \quad (2)$$

Рентабельность активов (ROA) демонстрирует, насколько эффективно компания использует свои активы для генерации прибыли: которая вычисляется по формуле 3:

$$ROA = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднегодовая стоимость активов}} * 100\% \quad (3)$$

Коэффициент текущей ликвидности позволяет оценить способность компании погашать краткосрочные обязательства за счёт оборотных активов: которые вычисляются по формуле 4:

$$КТЛ = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (4)$$

Для оценки эффективности управленческих решений с акцентом на нефинансовые показатели, можно воспользоваться SWOT-анализом, он представляет собой комплексный инструмент стратегического планирования, позволяющий системно оценить текущее положение компании через призму четырёх взаимосвязанных компонентов.

Таблица 1

SWOT анализ

Strengths Сильные стороны	Weaknesses Слабые стороны
Opportunities Возможности	Threats Угрозы

Источник: составлено автором

SWOT-анализ представляет собой широко применяемый в стратегическом управлении инструмент, позволяющий комплексно оценить положение организации посредством интеграции внутренних и внешних факторов в единую концептуальную модель. Его ключевое преимущество состоит не в простой фиксации отдельных аспектов деятельности компании, а в выявлении стратегических взаимосвязей между элементами анализа: например, в определении способов использования сильных сторон для реализации рыночных возможностей, механизмов компенсации слабых сторон за счёт внешних перспектив, а также в идентификации критических рисков, возникающих при сочетании внутренних недостатков и внешних угроз.

Методика базируется на последовательном сопоставлении внутренних ресурсов и компетенций организации с внешними рыночными условиями. На начальном этапе осуществляется сбор и систематизация данных как внутренних, так и внешних, потребительские предпочтения, макроэкономические тенденции. При этом принципиальное значение имеет обеспечение объективности информации: опора на фактические данные и

экспертные оценки позволяет минимизировать влияние субъективных суждений и повысить достоверность результатов анализа.

Полученные сведения структурируются в форме SWOT-матрицы - компактной таблицы из четырёх квадрантов, каждый из которых соответствует одному из анализируемых компонентов: сильным сторонам (Strengths), слабым сторонам (Weaknesses), возможностям (Opportunities) и угрозам (Threats). Такая визуализация не только обеспечивает наглядность представления данных, но и облегчает дальнейший анализ стратегических пересечений между факторами. На этой стадии выявляются ключевые взаимосвязи: как внутренние преимущества могут способствовать реализации благоприятных внешних условий, каким образом можно нивелировать слабые места с учётом открывающихся перспектив, какие меры позволят противостоять внешним вызовам за счёт имеющихся ресурсов, а также какие комбинации факторов формируют наиболее существенные риски для организации.

Особую ценность SWOT-анализа придаёт возможность его детализации через рассмотрение четырёх стратегических комбинаций, которые позволяют трансформировать результаты анализа в конкретные управленческие решения:

- SO-комбинации (Strengths × Opportunities) выявление способов использования сильных сторон организации для максимально эффективной реализации открывающихся возможностей. Например, наличие высококвалифицированного персонала (сильная сторона) может быть направлено на освоение нового рыночного сегмента (возможность).

- ST-комбинации (Strengths × Threats) определение механизмов использования внутренних преимуществ для нейтрализации или минимизации внешних угроз. К примеру, прочная финансовая позиция (сильная сторона) позволяет инвестировать в антикризисные меры при ухудшении рыночной конъюнктуры (угроза).

– WO-комбинации (Weaknesses × Opportunities) поиск путей преодоления слабых сторон за счёт благоприятных внешних условий. Так, недостаток собственных разработок (слабая сторона) может быть компенсирован партнёрством с инновационными стартапами (возможность).

– WT-комбинации (Weaknesses × Threats) идентификация наиболее критических рисков, возникающих при одновременном наличии слабых сторон и внешних угроз, и разработка превентивных мер. Например, низкая автоматизация производства в сочетании с ростом стоимости энергоресурсов требует срочной модернизации оборудования.

Вместе с тем SWOT-анализ имеет определённые ограничения, которые необходимо учитывать при его применении. Прежде всего метод ориентирован преимущественно на качественную оценку и не предоставляет количественных метрик, что требует дополнения анализа расчётом ключевых показателей эффективности (KPI) или применением иных инструментариев. А также, результаты существенно зависят от компетентности и объективности экспертов, вовлечённых в процесс: субъективность суждений может исказить итоговую картину.

Завершающая стадия методики заключается в трансформации аналитических выводов в конкретные управленческие решения. На основе выявленных взаимосвязей и стратегических комбинаций формулируются приоритетные направления развития, разрабатываются тактические и стратегические инициативы, определяются меры по минимизации рисков. При грамотном проведении и разумной интеграции с другими методами стратегического анализа (такими как PEST-анализ или модель пяти сил Портера) SWOT-анализ становится действенным инструментом формирования обоснованной бизнес-стратегии. Он позволяет не только диагностировать текущее положение компании, но и выстраивать планы с учётом реальных возможностей и вызовов, повышая устойчивость организации в условиях динамично меняющейся конкурентной среды.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В «ООО» «ЛЕЧЕБНО-ЭСТЕТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР «ЛАКРИМА»

2.1 Описание предприятия и его экономическая характеристика

ООО «Лечебно-эстетический центр «Лакрима» (далее - ООО «ЛЭЦ «Лакрима») – современный многопрофильный платный медицинский и косметологический центр, специализирующийся на оказании высококачественных услуг в области эстетической медицины, косметологии и смежных диагностических процедур. Организация опирается на внедрение передовых медицинских технологий, квалифицированный персонал и индивидуализированный подход к пациенту, что обеспечивает устойчивый рост клиентской базы и высокий уровень сервиса

Дата регистрации: 17.06.2003

Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства.

Уставный капитал: 1 000 000 руб.

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Лечебно-эстетический центр «Лакрима».

Руководитель: Генеральный директор Лизенко Нелля Ивановна.

Место нахождения Общества: 683031, г. Петропавловск-Камчатский, проспект Карла Маркса, дом 35.

Целями деятельности Общества являются осуществление предпринимательской деятельности, и получение на этой основе прибыли.

Основной вид деятельности: Общая врачебная практика (86.21)

Основными видами деятельности Общества являются:

1. Врачебная практика;
2. Деятельность среднего медицинского персонала.

Виды деятельности, для занятия которыми необходимы лицензии (специальные разрешения), осуществляются в порядке, установленном действующим законодательством, что подтверждено лицензиями, представленными в таблице 1.

Таблица 2

Лицензии ООО «ЛЭЦ «Лакрима» на осуществление медицинской
деятельности

№ п/п	№ лицензии, дата	Вид лицензируемой деятельности	Организация, выдавшая лицензию
1	№ ЛО-41-01-000909 от 12 июля 2019 года	Медицинская деятельность (за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра «Сколково»)	Министерство здравоохранения Камчатского края
2	ЛО-41-01-000323 от 3 февраля 2014 года	Оказание первичной медико-санитарной медицинской помощи	Министерство здравоохранения Камчатского края
3	ЛО-41-01-000279 от 4 декабря 2012 года	Отдельные виды деятельности, лицензируемые федеральной службой по надзору в сфере здравоохранения (Росздравнадзор), Федеральной службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор) и их территориальными органами, Федеральной службой по ветеринарному и фитосанитарному надзору (Россельхознадзор), Органами государственной власти субъектов российской федерации (ОГВ субъектов РФ) Оказание первичной медико-санитарной медицинской помощи	Министерство здравоохранения Камчатского края

Источник: составлено автором по данным [28]

Лечебно-эстетический центр может предлагает полный комплекс медицинских услуг – от первичной консультации специалиста и лабораторной диагностики до проведения полного курса лечения. Благодаря высокой квалификации врачей и наличию современного медицинского оборудования можно быстро и качественно пройти ряд обследований, сделать УЗИ внутренних органов, сдать анализы и проконсультироваться у специалистов.

ООО «ЛЭЦ «Лакрима» осуществляет деятельность в сфере ОМС.

Медицинская организация, осуществляющая свою деятельность в системе обязательного медицинского страхования на основании договора на оказание и оплату медицинской помощи по обязательному медицинскому страхованию, не вправе отказать застрахованным лицам в оказании медицинской помощи в соответствии с территориальной программой обязательного медицинского страхования.

Медицинская организация обязана:

- 1) бесплатно оказывать застрахованным лицам медицинскую помощь в рамках программ обязательного медицинского страхования;
- 2) вести в соответствии с Федеральным законом от 29.11.2010 № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации» персонифицированный учет сведений о медицинской помощи, оказанной застрахованным лицам;
- 3) предоставлять страховым медицинским организациям и территориальному фонду сведения о застрахованном лице и об оказанной ему медицинской помощи, необходимые для проведения контроля объемов, сроков, качества и условий предоставления медицинской помощи;
- 4) предоставлять отчетность о деятельности в сфере обязательного медицинского страхования в порядке и по формам, которые установлены Федеральным фондом;
- 5) использовать средства обязательного медицинского страхования, полученные за оказанную медицинскую помощь, в соответствии с программами обязательного медицинского страхования;
- 6) размещать на своем официальном сайте в сети «Интернет» информацию о режиме работы, видах оказываемой медицинской помощи;
- 7) предоставлять застрахованным лицам, страховым медицинским организациям и территориальному фонду сведения о режиме работы, видах оказываемой медицинской помощи, показателях доступности и качества медицинской помощи;

8) выполнять иные обязанности в соответствии с Федеральным законом от 29.11.2010 № 326-ФЗ.

Преимущества медицинского центра «Лакрима»:

1. Современные технологии;
2. Высокие профессиональные знания;
3. Индивидуальные программы.

Ценовая политика Центра позволяет говорить о доступности медицинских услуг для широкой категории пациентов. Для наиболее незащищенных слоев населения (пенсионеров, инвалидов) введены различные льготы на лечение и исследования.

Система накопительных скидок.

Свыше 20 000 руб. – 5%;

Свыше 100 000 руб. – 10%;

Свыше 250 000 руб. – 15%;

В ЛЭЦ «Лакрима» имеется услуга по оформлению электронных больничных.

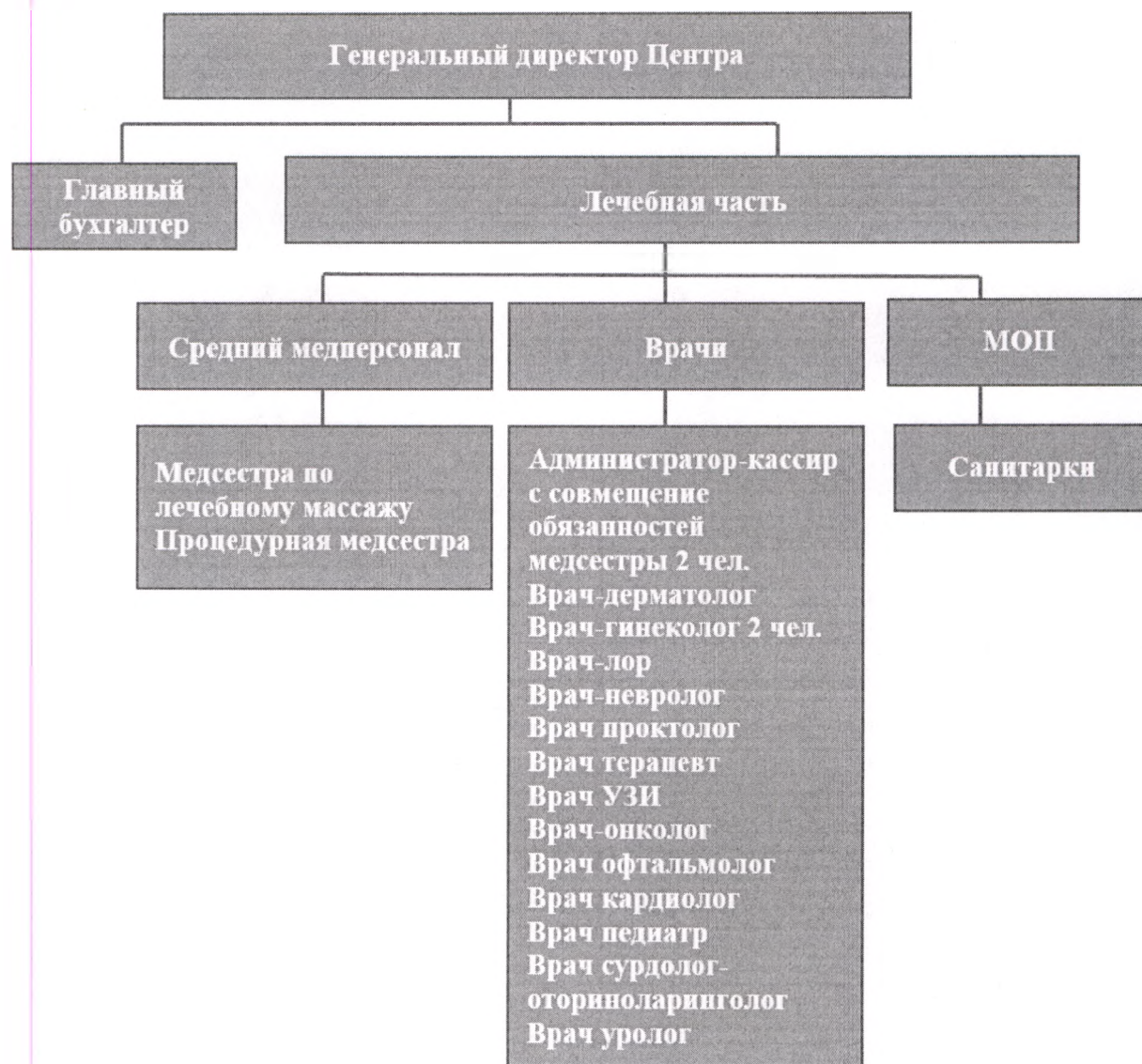
Медицинский центр «Лакрима» предлагает услугу диспансеризации государственных и муниципальных служащих, а также проводит профилактические осмотры согласно приказу Минздравсоцразвития России от 12.04.2011 № 302н. В центре можно пройти медицинскую комиссию и получить заключение об отсутствии медицинских противопоказаний к владению оружием и медицинскую комиссию (заключение) о наличии (об отсутствии) у водителей транспортных средств (кандидатов в водители транспортных средств) медицинских противопоказаний или медицинских ограничений к управлению транспортными средствами.

Лечебно-эстетический центр «Лакрима» оснащен следующим современным оборудованием: Космо-Пульс 25, дарсонваль, видеокольпоскоп, мезоинжектор, ультразвуковая косметология.

Согласно штатного расписания численность сотрудников ООО «ЛЭЦ «Лакрима» в 2026 году составляла 60 человек, в том числе 39 врачей,

младший медицинский персонал 8 человек, младший обслуживающий персонал 6 человека, главный бухгалтер 1 человек и генеральный директор.

Организационная структура ООО «ЛЭЦ «Лакрима» представлена на рисунке 1.



Источник: составлено автором по данным [28]

Рисунок 1. Организационная структура ООО «ЛЭЦ «Лакрима»

В соответствии с федеральным законом от 24.07.2018 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» ООО «ЛЭЦ «Лакрима» относится к субъектам малого предпринимательства по следующим критериям:

1) в уставном капитале ООО «ЛЭЦ «Лакрима» нет доли участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов, доли участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства. Все учредители ООО «ЛЭЦ «Лакрима» являются физическими лицами или субъектами малого предпринимательства;

2) средняя численность работников за предшествующий календарный год не превышает ста человек;

3) выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость или балансовая стоимость активов (остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов) за предшествующий календарный год не превышает предельные значения, установленные Правительством Российской Федерации для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства. В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 9 февраля 2013 г. № 101 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» предельные значения выручки для малых предприятий составляют 400 млн. рублей.

С 2009 года в ООО «ЛЭЦ «Лакрима» применяется УСНО «Доходы минус расходы».

Экономическая характеристика «Лакримы» за период с 2020 по 2025 год наглядно демонстрирует не просто восстановление после кризисных явлений, но и формирование новой, устойчивой модели роста, характерной для лидеров рынка платных медицинских услуг. Анализ динамики ключевых финансовых показателей, представленных в таблице (табл. 1), позволяет сделать ряд фундаментальных выводов о стратегии развития предприятия, его операционной эффективности и финансовой устойчивости.

Бухгалтерский баланс за 2020-2025 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.							
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	в % к валюте баланса	Изменение за анализируемый период
Внеоборотные активы	13188	13074	14842	16507	14894	13415	78,4	13415
Оборотные, всего	1958	3387	3698	3803	4086	3693	21,6	3693
в том числе: запасы	1123	1129	1475	1846	2350	2389	14	2389
денежные средства и их эквиваленты	4	1450	430	1332	930	942	5,5	942
Собственный капитал	3540	6152	12885	14428	14440	12078	70,6	12078
Долгосрочные обязательства	10192	7732	3694	3098	2596	2516	14,7	2516
Краткосрочные обязательства	1414	2577	1961	2784	1944	2514	14,7	2514
Валюта баланса	15146	16461	18540	20310	18980	17108	100	17108

Источник: составлено автором по данным [29]

Анализ динамики показателей бухгалтерского баланса за 2020–2025 годы демонстрирует неоднозначную картину развития организации. Общая стоимость активов продемонстрировала умеренный рост на 13% с 15 146 тыс. руб. до 17 108 тыс. руб., однако этот рост не был стабильным. Наблюдается ярко выраженная тенденция к концентрации активов в структуре внеоборотных средств, что может свидетельствовать о значительных инвестициях в долгосрочные активы при некотором пренебрежении к оборотным средствам.

Примечательной является динамика оборотных активов, доля которых составляет 21,6% баланса. Особенно тревожным выглядит существенное увеличение запасов с 1123 тыс. руб. до 2389 тыс. руб., что может указывать как на формирование стратегических резервов, так и на проблемы с их оборачиваемостью. При этом динамика денежных средств демонстрирует

нестабильность, колеблясь от минимальных 4 тыс. руб. до пиковых 1450 тыс. руб., что говорит о возможных сложностях с управлением ликвидностью.

Структура капитала претерпела существенные позитивные изменения. Собственный капитал вырос более чем в 3,5 раза, достигнув 70,6% от валюты баланса, что существенно укрепило финансовую независимость организации. Одновременно произошло значительное сокращение долговых обязательств: долгосрочные обязательства снизились на 75%, что положительно характеризует финансовую политику компании.

В целом, несмотря на положительную динамику отдельных показателей, наблюдается необходимость оптимизации структуры активов с акцентом на повышение ликвидности и эффективности управления оборотными средствами. Рост собственного капитала и снижение долговой нагрузки создают прочную основу для дальнейшего развития, однако требуется более взвешенный подход к управлению текущими активами и денежными потоками.

Изменение за анализируемый период



Источник: составлено автором

Рисунок 2 – Динамика ключевых компонентов баланса ООО «ЛЭЦ» «Лакрима» за 2020-2025гг., тыс. руб.

Структура капитала и обязательств претерпела существенные изменения. Собственный капитал увеличился более чем втрое с 3540 тыс. руб. до 12078 тыс. руб., достигнув 70,6 % от валюты баланса. Это позитивный сигнал, указывающий на укрепление финансовой устойчивости компании. В то же время долгосрочные обязательства сократились с 10192 тыс. руб. до 2516 тыс. руб. (–75 %), а краткосрочные колебались в диапазоне 1944–2784 тыс. руб., завершив период на уровне 2514 тыс. руб. (14,7 % баланса). Денежные средства и их эквиваленты показали неравномерную динамику: резкий скачок в 2021 г. (1450 тыс. руб.) сменился падением до 430 тыс. руб. в 2022 г., затем ростом до 1332 тыс. руб. в 2023 г. и стабилизацией около 942 тыс. руб. в конце периода. Такая волатильность может отражать нестабильность денежного потока или активную инвестиционную политику. В целом, рост собственного капитала на фоне снижения долгосрочных обязательств улучшает финансовую независимость, но рост запасов и колебания ликвидности требуют дополнительного анализа для оценки рисков.



Источник: составлено автором

Рисунок 3 – Финансовая устойчивость ООО «ЛЭЦ «Лакрима» за 2020-2025гг., тыс. руб.

Таблица 4

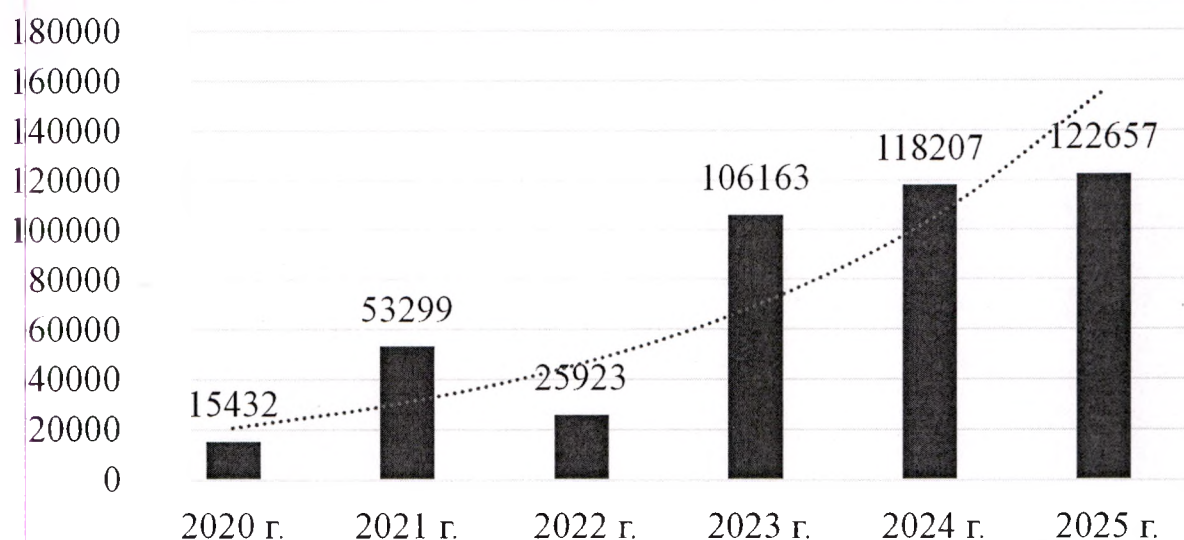
Финансовые показатели «Лакрима» за 2020-2025 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.						Изменение показателя	Средне-годовая величина
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.		
Выручка	15 432	53 299	25 923	106 163	118 207	122 657	122 657	77 383
Расходы по обычным видам деятельности	12 746	44 574	108 534	100 247	111 607	115 444	115 444	70 450
Прибыль от продаж	2 686	8 725	17 389	5 916	6 600	7 213	7 213	6 933
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-204	-217	-3 660	-2 918	-2 955	-3 332	-3 332	-1 898
Проценты к уплате	1 231	1 030	596	364	305	293	293	546
Налоги на прибыль	154	528	1 248	1 078	1 180	1 226	1 226	773
Чистая прибыль	1 097	6 950	11 885	1 556	2 160	2 362	2 362	3 716

Источник: составлено автором по данным [29]

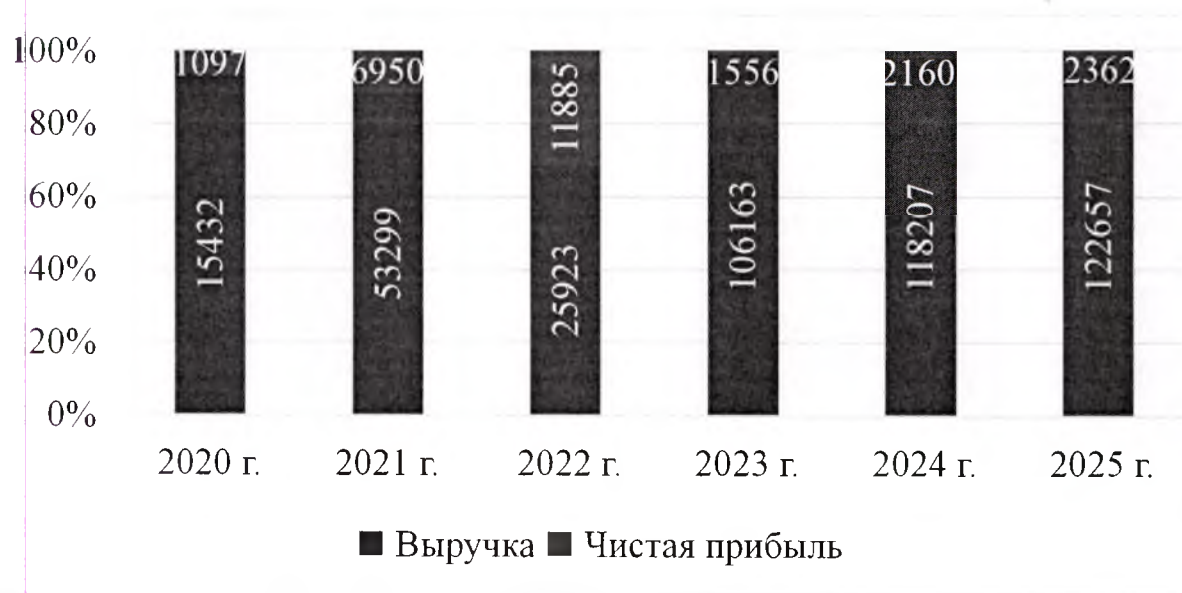
Динамика расходов по обычным видам деятельности полностью коррелирует с ростом выручки, что является признаком здорового масштабирования бизнеса. Расходы выросли с 12 746 тыс. руб. в 2020 году до 115 444 тыс. руб. в 2025-м (прирост +115 444 тыс. руб.). Среднегодовой уровень расходов составил 70 450 тыс. руб. Важно отметить, что темпы роста расходов, как правило, отставали от темпов роста выручки на этапе бурного роста (2020–2022), что свидетельствует об эффекте операционного рычага и грамотном управлении издержками.

Выручка предприятия активно росла в рассматриваемом периоде, что визуально можно отметить на следующем графике (рис. 1):



Источник: составлено автором

Рисунок 4 – Динамика выручки ООО «ЛЭЦ «Лакрима»
за 2020-2025 гг., тыс. руб.



Источник: составлено автором

Рисунок 5 – Соотношение чистой прибыли и выручки ООО «ЛЭЦ «Лакрима»
за 2020-2025 гг., тыс. руб.

Результатом опережающего роста выручки над расходами стал впечатляющий рост прибыли от продаж. Показатель увеличился с 2 686 тыс.

руб. до 7 213 тыс. руб. а его среднегодовая величина составила 6 933 тыс. руб. Это говорит о высокой операционной маржинальности бизнеса и способности менеджмента контролировать себестоимость услуг даже при масштабировании.

Однако анализ структуры финансового результата был бы неполным без рассмотрения статьи «Прочие доходы и расходы». Здесь мы видим аномальный всплеск в 2022 году, когда расходы составили -3 660 тыс. руб. против стандартных значений в диапазоне -200...-300 тыс. руб. в другие годы. Это разовое событие оказало существенное давление на прибыльность того периода, но не смогло сломить общую позитивную тенденцию, так как в последующие годы показатель вернулся к привычным значениям (около -3 млн руб.). Среднегодовая величина по этой статье составила -1 898 тыс. руб.

Финансовая устойчивость центра подтверждается и анализом долговой нагрузки. Расходы на обслуживание долга (проценты к уплате) планомерно снижаются с 1 231 тыс. руб. в 2020 году до всего 293 тыс. руб. в 2025-м (прирост по модулю составил всего +293 тыс. руб.). Это свидетельствует о грамотной политике рефинансирования и снижении зависимости от заёмного капитала, что снижает финансовые риски.

Налоговая нагрузка также росла пропорционально прибыли: налоги на прибыль увеличились с 154 тыс. руб. до 1 226 тыс. руб. (прирост +1 226 тыс. руб.), что является абсолютно нормальной практикой для растущей и прибыльной компании.

В итоге, ключевым интегральным показателем является чистая прибыль. Она выросла более чем в два раза с 1 097 тыс. руб. до 2 362 тыс. руб. за весь период (прирост +2 362 тыс. руб.), а её среднегодовая величина составила 3 716 тыс. руб. Несмотря на волатильность, вызванную разовыми факторами, итоговый финансовый результат центра является положительным и демонстрирует тенденцию к восстановлению и росту после пиковых значений.

Таким образом, экономическая характеристика ООО «Лакрима» за последние годы рисует портрет современного, динамичного и финансово здорового предприятия, которое движется к устойчивой позиции с положительной динамикой денежных потоков от основной деятельности и сохранением маржинальности при масштабировании, что позволяет рассматривать перспективы дальнейшего роста как реализуемые в рамках текущей бизнес-модели и рыночных условий.

2.2 Анализ подходов к управленческим решениям на предприятии

В лечебно-эстетическом центре «Лакрима» процесс принятия управленческих решений осуществляется в основном на основе традиционных методов, характерных для консервативного управления. Ключевые вопросы, как правило, выносятся на очные встречи и совещания, где обсуждения насыщены работой с печатными документами и оперативным обменом информацией по телефону. На первый взгляд, такой подход может показаться надёжным и проверенным временем, так как он обеспечивает личное взаимодействие и позволяет избежать недопонимания. Однако в условиях быстро меняющегося рынка медицинских услуг этот метод не всегда соответствует современным требованиям.

Традиционный подход часто ассоциируется с иерархическим управлением, акцентом на формальные процедуры и отсутствие гибкости. Он не учитывает разнообразие новых инструментов и технологий, которые могут значительно ускорить процесс принятия решений и повысить их качество. Кроме того, такой подход может ограничивать инновационность, способствуя закреплению устойчивых, но устаревших практик, которые не позволяют центру адаптироваться к изменяющимся потребностям клиентов и конкурентным условиям.

Для эффективного управления в нынешних условиях целесообразно внедрение современных методов, таких как использование цифровых

технологий для сбора и анализа данных, внедрение системы управления проектами и использование аналитических инструментов, таких как SWOT-анализ. Эти подходы могут помочь не только сократить время на принятие решений, но и улучшить их качество, основываясь на более объективной информации и фактических данных, а не на интуитивной оценке.

Таблица 5

Анализ численности с классификацией по уровню образования и гендерному составу в ООО «ЛЭЦ «Лакрима» на 2026 гг.

Уровень образования	Мужчины	Женщины	Всего
Среднее общее	2	3	5
Среднее специальное (медицинское)	4	15	19
Неоконченное высшее	1	3	4
Высшее медицинское	7	22	29
Ученая степень (кандидат наук)	1	2	3
Итого	15	45	60

Источник: составлено автором по данным [29]

Для того чтобы объективно оценить эффективность существующей системы и выявить её слабые места, было проведено анкетирование сотрудников предприятия.

В опросе приняли участие 54 сотрудника из 60, что составляет репрезентативную выборку трудового коллектива. Форма анкеты и структура вопросов представлены в Приложении 1 к настоящей работе. Результаты

исследования наглядно демонстрируют, что сложившаяся система управления является не столько результатом осознанно выбранной стратегии, сколько следствием инерции и отсутствия современных инструментов.

Результаты мнения респондентов об проблемах в процессе принятия решений на предприятии

Таблица 6

Результаты мнения респондентов об проблемах в процессе принятия решений

Вопрос	Варианты ответа	Количество ответов
Как вы оцениваете эффективность существующих методов принятия решений в центре?	Очень эффективные	5
	Эффективные	10
	Неэффективные	30
	Совершенно неэффективные	9
Какие основные затруднения вы испытываете при работе с информацией для принятия решений?	Недостаток информации о текущих процессах	20
	Сложность в доступе к необходимым данным	15
	Неправильное понимание потребностей клиентов	12
	Плохая коммуникация между отделами	10
	Избыточные бюрократические процедуры	25
Как вы оцениваете уровень участия сотрудников в процессе принятия решений?	Высокий	10
	Умеренный	15
	Низкий	20
	Очень низкий	9
С какими из следующих проблем вы сталкиваетесь наиболее часто в процессе принятия	Многоуровневость процесса одобрения	18
	Конфликты между различными отделами	7
	Неэффективные методы сбора и анализа данных	15
	Ненадежные прогнозы и отчёты	12
	Отсутствие современных инструментов и технологий	20

решений?		
Какие изменения, по вашему мнению, необходимы для улучшения процесса принятия решений?	Внедрение современных технологий	25
	Упрощение бюрократических процедур	20
	Проведение обучающих семинаров для сотрудников	10
	Повышение уровня вовлеченности сотрудников	15
	Улучшение межотделовой коммуникации	18

Источник: составлено автором

Результаты анкетирования сотрудников наглядно демонстрируют, что текущая система принятия управленческих решений в центре «Лакрима» существенно ограничивает его потенциал развития. Почти три четверти опрошенных (72 %) считают существующие методы неэффективными, а более половины (54 %) отмечают крайне низкий уровень вовлечённости в процесс принятия решений. Это прямо указывает на системные проблемы, снижающие общую продуктивность организации.

Большинство респондентов считают управленческие решения неэффективными, что визуально можно отметить на диаграмме (рис. 3):



Источник: составлено автором

Рисунок 6 – Результаты вопроса «Как вы оцениваете эффективность существующих методов принятия решений в центре?»

Ключевая проблема кроется в устаревшей модели работы с информацией и документами. Разрозненность данных – когда сведения о графиках работы, наличии материалов и историях болезни хранятся в разных местах (бумажных архивах, личных компьютерах, почтовых ящиках) – создаёт серьёзные препятствия для оперативного доступа к ним. В результате сотрудники тратят непропорционально много времени не на оказание медицинских услуг, а на поиск нужной информации и прохождение многоуровневых согласований.

В условиях конкурентного рынка медицинских услуг такие издержки не просто снижают эффективность – они напрямую угрожают способности центра выполнять свою основную миссию: предоставлять качественные и безопасные медико-эстетические услуги.

Решение лежит в плоскости комплексной цифровизации рабочих процессов. Переход на электронный документооборот и создание единой базы данных позволят радикально изменить ситуацию: информация станет доступной в режиме реального времени, процедуры согласования – быстрее и прозрачнее, а риск ошибок – существенно ниже.

Однако технологическая модернизация должна сопровождаться изменениями в корпоративной культуре. Важно сформировать у сотрудников готовность работать с новыми инструментами: организовать обучение, выстроить систему мотивации и открыто демонстрировать преимущества цифровых решений на практике. Это поможет преодолеть естественное сопротивление переменам и превратить персонал из пассивных исполнителей в активных участников процесса оптимизации.

Реализация такого подхода даст ощутимый эффект: высвобождение времени сотрудников для профильных задач, повышение качества обслуживания клиентов, улучшение внутренней коммуникации и рост общей удовлетворённости работой. В долгосрочной перспективе это укрепит позиции центра «Лакрима» на рынке – не за счёт формальных изменений, а благодаря реальной трансформации процессов и мышления. Оптимизация

управленческих решений станет не разовой мерой, а постоянной практикой, позволяющей центру гибко адаптироваться к меняющимся условиям и сохранять лидерство в сфере медико-эстетических услуг.

2.3 Оценка эффективности существующей системы подходов к принятию управленческих решений

Анализ существующей системы подходов к принятию управленческих решений в ООО «ЛЭЦ «Лакрима» выявляет ряд критических проблем, которые требуют незамедлительного внимания и реформ. В первую очередь, результаты анкетирования сотрудников, согласно которому 72% респондентов считают методы управления неэффективными, указывают на необходимость переосмысления текущей стратегии. Низкий уровень вовлеченности работников в процесс принятия решений (54%) свидетельствует о том, что существующая система не создает условий для активного участия персонала в управлении. Кроме того, всего 10% сотрудников оценивают систему как «высокую», что еще больше подчеркивает необходимость в улучшениях. Отсутствие поддержки на уровне сотрудников может привести к снижению общей производительности и ухудшению качества услуг, что критично в конкурентной сфере медицинских услуг, где качество и скорость обслуживания находятся на первом месте.

Еще одной важной проблемой является разрозненность информации, что серьезно затрудняет выполнение повседневных задач. Сотрудники часто сталкиваются с необходимостью тратить значительное время на поиск данных, что отвлекает их от выполнения более важных задач и в конечном итоге снижает эффективность работы. Невозможность оперативно взаимодействовать между различными отделами вызывает задержки в принятии решений и увеличивает вероятность ошибок, что в свою очередь может вылиться в потерю клиентов и снижение доходности.

Также следует отметить, что традиционные методы управления, основанные на иерархии и формальных процедурах, не способны адаптироваться к современным требованиям. В условиях цифровой экономики и с учетом ускоряющихся темпов изменений, компании необходимо использовать современные технологии для управления данными и оптимизации процессов. Внедрение систем управления проектами и аналитических инструментов, таких как SWOT-анализ, позволит не только сократить время на принятие решений, но и улучшить их качество, делая акцент на фактических данных, а не интуитивных предположениях. Это повысит эффективность работы команды и её способность реагировать на вызовы рынка.

Не менее важным аспектом является существующая бюрократическая структура, препятствующая интеграции и коммуникации между различными отделами. Эта избыточная бюрократия накладывает дополнительные ограничения на участие сотрудников в процессах принятия решений. Без возможности влиять на важные аспекты бизнеса, работники теряют мотивацию, что может привести к высокому уровню текучести кадров и потере ценных специалистов. Важно понимать, что для полноценной реализации изменений необходимо также обновить корпоративную культуру, внедряя элементы цифровизации, упрощения процессов и активного вовлечения сотрудников.

Для решения этих проблем требуется комплексная цифровизация процессов в компании. Переход на электронный документооборот и создание единой базы данных помогут существенно упростить внутренние процессы, сделав доступ к информации более удобным и эффективным. Это не только повысит продуктивность сотрудников, но и улучшит качество обслуживания клиентов за счет снижения времени ожидания и повышения точности предоставляемых услуг. Эти изменения также потребуют создания условий для обучения сотрудников работе с новыми системами, что повысит их готовность к изменениям и укрепит командный дух.

Важнейшим шагом к улучшению системы управления будет внедрение интегрированных систем, таких как ERP и CRM, которые обеспечат «принудительную прозрачность». Все действия будут фиксироваться и становиться доступными для анализа, что позволит применять KPI на основе реальных данных. Это, в свою очередь, создаст основу для построения эффективной системы мотивации, где сотрудники будут видеть результаты своих усилий и поймут, как их работа влияет на общий успех компании.

Наконец, бюрократические процессы подрывают инновационный потенциал организации. В условиях, когда любое новое предложение проходит длительные согласования, сотрудники останавливаются на уровне рутинных задач и перестают проявлять инициативу. Внедрение цифровых решений изменит это положение дел, позволяя быстро тестировать гипотезы, запускать новые услуги и собирать аналитику в реальном времени. Это обеспечит возможность принятия решений на основе данных, а не исторически сложившихся привычек или указаний сверху.

Таким образом, оценка эффективности существующей системы управления в ООО «Лакрима» подчеркивает необходимость значительных изменений. Настоящие проблемы требуют активного реагирования и перехода к новой модели управления, основанной на современных технологиях и методах. Реализация предложенных изменений обеспечит не только повышение внутренней эффективности, но и укрепление позиций компании на рынке медицинских и эстетических услуг, делая её более гибкой и конкурентоспособной в долгосрочной перспектив

Проведем анализ финансовых показателей:

Финансовые показатели:

Рентабельность продаж (ROS) показывает, какую долю в каждом заработанном рубле составляет чистый доход, который вычисляется по формуле 1:

$$ROS = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} * 100\% \quad (1)$$

– 2020 Г.:

$$ROS = \frac{1097}{15432} \times 100\% = 7,11\%$$

– 2021 Г.:

$$ROS = \frac{6950}{53299} \times 100\% = 13,04\%$$

– 2022 Г.:

$$ROS = \frac{11885}{25923} \times 100\% = 45,85\%$$

– 2023 Г.:

$$ROS = \frac{1556}{106163} \times 100\% = 1,47\%$$

– 2024 Г.:

$$ROS = \frac{2160}{118207} \times 100\% = 1,83\%$$

– 2025 Г.:

$$ROS = \frac{2362}{122657} \times 100\% = 1,93\%$$

Рентабельность собственного капитала (ROE) отражает эффективность использования средств акционеров для вычисления используется формула 2

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} * 100\% \quad (2)$$

– 2020 Г.:

$$ROE = \frac{2362}{12078} \times 100\% \approx 19,56\%$$

– 2021 Г.:

$$ROE = \frac{1097}{3540} \times 100\% = 30,99\%$$

– 2022	Г.:
$ROE = \frac{6950}{6152} \times 100\% = 112,97\%$	
– 2023	Г.:
$ROE = \frac{11885}{12885} \times 100\% = 92,24\%$	
– 2024	Г.:
$ROE = \frac{1556}{14428} \times 100\% = 10,79\%$	
– 2025	Г.:
$ROE = \frac{2160}{14440} \times 100\% = 14,96\%$	

Рентабельность активов (ROA) демонстрирует, насколько эффективно компания использует свои активы для генерации прибыли: и вычисляется по формуле 3:

$$ROA = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднегодовая стоимость активов}} * 100\% \quad (3)$$

– 2020	Г.:
$ROA = \frac{1097}{15146} \times 100\% = 7,24\%$	
– 2021	Г.:
$ROA = \frac{6950}{15803,5} \times 100\% = 43,98\%$	
– 2022	Г.:
$ROA = \frac{6950}{15903,5} \times 100\% = 43,98\%$	
– 2023	Г.:
$ROA = \frac{1556}{19425} \times 100\% = 8,01\%$	
– 2024	Г.:
$ROA = \frac{2160}{19645} \times 100\% = 10,99\%$	

– 2025

Г.:

$$ROA = \frac{2362}{18044} \times 100\% = 13,09\%$$

Коэффициент текущей ликвидности позволяет оценить способность компании погашать краткосрочные обязательства за счёт оборотных активов:

$$КТЛ = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (4)$$

– 2020

Г.:

$$КТЛ = \frac{1958}{1414} \times 100\% \approx 1,38\%$$

– 2021

Г.:

$$КТЛ = \frac{3387}{2577} \times 100\% = 1,31\%$$

– 2022

Г.:

$$КТЛ = \frac{3698}{1961} \times 100\% = 1,89\%$$

– 2023

Г.:

$$КТЛ = \frac{3803}{2784} \times 100\% = 1,37\%$$

– 2024

Г.:

$$КТЛ = \frac{4086}{1944} \times 100\% = 2,10\%$$

– 2025

Г.:

$$КТЛ = \frac{3693}{2514} \times 100\% = 1,47\%$$

SWOT матрица в виде таблицы

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Длительная история работы (с 2003 г. - стабильность и опыт)	Небольшой уставный капитал (1 млн руб.) - ограничение для масштабного развития
Широкий спектр услуг (общая врачебная практика, косметология, хирургия, гинекология, неврология, массаж, оториноларингология, онкология, педиатрия, офтальмология, проктология, психология и др.)	Отсутствие зарегистрированных товарных знаков - снижена узнаваемость бренда
Современное оборудование (видеокольпоскоп, СПА-капсула, мезоинжектор, лазер COSMO PULSE 25 и др.)	Зависимость от местных рынков (деятельность только в Петропавловске-Камчатском, отсутствие филиалов)
Высокая квалификация врачей (сертификаты соответствия, врачи с большим стажем и высшей категорией)	Невысокая рентабельность активов (13,81% в 2025 г. - ниже среднего по отрасли)
Участие в госзакупках (две закупки, сумма контрактов - 1 446 974,5 руб.)	Наличие судебных дел (7 дел - ответчик, 5 дел - истец)
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Расширение спектра услуг (новые технологии и методики лечения)	Конкуренция с другими медицинскими центрами (ООО «А-МЦ „Ультрамед“», ООО «Институт движения», ООО «КДЦ „Медилайн“» и др.)

Развитие партнёрских программ со страховыми компаниями (сотрудничество с «Росгосстрахом» и «ВСК»)	Изменения в законодательстве (лицензирование, регулирование медицинской деятельности)
Открытие филиалов в других районах Камчатки или соседних регионах	Экономические риски (снижение платёжеспособности населения, рост цен на оборудование и расходные материалы)
Привлечение инвестиций (модернизация оборудования, расширение штата)	Риск потери лицензий (несоблюдение требований Росздравнадзора и др.)
Развитие онлайн-услуг (телемедицина, онлайн-консультации)	Негативные отзывы пациентов (в частности, о качестве лазерной косметологии)

Источник: составлено автором

ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОДХОДОВ К ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ.

3.1 Предложения по совершенствованию подходов к принятию управленческих решений

В малом и среднем бизнесе успех управленческих решений напрямую зависит от того, насколько быстро и полно руководитель получает нужную информацию. Когда ресурсы ограничены, а конкуренция высока, на первый план выходят точность анализа, предсказуемость данных и скорость реакции. В таких условиях система управления взаимоотношениями с клиентами, более известная как CRM, перестает быть просто модной технологией или дорогой игрушкой – она становится неотъемлемой частью управленческой культуры. Фактически, CRM это не просто список контактов и сделок, а целое интеллектуальное пространство. Здесь собираются все важные данные: история покупок, отклики на акции, обращения в сервис, обратная связь от клиентов. Именно в этом месте разрозненные факты трансформируются в знания, а данные становятся основой для конкретных управленческих решений.

Но что же такое CRM и зачем она бизнесу? Это инструмент, способствующий системному управлению всеми взаимодействиями с клиентами - от первого контакта до послепродажного обслуживания. Для малого и среднего бизнеса особенно важны такие качества, как простота внедрения, гибкость под существующие процессы и возможность быстро получать ответы на вопросы вроде: «Какие каналы продаж действительно работают для нашего сегмента?», «Какова отдача от отдельных акций?», «Как изменится спрос при новой ценовой политике?» CRM аккумулирует данные о клиентах, транзакциях, коммуникациях, сервисных кейсах и маркетинговых инициативах. В результате у руководителя появляется

целостная картина клиентской активности, что позволяет не только прогнозировать спрос, но и оптимизировать каналы продаж, быстро корректировать ассортимент и цены, а также формировать персонализированные предложения.

Роль CRM в принятии управленческих решений трудно переоценить. Система предоставляет возможность увидеть целостную картину: портрет клиента, динамику каналов продаж, влияние акций на выручку и удержание клиентов, а также позволяет прогнозировать сценарии изменения спроса. Это не просто инструмент – это ключ к управлению жизненным циклом клиента и его ценностью во времени. С его помощью можно моделировать альтернативные решения: например, изменить цену, перераспределить бюджет между каналами или скорректировать условия лояльности. И всё это – с немедленным отображением предполагаемых результатов на основе реальных данных.

Однако внедрение CRM это не разовый проект, а непрерывный процесс познания своего бизнеса и клиентов. Важно начать с четкого определения цели: какие показатели должны измениться после внедрения, и кто будет нести ответственность за данные. Затем следует анализ текущих процессов, моделирование сценариев, обучение персонала и контроль качества данных. Здесь важно установить единые принципы работы с данными, унифицировать базы и чётко фиксировать стадии сделок. Не менее актуально распределить роли: кто конкретно отвечает за данные, кто – за процессы, а какие метрики покажут реальную отдачу от внедрения?

Эффективность CRM проявляется в прозрачности решений, ускорении реакции на изменения рынка и росте выручки за счёт точного таргетирования и оптимизации каналов продаж. Поэтому важно отслеживать не только оперативные KPI по каналам и акциям, но и такие показатели, как коэффициент удержания клиентов. Основные риски внедрения – это сопротивление сотрудников, низкое качество данных и перегрузка системы.

Чтобы минимизировать эти риски, нужно активно повышать осведомлённость сотрудников о пользе изменений. Регулярная чистка данных, поэтапное внедрение нового функционала и систематическое обучение персонала также играют ключевую роль. Необходимы понятные шаблоны отчетов, регламенты принятия решений и ясное толкование KPI, чтобы каждый шаг в этом процессе приносил реальную пользу.

По данным агентства J'son & Partners Consulting, проведённого в ноябре 2025 - январе 2026 года, 69% российских компаний, использующих CRM, работают с ними ежедневно, а ещё 23% - еженедельно. Основными причинами для внедрения CRM чаще всего становятся этап роста продаж (58% респондентов) и необходимость в аналитике (60%). Для компаний с большим потоком сделок ключевая ценность системы - в ускорении обработки заявок и повышении конверсии. [30]

Исследование «Битрикс24» показало, что CRM-системы используют 93% компаний для управления клиентской базой. Это подтверждает, что внедрение CRM стало стандартом для бизнеса, а не просто модным трендом. [31]

Исследование SberCRM (2024 год) показало, что компании, регулярно использующие CRM, отмечают значительное ускорение рабочих процессов (44%), улучшение клиентского сервиса (36%) и снижение нагрузки на сотрудников (34%). [32]

И действительно, внедрение CRM делает управленческие решения более прозрачными, ускоряет реакцию на рыночные сигналы и способствует росту выручки за счет точного таргетирования и оптимизации каналов продаж. Это, в свою очередь, поднимает устойчивость бизнеса к внешним колебаниям и формирует культуру принятия решений на основе фактов.

Примечательно, что в условиях постоянно меняющегося рынка, где каждая деталь имеет значение, CRM становится не просто вспомогательным инструментом. Она превращается в стратегический ресурс, который

позволяет бизнесу не только адаптироваться, но и предвосхищать потребности клиентов. В результате, компании, активно использующие CRM, получают конкурентное преимущество и возможность наращивать свои позиции в быстро развивающемся мире.

В конечном итоге, успешно внедренная и адаптированная CRM-система может стать катализатором изменений. Она не только улучшает внутренние процессы, но и формирует более тесные взаимоотношения с клиентами. Когда компания начинает понимать запросы и потребности своих клиентов, она может реагировать на них быстрее и точнее. Это не только повышает удовлетворенность клиентов, но и способствует формированию долгосрочной лояльности, что в условиях жесткой конкуренции является решающим фактором.

Кроме того, стоит отметить, что использование CRM открывает новые горизонты для анализа и прогнозирования. При помощи мощных аналитических инструментов, которые обычно входят в состав CRM-систем, руководители могут отслеживать тренды, выявлять паттерны поведения клиентов и даже предсказывать их будущие действия. Это, в свою очередь, позволяет эффективно планировать маркетинговые кампании, снижать риски и более точно формировать ассортимент.

Важно также, что CRM позволяет интегрировать различные инструменты и платформы, такие как соцсети, email-маркетинг и другие каналы взаимодействия с клиентами. Это создает единое пространство для работы, которое сосредоточивает все контакты и взаимодействия, обеспечивая более гладкий и слаженный процесс работы. В этом контексте CRM становится не просто базой данных, а жизненно важным элементом стратегии вашего бизнеса.

Ещё один важный момент – обучение сотрудников. Внедрение CRM требует не только технических знаний, но и изменения мышления. Поэтому важно организовать регулярные тренинги и семинары, обучающие сути и преимуществам системы. Участие всех уровней персонала в этом процессе

создает общую вовлеченность, и это особенно критично для малых и средних предприятий, где каждое звено играет важную роль в общем успехе.

В заключение можно сказать, что современные реалии требуют от бизнеса быстро адаптироваться и внедрять новшества, а CRM-система в этом процессе становится обязательным инструментом. Следует помнить, что успешная реализация любых изменений начинается с четкой стратегии и понимания конечной цели. Только так малый и средний бизнес сможет не просто выжить в условиях жесткой конкуренции, но и успешно развиваться, заполняя свою нишу на рынке.

Таким образом, внедрение CRM в малом и среднем бизнесе – это не просто модный тренд, а необходимость, без которой сложно рассчитывать на успешное функционирование. Это дает возможность не только оптимизировать процессы, но и создавать добавленную ценность для клиентов, что в современных условиях становится ключевым фактором для достижения конкурентоспособности и стабильности на рынке.

И действительно, те организации, которые сделают шаг навстречу новым технологиям, будут на шаг впереди своих конкурентов, ведь в мире, где информация становится главным ресурсом, именно грамотное управление взаимодействиями с клиентами может стать решающим элементом на пути к успеху.

3.2 Ожидаемые результаты предлагаемых управленческих решений

В качестве стратегически обоснованного управленческого решения предложил внедрение современной системы управления взаимоотношениями с клиентами Битрикс24. Это не просто шаг к автоматизации, а по-настоящему стратегическая инвестиция, способная изменить бизнес до неузнаваемости. Стоимость внедрения – 400 000–600 000 рублей, и именно этот шаг стоит считать ключевым для развития нашей организации.

Прежде всего, одна из самых ожидаемых перемен – заметный рост общей выручки. Благодаря более эффективному управлению клиентскими взаимодействиями и точному таргетированию маркетинговых кампаний мы можем рассчитывать на увеличение выручки на 8-12% уже в течение следующего года. Всё довольно просто: когда клиенты довольны, они возвращаются снова и снова, а ещё рассказывают о нас друзьям. В условиях жёсткой конкуренции такая «сарафанная» реклама может стать решающей.

Внедрение Битрикс24 позволит значительно сократить время на обработку запросов и управление данными. Это значит, что сотрудники смогут сосредоточиться на действительно важных задачах – например, на разработке новых предложений и повышении качества обслуживания. Временные ресурсы – один из ключевых факторов эффективности бизнеса. Сокращение рутины ускорит обслуживание клиентов, что, конечно, скажется на результатах.

Прозрачность бизнес-процессов – ещё один важный итог внедрения. Доступ к актуальным данным о клиентской активности и внутренней эффективности упростит принятие решений. Быстрая и точная реакция на изменения спроса позволит адаптировать предложения под требования рынка.

Что касается административных затрат, внедрение сулит заметную экономию. Потенциальное сокращение расходов может составить до 30%. Это достигается за счёт автоматизации рутинных задач и улучшения координации между отделами. Меньше ошибок в обработке заказов и выше скорость реагирования – меньше расходов на исправления и штрафы, а значит, и лучше финансовые показатели.

Не стоит забывать и о новых возможностях для глубокого анализа данных. Система позволит руководству выявлять тренды и паттерны поведения клиентов, что упростит планирование маркетинговых кампаний. Глубокий анализ поможет сосредоточиться на самых прибыльных каналах и акциях, повысит шансы на успешное прогнозирование потребностей клиентов и адаптацию бизнеса.

Кроме того, это не просто технологическое решение, а стратегически важный шаг, который укрепит управленческие показатели и сделает базу для дальнейшего роста более устойчивой. Решения, основанные на данных, помогут создать культуру, ориентированную на клиента, что обеспечит нам конкурентное преимущество.

Стоимость внедрения – это не просто цифра на бумаге. Это инвестиция в будущее бизнеса, которая быстро окупится благодаря всем перечисленным преимуществам. Ожидаемые результаты станут катализатором изменений и откроют новые горизонты для компании. Мы не только улучшим качество обслуживания, но и создадим дополнительные возможности для развития.

Важно отметить, что использование Битрикс24 позволит оптимизировать управление проектами и повысить координацию внутри и между отделами. Эффективная работа команды – залог успеха, а единая платформа для взаимодействия облегчит обмен информацией. Мы не только повысим уровень обслуживания, но и увеличим продуктивность каждого сотрудника.

Кроме того, реализация этих идей сделает управление клиентскими взаимодействиями более гибким и адаптивным. Вероятно, рост выручки в результате внедрения может составить как минимум 30-40%. Это откроет новые горизонты для инвестиций и даст возможность разрабатывать новые продукты, отвечающие запросам рынка.

Подводя итог: внедрение станет не просто шагом к оптимизации процессов, а настоящим катализатором для создания культуры, ориентированной на клиента. Это позволит нам не только реагировать на запросы потребителей, но и предвосхищать их ожидания – а в условиях динамичного рынка это залог успеха.

Стоит также помнить, что внедрение Битрикс24 требует постоянного обучения и адаптации команды к новым технологиям. Успех во многом зависит от того, насколько эффективно сотрудники поймут преимущества системы. Регулярные тренинги и семинары помогут всему персоналу быть на

одной волне. Вовлечённость всех уровней сотрудников обеспечит большой успех как для системы, так и для всей компании.

Не менее актуальным станет создание системы отчётности и мониторинга ключевых показателей эффективности после внедрения. Это позволит легко генерировать отчёты, отслеживать прогресс и при необходимости корректировать стратегии на ранних стадиях. Такая гибкость в анализе и изменении курса действий поможет минимизировать риски и избежать больших убытков.

К тому же, выстраивая свою экосистему, мы добьёмся более высокой степени интеграции с другими инструментами и платформами. Это создаст единую среду, где вся информация о клиентах, внутренних процессах и финансовых показателях будет собрана в одном месте. Упрощая доступ к данным, мы избавимся от необходимости переключаться между различными системами и повысим рабочую эффективность.

Конкретные механизмы роста выручки и сокращения издержек при внедрении Битрикс24 можно разложить на несколько ключевых факторов, автоматизация рутинных операций (ведение клиентской базы, обработка типовых запросов, напоминания о сделках) высвободит до 30 % рабочего времени менеджеров по продажам и поддержке. Это позволит им сосредоточиться на активных продажах и персонализированном обслуживании, напрямую влияя на конверсию и средний чек. Единая база данных исключит потерю лидов и дублирование информации, что повысит эффективность продаж на 15–20 %. Инструменты сквозной аналитики позволят точно определить самые прибыльные каналы привлечения и сегменты клиентов, перенаправляя бюджет с неэффективных активностей. Наконец, встроенные инструменты email- и SMS-маркетинга обеспечат автоматизацию программ лояльности и реактивации «спящих» клиентов, что даст дополнительный прирост повторных продаж на 5–7 %. Совокупность этих факторов и обеспечит заявленный рост выручки на 8–12 % и сокращение административных затрат до 30 %.

В результате внедрения мы ожидаем не только роста выручки и сокращения затрат, но и повышения клиентской лояльности. Это станет важным фактором в конкурентной борьбе. Возможность быстро адаптироваться к изменениям рынка и внедрять актуальные новшества жизненно необходима для долгосрочного успеха.

Итак, внедрение Битрикс24 – это не просто технологическая модернизация, а стратегическая трансформация, способная создать новые источники дохода и стать основой для дальнейшего роста. Каждое новое взаимодействие с клиентом будет основано на фактах и данных, а не на догадках. Это позволит нам открывать новые горизонты и расширять бизнес.

В заключение можно уверенно сказать: успешная реализация проекта приведёт не только к улучшению финансовых показателей, но и к укреплению позиций компании на рынке. В современных условиях информация и её грамотное использование играют решающую роль – нужно использовать все доступные инструменты для достижения конкурентоспособности и успеха.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сформировать комплексное представление о системе принятия управленческих решений в лечебно-эстетическом центре и определить пути её совершенствования. В ходе работы был осуществлен детальный анализ существующей управленческой модели, выявлены ключевые проблемные зоны и разработаны механизмы их устранения.

Исследование показало, что действующая система управления, несмотря на обеспечение базового функционирования центра, требует существенной модернизации. Выявленные недостатки, такие как разрозненность информационных потоков, избыточная бюрократизация процессов и недостаточная вовлеченность персонала в управленческие процессы, существенно ограничивают потенциал развития организации.

Разработанная концепция совершенствования системы управления базируется на внедрении современных подходов к организации управленческих процессов. Особое внимание уделено цифровизации как ключевому фактору повышения эффективности принятия решений. Предложенные меры направлены на создание более гибкой и адаптивной системы управления, способной оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

Реализация разработанных рекомендаций позволит достичь качественно нового уровня управления, характеризующегося более высокой скоростью принятия решений, улучшенным качеством обслуживания клиентов и оптимизированным использованием ресурсов. Ожидается, что внедрение предложенных изменений приведет к существенному росту экономических показателей деятельности центра.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных рекомендаций не только в деятельности конкретного лечебно-эстетического центра, но и в других организациях сферы медицинских и эстетических услуг. Особое внимание уделено

вопросам экономической эффективности предлагаемых решений, что подтверждается прогнозируемым ростом показателей операционной эффективности.

Дальнейшее развитие исследования может быть направлено на углубление изучения процессов цифровизации управленческих процессов, разработку методологии оценки эффективности внедряемых изменений, совершенствование системы мотивации персонала в новых условиях и изучение влияния трансформационных процессов на качество предоставляемых услуг.

Перспективным представляется исследование возможностей внедрения искусственного интеллекта в процессы принятия управленческих решений, развитие систем предиктивной аналитики для оптимизации работы центра, а также изучение влияния изменений в системе управления на удовлетворенность пациентов и сотрудников.

Таким образом, поставленные в исследовании цели достигнуты в полном объеме. Разработанная система мер по совершенствованию управленческих процессов обладает высоким потенциалом практической реализации и может служить основой для дальнейшего развития системы управления лечебно-эстетическим центром. Внедрение предложенных рекомендаций создаст прочную основу для устойчивого развития организации в условиях динамично меняющейся рыночной среды.

Особую значимость приобретает возможность масштабирования разработанных решений на другие организации аналогичного профиля, что подтверждает практическую ценность проведенного исследования и его вклад в развитие теории и практики управления в сфере медицинских и эстетических услуг.



СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 21 ноября 2011 г. № 323 ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (в редакции от 23.07.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2011. — № 48. — Ст. 6724.
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 11 мая 2023 г. № 736 «Об утверждении Правил предоставления медицинскими организациями платных медицинских услуг» (в редакции от 10.11.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2023. — № 20. — Ст. 3541.
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 11 мая 2023 г. № 736 «Об утверждении Правил предоставления медицинскими организациями платных медицинских услуг» (в редакции от 10.11.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2023. — № 20. — Ст. 3541.
4. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 28 февраля 2019 г. № 108 «Об утверждении правил обязательного медицинского страхования» (в редакции от 25.09.2024) // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2019. — № 9. — Ст. 852.
5. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 7 июля 2009 г. № 415н «Об утверждении Квалификационных требований к специалистам с высшим и послевузовским медицинским и фармацевтическим образованием в сфере здравоохранения» // Российская газета. — 2009. — 21 августа.
6. **Кузубов А.А** Оценка принятия управленческих решений в условиях кризиса // АНИ: экономика и управление. 2020. №4 (33). (дата обращения: 26.04.2026).

7. **Урсова А. Б., Петренко Л. Д.** Сущность и понятие экономического кризиса и причины их возникновения // Экономика и социум. 2022. №11-2 (102). (дата обращения: 26.04.2026).
8. **Дорожкина В. Г.** Цикличность экономических кризисов и их классификация // Московский экономический журнал. 2020. [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsiklichnost-ekonomicheskikh-krizisov-i-ih-klassifikatsiya> (дата обращения: 26.04.2026).
9. **Тишкин М. С.** Значимость Принятия Управленческих Решений В Эффективном Функционировании Современных Организаций // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2024. [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/znachimost-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-effektivnom-funktsionirovanii-sovremennyh-organizatsiy> (дата обращения: 17.05.2026).
10. **Грошева Е. К. , Чуприна А. Д.** принципы и элементы управления по А. Файолю // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. №3 (20). (дата обращения: 16.03.2026).
11. **Альпидовская М. Л.** Концепция рациональной бюрократии индустриального общества М. Вебера // Финансы: теория и практика. 2007. №2. (дата обращения: 16.03.2026).
12. **Конопатов С. Н.** модель кооперативной организации Ч. Барнарда // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2023. №6. (дата обращения: 16.03.2026).
13. **Управителей А. А.** Ограниченная рациональность в различных областях экономической теории // ПСЭ. 2017. №1 (61). (дата обращения: 16.03.2026).
14. **Ляндау Ю. В.** История развития процессного подхода к управлению // Статистика и экономика. 2013. №6. (дата обращения: 16.03.2026).

15. **Соколов Н. Н.** Разработка и принятие эффективных управленческих решений // Вестник ГУУ. 2012. №4. (дата обращения: 16.03.2026).
16. **Евтефеева Ю. С., Акишина Е. О.** Менеджмент как наука и образ жизни в деятельности ф. И Л.Гилбрет // Вестник СГУПС: гуманитарные исследования. 2017. №1. (дата обращения: 16.03.2026).
17. **Кильмашкина Т. Н.** Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования // Труды Академии управления МВД России. 2020. №2 (46). URL: (дата обращения: 16.05.2026).
18. **Садыкова Р., Кочконов Б. Т., Хасанова Д. И.** Типология И Классификация Управленческих Решений // Бюллетень науки и практики. 2024. №7. (дата обращения: 16.05.2026).
19. **Листкова О. Н., Галина А. Э.** принятие эффективного управленческого решения как условие предупреждения и разрешения конфликтов в фирме // Вестник науки. 2024. №6 (75). (дата обращения: 16.05.2026).
20. **Досужева Е.Е., Кириллов Ю.В.** Рациональный подход к принятию управленческих решений // Идеи и идеалы. 2022. №1 (19). (дата обращения: 12.05.2026).
21. **Архипенко С. А., Аюрзанайн Д. Д., Рыбакова Е. С.** Инновационные подходы к принятию управленческих решений // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2021. №10. (дата обращения: 12.05.2026).
22. **Бурыкин Е.С.** Подходы к принятию оптимального управленческого решения: рациональный и интуитивный // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2022. №2 (41). (дата обращения: 12.05.2026).
23. **Швеньк Е. В.** Инновационный подход к мотивации сотрудников и принятию управленческих решений // Инновации и инвестиции. 2022. №3. [Электронный ресурс]: режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-podhod-k-motivatsii-sotrudnikov-i-prinyatiyu-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 12.05.2026).

24. **Хайруллина А. Р.** цифровая инфраструктура как среда принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве // ЭПП. 2021. №5. (дата обращения: 16.05.2026).

25. **Петрова М. О.** Адаптивные стратегии бизнеса в условиях экономической нестабильности // Вестник евразийской науки. 2025. №1 (дата обращения: 16.05.2026).

26. **Казакова А. В., Лебедь В. Е.** Понятие, требования и классификация управленческих решений // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-trebovaniya-i-klassifikatsiya-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 16.05.2026).]

27. **Вертакова Ю.В., Мандрусова А.И.** Значение управленческого решения в различных школах управления. Управленческие науки = Management Sciences in Russia. 2020;10(3):61-77.

28. Досье контрагента ООО «ЛЭЦ «ЛАКРИМА» –2026. — URL https://www.audit-it.ru/contragent/1034100653520_ooo-lets-lakrima/ (дата обращения: 21.05.2026).

29. Годовой отчет о работе центра за 2020-2025 год [Электронный ресурс]: режим доступа: https://finmozg.ru/finan_demo/index.html?page=forma/index.php&ids=2652 (дата обращения: 10.05.2026).

30. Исследование российского рынка CRM-систем / J'son & Partners Consulting. — 2025–2026. — [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://json.tv/news/news-detail-3/> (дата обращения: 21.05.2026).

31. CRM в бизнесе: статистика и тренды / Битрикс24. — 2025. — URL: <https://incrussia.ru/news/bitrix-93-percent/> (дата обращения: 21.05.2026).

32. Исследование рынка CRM-систем в России / Сбер Бизнес Софт, TenChat. — 2024. — [Электронный ресурс]: режим доступа:

<https://sbercrm.com/blog/issledovanie-sber-i-tenchat> (дата обращения: 21.05.2026).

33. **Старчиков М. Ю.** Юридическая регламентация лицензирования медицинской деятельности: проблемные вопросы правоприменения, пособие для вузов / Старчиков М. Ю. — Санкт-Петербург: Лань, 2026. — 312 с. —

34. **Мохов А. А.** Основы медицинского права Российской Федерации (Правовые основы медицинской и фармацевтической деятельности в Российской Федерации) учебное пособие для магистров / А. А. Мохов. — Москва: Проспект, 2013. — 376 с. —

35. **Солодовников Ю. Л.** Экономика и управление в здравоохранении учебное пособие для вузов / Ю. Л. Солодовников. — Санкт-Петербург: Лань, 2026. — 312 с. —

36. **Вялков А. И., Кучеренко В. З., Райзберг Б. А.** и др. Управление и экономика здравоохранения учебное пособие / под ред. А. И. Вялкова. — 3-е изд., доп. — Москва: ГЭОТАР-Медиа, 2013. — 664 с. —

37. **Шишкин С. В., Шейман И. М., Алмазов А. А.** и др. Организация и финансирование здравоохранения в России и в мире: тенденции и перспективы / под ред. С. В. Шишкина, И. М. Шеймана. — Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2025. — 518 с. —

38. Управление здравоохранением учебник / под ред. В. З. Кучеренко. — Москва: ТЕИС, 2001. — 448 с. —

39. **Трифонов И. В.** Эффективный начмед практическое руководство. — Москва: Практическая медицина, 2025. — 328 с.

40. Современные технологии управления в здравоохранении: монография / коллектив авторов; под ред. Е.Н. Жильцова. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 368 с. —

41. Управление медицинской организацией: монография / коллектив авторов; под общ. ред. В.З. Кучеренко. — М.: Менеджер здравоохранения, 2023. — 496 с. —

42. Экономика и управление в здравоохранении: учебное пособие / под ред. М.Г. Колосницыной, С.В. Шишкина. — М.: ГЭОТАР-Медиа, 2022. — 528 с. —

43. Медицинские услуги: организация оказания и управление качеством: учебное пособие / под ред. А.М. Осипова. — СПб.: СпецЛит, 2023. — 320 с.