

62/16  
от 25.05.26

«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»

Совершенствование конкурентоспособности предприятия

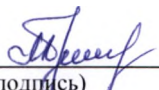
Научный руководитель:

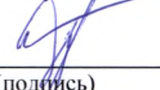
д-р. экон. наук, доцент

Студент группы БЭ-2022

Кулакова Людмила Ивановна

Чуркина Анастасия Александровна

  
(подпись)  
« 26 » 05 2026 г.

  
(подпись)  
« 26 » 05 2026 г.

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

г. Петропавловск-Камчатский

2026 год

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	<b>6</b>
1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия	6
1.2. Системный анализ факторов конкурентоспособности предприятия	19
1.3. Методы оценки и инструменты повышения конкурентоспособности	23
<b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ЛЭЦ «ЛАКРИМА»</b>	<b>37</b>
2.1. Основные экономические показатели предприятия	37
2.2. Оценка уровня конкурентоспособности предприятия	39
2.3. Исследование факторов, снижающих конкурентоспособность предприятия	55
<b>ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ЛЭЦ «ЛАКРИМА»</b>	<b>58</b>
3.1. Стратегические подходы и интегрированные мероприятия по усилению конкурентных позиций	58
3.2. Количественная оценка социально-экономического эффекта от предложенных мероприятий	63
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>69</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКИ</b>	<b>71</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** В эпоху глобализации, цифровизации и высокой динамики рыночных изменений вопросы совершенствования конкурентоспособности предприятий приобретают первостепенное значение. Способность компании эффективно конкурировать выступает ключевым фактором её устойчивости, темпов роста, доли на рынке и долгосрочной жизнеспособности.

Особенно остро эта проблема стоит в сфере медицинских услуг. Для лечебно-эстетических центров, таких как ООО «ЛЭЦ «Лакрима», способность эффективно конкурировать напрямую влияет на устойчивость бизнеса, доступность качественных услуг для населения и развитие региональной системы здравоохранения.

Актуальность темы обусловлена комплексом факторов, характерных для современной медицинской отрасли. Рост конкуренции, экономическая нестабильность, изменения в регулировании сферы здравоохранения и повышение требований клиентов к качеству услуг создают необходимость поиска новых подходов к управлению конкурентоспособностью.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросы изучения конкурентоспособности предприятия заложены в фундаментальных трудах классиков экономической теории и рассматриваются в исследованиях: Ф. Агилар, Дж. Барни, А.М. Бранденбургер, Ф. Вирсема, Д. Дэниелс, Н. Кастельс, Р. Коуз, А. Маршалл, Дж.Ф. Мур, Б.Дж. Нейлбаффом, Д. Норт, М. Портер, К. К. Прахалад, Л. Радеба, А. Смит, А. Стрикленд, Д. Тиса, А. Томпсон, М. Трейси, Г. Хэмел, Б. Хендерсон а также отечественных учёных — В. А. Баринов, Е. П. Голубков, И. Н. Герчикова, Р. Ю. Емадаков, И. У. Зилькарнаев, А. Т. Зуб, Л. Р. Ильясова, И. Максимов, Н. К. Моисеева, В. В. Пехтерев, Д. Б. Станько, А. В. Синельников, В. Синько, Р. А. Фатхутдинов, М. В. Шеремет, А. Ю. Юданов.

Методам оценки конкурентоспособности посвящены труды таких отечественных и зарубежных авторов, как О. В. Аристов, Е. П. Голубков, П. Дойль, Ф. Котлер и другие учёные.

Анализ факторов конкурентоспособности, в современной экономике, и институтов их обеспечивающих на рынке медицинских услуг представлен в исследованиях Л. А. Трофимовой, Н. Г. Занько и др.

Однако вопросам совершенствования конкурентоспособности предприятий медицинских услуг уделено недостаточно внимания, особенно в контексте региональной специфики и особенностей лечебно-эстетического сегмента. Существующие исследования зачастую носят общий характер и не учитывают специфику отрасли, что затрудняет практическое применение их результатов. Это определило актуальность, цель и задачи выпускной квалификационной работы.

**Цель выпускной квалификационной работы** состоит в разработке комплекса мер по повышению конкурентоспособности предприятия медико-эстетической сферы.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Изучить теоретико-методологические основы конкурентоспособности предприятия.
2. Проанализировать конкурентоспособность ООО «ЛЭЦ «Лакрима».
3. Предложить мероприятия по совершенствованию стратегии повышения конкурентоспособности ООО «ЛЭЦ «Лакрима».

**Объект исследования** — конкурентная среда предприятий медико-эстетической сферы в Камчатском крае.

**Предмет исследования** — конкурентоспособность ООО «ЛЭЦ «Лакрима».

**Методологической основой** выпускной квалификационной работы стали теория конкурентных преимуществ, методы синтеза, анализа, аналогии,

обобщения, классификации и прогнозирования, а также эмпирическая методология, включающая: наблюдение, измерение и описание.

**Теоретическая значимость** исследования заключается в систематизации научных подходов к оценке конкурентоспособности медицинских организаций, уточнении факторов влияния на конкурентные позиции медицинских центров и разработке методических рекомендаций по совершенствованию управления конкурентоспособностью в условиях региональной специфики.

**Практическая значимость** исследования состоит в том, что разработанные меры по совершенствованию конкурентоспособности могут быть внедрены в деятельность ООО «ЛЭЦ «Лакрима» для повышения эффективности его работы, использованы другими организациями медико-эстетической сферы Камчатского края с целью адаптации к конкурентной среде, а также применены органами управления здравоохранением при формировании стратегий развития региональной системы здравоохранения, включая оптимизацию бизнес-процессов, улучшение качества услуг и усиление клиентского сервиса.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. В тексте имеется 19 рисунков, 10 таблиц, 44 формулы, использовано 66 источников литературы.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия**

Конкуренция представляет собой фундаментальный механизм рыночной экономики, обеспечивающий эффективное распределение ресурсов и стимулирующий экономический рост. При этом характер конкурентных отношений существенно варьируется в зависимости от специфики рынка и текущей экономической конъюнктуры. [2]

Экономическая конкуренция — это борьба между участниками рынка, занимающимися производством и продажей товаров и услуг, с целью получения максимальной прибыли. Прибыль является главным критерием успешности бизнеса в условиях рыночной экономики.

Цели конкуренции, хозяйственной и коммерческой деятельности организации – это получение прибыли, которая является результатом её работы. Этот аспект является ключевым показателем эффективности функционирования компаний.

Историческая эволюция конкурентной среды демонстрирует существенную трансформацию рыночных структур:

- Первая половина XX века: преобладание совершенной (свободной) конкуренции, обусловленное относительно небольшими масштабами предприятий и высокой плотностью производителей.
- Вторая половина XX века и далее: формирование монополистических тенденций и развитие несовершенной конкуренции вследствие концентрации рыночной власти у крупных корпораций, занимающих доминирующие позиции в отдельных отраслях.

Конкуренция выступает движущей силой рыночной экономики, а её эволюция служит одной из ключевых предпосылок устойчивого функционирования экономической системы.



Анализ научных концепций выявляет ряд фундаментальных школ, которые оказали значительное влияние на формирование современной теории конкурентоспособности (таблица 1).

Таблица 1

### Эволюция теорий конкурентоспособности

Концепция	Ключевые авторы	Основные идеи	Ограничения
Классическая школа	А. Смит	Конкуренция как «невидимая рука» рынка	Не учитывает несовершенства рынка
Неоклассическая школа	А. Маршалл	Равновесие спроса и предложения	Статичность модели
Институциональный подход	Р. Коуз, Д. Норт	Роль институтов и транзакционных издержек	Сложность количественной оценки
Стратегический подход	М. Портер	Пять сил конкуренции, стратегии лидерства	Статичность модели, сложность адаптации к быстро меняющейся среде
Ресурсный подход	Дж. Барни	Уникальные ресурсы и компетенции	Трудности идентификации ключевых ресурсов
Динамические способности	Д. Тиса	Адаптация и трансформация ресурсов	Высокая сложность реализации

Источник: составлено автором по данным [13]

Изучение эволюции теорий конкурентоспособности демонстрирует постепенное усложнение подходов к пониманию конкурентных преимуществ — от простых рыночных механизмов до комплексных динамических систем:

1. Ранние школы (классическая и неоклассическая) заложили фундамент теории, рассматривая конкуренцию как естественный рыночный механизм:

- А. Смит представил идею «невидимой руки» рынка;
- А. Маршалл добавил анализ равновесия спроса и предложения.

Однако эти концепции не учитывают реальные несовершенства рынка и имеют статичный характер, что ограничивает их применимость в современных условиях.

2. Институциональный подход (Р. Коуз, Д. Норт) расширил понимание конкурентоспособности, включив в анализ:

- роль институтов;

- влияние транзакционных издержек.

Главный недостаток концепции — трудности количественной оценки этих факторов на практике.

3. Стратегический подход М. Портера (модель «пяти сил», стратегии лидерства) стал прорывом в практическом применении теории, но сохранил статичность модели и показал низкую адаптивность к быстро меняющейся бизнес-среде.

4. Ресурсный подход Дж. Барни сместил фокус на внутренние факторы компании, выделив:

- уникальные ресурсы;
- ключевые компетенции как источники конкурентного преимущества.

Основная проблема — сложности идентификации действительно значимых ресурсов и компетенций.

5. Концепция динамических способностей (Д. Тиса) стала наиболее современной и комплексной, предложив идею постоянной адаптации и трансформации ресурсов. Однако её реализация требует значительных усилий и ресурсов, что делает подход трудно применимым для многих компаний.

Современная теория конкурентоспособности требует интегративного подхода, объединяющего:

- учёт рыночной среды (классические школы);
- институциональные факторы;
- стратегическое планирование (модель Портера);
- ресурсный потенциал компании;
- способность к быстрой адаптации (динамические способности).

Такой синтез позволил создать гибкую и устойчивую модель конкурентоспособности, актуальную для условий глобальной экономики XXI века.

Таким образом, в условиях рынка невозможно достичь уровня стабильного успеха в деятельности организации, если не планировать ее



развитие и не собирать, и анализировать информацию о перспективах и потенциальных возможностях компании, о состоянии отрасли в целом и положении конкурентов в области деятельности организации.

Конкурентоспособность предприятия — это комплексная характеристика, отражающая способность организации превосходить конкурентов в удовлетворении потребностей потребителей за счёт эффективного использования финансового, производственного и трудового потенциала. [18]

Высокий уровень конкурентоспособности определяется следующими условиями:

- лояльность потребителей и готовность к повторным покупкам;
- отсутствие претензий со стороны общества, собственников и партнёров;
- престиж предприятия как работодателя;
- способность поддерживать высокое качество продукции и услуг.

Также важнейшими факторами, влияющими на конкурентоспособность предприятия, становится конъюнктура на рынках, уровень конкуренции со стороны других участников рынка в аналогичном сегменте, техническая оснащённость предприятия, инновации, внедряемые на производство, уровень мотивированности и квалификации работников, финансовая устойчивость.

Существенную роль в реальных условиях рынка играет компонента маркетинга, определяющая конкурентоспособность предприятия и сориентированная на выявление наиболее весомых потребностей и колебаний потребительских предпочтений. Маркетинг предприятия должен быть направлен на оценку перспективности сегментов рынка, разработку и внедрение эффективных стратегий по повышению конкурентоспособности.

В определениях значимости конкурентоспособности предприятия необходимо выделить следующие качества:

- качество продукции (товара/услуги);
- баланс «цена – качество»;

- привлекательность продукции (товара/услуги);
- потенциал реализации;
- навыки сдерживать определенный натиск со стороны внешней конкуренции и т.д.

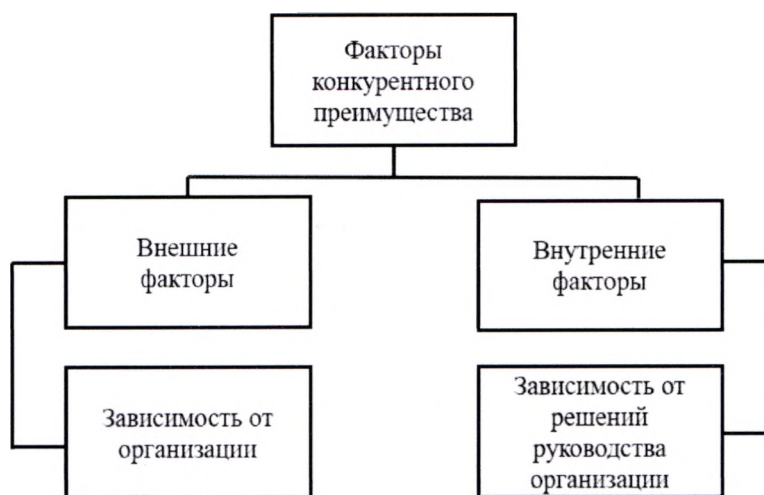
Конкурентоспособность предприятия можно назвать процессом, в ходе которого проявляется способность организации осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений, получать доход (прибыль), достаточный для модернизации производства, стимулирования работников и поддержания качества выпускаемой продукции (товара/услуги) на высочайшем уровне.

Базисом создания конкурентоспособности предприятия становится структура его конкурентных преимуществ. Анализируя всевозможные подходы к градации конкурентных преимуществ, есть возможность сделать это по следующим признакам:

- связь с системой;
- область зарождения преимущества;
- контекст (содержание) фактора преобладания;
- сроки воплощения конкурентного преимущества;
- точка реализации;
- форма и облик извлекаемого конечного результата.

Данная классификация применяется в процессе автоматизации учета и анализа конкурентоспособности организации.

Теория конкурентных преимуществ — концепция, которая изучает характеристики, определяющие превосходство компаний над конкурентами, а для потребителя — привлекательное сочетание потребительских характеристик товара или услуги. Конкурентное преимущество может характеризовать как участника конкурентной борьбы (компанию, страну), так и товар или услугу. Факторы конкурентного преимущества делятся на внешние и внутренние (рисунок 1).



Источник: составлено автором по данным [18]

Рисунок 1. Факторы конкурентных преимуществ

Соответственно, внешние факторы воздействия проявляются в определенной степени в зависимости от организации (предприятия, компании, фирмы и т.п.), а внутренние факторы конкурентного преимущества практически полностью устанавливаются менеджментом компании. Стандартные конкурентные преимущества представляют из себя (рисунок 2):



Источник: составлено автором по данным [18]

Рисунок 2. Стандартные конкурентные преимущества

Эволюция теории конкурентных преимуществ, подобна эволюции «Homo Sapiense», прошла все стадии от передвижения на четвереньках до

своего современного вида. Развитию теоретических основ положило интенсивные конкурентные процессы экономики 70–80-х годов прошлого столетия. Когда сложилась ситуация востребованности классификации и разработки рекомендаций, для системного подхода в области конкуренции.

Поиски универсальных методов и средств, которые позволили бы компании получить преимущества над своими конкурентами, послужили началом к формированию современной теории конкурентных преимуществ.

Семидесятые годы послужили отсчетом начала формирования теоретической базы конкурентных преимуществ. В это время большим спросом у многих американских компаний стали пользоваться разработки и рекомендаций по стратегии развития компаний с целью повышения их эффективности. При этом разрабатывались простые и универсальные алгоритмы, имеющие в своей основе различные виды как традиционного, так и новаторского анализа. Имея доступную для понимания широкого круга руководителей экономическую подоплеку, такие методики позволяли достаточно эффективно анализировать ресурсную базу фирмы и определить на основе этого приоритеты деятельности.

Большинство таких концепций разрабатывалось в США, а предпочтения компаний, при выборе конкретной методики, были достаточно разнообразны. Одной из таких разработок, была схема - матрица Бостонской консалтинговой группы под названием «Рост/Доля рынка». Которая позволяла эффективно распределить существующие ресурсы компании, между ее подразделениями в зависимости от их экономической эффективности.

В основе методики лежал следующий алгоритм:

1. оценка рентабельности и перспективности подразделений;
2. классификация;
3. распределение ресурсов в зависимости от классификации.

Основой послужило предположение, что преимущества компании должны достигаться за счет увеличения рыночной доли и роста в отраслевом

рынке, которые лежат в основе рентабельности и перспективности предприятия.

В восьмидесятых такие методики были критически рассмотрены и на смену им пришли основы теории конкурентных преимуществ, которые предложил американский профессор Гарвардской школы бизнеса М.Ю. Портер в своей методике «Анализа пяти сил» и в труде «Международная конкуренция».

В своей работе он предложил три варианта стратегий получения конкурентных преимуществ:

1. оптимизация (минимизация) затрат на производство товаров и услуг;
2. дифференцированный подход на предоставление продукта;
3. концентрация внимания на узком сегменте рынка (специализация бизнеса).

Такой подход позволил комплексно оценить возможные конкурентные преимущества компании. При этом выделялись шесть видов конкурентных преимуществ:

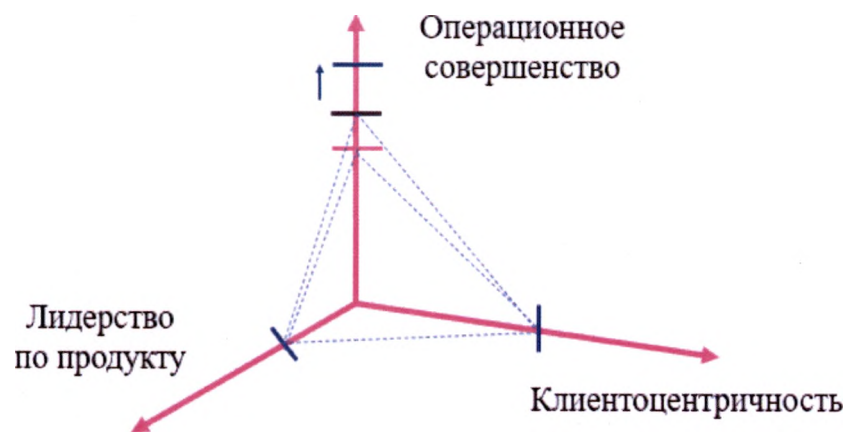
1. возможность использования более дешевого и качественного ресурса производства (рабочая сила, энергия, сырье);
2. высокотехнологическое оборудование с высокой степенью производительности и качества выпускаемой продукции (доступ к передовым и инновационным технологиям);
3. высокопрофессиональные трудовые ресурсы (интеллектуальные, управленческие и т.д.);
4. различные улучшенные в возможностях реализации (реклама, логистика и т.д.);
5. уникальность ассортимента и лучшие свойства продукции, предлагаемые потребителю;
6. культурные, этнические и другие близкие по восприятию свойства продукции.



Майкл Портер предлагал выбрать для достижения конкурентных преимуществ одну из стратегий и полностью сосредоточиться на ее воплощении, что и стало основой такого метода. Многие практики использовали этот подход в реальных условиях бизнеса. Но с развитием мировой экономики все чаще возникал вопрос про дополнительные факторы роста компаний.

В девяностых годах представители консалтинговой фирмы CSC Index М. Трейси и Ф. Вирсема дополнили теоретические выкладки М. Портера, своим видением долговременной стратегии. Они предлагали использовать уникальность конкурентного преимущества компании, для создания длительной стратегии действия компании на рынке.

Специализацию по методу М. Портера предлагалось еще более сузить и сконцентрироваться на ее углубленном развитии. Подобный подход предполагал проведение тщательного глубокого анализа для выбора одной из трех стратегий. При этом не предусматривался вариант ошибочного выбора и действий, связанных с подобным развитием сценария.



Источник: составлено автором по данным [18]

Рисунок 3. Позиционирование по Трейси и Вирсеме

Очередным шагом в развитии теории конкурентных преимуществ стала работа гарвардского психолога Дж.Ф. Мур, который сравнил конкуренцию с экологической системой. В основе теории лежит постулат, что все действующие на рынке игроки не только соперники, но и партнеры. И вместо



агрессивного поведения по отношению к конкурентам, компаниям для успешного развития, необходимо найти свою нишу, где ее конкурентные преимущества смогут раскрыться в достаточной мере. При этом он выделил такие стадии развития:

1. основание;
2. расширения;
3. борьба за лидерство;
4. кризис и угасание.

Следующим шагом, к развитию современной теории конкурентных преимуществ, послужили работы А.М. Бранденбургера и Б.Дж. Нейлбаффа, сделавших упор на теорию игр, которые в своих гипотезах предложили объединить конкуренцию и сотрудничество, назвав такое явление соконкуренцией.

Поскольку по их мнению предполагалось, что независимо от результатов конкурентной игры в итоге все участники рынка получали определенные дивиденды, которые заключались не только в получении прибыли, но и в возможности создания различных схем взаимодействия, в результате, среди конкурентов образовывались партнерские связи, которые в дальнейшем могли стать их конкурентными преимуществами по сравнению с другими участниками рынка.

Последним штрихом к развитию теории, послужили идеи Г. Хэмела и К.К. Прахалада, которые выдвинули подход в стратегии реализации конкурентных преимуществ за счет интеллектуального лидерства. Согласно их работам, в связи с тем, что успешность современного бизнеса целиком зависит от технологий, то для получения преимуществ надо уже сейчас позаботиться про перспективы определяющие их в будущем.

Согласно этой концепции, основными конкурентными преимуществами являются интеллектуальные ценности, которые в будущем будут определять развитие не только в технологии производства, но и в ведении бизнеса. А перспективы роста компании определяются ее интеллектуальным лидерством,

среди всех участников рынка. Поэтому в качестве стратегии, предполагалось вкладывать ресурсы в интеллектуальное долгосрочное развитие. С тем, чтобы в будущем, обеспечить себе конкурентное преимущество. А работу с потребителем продукта, предлагается вести в виде формирования его будущих потребностей, о которых тот возможно еще и не имеет представления.

Конкурентоспособность предприятий в Камчатском крае определяется совокупностью законодательных и нормативных актов. Эти механизмы регламентируют и направляют деятельность предприятий, способствуя их устойчивому функционированию и развитию. В таблице 2 представлены ключевые документы и инициативы.

Таблица 2

### Нормативные акты, регулирующие развитие конкуренции в Камчатском крае

Уровень	Нормативный акт	Основные положения
Федеральный	Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции»	Определяет организационные и правовые основы защиты конкуренции, запрещает монополистическую деятельность и недобросовестную конкуренцию.
	Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»	Определяет меры поддержки малого и среднего предпринимательства, которые могут влиять на их конкурентоспособность.
	Распоряжение Правительства РФ от 17.04.2019 № 768-р «Об утверждении Стандарта развития конкуренции в субъектах Российской Федерации»	Утверждает Стандарт развития конкуренции, который реализуется в регионах в рамках Указа Президента РФ от 21.12.2017 № 618. Направлен на формирование системного подхода к развитию конкуренции, улучшение предпринимательского климата, поддержку малого и среднего предпринимательства, устранение административных барьеров.
	Распоряжение Правительства РФ от 02.06.2016 № 1038-р «Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года»	Определяет стратегические направления поддержки малого и среднего бизнеса, что косвенно влияет на их конкурентоспособность.
Региональный	Государственная программа Камчатского края «Развитие экономики и внешнеэкономической деятельности Камчатского края» (утверждена постановлением Правительства Камчатского края от 01.07.2021 № 532-П)	Включает меры по повышению инвестиционной привлекательности края, созданию условий для развития предпринимательства, стимулированию устойчивого развития экономики и повышению конкурентоспособности товаров и услуг камчатских производителей.
	Стратегия социально-экономического развития Камчатского края до 2035 года	Определяет направления развития ключевых отраслей, включает меры по совершенствованию регулирования,

	(утверждена постановлением Правительства Камчатского края от 30.10.2023 № 541-П)	поддержке экспорта, развитию инфраструктуры и повышению конкурентоспособности предприятий.
	Распоряжение Правительства Камчатского края от 27.12.2021 № 649-РП «О плане мероприятий («дорожной карте») по содействию развитию конкуренции в Камчатском крае на 2022–2025 годы»	Утверждает план мероприятий, направленный на развитие конкуренции в ключевых отраслях экономики края.
Муниципальный	Распоряжение администрации Вилучинского городского округа от 30.12.2022 № 290 «О внесении изменений в распоряжение администрации Вилучинского городского округа от 27.01.2020 № 21 «О внедрении стандарта развития конкуренции в Вилучинском городском округе»	На местном уровне реализуются меры по внедрению Стандарта развития конкуренции, включая корректировку ранее утверждённых документов.
	Распоряжение Администрации Елизовского муниципального района от 12.12.2022 № 205 «Об утверждении плана мероприятий внедрения стандарта развития конкуренции в Елизовском муниципальном районе»	План мероприятий «дорожная карта» по содействию развитию конкуренции в Елизовском муниципальном районе на 2023-2025 годы
	Постановление Администрации Миловского муниципального района от 21.01.2019 г. № 14 «Об обеспечении приоритета целей и задач по развитию конкуренции на товарных рынках в Миловском муниципальном районе»	Направлено на обеспечение приоритета целей и задач по развитию конкуренции на товарных рынках в районе.

Источник: составлено автором по данным [1,27,28]

Нормативные акты федерального уровня формируют единое правовое пространство, определяя институциональные рамки, устанавливая механизмы государственной поддержки и задавая стандарты развития конкурентной среды. На региональном уровне эти цели конкретизируются в виде стратегических планов, где регион определяет приоритетные отрасли для развития, идентифицирует административные барьеры и выбирает оптимальные инструменты поддержки. Муниципалитеты, в свою очередь, адаптируют региональные стратегии с учетом местной специфики, акцентируя

внимание на поддержке локальных производителей и устранении локальных административных препятствий.

Таким образом, вышеупомянутые нормативно-правовые акты образуют фундаментальную правовую основу и стратегические ориентиры, которые служат основой для реализации конкретных мероприятий, направленных на поддержку бизнеса. Эти меры подробно изложены в таблице 3.

Таблица 3

### Меры поддержки бизнеса в Камчатском крае.

Тип поддержки	Наименование меры	Описание
Финансовая поддержка	Субсидии субъектам МСП	Поддержка на создание и развитие бизнеса
	Грант «Агростартап»	Поддержка сельскохозяйственных проектов
	Субсидии на возмещение затрат	Компенсация части расходов на аренду, оборудование, агрохимические обследования, фитосанитарный мониторинг и др.
Нефинансовая поддержка	Услуги Центра «Мой бизнес»	Консультационная, образовательная, финансовая, экспортная поддержка, помощь в регистрации бизнеса, открытии расчётного счёта и др.
	Поддержка через реестр конкурентоспособных предприятий	Информационная поддержка, поиск партнёров, продвижение на рынки
Инвестиционные меры	Налоговые льготы и госгарантии для ОЗИП	Поддержка инвесторов, реализующих особо значимые инвестиционные проекты (ОЗИП)
	Субсидии на возмещение затрат по ОЗИП	Компенсация затрат на создание/реконструкцию инфраструктуры, подключение к коммуникациям, уплату процентов по кредитам
Программы повышения производительности труда	Национальный проект «Производительность труда»	Анализ процессов, выявление потерь, обучение новым методикам
	Программа «Конкурентные рынки Камчатки»	Содействие техническому и технологическому развитию промышленности и предпринимательства

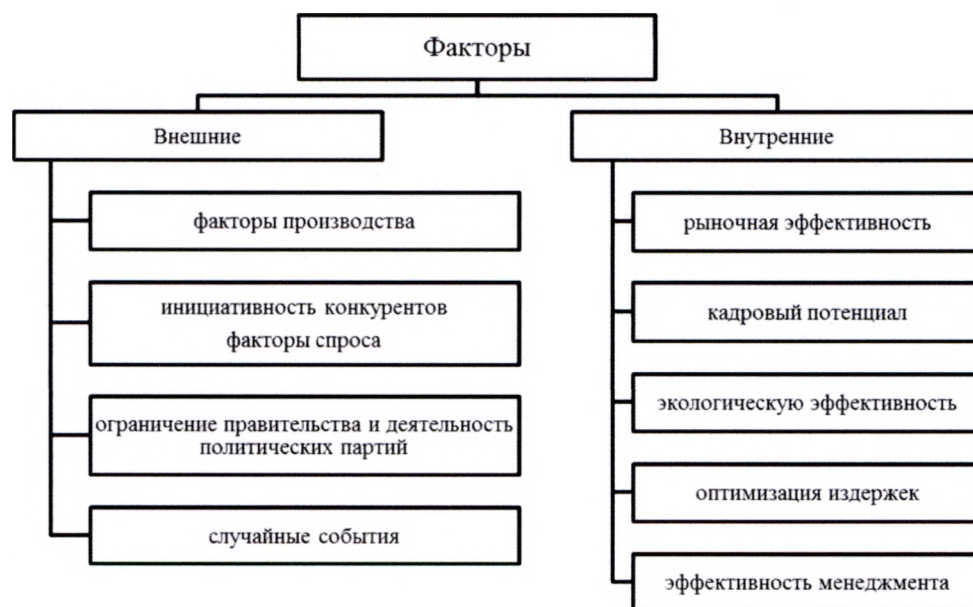
Источник: составлено автором по данным [20,34]

Таким образом, конкуренция служит основным механизмом рынка, обеспечивая эффективное распределение ресурсов и удовлетворение потребностей потребителей. Она стимулирует компании улучшать качество продукции, снижать издержки и повышать производительность.

Формирование конкурентоспособности требует комплексного подхода, включающего профессиональный менеджмент, использование передовых технологий, квалифицированный персонал и грамотную маркетинговую политику. Государственное регулирование посредством законов и программ поддержки создает условия для здорового развития конкуренции и роста экономики регионов.

## 1.2. Системный анализ факторов конкурентоспособности предприятия

Всякое предприятие, любой субъект хозяйствования осуществляет свою деятельность на стыке внешней и внутренней среды. Первая предопределяет угрозы и возможности внешнего окружения, а вторая формирует внутренний потенциал субъекта хозяйствования. Аналогично на однородные группы могут быть разделены и факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта (рисунок 3).



Источник: составлено автором по данным [33]

Рисунок 4. Основные виды факторов конкурентоспособности предприятия.



Отечественные и зарубежные исследователи, изучавшие факторы внешней среды, влияющие на конкурентоспособность, уделяли значительное внимание их сегментированию.

Так, М. Портер предложил систематизацию факторов конкурентоспособности, разделив их на основные и развитые: [49]

- Основные факторы включают природные ресурсы, климатические условия, географическое расположение, базовый уровень квалификации рабочей силы, дебетовый капитал. Это «врождённые» факторы, которые не требуют целенаправленных инвестиций для своего формирования.
- Развитые факторы — это современная инфраструктура обмена информацией, высокая квалификация кадров, научно-исследовательские разработки университетов, инновационные кластеры. Они создаются целенаправленно через инвестиции и развитие.

Кроме того, Портер выделил общие и специализированные факторы:

- Общие (например, транспортная инфраструктура, базовое образование) применимы во многих отраслях.
- Специализированные (узкопрофильные кадры, отраслевые НИОКР) обеспечивают конкурентное преимущество в конкретных сферах.

И. Н. Герчикова в своих работах акцентировала внимание на институциональных факторах внешней среды: нормативно-правовое регулирование предпринимательской деятельности; система налогообложения; таможенная политика; стандарты качества и сертификации; антимонопольное регулирование. [5]

Она подчёркивала, что эффективность этих институтов напрямую влияет на издержки ведения бизнеса и возможности компаний адаптироваться к изменениям рынка.

А.Т. Зуб предложил классификацию факторов внешней среды, состоящую из четырёх групп: политические и правовые, экономические, социальные и культурные, технологические. [10]



Д.Б. Станько выделяет помимо внутренних и внешних факторов третью категорию - комплексные факторы. Внешние факторы, по его мнению, делятся на факторы прямого и косвенного воздействия: факторы прямого действия — конкуренты, поставщики и потребитель, факторы косвенного воздействия — политические, экологические, международные. [66]

М.В. Шеремет — к внешним факторам относит факторы производства, активность конкурентов, факторы спроса, действия правительства, степень приватизации предприятий данной отрасли, случайные события. [59]

Н. Кастельс считал, что рыночную успешность субъектов конкуренции определяют технологические факторы, разница между производственными издержками и ценами на целевом рынке, доступ на крупный рынок, политические возможности управлять стратегиями роста. [45]

В. В. Пехтерев разработал комплексную классификацию факторов конкурентоспособности, выделив экзогенную (определяемую внешней политикой государства), эндогенную (зависящую от внутреннего потенциала предприятия) и системную (сочетающую оба фактора) конкурентоспособность. [64]

Ряд изысканий Д. Дэниелса, Л. Радебы, А. Стрикленда и А. Томпсона содержат гипотезы о том, что влияние факторов внешней среды на предприятие и отдельные виды его деятельности носит одноуровневый характер, и отнесение их к микро- или макросреде не имеет смысла. [9]

Некоторые исследователи, изучавшие факторы внутренней среды, влияющие на конкурентоспособность предприятий, представили аргументы, подтверждающие существующие парадигмы.

Е. П. Голубков — адаптировал факторы к российским предприятиям и выделил, например, имидж компании, качество продукции, мощность научно-исследовательской, конструкторской и производственной базы, финансовую стабильность предприятия на рынке, маркетинговую деятельность (реклама, уровень стимулирования сбыта, глубина исследований). [52]

И. У. Зилькарнаев и Л. Р. Ильясова — делят совокупность факторов на три группы: цель и задачи, которые ставит перед собой предприятие, ресурсы, которыми предприятие располагает, факторы внешней среды. [65,63]

В. А. Баринов и А. В. Синельников предлагали разделить критерии конкурентоспособности предприятия на две группы: критерии адаптивности и критерии инновационности. Под адаптивностью предприятия подразумевалась устойчивость к воздействию негативных факторов, возможность приспособливаться или реагировать на изменения условий внешней среды. Под инновационностью — непрерывное обновление, которое обеспечивается регулярным функционированием технологизированных процессов. [11,51]

Н. К. Моисеева - учитывала в качестве критериев, определяющих конкурентоспособность предприятия, критерий, отражающий в динамике степень удовлетворения потребителя, и временной критерий эффективности производства. [53]

И. В. Максимов — к факторам конкурентоспособности относит эффективность производственной деятельности предприятия, его финансовое положение, организацию сбыта и продвижение продукта на рынке, конкурентоспособность продукции. [46]

В. Синько, Р. Ю. Емадаков — объединили все факторы конкурентоспособности в две группы: внешние, которые в меньшей степени определяются предприятием, и внутренние, практически полностью зависящие от предприятия. [60,62]

Таким образом, анализ представленных классификаций факторов конкурентоспособности демонстрирует многогранность данного понятия. От «врождённых» и развитых факторов по Портеру до институционального влияния политики по Герчиковой, исследователи последовательно выделяют как внешние, так и внутренние элементы, формирующие конкурентные преимущества.

Различные подходы, такие как разделение на политические, экономические, социальные и технологические факторы (Зуб), или выделение прямых и косвенных воздействий (Станько), подчеркивают сложность взаимодействия предприятия с окружающей средой. При этом, акцент на адаптивность и инновационность (Баринов, Синельников) указывает на динамический характер конкурентной борьбы, требующий постоянного развития.

В конечном итоге, успешность предприятия определяется комплексным взаимодействием всех этих факторов — от глобальных экономических тенденций и политического климата до внутреннего потенциала, управленческих решений и способности к инновациям. Понимание и систематизация этих факторов являются ключевым для разработки эффективных стратегий, позволяющих не только выживать, но и процветать на современном рынке.

### **1.3. Методы оценки и инструменты повышения конкурентоспособности**

Оценка конкурентоспособности предприятия — сложная многофакторная задача, которая требует комплексного подхода и учёта множества переменных. Существует несколько методов, основанных на различных теоретических концепциях и математических моделях.

Так, аналитическая компания «Мак-Кинси» (McKinsey) и компания «Дженерал Электрик» (General Electric) разработали матрицу «привлекательность-конкурентоспособность», в которой анализ конкурентоспособности компании определяется через построение матрицы на основе оптимизации соотношения конкурентоспособности продукции и доли рынка, которую она занимает.

Схематично данный метод представлен на рисунке 5.

		Конкурентоспособность компании		
		Высокая (8-10 баллов)	Средняя (4-7 баллов)	Низкая (0-3 баллов)
Привлекательность рынка	Высокая (8-10 баллов)	Победитель 1 Эксплуатировать	Победитель 2 Инвестировать в развитие	Победитель 3 Развиваться избирательно
	Средняя (4-7 баллов)	Победитель 3 Защищать позиции	Средний бизнес. Осторожное развитие	Проигравший 1. Ограниченное расширение или эксплуатация
	Низкая (0-3 баллов)	Созидатель прибыли. Сохранять или перенаправлять.	Проигравший 2. Готовиться к отступлению	Проигравший 3. Выводить с рынка

Источник: составлено автором по данным [19]

Рисунок 5. Матрица «привлекательность-конкурентоспособность»

Суть метода заключается в построении матрицы на основе оптимизации соотношения конкурентоспособности продукции и доли рынка, которую она занимает.

В матрице выделяют три участка основных позиций:

1. Участок победителей. Характеризуется доминирующим уровнем привлекательности рынка и сильными сторонами компании.
2. Участок проигравших.
3. Средний участок.

Некоторые позиции в матрице и их характеристики:

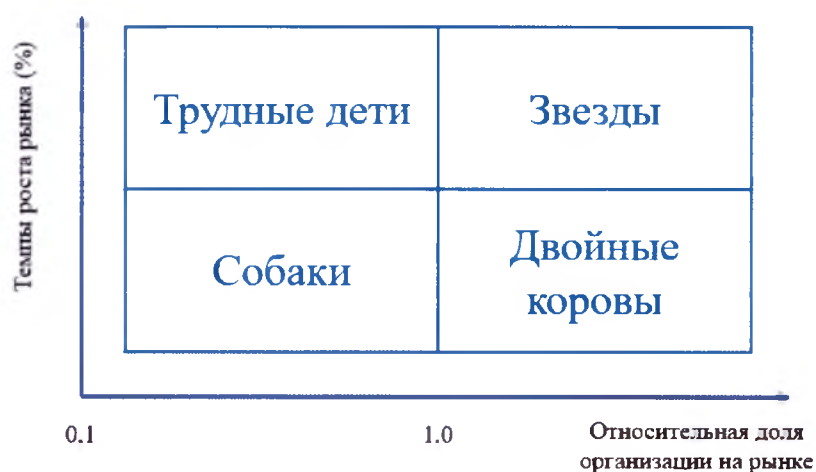
- «Производитель прибыли». Высокие конкурентные преимущества с низким уровнем привлекательности.
- «Средний бизнес». Средний уровень конкурентоспособности и средний уровень привлекательности рынка.
- «Знак вопроса». Слабые конкурентные преимущества с высоким уровнем привлекательности.

Несмотря на признанный минус матрицы, связанный с возможным субъективизмом оценок, её сильные стороны делают её незаменимым помощником в процессе принятия обоснованных экономических решений.

Грамотное применение данной методики, дополненное объективными данными и экспертной оценкой, способствует оптимизации распределения ресурсов и повышению отдачи от инвестиций, что является критически важным для устойчивого развития бизнеса в условиях современной конкуренции.

Также существует матрица БКГ (BCG), созданная американской консалтинговой компанией «Бостон Консалтинг Групп». Этот метод базируется на анализе темпов роста рынка и рыночной доли, контролируемой компанией в сравнении с конкурентами.

Концептуальная основа матрицы заключается в необходимости обеспечения компании прибылью за счет успешных бизнес-направлений и последующем реинвестировании полученных средств в перспективные проекты, обладающие высоким потенциалом роста.



Источник: составлено автором по данным [21]

Рисунок 6. Матрица Бостонской консалтинговой группы

Матрица, разработанная Брюсом Хендерсоном, представляет собой таблицу, разделённую на четыре сектора (квадранта). Каждый сектор соответствует определённой категории бизнес-направлений, которая определяется на основе комбинации двух параметров:

- Относительная доля рынка (горизонтальная ось) — соотношение доли рынка, которую занимает продукт/направление, к доле самого сильного конкурента.

- Темпы роста рынка (вертикальная ось) — динамика развития отрасли или сегмента, в котором представлен продукт.

В результате все направления бизнеса распределяются по четырём группам:

- «Дойные коровы» (правый нижний угол) — продукты с высокой долей рынка и низкими темпами роста. Они приносят стабильную прибыль, не требуют значительных инвестиций и «кормят» бизнес. Задача компании — сохранять лидирующие позиции, но не вкладывать дополнительные ресурсы.

- «Звёзды» (правый верхний угол) — лидеры в быстрорастущих отраслях. Они требуют больших инвестиций для поддержания роста, но в перспективе могут стать «дойными коровами» и обеспечить значительную прибыль.

- «Трудные дети» (вопросительные знаки, проблемные дети) (левый верхний угол) — новые продукты или направления с низкой долей рынка в быстрорастущих отраслях. Перспективны, но нестабильны и требуют инвестиций для развития. При успешном развитии могут стать «звёздами».

- «Собаки» (левый нижний угол) — нерентабельные направления с низкой долей рынка в медленно растущих или стагнирующих отраслях. Не приносят прибыли и не имеют перспектив роста. Рекомендуется избавляться от них или минимизировать вложения.

Экономическое обоснование матрицы BCG заключается в том, чтобы помочь компании сбалансировать портфель продуктов и эффективно распределять ресурсы. Идея Хендерсона заключалась в том, чтобы брать деньги из прибыльных направлений, которые уже не требуют значительных инвестиций («дойные коровы»), и вкладывать их в быстрорастущие новые



проекты («звёзды»). Это позволяет обеспечить стабильный рост прибыли и снизить риски, связанные с концентрацией на одном направлении.

Матрица Портера (модель пяти конкурентных сил) — это инструмент стратегического анализа, разработанный американским экономистом Майклом Портером в 1979 году. Он позволяет оценить конкурентную среду в отрасли, выявить ключевые факторы, влияющие на прибыльность бизнеса, и разработать эффективную стратегию развития.



Источник: составлено автором по данным [22]

Рисунок 7. Модель пяти конкурентных сил Портера

Модель основана на идее, что на рентабельность компании влияют пять внешних сил:

- Угроза появления новых конкурентов. Оценивает, насколько легко новым игрокам войти на рынок. Низкие барьеры для входа (например, в сфере онлайн-услуг) приводят к частой смене участников и снижению прибыли, высокие барьеры (в фармацевтике, авиаперевозках) — ограничивают конкуренцию.

- Власть поставщиков. Определяет их способность влиять на цены и условия поставок. Если поставщиков мало или они контролируют

ключевые ресурсы, они могут диктовать условия, что повышает себестоимость продукции.

- Власть покупателей. Оценивает способность клиентов влиять на стоимость и качество продуктов. При высокой конкуренции покупатели легко переключаются на других поставщиков, что вынуждает компании снижать цены или улучшать сервис.

- Уровень конкуренции в отрасли. Анализирует интенсивность борьбы между существующими игроками. Высокая конкуренция приводит к снижению маржи, необходимости в постоянных инвестициях в продвижение, улучшение качества и т. д.

- Угроза товаров-заменителей (субститутов). Оценивает вероятность того, что покупатели перейдут на альтернативные продукты или услуги. Например, смартфоны стали субститутom для традиционных фотоаппаратов.

Чем меньше давление этих сил, тем выше потенциальная рентабельность бизнеса, и наоборот.

Модель показывает, что конкуренция — это не только борьба с прямыми конкурентами, но и сложная система взаимосвязанных факторов. Её цель — помочь компаниям понять внешнюю среду, выявить ключевые риски и возможности, а также разработать стратегию, которая позволит укрепить позиции на рынке.

Интегральные методы оценки конкурентоспособности предприятия — это подходы, которые учитывают несколько критериев и факторов, объединяя их в единый показатель. Они позволяют комплексно анализировать деятельность компании, учитывая как внутренние, так и внешние аспекты. [20]

И. Максимовым предложена методика оценки конкурентоспособности интегральным подходом, в основе которой — оценка четырёх групповых показателей или критериев конкурентоспособности.

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичное использование производственных затрат, целесообразность эксплуатации основных фондов, эффективность технологии изготовления товара, организацию труда на производстве.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: автономность предприятия от внешних источников финансирования, возможность расплачиваться по своим долгам, перспективы уверенного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами стимулирования. В четвертую группу — показатели конкурентоспособности предоставляемых работ.

Таким образом методика оценки представлена в формуле 1:

$$K_k = 0,15 \times \mathcal{E}_\Pi + 0,29 \times \Phi_\Pi + 0,23 \cdot \mathcal{E}_c + 0,33 \cdot K_m \quad (1)$$

где:  $K_k$  — интегральный коэффициент конкурентоспособности предприятия;

$\mathcal{E}_\Pi$  — критерий эффективности производственной деятельности;

$\Phi_\Pi$  — критерий финансового положения предприятия;

$\mathcal{E}_c$  — критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара;

$K_m$  — критерий конкурентоспособности товара (услуги);

коэффициенты 0,15, 0,29, 0,23, 0,33 установлены экспертным способом.

Р.А. Фатхутдинов предложил методику оценки, в которой уровень конкурентоспособности предприятия считается как средневзвешенная величина по показателям товаров на конкретных рынках. Отдельно проводится анализ эффективности деятельности организации, исходя из конкурентоспособности и эффективности каждого товара на каждом рынке.

Отдельно считается показатель устойчивости функционирования организации (формула 2):

$$K_{отр} = \frac{\sum_{i=1}^n V_i \times K_i}{\sum_{i=1}^n V_i} \quad (2)$$

где:  $K_{отр}$  - интегральный показатель конкурентоспособности организации  
 $V_i$  — доля объёма продаж  $i$ -го товара на рынке (в натуральных или стоимостных единицах);

$K_i$  — конкурентоспособность  $i$ -го товара (в долях единицы, обычно от 0 до 1);

$n$  — количество наименований товаров, выпускаемых предприятием.

И. Зилькарнаев и Л. Ильясова предложили методику, в которой интегральная конкурентоспособность предприятия определяется как доля рынка, занимаемая предприятием, и темпы её роста (формула 3):

$$K_{инт} = Д \times Т \quad (3)$$

где:  $Д$  — доля рынка, которую занимает компания (в долях единицы или процентах).

$Т$  — темп роста доли рынка. Этот коэффициент показывает, во сколько раз увеличилась доля рынка за определённый период. Например, если  $Т = 1,05$ , это означает рост на 5%.

Нормирование показателя, осуществляется по форме 4:

$$K_{инт\_норм} = Д_{мах} \times Т_{мах} Д \times Т \quad (4)$$

где:  $Д_{мах}$  и  $Т_{мах}$  — максимальные значения доли рынка и темпа роста среди рассматриваемых предприятий (или отраслевые эталоны).

Также существует универсальный способ расчёта средневзвешенного интегрального показателя, широко применяемая в разных методиках оценки конкурентоспособности, выраженный формулой 5:

$$K = \sum_{i=1}^n w_i \times k_i \quad (5)$$

где:  $w_i$  — вес показателя (определяется экспертно);

$k_i$  — нормализованное значение показателя;

$n$  — количество показателей.

Также применяют SWOT-анализа – он используется для комплексной оценки всех составляющих конкурентоспособности предприятия. Основная цель такого анализа — выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешней среды. Основоположником данного метода является - Альберт Хамфри.

Структура матрицы SWOT:

- Сильные стороны — внутренние преимущества компании:
- Слабые стороны — внутренние недостатки:
- Возможности — внешние благоприятные факторы:
- Угрозы — внешние негативные факторы:

Алгоритм проведения SWOT-анализа включает следующие этапы:

- Определение сильных сторон: квалификация персонала, техническая оснащённость, узнаваемость бренда, доступ к ресурсам, надёжность и стабильность.
- Выявление слабых сторон: устаревшие ИТ-технологии, недостаток квалифицированных кадров, неэффективная система управления рисками.
- Анализ внешних возможностей: изменение регуляторной среды, появление новых нишевых рынков, рост интереса к финансовым технологиям.



– Оценка внешних угроз: усиление конкуренции, ужесточение нормативных требований, нестабильность экономического климата, увеличение стоимости заимствования.

SWOT-анализ экономически обоснован как инструмент стратегического планирования: он позволяет с минимальными затратами времени и ресурсов получить структурированное представление о текущем положении предприятия, выявить внутренние резервы для роста (сильные стороны и возможности) и потенциальные риски (слабые стороны и угрозы), что помогает оптимизировать распределение инвестиций, сфокусироваться на наиболее перспективных направлениях развития и снизить вероятность финансовых потерь.

PESTLE-анализ, предложенный Фрэнсисом Агилар — это «прародитель» методологии, однако на протяжении многих лет ученые дорабатывали ее.

Метод PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental) используется для глубокого анализа макроокружения предприятия. Каждая буква аббревиатуры обозначает одну из сфер, воздействующих на деятельность банка:

- Политический аспект: политическая ситуация в регионе, наличие поддержки со стороны властей.
- Экономический аспект: инфляция, уровень безработицы, доходы населения, стоимость денег.
- Социальный аспект: демографическая ситуация, культурные предпочтения, поведенческие стереотипы жителей региона.
- Технологический аспект: использование цифровых технологий, внедрение ИИ, автоматизации процессов.
- Правовой аспект: правовая среда, налоговая нагрузка, правовые требования регуляторов.
- Экологический аспект: экологические инициативы, поддержка зелёных технологий, программы устойчивого развития.



Суть PESTLE-анализа заключается в систематической оценке шести групп внешних факторов, влияющих на деятельность предприятия, — чтобы заблаговременно выявить риски (например, рост инфляции, ужесточение регулирования) и возможности (внедрение новых технологий, спрос на «зелёные» продукты), оптимизировать распределение ресурсов, повысить устойчивость бизнеса и рентабельность за счёт проактивного стратегического планирования при относительно низких затратах на сам анализ.

Методы оценки конкурентоспособности предприятия помогают выявить сильные и слабые стороны компании относительно конкурентов, определить области, нуждающиеся в улучшении, и установить цели дальнейшего развития.

Полученные в результате оценки выводы служат основой для выбора наиболее эффективных инструментов повышения конкурентоспособности, таких как: [30]

1. Снижение издержек производства. Оптимизация производственных процессов, модернизация оборудования, рациональное использование ресурсов позволяют выпускать продукцию с меньшими затратами, чем у конкурентов. Это даёт возможность либо снижать цены, либо увеличивать маржу.

2. Дифференциация продукции. Создание уникальных характеристик товара (качества, дизайна, дополнительных услуг) повышает его ценность в глазах потребителей. Дифференциация может базироваться на особенностях продукта, репутации бренда, качестве обслуживания.

3. Инновации и технологическое развитие. Внедрение новых технологий, разработка инновационных продуктов или бизнес-процессов позволяют создавать конкурентные преимущества. Инновации могут касаться как производства, так и способов продвижения, обслуживания клиентов.

4. Стратегическое управление. Выбор чёткой стратегии, соответствующей возможностям и целям предприятия, включая анализ

конкурентной среды. Стратегии могут быть направлены на лидерство в затратах, дифференциацию, фокусирование на нишевом рынке.

5. Развитие человеческого капитала. Инвестиции в обучение и повышение квалификации персонала, формирование квалифицированной рабочей силы повышают эффективность работы и способствуют внедрению инноваций.

6. Анализ конкурентной среды. Для оценки угроз со стороны конкурентов, поставщиков, покупателей, товаров-заменителей и новых игроков на рынке.

7. Управление отношениями с поставщиками и потребителями. Оптимизация цепочек поставок, развитие партнёрских отношений с ключевыми контрагентами, адаптация под потребности клиентов укрепляют позиции на рынке.

8. Государственная поддержка и институциональные факторы. Использование льгот, субсидий, инфраструктурных возможностей, созданных государством, может стать дополнительным конкурентным преимуществом.

На основании проведённых исследований можно сделать вывод, что методы оценки конкурентоспособности предприятия, такие как матрица «привлекательность-конкурентоспособность» компании «Мак-Кинси», матрица БКГ Брюса Хендерсона, модель пяти сил Портера, интегральный подход И. Максимова, Р.А. Фатхутдинова, И. Зилькарнаева и Л. Ильясова, SWOT анализ Альберта Хамфри и PESTLE анализ Фрэнсиса Агилара, позволяют объективно проанализировать положение компании на рынке и выявить её слабые и сильные стороны. Основываясь на полученных результатах, руководство предприятия может выбрать эффективные инструменты повышения конкурентоспособности.

В таблице 4 представлен анализ преимуществ и недостатков методов оценки конкурентоспособности.

Преимущества и недостатки методов оценки конкурентоспособности  
предприятия

Метод оценки конкурентоспособности	Преимущества	Недостатки
Матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Наглядность;</li> <li>— Помогает сбалансировать портфель продуктов;</li> <li>— Определяет приоритеты распределения ресурсов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Упрощённое представление (не учитывает многие факторы);</li> <li>— Акцент на финансовые показатели, а не на качество;</li> <li>— Может быть неактуальна для быстроменяющихся рынков.</li> </ul>
Матрица Портера (модель пяти сил)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Глубокий анализ внешней среды;</li> <li>— Выявляет ключевые риски и возможности;</li> <li>— Подходит для разных отраслей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Фокус на внешних факторах, игнорирует внутренние;</li> <li>— Статичный анализ (не всегда учитывает динамику);</li> <li>— Требуется актуальных данных по отрасли.</li> </ul>
Интегральные методы	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Комплексный подход;</li> <li>— Количественная оценка;</li> <li>— Гибкость (можно адаптировать критерии под компанию).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Сложность сбора данных;</li> <li>— Субъективность весовых коэффициентов;</li> <li>— Трудоёмкость расчётов.</li> </ul>
SWOT-анализ	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Универсальность;</li> <li>— Простота и наглядность;</li> <li>— Комплексный взгляд на компанию и среду.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Субъективность оценок;</li> <li>— Риск поверхностного анализа;</li> <li>— Не даёт количественных результатов.</li> </ul>
PESTLE-анализ	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Широкий охват внешних факторов;</li> <li>— Помогает прогнозировать изменения;</li> <li>— Полезен для долгосрочного планирования.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Не учитывает внутренние факторы;</li> <li>— Большой объём данных;</li> <li>— Сложность интерпретации результатов.</li> </ul>

Источник: составлено автором по данным [19,21,30]

Резюмируя представленные методы оценки конкурентоспособности, можно выделить общие преимущества и недостатки. Ключевыми достоинствами большинства методик являются их комплексность и наглядность, позволяющие получить структурное представление о положении предприятия на рынке и выявить ключевые факторы успеха.

Однако, несмотря на их полезность, все методы имеют и существенные ограничения. Основными недостатками выступают субъективность в оценке некоторых факторов, сложность сбора и обработки большого объема информации, а также статичность анализа, который не всегда успевает за стремительными изменениями рыночной среды. Часто наблюдается фокус на

отдельных аспектах (внешних или внутренних), упуская при этом целостную картину.

Таким образом в первой главе были проанализированы фундаментальные аспекты конкурентоспособности предприятия, включая её теоретическую сущность и прикладное значение. Особое внимание было уделено нормативно-правовой базе. Также были тщательно изучены ключевые факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность, а также методологические подходы и инструменты, используемые для её оценки.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ЛЭЦ «ЛАКРИМА»

### 2.1. Основные экономические показатели предприятия

ООО «Лечебно-эстетический центр «Ларима» представляет собой многопрофильное медицинское учреждение, призванное обеспечить комплексный подход к здоровью и красоте своих пациентов. Основанный на принципах высококвалифицированной медицинской помощи и индивидуального подхода, центр зарекомендовал себя как надежный партнер в поддержании и улучшении качества жизни.

Рассмотрим динамику ключевых показателей предприятия за период с 2020 по 2024 годы, представленную в таблице 5.

Таблица 5

#### Финансово-экономические показатели ООО «ЛЭЦ «ЛАКРИМА»

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024	Темп роста, %	
						2024/ 2020	2024/ 2023
Выручка, млн. руб.	15,4	53,3	125,9	106,2	118,2	в 7,7 раз	1,11
Чистая прибыль, млн. руб.	1,1	7	11,9	1,6	2,2	в 2 раза	1,38
Капитал, млн. руб.	3,5	6,2	12,9	14,4	14,4	В 4,1 раза	1
Коэффициент автономии	0,23	0,37	0,69	0,71	0,76	В 3,3 раза	1,07
Рентабельность продаж (ROS), %.	7,1	13	9,4	1,5	1,8	В 0,3 раза	1,2
Рентабельность активов (ROA), %.	7,2	42,2	64,1	7,7	11,4	В 1,6 раза	1,48
Рентабельность собственного капитала (ROE), %.	31	113	92,2	10,8	15	В 0,5 раз	1,39
Коэффициент оборачиваемости активов, %	4,4	8,6	9,8	7,4	8,2	В 1,9 раза	1,11

Источник: составлено автором по данным [36]

Анализ экономических показателей демонстрирует стабильный рост выручки - в 7,7 раз, увеличение чистой прибыли – в 2,2 раза, капитала - в 4,1



раза. Коэффициент автономии увеличился в 3,3 раза, рентабельность активов — в 1,6 раза, а коэффициент оборачиваемости активов — в 1,9 раза.

При этом следует отметить отрицательную динамику таких показателей как рентабельность продаж снизилась в 0,3 раза, а рентабельность собственного капитала уменьшилась в 0,5 раза.

Важно отметить, что большинство данных иллюстрируют финансовую устойчивость. Несмотря на относительно небольшую чистую прибыль, совокупность показателей позволяет говорить о положительной динамике и потенциале дальнейшего роста.

Деятельность центра охватывает широкий спектр направлений, включая дерматологию, косметологию, гинекологию, урологию, а также терапевтические и диагностические услуги. Особое внимание уделяется эстетической медицине, где применяются передовые методики и современное оборудование для достижения наилучших результатов в области омоложения, коррекции фигуры и ухода за кожей.

«Ларима» гордится своей командой высококлассных специалистов, обладающих не только глубокими знаниями и обширным опытом, но и искренним желанием помочь каждому пациенту. Регулярное повышение квалификации, участие в научных конференциях и обмен опытом с ведущими клиниками страны позволяют врачам центра оставаться на острие медицинских достижений.

Особое место в философии «Ларимы» занимает профилактическая медицина. Центр предлагает авторские программы комплексного обследования, направленные на раннее выявление предрасположенностей к заболеваниям и формирование индивидуальных рекомендаций по поддержанию здоровья. Такой превентивный подход позволяет пациентам сохранять активность и отличное самочувствие на долгие годы, минимизируя риски развития хронических недугов.

«Ларима» также активно развивает направление аппаратной косметологии. Современные методики, такие как SMAS-лифтинг, RF-

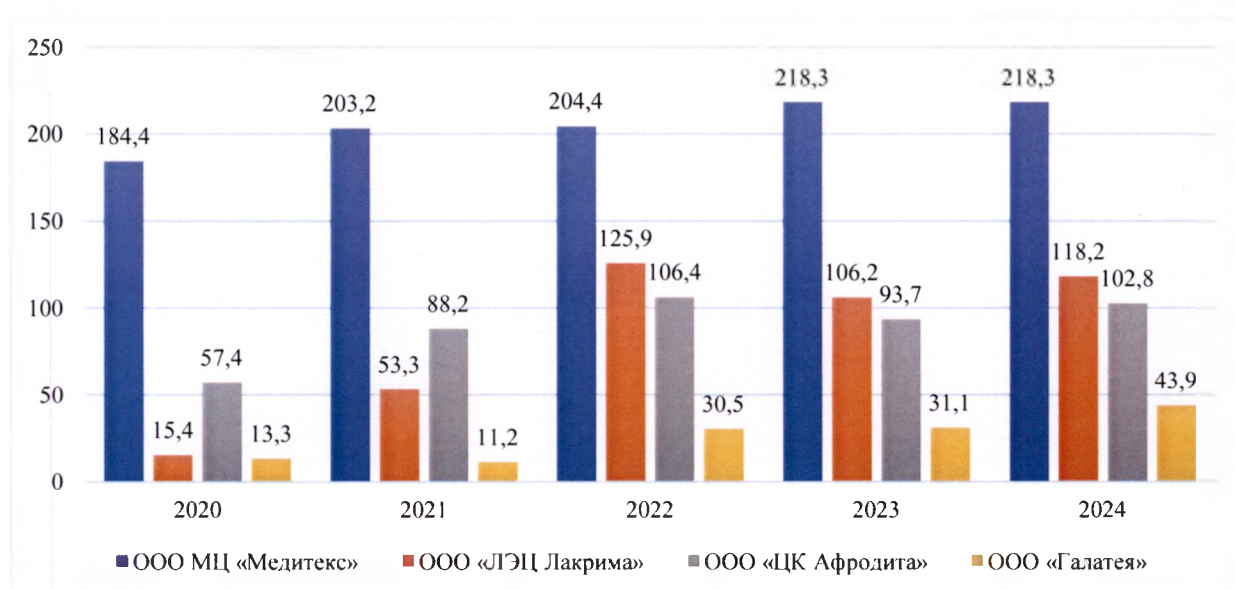
лифтинг, фракционное омоложение и лазерная эпиляция, позволяют добиться выраженных результатов без хирургического вмешательства. Процедуры подбираются строго индивидуально, с учетом типа кожи, возраста и желаемых эффектов, делая их максимально эффективными и безопасными.

Забота о пациентах выходит за рамки медицинских процедур. Центр стремится создать для каждого посетителя атмосферу заботы и внимания. Уютные кабинеты, приветливый персонал и возможность получения исчерпывающих консультаций по любым вопросам делают пребывание в «Лариме» комфортным и приятным. Здесь царит атмосфера доверия, где каждый пациент чувствует себя особенным и получает максимум поддержки на пути к здоровью и красоте.

## 2.2. Оценка уровня конкурентоспособности предприятия

Для всесторонней оценки конкурентоспособности предприятия по отношению к основным участникам рынка проведем детальный анализ их ключевых финансовых показателей в динамике за период с 2020 по 2024 год.

Данный подход позволит выявить тенденции и закономерности в развитии компаний, а также определить их относительную позицию на рынке.



Источник: составлено автором по данным [35-38]

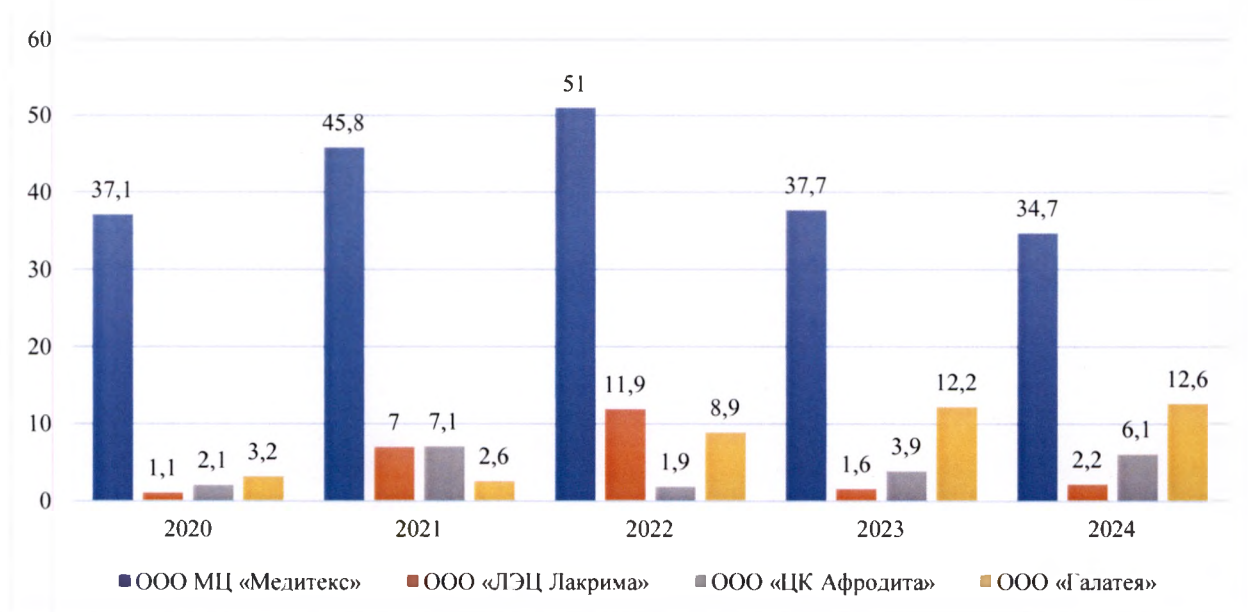
Рисунок 8. Выручка, млн. руб.

Анализ динамики выручки на рисунке 8 свидетельствует о устойчивом росте сектора. ООО МЦ «Медитекс» демонстрирует стабильную экспансию: с 184,4 млн руб. в 2020 г. до 218,3 млн руб. в 2024 г., с среднегодовым приростом 4,3%. Пиковые значения достигнуты в 2023–2024 гг., что указывает на оптимизацию операционной эффективности.

ООО «ЛЭЦ Лакрима» проявило наиболее динамичный рост: выручка выросла в 7,7 раза (с 15,4 млн руб. до 118,2 млн руб.), с резким скачком в 2022 г. (125,9 млн руб.), вероятно, за счет расширения производственных мощностей. Среднегодовой темп — 52,8%.

ООО «ЦК Афродита» увеличило показатели на 79,2% (с 57,4 до 102,8 млн руб.), с пиком в 2022 г. (106,4 млн руб.).

ООО «Галатhea» показало рост в 3,3 раза (с 13,3 до 43,9 млн руб.), с ускорением после 2022 г.



Источник: составлено автором по данным [35-38]

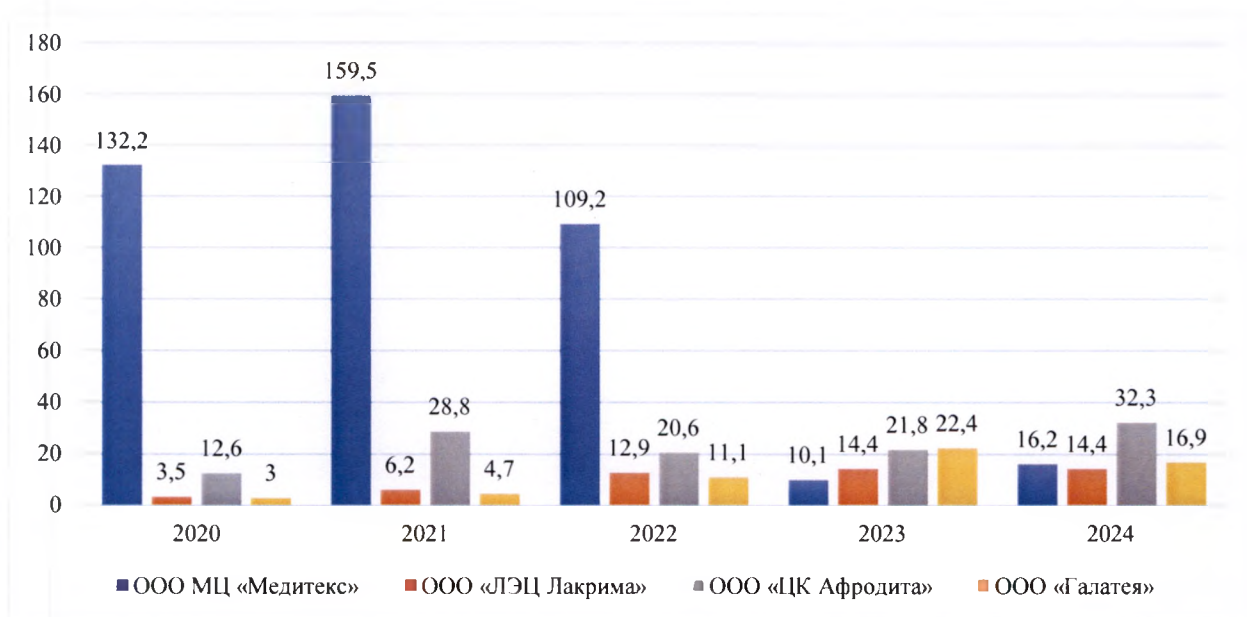
Рисунок 9. Чистая прибыль (убыток), млн. руб.

На рисунке 9 мы видим, что ООО МЦ «Медитекс», ООО «ЛЭЦ Лакрима», ООО «ЦК Афродита» и ООО «Галатhea» за 2020–2024 годы раскрывает яркую картину рыночных трансформаций в медицинской отрасли.

Лидерство «Медитекс» с пиком в 51 млн в 2022 году и последующим снижением до 34,7 млн в 2024-м подчеркивает устойчивость, но и уязвимость к внешним вызовам, таким как пандемия и экономическая турбулентность.

В то же время «Галатея» демонстрирует впечатляющий рост: с 3,2 млн в 2020-м до 12,6 млн в 2024-м, удваивая показатели за счет инноваций и диверсификации. «ЛЭЦ Лакрима» и «ЦК Афродита» показывают волатильность — резкие взлеты в 2021–2022 годах сменяются колебаниями, что отражает чувствительность нишевых игроков к конкуренции и регуляторным изменениям.

В целом, данные иллюстрируют стратегическую адаптацию: лидеры укрепляют позиции через цифровизацию и экспансию, а аутсайдеры ищут точки прорыва. К 2024 году рынок консолидируется вокруг устойчивых моделей, обещая дальнейший рост для тех, кто инвестирует в технологии и партнерства.



Источник: составлено автором по данным [35-38]

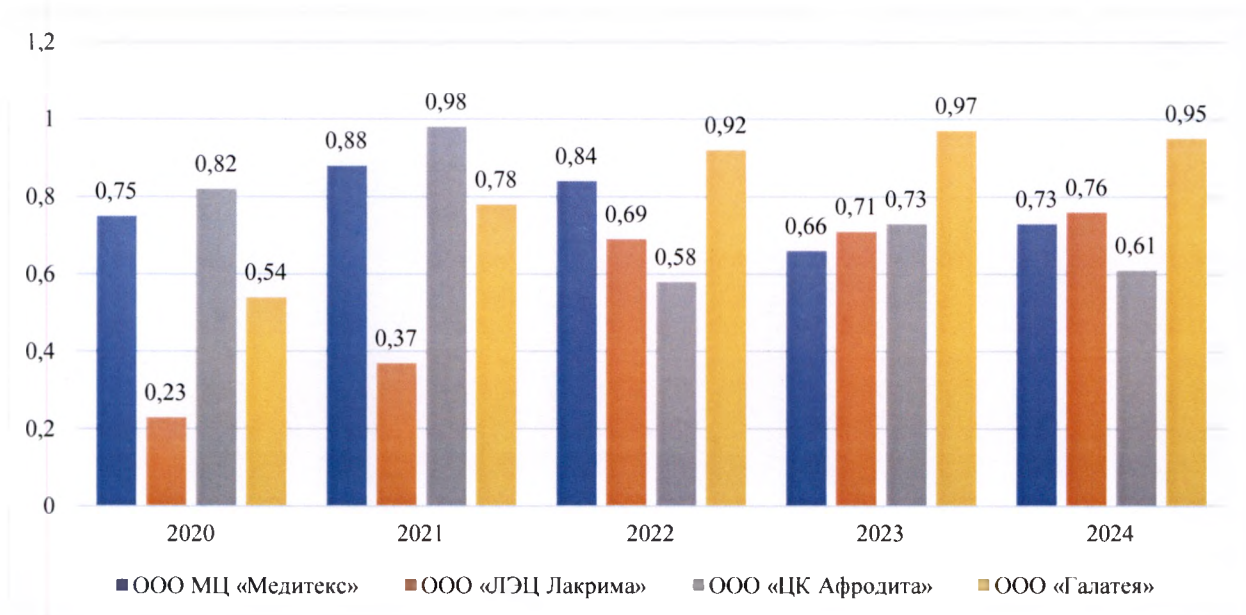
Рисунок 10. Капитал, млн. руб.

По данным рисунка 10 мы видим то, что ООО МЦ «Медитекс» показывает резкое падение стоимости капитала с 132,2 в 2020 году до 10,1 в 2023 году, с незначительным восстановлением до 16,2 в 2024 году.



В то же время, ООО «ЛЭЦ Лакрима» и ООО «ЦК Афродита» демонстрируют устойчивый рост. Капитал ООО «ЛЭЦ Лакрима» увеличился с 3,5 до 14,4, а ООО «ЦК Афродита» – с 12,6 до 32,3 за анализируемый период, что свидетельствует о позитивных тенденциях в развитии этих компаний.

ООО «Галатhea» показывает волатильную динамику: рост с 3 до 22,4 к 2023 году, с последующим снижением до 16,9 в 2024 году.



Источник: составлено автором по данным [35-38]

Рисунок 11. Коэффициент автономии (финансовой независимости).

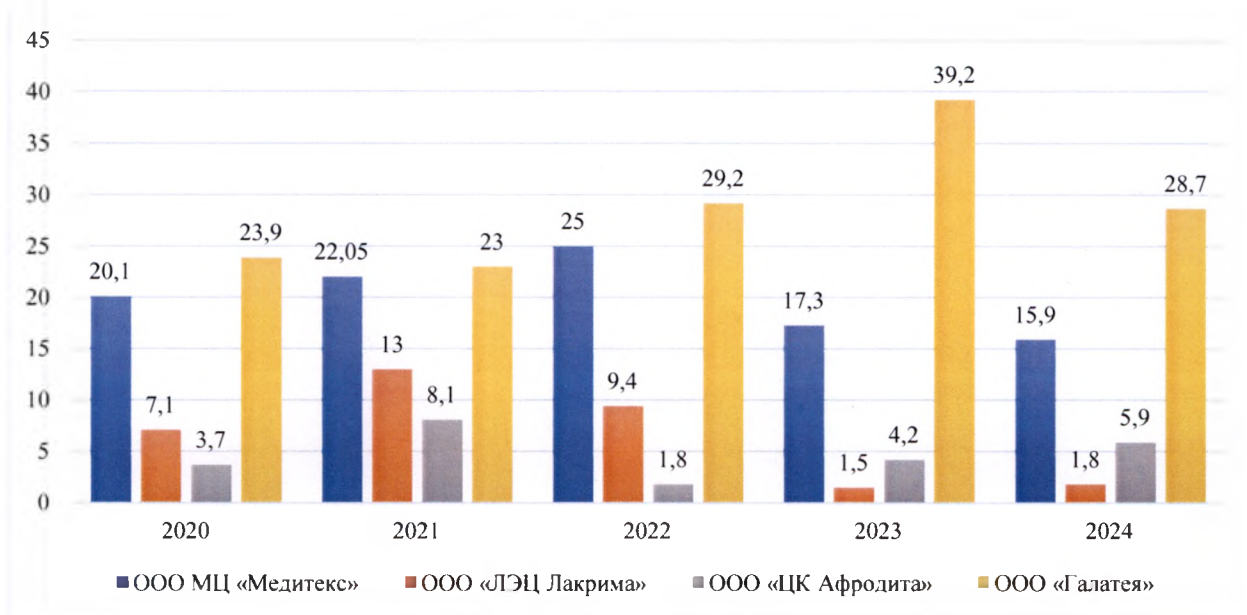
Исходя из данных рисунка 11 мы можем сделать вывод о том, что ООО «Галатhea» демонстрирует стабильно высокий уровень финансовой независимости, о чем свидетельствует непрерывный рост показателя с 0,54 в 2020 году до 0,95 в 2024 году. Аналогично, ООО «ЛЭЦ Лакрима» показывает выраженную положительную динамику, увеличив свой коэффициент автономии с 0,23 в 2020 году до 0,76 в 2024 году, что указывает на существенное укрепление её финансового положения.

Ситуация с ООО МЦ «Медитекс» более неоднозначна. После роста до 0,88 в 2021 году, коэффициент автономии демонстрировал снижение, достигнув 0,66 в 2023 году, однако в 2024 году наблюдается некоторое восстановление до 0,73. ООО «ЦК Афродита» показывает волатильную



динамику: пик в 0,98 в 2021 году сменяется значительным падением до 0,58 в 2022 году, с последующим восстановлением до 0,73 в 2023 году и незначительным снижением до 0,61 в 2024 году.

Полученные результаты позволяют заключить, что ООО «Галатея» и ООО «ЛЭЦ Лакрима» поддерживают устойчивую тенденцию к повышению финансовой независимости, в то время как ООО МЦ «Медитекс» и ООО «ЦК Афродита» сталкиваются с вызовами.



Источник: составлено автором по данным [35-38]

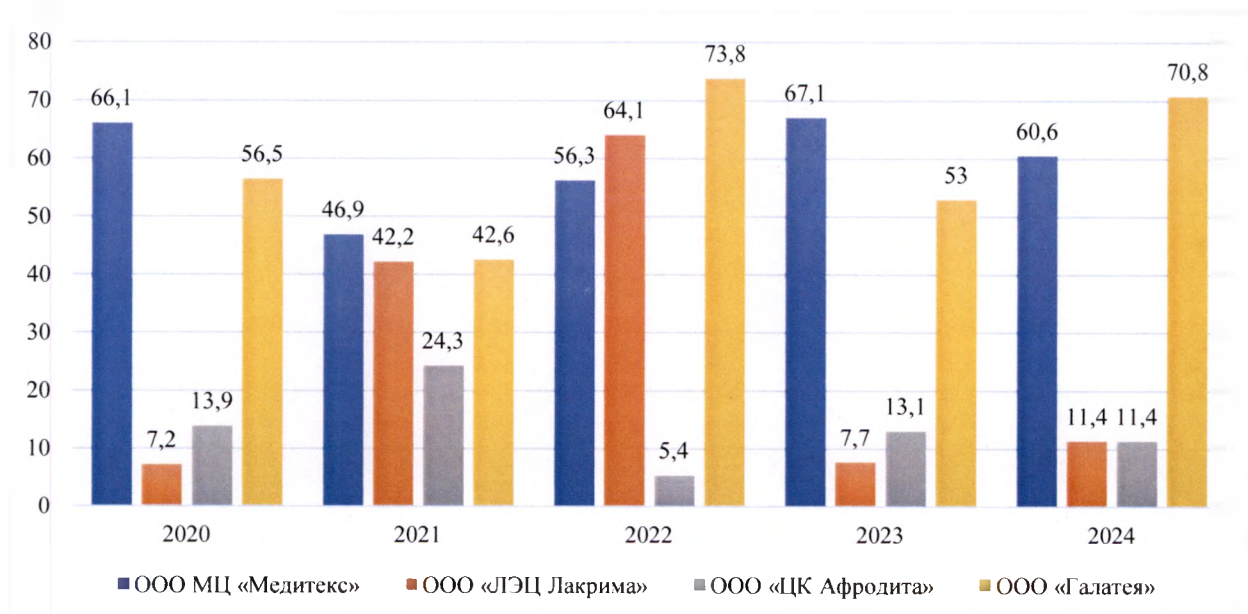
Рисунок 12. Рентабельность продаж (ROS), %.

На основе представленных данных можно сделать вывод о том, что ООО МЦ «Медитекс» демонстрирует волатильную динамику, с пиком в 2022 году (25%), после чего наблюдается снижение до 15,9% в 2024 году. Это может свидетельствовать о возможных колебаниях в эффективности управления затратами или ценовой политике.

ООО «ЛЭЦ Лакрима» пережило существенное падение рентабельности с 13% в 2021 году до 1,8% в 2024 году.

ООО «ЦК Афродита» также показывает неоднозначную динамику, с сильными колебаниями, в том числе значительным спадом до 1,8% в 2022 году, хотя в 2024 году наблюдается некоторый рост до 5,9%.

ООО «Галатея», напротив, демонстрирует устойчивый рост рентабельности продаж, достигнув 39,2% в 2023 году, хотя в 2024 году показатель несколько снизился до 28,7%. Это может указывать на более эффективные бизнес-процессы и стратегическое управление по сравнению с другими анализируемыми субъектами.



Источник: составлено автором по данным [35-38]

Рисунок 13. Рентабельность активов (ROA), %.

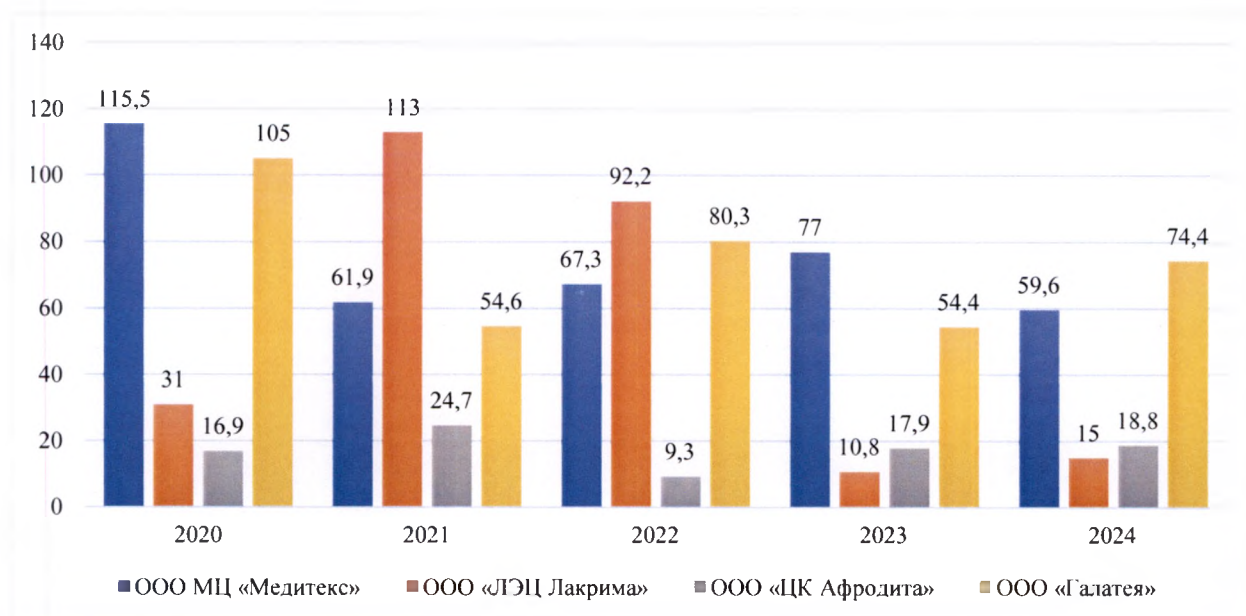
Исходя из данных рисунка 13 можно сделать вывод о том, что ООО МЦ «Медитекс» демонстрирует в целом положительную динамику, с наиболее высокими показателями ROA в 2020 (66,1%) и 2023 (67,1%) годах, несмотря на снижение в 2021 (46,9%). Устойчивый рост в последние два года (60,6% в 2024).

ООО «ЛЭЦ Лакрима» показало значительные колебания ROA, достигнув пика в 42,2% в 2021 году, но продемонстрировав резкое снижение до 7,2% в 2020 году и 7,7% в 2023 году. Показатель 2024 года (11,4%) остается на умеренном уровне, что указывает на потенциальные вызовы в поддержании стабильной рентабельности.

ООО «ЦК Афродита» характеризуется наиболее низкой и волатильной рентабельностью активов. После показателей в 13,9% (2020) и 24,3% (2021),

наблюдается существенное падение до 5,4% в 2022 году, с незначительным восстановлением до 13,1% в 2023 году и 11,4% в 2024 году.

ООО «Галатея» показывает стабильно высокие значения ROA, с пиками в 73,8% в 2022 году и 70,8% в 2024 году. Незначительное снижение в 2023 году (53%) является временным, учитывая возвращение к высоким показателям.



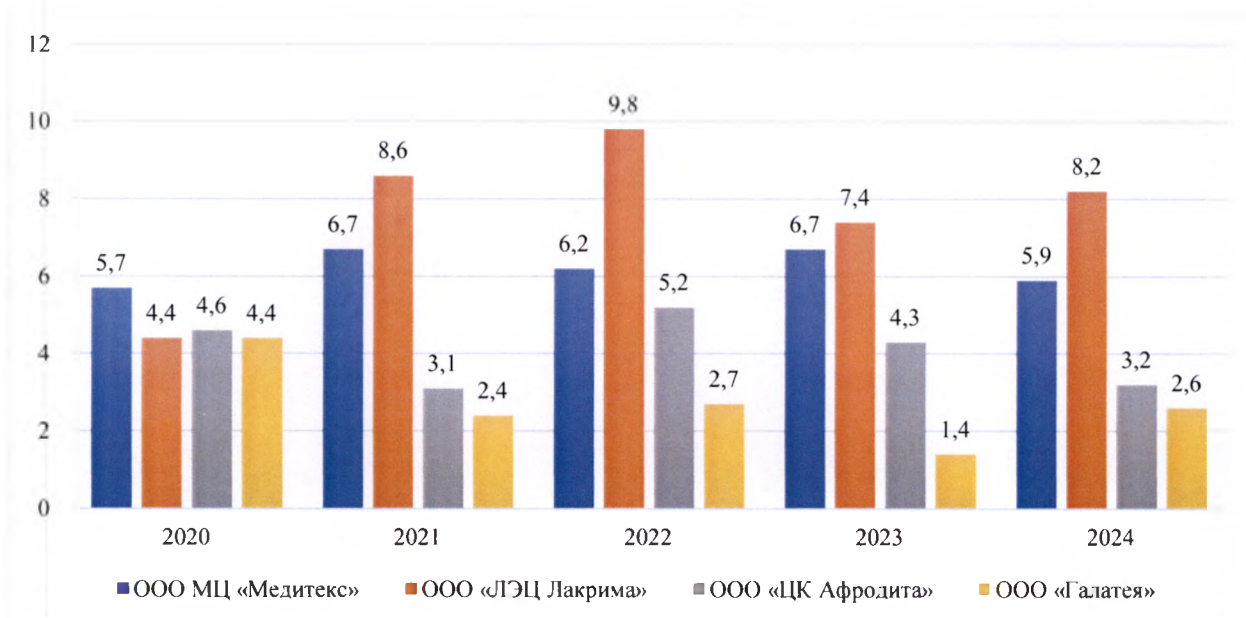
Источник: составлено автором по данным [35-38]

Рисунок 14. Рентабельность собственного капитала (ROE), %.

Данные на рисунке 14 свидетельствуют о том, что ООО МЦ «Медитекс» демонстрирует нелинейную динамику: пиковые значения в 2020 году (115,5%) с последующим снижением до 59,6% в 2024 году. В противоположность этому, ООО «ЛЭЦ Лакрима» демонстрирует рост ROE с 31% в 2020 году до 113% в 2021 году, однако последующие годы характеризуются существенным падением до 15% в 2024 году, что может свидетельствовать о наличии разовых положительных эффектов в 2021 году. ООО «ЦК Афродита» показывает стабильно низкие значения ROE, лишь незначительно колеблющиеся в пределах 9,3-31% и демонстрирующие некоторый спад в последние годы.

Наиболее интересный паттерн наблюдается у ООО «Галатея»: после относительно стабильного уровня в 2020-2022 годах (105%, 54,6%, 80,3%) в

2023 году происходит резкое падение до 54,4%, с последующим восстановлением до 74,4% в 2024 году.



Источник: составлено автором по данным [35-38]

Рисунок 15. Коэффициент оборачиваемости активов, %

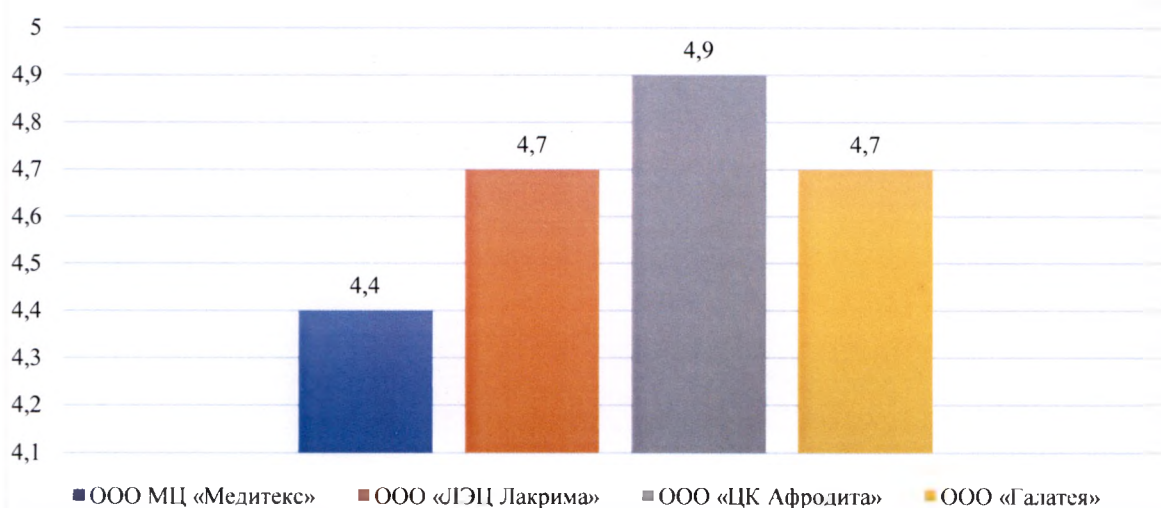
Анализ динамики коэффициента оборачиваемости активов на рисунке 15 выявил то, что ООО МЦ «Медитекс» демонстрирует относительную стабильность показателя, колеблясь в пределах 5,7% - 6,7%. Среднее значение за период составляет 6,3%, что указывает на умеренную эффективность использования активов.

ООО «ЛЭЦ Лакрима» выделяется значительным ростом коэффициента в 2021 году до 8,6, с последующей волатильностью, но сохранением на высоком уровне (среднее значение 7,4).

ООО «ЦК Афродита» показывает неустойчивую динамику, с пиком в 2021 году (3,1) и существенным снижением к 2024 году (3,2), при среднем значении 4,2.

ООО «Галатея» демонстрирует стабильное снижение коэффициента оборачиваемости активов на протяжении всего анализируемого периода, с 4,4 в 2020 году до 2,6 в 2024 году (среднее значение 2,7).





Источник: составлено автором по данным [35-38]

Рисунок 16. Рейтинг по качеству обслуживания на 2026 год, %.

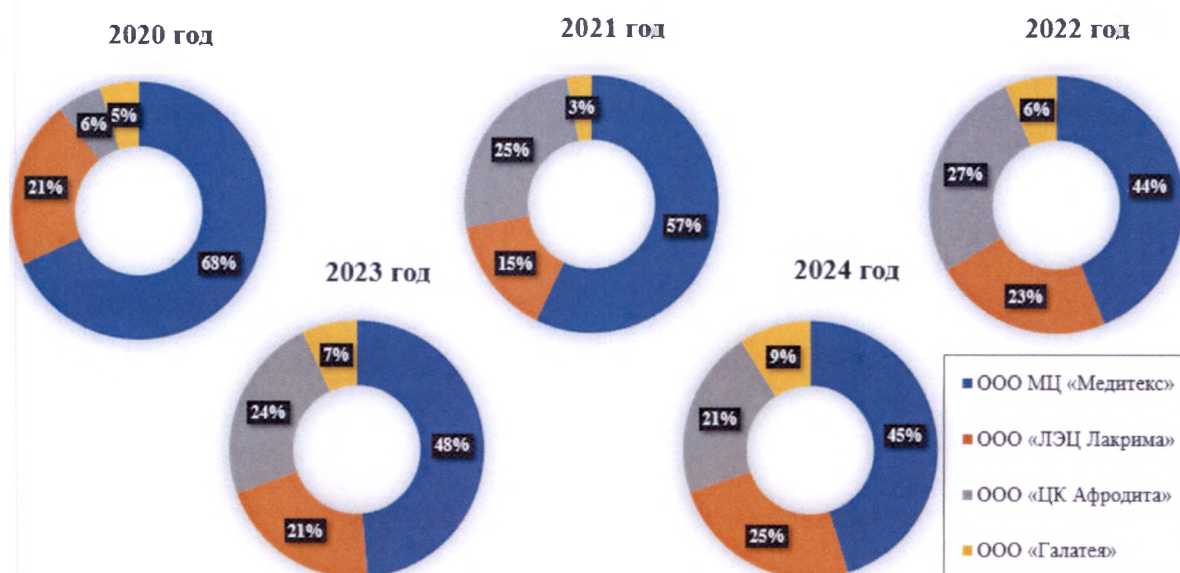
Исходя из данных можно сделать вывод о том, что лидером по данному параметру является ООО «ЦК Афродита» с наивысшим рейтингом 4,9 балла, что на 11,4% превышает показатель ООО МЦ «Медитекс» (4,4 балла). Это свидетельствует о превосходной эффективности в предоставлении услуг, включая оперативность отклика, квалификацию персонала и удовлетворенность клиентов. ООО «ЛЭЦ Лакрима» и ООО «Галатея» демонстрируют паритет на уровне 4,7 балла, подтверждая их конкурентоспособность в сегменте среднего сегмента рынка.

Анализ динамики рыночной доли ключевых игроков показывает значительные колебания в их позициях. Лидирующие позиции на протяжении всего исследуемого периода неизменно занимала компания ООО МЦ «Медитекс», демонстрируя устойчивую тенденцию к доминированию.

Компания ООО «ЛЭЦ «Лакрима» в 2020 и 2024 годах занимала вторую позицию, однако в последующие годы произошло снижение ее рыночной доли, что привело к перемещению на третью позицию. В свою очередь, компания ООО «ЦК Афродита» демонстрировала стабильное удержание второй позиции в течение трех лет подряд, но в 2020 и 2024 годах также спустилась на третью позицию.



Наименьшую долю рынка среди рассмотренных компаний занимает ООО «Галатея», что свидетельствует о ее относительно слабом положении на рынке в сравнении с конкурентами.



Источник: составлено автором по данным [57-60]

Рисунок 17. Доля рынка предприятий

Таким образом, комплексный анализ ключевых финансовых показателей ООО «ЛЭЦ Лакрима» и её основных конкурентов — ООО МЦ «Медитекс», ООО «ЦК Афродита» и ООО «Галатея» — за 2020–2024 годы выявляет динамичную картину конкурентоспособности на рынке медицинских услуг.

ООО «ЛЭЦ Лакрима» выделяется взрывным ростом выручки (в 7,7 раза), значительным укреплением финансовой независимости (с 0,23 до 0,76) и устойчивым наращиванием капитала, что подчёркивает успешную стратегию расширения производственных мощностей и адаптации к вызовам, включая пандемию и экономическую турбулентность. Несмотря на снижение рентабельности продаж до 1,8 % в 2024 году, положительная динамика автономии и капитала свидетельствует о долгосрочной устойчивости.

При этом обращает на себя внимание выраженная волатильность финансовых результатов ООО «ЛЭЦ Лакрима». Резкие колебания чистой прибыли и рентабельности активов (ROA: от 42,2 % в 2021 г. до 7,7 % в 2023

г.) указывают на зависимость от внешних факторов и необходимость повышения операционной стабильности.

Конкурентные преимущества компании базируются на высокой оборачиваемости активов (среднее значение — 7,4, пик в 2021 г. — 8,6), что говорит об активном использовании ресурсов для генерации выручки. Рост капитала с 3,5 млн руб. до 14,4 млн руб. создаёт основу для дальнейшего масштабирования. Однако ключевые вызовы связаны с падением рентабельности: снижение ROS с 13 % (2021 г.) до 1,8 % (2024 г.) и ROE с 113 % (2021 г.) до 15 % (2024 г.) сигнализирует о необходимости оптимизации затрат и пересмотра ценовой политики.

На основе данных сравнительного анализа мы проведем комплексную оценку конкурентоспособности предприятия ООО «ЛЭЦ «Лакрима». Для достижения этой цели будет применен ряд методологических инструментов, включающих в себя пять ключевых методов: матрицу Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ), модель пяти сил Портера, интегральный подход, SWOT-анализ и PEST-анализ.

– Матрица Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ).

Классификация услуг предприятия:

- «Звёзды»: основные медицинские услуги с высоким ростом выручки и рыночной долей;
- «Дойные коровы»: устоявшиеся услуги с низкой динамикой, но стабильным доходом;
- «Трудные дети»: новые направления с высоким потенциалом роста, но низкой долей рынка;
- «Собаки»: убыточные или низкорентабельные услуги.



Источник: составлено автором

Рисунок 18. Матрица Бостонской Консалтинговой Группы по предприятию ООО «ЛЭЦ «Лакрима».

Основываясь на классификации услуг, мы предлагаем следующие решения:

- инвестировать в «звёзды»;
- использовать доходы от «дойных коров» для финансирования роста;
- проанализировать «трудных детей» на предмет потенциала;
- сократить или оптимизировать «собак».

Таким образом, применение матрицы БКГ позволяет ООО «ЛЭЦ «Лакрима» сформировать сбалансированную стратегию управления услугами.

Ключевыми действиями станут поддержка лидеров рынка, эффективное использование стабильных источников дохода и рациональное управление новыми и проблемными направлениями.

- Модель пяти сил Портера.
  - Угроза новых игроков: умеренная — высокие барьеры входа (лицензии, оборудование).
  - Рыночная власть поставщиков: средняя — зависимость от поставщиков оборудования и материалов.

- Рыночная власть покупателей: высокая — клиенты могут выбирать между медицинскими центрами.
- Угроза товаров-заменителей: низкая — ограниченные альтернативы профессиональным медицинским услугам.
- Уровень конкурентной борьбы: высокий — конкуренция между медицинскими центрами за клиентов.



Источник: составлено автором

Рисунок 19. Модель пяти сил Портера по предприятию  
ООО «ЛЭЦ «Лакрима».

Отраслевое окружение ООО «ЛЭЦ «Лакрима» характеризуется средней привлекательностью. Основные угрозы связаны с высоким уровнем конкуренции и значительной властью покупателей.

Чтобы успешно функционировать в таких условиях, предприятие должно фокусироваться на постоянном улучшении качества предоставляемых услуг и снижении издержек. Развитие уникальных предложений и поддержание высоких стандартов обслуживания помогут укрепить позиции компании на рынке и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность.

– Интегральный подход.

Рассчитаем интегральный показатель конкурентоспособности ( $K$ ) по формуле 5.

Рассчитаем вес показателя по формуле 6:

$$w_i = \frac{2 \times (n - R_i + 1)}{n(n+1)} \quad (6)$$

где:  $n$  — количество показателей (5);

$R_i$  — средний ранг показателя.

Рассчитаем каждый показатель (формула 7):

– Рост выручки ( $R_i=1,33$ ):

$$w = \frac{2 \cdot (5 - 1,33 + 1)}{5 \cdot 6} \approx 0,31 \quad (7)$$

– Коэффициент автономии ( $R_i=1,67$ ) (формула 8):

$$w = \frac{2 \cdot (5 - 1.67 + 1)}{5 \cdot 6} \approx 0,29 \quad (8)$$

– ROA ( $R_i=3,00$ ) (формула 9):

$$w = \frac{2 \cdot (5 - 3 + 1)}{5 \cdot 6} \approx 0,20 \quad (9)$$

– Рентабельность продаж (ROS) ( $R_i=4,33$ ) (формула 10):

$$w = \frac{2 \cdot (5 - 4,33 + 1)}{5 \cdot 6} \approx 0,11 \quad (10)$$

– Оборачиваемость активов ( $R_i=4,67$ ) (формула 11):

$$w = \frac{2 \cdot (5 - 4.67 + 1)}{5 \cdot 6} \approx 0,09 \quad (11)$$

Интегральный показатель получен посредством формулы 12:

$$K = 0,31 \cdot 0,9 + 0,29 \cdot 0,3 + 0,2 \cdot 0,8 + 0,11 \cdot 0,6 + 0,09 \cdot 0,8 \approx 0,66 \quad (12)$$



Полученное значение интегрального показателя конкурентоспособности  $K=0,66$  находится близко к максимальной отметке 1,0. Это свидетельствует о достаточно сильных позициях компании на рынке.

Однако важно отметить, что существуют направления для дальнейшего совершенствования, особенно в области рентабельности продаж и оборачиваемости активов, которые имеют относительно низкие нормализованные значения.

– SWOT-анализ предприятия представим в таблице 6.

Таблица 6

## SWOT-анализ ООО «ЛЭЦ Лакрима»

Сильные стороны	Слабые стороны
<b>Взрывной рост выручки:</b> увеличение в 7,7 раза за период 2020–2024 гг. (с 15,4 млн руб. до 118,2 млн руб.), что свидетельствует о высокой рыночной динамике и успешном расширении.	<b>Резкое падение рентабельности продаж (ROS):</b> снижение с 13% в 2021 г. до 1,8% в 2024 г., что указывает на ухудшение эффективности управления затратами или ценовую конкуренцию.
<b>Значительное укрепление финансовой независимости:</b> рост коэффициента автономии с 0,23 (2020 г.) до 0,76 (2024 г.), что повышает устойчивость к внешним шокам и снижает зависимость от заёмных средств.	<b>Волатильность чистой прибыли:</b> резкие взлёты в 2021–2022 гг. сменяются колебаниями, что отражает чувствительность к рыночным изменениям и регуляторным факторам.
<b>Устойчивый рост капитала:</b> увеличение с 3,5 млн руб. (2020 г.) до 14,4 млн руб. (2024 г.), подтверждающий финансовую стабильность и инвестиционную привлекательность.	<b>Относительно низкий рейтинг качества обслуживания</b> (4,7 балла в 2026 г.), уступающий лидеру рынка (ООО «ЦК Афродита» — 4,9 балла), что может ограничивать лояльность клиентов.
<b>Успешная адаптация к внешним вызовам:</b> рост на фоне пандемии и экономической турбулентности, вероятно, за счёт расширения производственных мощностей (резкий скачок выручки в 2022 г. — 125,9 млн руб.).	<b>Зависимость от капиталовложений:</b> быстрый рост требует значительных инвестиций, что может создавать давление на денежные потоки в краткосрочной перспективе
Возможности	Угрозы
<b>Дальнейшая экспансия на рынке:</b> высокий темп роста выручки открывает возможности для выхода в новые регионы или сегменты медицинских услуг.	<b>Усиление конкуренции:</b> лидеры рынка (например, ООО МЦ «Медитекс» и ООО «ЦК Афродита») укрепляют позиции через цифровизацию и партнёрства, что может снизить долю «ЛЭЦ Лакрима».
<b>Оптимизация затрат для повышения рентабельности:</b> внедрение технологий или пересмотр ценовой политики может компенсировать падение ROS и улучшить маржинальность.	<b>Регуляторные изменения:</b> чувствительность нишевых игроков к нормативным ограничениям (лицензирование, стандарты качества) может увеличить издержки.
<b>Партнёрства и слияния:</b> рост капитала и автономии делает компанию привлекательной для стратегических альянсов или привлечения инвесторов.	<b>Экономическая нестабильность:</b> внешние вызовы (инфляция, колебания спроса) могут усугубить волатильность прибыли и замедлить рост.
<b>Повышение качества обслуживания:</b> инвестиции в обучение персонала и клиентский сервис позволят приблизиться к лидеру по	<b>Риски перекредитования:</b> несмотря на рост автономии, дальнейшее расширение может

рейтингу (ООО «ЦК Афродита») и усилить конкурентные преимущества.	потребовать заёмных средств, повышая долговую нагрузку.
---	---

Источник: составлено автором

ООО «ЛЭЦ Лакрима» демонстрирует значительный рост выручки и капитала, однако сталкивается с падением рентабельности и волатильностью прибыли. Для устойчивого развития компания должна сосредоточиться на оптимизации затрат, повышении качества обслуживания и адаптации к меняющимся рыночным условиям.

– PEST-анализ представим в таблице 7

Таблица 7

#### PEST-анализ ООО «ЛЭЦ Лакрима».

<b>Политические факторы</b>	<b>Экономические факторы</b>
ужесточение регулирования в медицинской отрасли; госпрограммы поддержки здравоохранения (возможности для госзакупок); санкции и ограничения на импорт оборудования.	инфляция и рост цен на ресурсы (давление на рентабельность); колебания курса валют (влияние на закупку импортного оборудования); доступность кредитов (зависит от ключевой ставки ЦБ).
<b>Социальные факторы</b>	<b>Технологические факторы</b>
рост спроса на медицинские услуги; повышение требований к качеству обслуживания; демографические изменения (старение населения).	цифровизация медицины (телемедицина, электронные карты); внедрение ИИ в диагностику; автоматизация процессов (снижение затрат).

Источник: составлено автором

Таким образом, ООО «ЛЭЦ Лакрима» должно активно адаптироваться к политическим и экономическим рискам, эффективно использовать социальные тренды и своевременно внедрять современные технологии для укрепления своей конкурентоспособности и устойчивости на рынке медицинских услуг.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что ООО «ЛЭЦ «Лакрима» обладает значительным потенциалом для дальнейшего роста и стратегического развития. Для эффективного задействования данного потенциала требуется разработка и реализация комплекса стратегических

инициатив, направленных на оптимизацию ключевых финансовых показателей и укрепление конкурентных преимуществ на рынке.

### **2.3. Исследование факторов, снижающих конкурентоспособность предприятия**

Комплексный анализ финансовых индикаторов ООО «ЛЭЦ Лакрима» в контексте сравнительного анализа с аналогичными предприятиями отрасли позволяет выявить ряд ключевых факторов, ограничивающих его конкурентные возможности. [24,40,41]

Внешние факторы:

1. Экономическая нестабильность и макроэкономические риски. Период 2020–2024 гг. характеризовался повышенной экономической турбулентностью, вызванной последствиями пандемии COVID-19, инфляционным давлением, колебаниями валютного курса и санкционными ограничениями.

2. Рост себестоимости услуг. Как и в других сегментах медицинской отрасли, в 2026 году ожидается дальнейшее увеличение стоимости медицинского оборудования, расходных материалов, зарплат персонала, аренды и эксплуатационных расходов. Логистические сложности с закупкой оборудования также могут усугубить ситуацию.

3. Регуляторные изменения в медицинской отрасли. Ужесточение требований к лицензированию, сертификации и контролю качества медицинских услуг влечёт дополнительные затраты на соответствие нормативным актам.

4. Усиление конкуренции. Рост рынка медицинских услуг привлекает новых игроков, в т.ч. крупных федеральных сетей. Конкуренция за клиентов и квалифицированный персонал обостряется, вынуждая компании увеличивать маркетинговые бюджеты и затраты на персонал. При этом высокие темпы роста выручки ООО «ЛЭЦ Лакрима» (в 7,7 раза за период)

могли спровоцировать ответные меры со стороны конкурентов — ценовые войны, агрессивные рекламные кампании, переманивание специалистов.

5. Изменения в системе ОМС и госфинансировании. Сокращение доли государственных контрактов или ужесточение условий их получения снижает стабильность доходов. Даже при росте коммерческой выручки зависимость от госпрограмм создаёт риски для долгосрочного планирования.

6. Геополитические и санкционные риски. Несмотря на некоторое смягчение денежно-кредитной политики, сохраняются риски, связанные с санкционным давлением и колебаниями курса рубля, что может повлиять на стоимость импортных материалов и оборудования.

Внутренние факторы:

1. Падение рентабельности продаж (ROS) с 13% (2021 г.) до 1,8% (2024 г.) — ухудшение управления затратами или ценовая конкуренция.

2. Волатильность чистой прибыли — нестабильность денежных потоков и сложности с планированием.

3. Низкий рейтинг качества обслуживания (4,7 балла в 2026 г.) относительно лидера рынка (ООО «ЦК Афродита» — 4,9 балла) — риск потери клиентов.

4. Высокая потребность в капиталовложениях из-за быстрого роста (выручка выросла в 7,7 раза за 2020–2024 гг.) — давление на денежные потоки и риск роста долговой нагрузки.

5. Резкое снижение рентабельности собственного капитала (ROE) с 113% (2021 г.) до 15% (2024 г.) — падение эффективности использования капитала и инвестиционной привлекательности.

6. Волатильность коэффициента оборачиваемости активов (пик — 8,6 в 2021 г., среднее — 7,4) — неоптимальное использование активов в отдельные периоды.

7. Возможное отставание в бизнес-процессах относительно конкурентов (например, ООО «Галатея» с ROS 28,7% в 2024 г.) — снижение маржинальности и операционной эффективности.



8. Слабая интеграция цифровых технологий. В условиях тренда на цифровизацию здравоохранения (телемедицина, электронные медкарты, ИИ-диагностика) отсутствие инвестиций в IT-инфраструктуру снижает эффективность процессов и ухудшает клиентский опыт. Это косвенно подтверждается относительно невысоким рейтингом качества обслуживания (4,7 балла против 4,9 у ООО «ЦК Афродита»).

9. Зависимость от ключевых контрактов или клиентов. Если значительная часть выручки генерируется за счёт ограниченного числа крупных заказчиков (например, корпоративных договоров), потеря даже одного из них может критически ударить по финансовым результатам.

Совокупность этих факторов создаёт риски для долгосрочной устойчивости ООО «ЛЭЦ Лакрима». Несмотря на впечатляющие темпы роста выручки и укрепление финансовой независимости (коэффициент автономии вырос с 0,23 до 0,76), предприятие сталкивается с критическими рисками. Приоритетами должны стать: оптимизация затрат, повышение операционной эффективности и инвестиции в технологии для улучшения качества услуг.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод о том, что во второй главе нашего исследования мы провели всесторонний анализ предприятия ООО «ЛЭЦ «Лакрима». Мы изучили внутреннюю структуру компании, ее операционную деятельность и стратегическое позиционирование на рынке. Особое внимание было уделено анализу ключевых игроков отрасли и оценки конкурентоспособности предприятия, что позволило нам выявить конкурентные преимущества и потенциальные угрозы для ЛЭЦ «Лакрима».

На основании проведенного анализа мы пришли к выводу, что предприятие находится в стадии активного роста и динамичного развития. Однако, несмотря на достигнутые успехи, ЛЭЦ «Лакрима» сталкивается с рядом серьезных вызовов, требующих комплексного подхода к управлению бизнес-процессами. В частности, мы выделили ключевые факторы, влияющие на конкурентоспособность компании, включая технологические инновации, рыночные тенденции, а также внутренние и внешние экономические условия.



### ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ЛЭЦ «ЛАКРИМА»

#### 3.1. Стратегические подходы и интегрированные мероприятия по усилению конкурентных позиций

В целях совершенствования стратегии повышения конкурентоспособности ООО «ЛЭЦ «Лакрима» предлагается модель интегрированной стратегии, сочетающей элементы дифференциации, фокусирования и лидерства по издержкам.

Предлагаемая стратегическая модель предусматривает многоуровневое усиление конкурентных позиций через:

- создания уникальных преимуществ в качестве услуг и клиентском опыте (дифференциация);
- концентрации на ключевых сегментах целевой аудитории (фокусирование);
- снижения себестоимости без потери качества (лидерство по издержкам).

Данная стратегическая концепция представляет собой синергетическую комбинацию различных конкурентных подходов, что позволяет компании не только адаптироваться к текущим рыночным условиям, но и создавать устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

Интегрированная стратегия обеспечивает синергетический эффект, способствующий достижению как краткосрочных, так и долгосрочных конкурентных преимуществ для компании. (таблица 8)

Таблица 8

Преимущества интегрированной стратегии для ООО «ЛЭЦ «Лакрима»

Преимущества	Выгода
Экономические	Рост выручки, прибыли, рентабельности
Конкурентные	Уникальность, гибкость, расширение доли рынка
Операционные	Эффективность, стандартизация, снижение издержек

Клиентские	Удобство, персонализация, доступность
Социальные	Новые рабочие места, вклад в здоровье общества
Стратегические	Устойчивость, масштабируемость, инвестиционная привлекательность

Источник: составлено автором по данным [15]

Стратегия создаёт устойчивую модель роста, где экономические успехи подкрепляются социальным эффектом, а конкурентные преимущества усиливаются операционными улучшениями. Это позволяет предприятию не просто выживать в условиях высокой конкуренции, а занимать лидирующие позиции на рынке медицинских услуг региона.

Тем не менее, данная стратегия сопряжена с рядом потенциальных рисков, которые требуют тщательного анализа. В таблице 9 мы детально рассмотрим эти риски и соответствующие методы их минимизации.

Таблица 9

Риски интегрированной стратегии и меры их минимизации на предприятии

Риск	Вероятность	Меры минимизации
Рост затрат на инновации	Высокая	Поэтапное внедрение, резервный фонд
Сопrotивление персонала	Средняя	Обучение, мотивация, вовлечение в процесс изменений
Низкая востребованность услуг	Средняя	Пилотные проекты, маркетинговые исследования
Технические сбои	Средняя	Резервное копирование, техподдержка, обучение
Изменения законодательства	Высокая	Мониторинг, аудит, консультации юристов
Кибератаки	Средняя	Системы кибербезопасности, обучение персонала
Усиление конкуренции	Высокая	Акцент на персонализацию, программы лояльности
Устаревание технологий	Средняя	Выбор масштабируемых решений, регулярное обновление
Репутационные потери	Средняя	Обратная связь, прозрачная коммуникация, контроль качества

Источник: составлено автором по данным [15]

Реализация мер минимизации ключевых рисков (поэтапное внедрение инноваций, обучение персонала, пилотные проекты, кибербезопасность, мониторинг законодательства и др.) обеспечит стабильность стратегии ООО

«ЛЭЦ «Лакрима», снизит финансовые и операционные потери, защитит репутацию компании

Изложенная интегрированная стратегия задаёт общее направление развития предприятия. Она формирует фундамент для устойчивого роста и создания долгосрочных конкурентных преимуществ — но, чтобы превратить стратегические намерения в реальные результаты, необходим чёткий план действий:

1. Оптимизация затрат и повышение рентабельности предполагают пересмотр ценовой политики: необходимо провести анализ эластичности спроса по цене для разных категорий услуг и внедрить дифференцированное ценообразование с учётом сегментации клиентов. Для снижения себестоимости услуг следует искать альтернативных поставщиков расходных материалов и оборудования без потери качества, заключать долгосрочные контракты с фиксированными ценами — это поможет защититься от инфляции.

Кроме того, стоит оптимизировать логистические цепочки, чтобы сократить транспортные расходы. Важным шагом станет автоматизация рутинных процессов: внедрение специализированного программного обеспечения для учёта, отчётности и управления ресурсами позволит заметно снизить трудозатраты.

2. Повышение качества обслуживания требует системного подхода. Прежде всего, нужно организовать регулярное обучение персонала: проводить тренинги по коммуникативным навыкам и клиентоориентированности, а также обеспечивать повышение квалификации медицинских специалистов через курсы, семинары и конференции.

Необходимо внедрить полноценную систему контроля качества: разработать стандарты обслуживания для каждого вида услуг, регулярно проводить аудит с привлечением независимых экспертов и выстроить систему обратной связи от клиентов — например, через анкетирование, опросы и работу с отзывами.

Улучшение клиентского опыта возможно за счёт внедрения онлайн-записи и напоминаний о визитах, а также создания программы лояльности для постоянных клиентов.

3. Цифровизация бизнес-процессов откроет новые возможности для развития. В частности, стоит внедрить телемедицину — организовать дистанционные консультации, что позволит расширить клиентскую базу и повысить доступность услуг. Целесообразно создать электронные медицинские карты: это автоматизирует хранение и обработку данных пациентов и обеспечит быстрый доступ к истории лечения.

Развитие онлайн-присутствия также играет важную роль: нужно обновить сайт, сделав интерфейс более понятным, а также активно вести социальные сети для продвижения услуг и взаимодействия с клиентами.

4. Диверсификация услуг и экспансия помогут компании выйти на новые уровни развития. Для начала стоит расширить спектр услуг, включив востребованные на рынке направления — например, превентивную медицину и реабилитацию.

Перспективным шагом станет выход на новые сегменты: можно развивать корпоративные программы медицинского обслуживания и наладить сотрудничество с туристическими компаниями для оказания услуг туристам.

Географическая экспансия тоже заслуживает внимания: открытие филиалов или партнёрство с клиниками в других районах города либо соседних населённых пунктах позволит увеличить охват аудитории.

5. Укрепление финансовой устойчивости требует продуманных решений. Важно оптимизировать структуру капитала, снизив зависимость от заёмных средств за счёт реинвестирования прибыли. Также рекомендуется создать резервный фонд: накопление средств поможет покрывать непредвиденные расходы и защитит компанию от экономических колебаний.

Дополнительно стоит рассмотреть возможность привлечения инвестиций — поиск стратегических партнёров или инвесторов даст ресурсы для дальнейшего развития.

6. Снижение регуляторных рисков — ещё один ключевой аспект стратегии. Для этого необходимо организовать мониторинг изменений законодательства: назначить ответственного сотрудника, который будет отслеживать нововведения в сфере здравоохранения.

Регулярный аудит соответствия поможет проверять деятельность клиники на предмет соблюдения лицензионных требований и стандартов качества. Наконец, полезно выстраивать взаимодействие с регуляторами: участие в профессиональных ассоциациях и рабочих группах позволит влиять на формирование нормативных актов и своевременно адаптироваться к изменениям.

Таким образом, внедрение предлагаемой интегрированной стратегии для ООО «ЛЭЦ «Лакрима» представляет собой комплексный и системный подход к достижению устойчивого конкурентного преимущества, а также к укреплению лидирующих позиций на динамично развивающемся рынке медицинских услуг.

Предлагаемые мероприятия характеризуются тесной взаимосвязью и синергетическим эффектом: цифровизация инфраструктуры обеспечивает логистическую и операционную гибкость, что, в свою очередь, способствует экспансии на новые сегменты рынка. Параллельно с этим, внедрение программ профессионального развития и обучения персонала повышает эффективность предоставления новых услуг, что является критически важным фактором в условиях растущих требований к качеству медицинского обслуживания.

Последовательная реализация данного стратегического плана позволит создать прочную основу для долгосрочного устойчивого развития предприятия, обеспечивая адаптацию к динамично изменяющимся условиям внешней среды и поддержание конкурентных преимуществ в условиях высокой рыночной конкуренции.



### 3.2. Количественная оценка социально-экономического эффекта от предложенных мероприятий

Оценка эффекта от реализации предлагаемых стратегических мероприятий по шести ключевым показателям базируется на текущих данных ООО «ЛЭЦ «Лакрима» и отраслевых прогнозах на 2026–2030 гг.

1. Оптимизация затрат и повышение рентабельности может быть осуществлена посредством следующих мероприятий:

- поиск альтернативных поставщиков;
- автоматизация учёта и отчётности;
- внедрение дифференцированного ценообразования.

Расчётные показатели наглядно продемонстрируют результативность предлагаемых мероприятий:

- Снижение себестоимости услуг (формула 13):

$$\Delta \text{Себестоимость} = \text{Текущие расходы} \times \text{Процент снижения себестоимости} \quad (13)$$

При снижении себестоимости на 10 %, текущей выручке 118,2 млн руб. и расходах 111,6 млн руб. экономия составит (формула 14):

$$\Delta \text{Себестоимость} = 111,6 \times 0,1 = 11,16 \text{ млн руб.} \quad (14)$$

- Рост рентабельности продаж (ROS) рассчитана по формуле 15:

$$\Delta ROS = \frac{\text{Чистая прибыль} + \Delta \text{Экономия затрат}}{\text{Выручка}} \times 100\% \quad (15)$$

При сохранении выручки и снижении затрат получен показатель, рассчитанный по формуле 16:

$$ROS_{2026} = \frac{2,2 + 11,16}{118,2} \times 100\% \approx 11,3\% \quad (16)$$

• Дополнительный доход от дифференцированного ценообразования определен формулой 17:

$$\Delta \text{Выручка} = \text{Выручка} \times \text{Спрос} \times \text{Наценка} \quad (17)$$

При росте спроса на 5% и средней наценке 15% (формула 18):

$$\Delta \text{Выручка} = 118,2 \times 0,05 \times 0,15 \approx 0,89 \text{ млн руб.} \quad (18)$$

Итоговый эффект за 5 лет получен посредством формулы 19:

$$(11,16 + 0,89) \times 5 = 60,25 \text{ млн руб.} \quad (19)$$

2. Повышение качества обслуживания может быть достигнуто посредством таких мероприятий, как:

- обучение персонала;
- система контроля качества;
- программа лояльности.

Расчёты эффективности предлагаемых мероприятий:

- Рост клиентской базы на 7 % в год, при среднем чеке 5 тыс. руб.:

$$\Delta \text{Клиенты} = \left( \frac{\text{Выручка}}{\text{Средний чек}} \right) \times \text{Рост клиентской базы} \quad (20)$$

$$\Delta \text{Клиенты} = \left( \frac{118,2 \text{ млн}}{5 \text{ тыс.}} \right) \times 0,07 \approx 1\,655 \text{ чел.} \quad (21)$$

$$\Delta \text{Выручка} = \text{Клиенты} \times \text{Средний чек} \quad (22)$$

$$\Delta \text{Выручка} = 1\,655 \times 5 \text{ тыс.} = 8\,275 \text{ млн руб./год} \quad (23)$$

• Снижение текучести кадров на 30 %. Экономия на подборе и обучении (средняя стоимость найма 50 тыс. руб., текучесть 20% от 21 чел.):

$$\text{Экономия}_{\text{кадров}} \quad (24)$$

$$= (\text{Численность} \times \text{Текучесть}) \times \text{Стоимость найма} \\ \times \Delta \text{Снижение текучести}$$

$$\text{Экономия}_{\text{кадров}} = (21 \times 0,2) \times 50 \text{ тыс.} \times 0,3 \approx 0,63 \text{ млн руб./год} \quad (25)$$

Итоговый эффект за 5 лет:

$$(8\,275 + 0,63) \times 5 = 44,525 \text{ млн руб.} \quad (26)$$

3. Цифровизация бизнес-процессов предлагается осуществить посредством:

- внедрения телемедицины;
- электронных медкарт;

Расчёты эффективности предлагаемых мероприятий:

- Расширение клиентской базы за счёт телемедицины на 5 %.

Дополнительный доход:

$$\Delta \text{Выручка}_{\text{телемед}} = \text{Выручка} \times \text{Расширение клиентской базы} \quad (27)$$

$$\Delta \text{Выручка}_{\text{телемед}} = 118,2 \times 0,05 = 5,91 \text{ млн руб./год} \quad (28)$$

- Сокращение времени на оформление документов на 20 %.

Эквивалентно высвобождению 0,5 ставки (зарплата 600 тыс. руб./год):

$$\Delta \text{Экономия}_{\text{время}} \quad (29)$$

$$= \text{Зарплата высвобожденной ставки}$$

$$\times \text{Сокращение времени}$$

$$\text{Экономия} = 600 \text{ тыс.} \times 0,2 = 0,12 \text{ млн руб./год} \quad (30)$$

Итоговый эффект за 5 лет:

$$(5,91 + 0,12) \times 5 = 30,15 \text{ млн руб.} \quad (31)$$

4. Диверсификация услуг и экспансия может быть достигнута посредством следующих мероприятий:

- введение превентивной медицины и реабилитации;
- корпоративные программы;

Расчёты эффективности предлагаемых мероприятий, представлны в формулах 32-36:

- Доход от новых услуг — 15 % от выручки:

$$\Delta \text{Выручка}_{\text{новые услуги}} = \text{Выручка} \times \Delta \text{Доля новых услуг} \quad (32)$$

$$\Delta \text{Выручка} = 118,2 \times 0,15 = 17,73 \text{ млн руб./год} \quad (33)$$

- Корпоративные контракты (5 компаний по 2 млн руб./год):

$$\Delta \text{Выручка}_{\text{корпоратив}} = \text{Количество компаний} \times \quad (34)$$

Доход с компании

$$\Delta \text{Выручка} = 5 \times 2 = 10 \text{ млн руб./год} \quad (35)$$

Итоговый эффект за 5 лет:

$$17,73 \times 5 + 10 \times 5 = 138,65 \text{ млн руб.} \quad (36)$$

5. Укрепление финансовой устойчивости планируется достигнуть посредством:

- создания резервного фонда;
- привлечения инвестиций.

Расчёты эффективности предлагаемых мероприятий представлены в формулах 37-41:

- Резервный фонд (5 % прибыли). При росте прибыли до 10 млн руб.:

$$\text{Фонд} = \text{Прибыль} \times \text{Доля отчислений в фонд} \quad (37)$$

$$\text{Фонд} = 10 \times 0,05 = 0,5 \text{ млн руб./год} \quad (38)$$

- Привлечение инвестиций (10 млн руб. под 10 % годовых).

Доходность:

$$\text{Доход}_{\text{инвестиции}} = \text{Сумма инвестиций} \times \text{Ставка доходности} \times N \quad (39)$$

$$\text{Доход} = 10 \times 0,1 \times 5 = 5 \text{ млн руб.} \quad (40)$$

Итоговый эффект за 5 лет:

$$0,5 \times 5 + 5 = 7,5 \text{ млн руб.} \quad (41)$$

6. Снижение регуляторных рисков можно посредством таких мероприятий, как:

- мониторинг законодательства;
- аудит соответствия.

Расчёты эффективности предлагаемых мероприятий представлены в формулах 42-44:

- Предотвращение штрафов (экономия 0,5 млн руб./год).
- Оптимизация налогов за счёт льгот (снижение на 5 %):

$$\Delta \text{Налоги} = \text{Сумма налогов до оптимизации} \times \text{Процент снижения налоговой нагрузки} \quad (42)$$

$$\Delta \text{Налоги} = 1,3 \text{ млн} \times 0,05 = 0,065 \text{ млн руб./год} \quad (43)$$

Итоговый эффект за 5 лет:

$$(0,5 + 0,065) \times 5 = 2,825 \text{ млн руб.} \quad (44)$$

Произведя расчет оценки социально-экономического эффекта, мы систематизируем полученные данные в таблице 10, что обеспечит их наглядное и структурированное представление.

Таблица 10

Сводная таблица социально-экономического эффекта (2026–2030 гг.)

Направление	Эффект за 5 лет, млн руб.
Оптимизация затрат	60,25
Качество обслуживания	44,525
Цифровизация	30,15
Диверсификация и экспансия	138,65
Финансовая устойчивость	7,5
Регуляторные риски	2,825
Итого	283,9

Источник: составлено автором

Ключевые показатели к 2030 году:



- выручка:  $\approx 250$  млн руб. (+112 % к 2024 г.);
- чистая прибыль:  $\approx 15$  млн руб. (+580 % к 2024 г.);
- рентабельность продаж (ROS):  $\approx 12$  %;
- коэффициент автономии:  $\geq 80$  %;
- рейтинг качества обслуживания: 4,9 балла (уровень лидера рынка).

Социальный эффект:

- создание 15–20 новых рабочих мест;
- повышение доступности медицинских услуг для населения;
- рост квалификации персонала;
- улучшение имиджа компании как инновационного игрока рынка.

Предложенные мероприятия носят комплексный и взаимодополняющий характер: экономические улучшения (рост выручки, прибыли, рентабельности) подкрепляются социальными достижениями (новые рабочие места, доступность услуг, повышение квалификации). Это позволит ООО «ЛЭЦ «Лакрима»: укрепить свои позиции на рынке медицинских услуг; повысить конкурентоспособность за счёт инноваций и диверсификации; обеспечить долгосрочную финансовую устойчивость и снизить риски; внести вклад в развитие региональной системы здравоохранения.

Таким образом, реализация плана на 2026–2030 гг. является обоснованной и перспективной стратегией, способной принести ощутимую пользу как самой компании, так и обществу в целом.

В третьей главе исследования мы предложили стратегический подход и разработали комплекс мероприятий для укрепления конкурентных позиций компании. Провели количественную оценку социально-экономического эффекта от внедрения предложенных инициатив, что позволило выявить позитивную динамику развития ООО ЛЭЦ Лакрима в долгосрочной перспективе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполненное исследование позволило всесторонне изучить проблему повышения конкурентоспособности ООО «Лечебно-эстетического центра «Лакрима» и предложить практические рекомендации для ее решения.

Был проведён детальный анализ фундаментальных аспектов конкурентоспособности предприятия. В частности: раскрыта теоретическая сущность конкурентоспособности и определено её прикладное значение; изучено нормативно-правовое регулирование, формирующее конкурентную среду; выявлены основные факторы, влияющие на конкурентоспособность; рассмотрены методологические подходы и инструменты оценки конкурентоспособности.

Выполнен всесторонний анализ деятельности предприятия, который включал: исследование внутренней структуры компании и её операционной деятельности; оценку стратегического позиционирования предприятия на рынке; анализ ключевых игроков отрасли; оценку конкурентоспособности предприятия.

Результаты анализа показали, что «ЛЭЦ Лакрима» находится на стадии активного роста и динамичного развития. Вместе с тем выявлены существенные вызовы, требующие совершенствования системы управления бизнес-процессами.

К ключевым факторам, влияющим на конкурентоспособность компании, отнесены: технологические инновации; актуальные рыночные тенденции; внутренние экономические условия (эффективность бизнес-процессов, кадровый потенциал и т.д.); внешние экономические условия (динамика спроса, уровень конкуренции).

Предложен стратегический подход и разработан комплекс мероприятий, направленных на укрепление конкурентных позиций предприятия. Для каждой инициативы проведена количественная оценка социально-экономического эффекта. Расчёты подтвердили, что реализация

предложенных мер обеспечит: позитивную динамику развития компании в долгосрочной перспективе; повышение устойчивости к внешним вызовам; усиление конкурентных преимуществ ООО «ЛЭЦ «Лакрима» на отраслевом рынке.

Таким образом, результаты исследования имеют как теоретическую, так и практическую значимость. Теоретический вклад заключается в систематизации подходов к оценке конкурентоспособности и уточнении факторов её формирования. Практическая ценность состоит в готовности предложенных мероприятий к внедрению — они позволят ООО «ЛЭЦ «Лакрима» повысить эффективность управления и укрепить свои позиции в динамично меняющихся рыночных условиях.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКИ

1. Российская Федерация. Законы. О защите конкуренции: Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 03.09.2025) [принят Государственной Думой 8 июля 2006 года: одобрен Советом Федерации 14 июля 2006 года]. – URL: <https://base.garant.ru/12148517/> (дата обращения: 12.04.2026).
2. Антонов Г. Д., Иванова О. П., Тумин В. М., Костромин П. А. Конкурентоспособность организаций и территорий: учебник. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 375 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).
3. Дисциплина лидеров рынка: выбирайте клиентов, сужайте фокус, доминируйте на рынке / Ф. Вирсема, М. Трейси ; пер. с англ. — Реддинг, Массачусетс : Addison-Wesley, 1995. — 288 с.
4. Ко-опетиция / А. М. Бранденбургер, Б. Дж. Нейлбафф ; пер. с англ. — Нью-Йорк : Currency Doubleday, 1996. — 320 с.
5. Международное бизнес-управление : учебник для вузов / И. Н. Герчикова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2021. — 654 с.
6. Сканирование деловой среды / Ф. Агилар ; пер. с англ. — Нью-Йорк : Macmillan, 1967. — 248 с.
7. Смерть конкуренции: лидерство и стратегия в эпоху бизнес-экосистем / Дж. Ф. Мур ; пер. с англ. — Нью-Йорк : HarperBusiness, 1996. — 299 с.
8. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — 8-е изд. — М. : Дело, 2023. — 448 с.
9. Стратегический менеджмент: концепции и кейсы / А. Дж. Стрикленд, А. А. Томпсон ; пер. с англ. — 12-е изд. — Нью-Йорк : McGraw-Hill, 2003. — 768 с.
10. Стратегический менеджмент: теория и практика : учебное пособие / А. Т. Зуб. — М. : Проспект, 2022. — 320 с.
11. Стратегическое управление развитием организации : учебник / В. А. Баринов. — М. : ИНФРА М, 2020. — 256 с.

12. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. — 2-е изд., испр. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 300 с. — (Высшее образование)

13. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий региона на основе инновационно-маркетинговых технологий: коллективная монография / под ред. М.А. Меньшиковой, Г.Л. Бутко, П.А. Поротникова. — 2-е изд., стереотип. — Москва: Научный консультант, 2024 — 230 с.

14. О влиянии факторов на конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://academy-of-capital.ru/blog/konkurentosposobnost/?ysclid=mm8inqr2nr526149680> (Дата обращения 03.03.2026)

15. О интегрированной стратегии [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://investfuture.ru/articles/integrirovannaya-strategiya> (Дата обращения 05.03.2026)

16. О комплексной оценки конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]: режим доступа: [https://www.cfin.ru/management/strategy/estimate\\_competitiveness.shtml](https://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml) (Дата обращения 04.03.2026)

17. О конкурентных стратегиях [Электронный ресурс]: режим доступа: [https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/competitive\\_strategy.shtml?ysclid=mmbjz015d0138851064](https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/competitive_strategy.shtml?ysclid=mmbjz015d0138851064) (Дата обращения 05.03.2026)

18. О конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]: режим доступа: [https://spravochnick.ru/ekonomika\\_predpriyatiya/konkurentosposobnost\\_predpriyatiya/?ysclid=mm8gr9d4ug687086204](https://spravochnick.ru/ekonomika_predpriyatiya/konkurentosposobnost_predpriyatiya/?ysclid=mm8gr9d4ug687086204) (Дата обращения 01.03.2026)

19. О матрице привлекательность — конкурентоспособность [Электронный ресурс]: режим доступа: [https://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/156337/vkr\\_fartunov.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/156337/vkr_fartunov.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Дата обращения 03.03.2026)



20. О мерах поддержки бизнеса [Электронный ресурс]: режим доступа: [https://kamgov.ru/minselhoz/current\\_activities/StateSupport/SupportMeasures](https://kamgov.ru/minselhoz/current_activities/StateSupport/SupportMeasures) (Дата обращения 02.03.2026)

21. О методах оценки конкурентоспособности [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/29656/1/Metody.pdf> (Дата обращения 03.03.2026)

22. О методах повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://moluch.ru/archive/259/59525> (Дата обращения 03.03.2026)

23. О методологических подходах к оценке конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://fbi.cfuv.ru/wp-content/uploads/2018/08/104-112.pdf> (Дата обращения 03.03.2026)

24. О перспективах развития рынка медицины [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/2XLCtw8AzU/ryinok-chastnoj-meditsinyi-2026-novyie-trendyi-i-perspektivyi-razvitiya/> (Дата обращения 05.03.2026)

25. О повышении конкурентоспособности [Электронный ресурс]: режим доступа: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/128486/1/978-5-238-03809-4\\_2023.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/128486/1/978-5-238-03809-4_2023.pdf) (дата обращения 01.03.2026)

26. О предприятии ООО «ЛЭЦ «Лакрима» [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://reputation.ru/ogrn/1034100653520> (Дата обращения 04.03.2026)

27. О развитии конкурентной среды [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://pkgo.ru/region/economica/investitsii-i-predprinimatelstvo/predprinimatelstvo/razvitie-konkurentnoy-sredy/> (Дата обращения 02.03.2026)

28. О развитии конкуренции [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://viluchinsk-city.ru/economic/invest/predprinimatelstvo/standart-razvitiya-konkurentsii.php> (Дата обращения 02.03.2026)

29. О стратегии развития [Электронный ресурс]: режим доступа: [https://allo.tochka.com/business-strategy?utm\\_campaign=y\\_business-strategy](https://allo.tochka.com/business-strategy?utm_campaign=y_business-strategy) (Дата обращения 05.03.2026)

30. О теории конкурентного преимущества [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://infourok.ru/teoriya-konkurentnogo-preimushestva-majkla-portera-4577278.html> (Дата обращения 03.03.2026)

31. О факторах влияющих на конкурентоспособность [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliayuschie-na-konkurentosposobnost-predpriyatiy-pozitsii-raznyh-avtorov> (Дата обращения 03.03.2026)

32. О факторах конкурентоспособности [Электронный ресурс]: режим доступа: [https://vectoreconomy.ru/images/publications/2019/3/economicsmanagement/Lazutina\\_Garmashova.pdf](https://vectoreconomy.ru/images/publications/2019/3/economicsmanagement/Lazutina_Garmashova.pdf) (Дата обращения 03.03.2026)

33. О факторах конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]: режим доступа: [https://spravochnick.ru/ekonomika\\_predpriyatiya/konkurentosposobnost\\_predpriyatiya/factory\\_konkurentosposobnosti\\_predpriyatiya/?ysclid=mm8illzids192624384](https://spravochnick.ru/ekonomika_predpriyatiya/konkurentosposobnost_predpriyatiya/factory_konkurentosposobnosti_predpriyatiya/?ysclid=mm8illzids192624384) (Дата обращения 03.03.2026)

34. О финансовой поддержке бизнеса [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://kamgov.ru/minecon/malyj-i-srednij-biznes-kamcatskogo-kraa/finansovaa-podderzka-biznesa> (Дата обращения 02.03.2026)

35. О финансовых показателях ООО Галатея [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://checko.ru/company/1084101000697/finances/comparation> (Дата обращения 05.03.2026)

36. О финансовых показателях ООО ЛЭЦ Лакрима [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://checko.ru/company/1034100653520/finances/accounting> (Дата обращения 04.03.2026)

37. О финансовых показателях ООО МЦ Медитекс [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://checko.ru/company/1044100644697/finances/accounting> (Дата обращения 04.03.2026)

38. О финансовых показателях ООО ЦК Афродита [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://checko.ru/company/1174101012304/finances/accounting> (Дата обращения 04.03.2026)

39. Об анализе конкурентоспособности бизнеса [Электронный ресурс]: режим доступа: [https://repo.ssau.ru/bitstream/Uchebnye-izdaniya/Analiz-konkurentosposobnosti-biznesa-107934/1/978-5-7883-2017-5\\_2023.pdf](https://repo.ssau.ru/bitstream/Uchebnye-izdaniya/Analiz-konkurentosposobnosti-biznesa-107934/1/978-5-7883-2017-5_2023.pdf) (Дата обращения 04.03.2026)

40. Об изменениях в здравоохранении [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://apkip.ru/novosti/top-izmenenij-v-zdravoohranenie-kotoryie-vstupili-v-silu-s-1-marta-2026-goda/> (Дата обращения 05.03.2026)

41. Об изменениях на рынке медицины [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://www.medmis.ru/medicinskij-biznes-2026-chto-izmenitsya-na-rynke-chastnyh-klinik> (Дата обращения 05.03.2026)

42. Об инструментах повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1772420904&tld=ru&lang=ru&name=instrumenty-povysheniya-konkurentosposobnosti%3D1> (Дата обращения 04.03.2026)

43. Об основных стратегиях повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://moluch.ru/archive/295/66901?ysclid=mmbjys7re6884954579> (Дата обращения 05.03.2026)

44. Об оценке социального эффекта [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://moluch.ru/th/5/archive/44/1551> (Дата обращения 05.03.2026)

45. Возвышение сетевого общества: монография / М. Кастельс ; пер. с англ. — 2-е изд. — Оксфорд : Wiley-Blackwell, 2010. — 597 с.

46. Инновационные стратегии в современной экономике: монография / И. Максимов. — Екатеринбург : УрФУ, 2020. — 204 с.
47. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики: монография / Д. С. Норт ; пер. с англ. — Кембридж : Cambridge University Press, 1990. — 159 с.
48. Исследование о природе и причинах богатства народов: монография / А. Смит ; пер. с англ. — Лондон : W. Strahan и T. Cadell, 1776. — 992 с.
49. Конкурентное преимущество: создание и поддержание превосходных результатов: монография / М. Э. Портер ; пер. с англ. — Нью-Йорк : Free Press, 1985. — 557 с.
50. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: монография / А. Ю. Юданов. — М. : ГНОМ и Д, 2018. — 304 с.
51. Корпоративная стратегия и конкурентные преимущества: монография / А. В. Синельников. — Волгоград : ВолГУ, 2020. — 176 с.
52. Маркетинг: теория, практика, методология: монография / Е. П. Голубков. — СПб. : Питер, 2019. — 480 с.
53. Международный маркетинг: стратегия и тактика поведения компании: монография / Н. К. Моисеева. — Ростов н/Д : Феникс, 2018. — 352 с.
54. Основные компетенции корпорации / К. К. Прахалад, Г. Хэмел ; пер. с англ. // Гарвардский бизнес-обзор — 1990. — Т. 68, № 3. — С. 79–91.
55. Принципы экономической науки: монография / А. Маршалл ; пер. с англ. — 8-е изд. — Лондон : Macmillan and Co., 1920. — 757 с.
56. Природа фирмы / Р. Г. Коуз ; пер. с англ. // Экономика — 1937. — Т. 4, № 16. — С. 386–405.
57. Пути повышения конкурентоспособности отечественных производственных компаний: монография / В. В. Криворотов, А. В. Калина, С. Е. Ерыпалов, Т. А. Трушков, Л. А. Буланов, Е. А. Дулов; под редакцией В. В. Криворотова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 230 с.

58. Ресурсы фирмы и устойчивое конкурентное преимущество / Дж. Б. Барни ; пер. с англ. // Менеджмент — 1991. — Т. 17, № 1. — С. 99–120.
59. Современные модели экономического роста: монография / М. В. Шеремет. — Томск : ТГУ, 2021. — 240 с.
60. Современные подходы к управлению экономическими системами: монография: монография / Р. Ю. Емадаков. — Казань : КФУ, 2018. — 184 с.
61. Теория и практика оценки и управления конкурентоспособностью организации: монография / Фасхиев Х. А. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 277 с.
62. Управление инновациями в организации: монография / В. Синько. — Новосибирск : НГУ, 2019. — 152 с.
63. Управление конкурентоспособностью предприятий в условиях глобализации: монография / Л. Р. Ильясова. — Махачкала : ДГУ, 2019. — 168 с.
64. Управление развитием промышленных предприятий: монография / В. В. Пехтерев. — Самара : СГЭУ, 2019. — 196 с.
65. Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики: монография / И. У. Зилькарнаев. — Уфа : БашГУ, 2017. — 212 с.
66. Экономическая безопасность предприятия: механизмы и инструменты: монография / Д. Б. Станько. — Краснодар : КубГУ, 2021. — 224 с.