

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования**

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

**Высшая школа бизнеса**

**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

**«SWOT-анализ группы компаний ООО «Аскон Лайф Групп»  
(направление ООО «ПКМЦ»))»**

по направлению подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика»  
образовательная программа «Бизнес-информатика»

Выполнили:

Богомолов Фёдор Сергеевич, ББИ238

Ванин Виктор Алексеевич, ББИ238

Саев Матвей Сергеевич, ББИ238

Сенченко Максим Константинович, ББИ238

Тройнина Алеся Алексеевна, ББИ238

---

Научный руководитель:

Приглашенный преподаватель департамента  
стратегического и международного  
менеджмента

Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ

Трубникова Олеся Юрьевна

---

Курсовой проект

соответствует / не соответствует  
требованиям

## ПОДТВЕРЖДЕНИЕ

оригинальности текста курсового проекта

Мы	Тройнина Алёся Алексеевна ББИ 238	ФИО, группа
	Саев Матвей Сергеевич ББИ 238	ФИО, группа
	Ванин Виктор Алексеевич ББИ 238	ФИО, группа
	Богачков Фёдор Сергеевич ББИ 238	ФИО, группа
	Сенченко Максим Константинович ББИ 238	ФИО, группа

Студенты 1 курса образовательной программы бакалавриата Бизнес-информатика (название ОП)  
Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что курсовой проект на тему: SWOT-анализ  
группы компаний ООО «Аскона Лайф Групп» (направление ООО «ПКМЦ»)  
выполнен нами лично и:

1. не воспроизводит наши собственные работы, выполненные ранее, без ссылки на них в качестве источника;
2. не воспроизводит работу, выполненную другими авторами, без указания ссылки на источник учебной или научной литературы, статьи, вебсайты, выполненные задания или конспекты других студентов;
3. не предоставлялся ранее на соискание более высокого уровня образования;
4. содержит правильно использованные цитаты и ссылки;
5. включает полный библиографический список ссылок и источников, которые были использованы при написании текста отчета по курсовому проекту.

Нам известно, что нарушение правил цитирования и указания ссылок рассматривается как обман или попытка ввести в заблуждение, а также квалифицируется как нарушение Правил внутреннего распорядка НИУ ВШЭ.

Тройнина Алёся Алексеевна		ФИО / Подпись
Саев Матвей Сергеевич		ФИО / Подпись
Ванин Виктор Алексеевич		ФИО / Подпись
Богачков Фёдор Сергеевич		ФИО / Подпись
Сенченко Максим Константинович		ФИО / Подпись

# ПОДТВЕРЖДЕНИЕ

равноценности вклада в курсовой проект

Мы	Тройникова Анастасия Алексеевна ББИ 238	ФИО, группа
	Савельев Матвей Сергеевич ББИ 238	ФИО, группа
	Варнин Виктор Алексеевич ББИ 238	ФИО, группа
	Богачев Федор Сергеевич ББИ 238	ФИО, группа
	Сенченко Максим Константинович ББИ 238	ФИО, группа

Студенты 1 курса образовательной программы бакалавриата Бизнес-информатика (название ОП)  
 Высшей школы бизнеса ВШБ подтверждаем, что **каждый из нас внес равноценный вклад**  
 в курсовой проект на тему: SWOT-анализ группы компаний ООО "Аскона Лайф Групп" (направление ООО "ПКНЦ")

Тройникова Анастасия Алексеевна		ФИО / Подпись
Савельев Матвей Сергеевич		ФИО / Подпись
Варнин Виктор Алексеевич		ФИО / Подпись
Богачев Федор Сергеевич		ФИО / Подпись
Сенченко Максим Константинович		ФИО / Подпись

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ОПИСАНИЕ АНАЛИЗИРУЕМОЙ КОМПАНИИ И ЕЁ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ.....	7
1.1 КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ .....	7
1.2 PESTEL-АНАЛИЗ .....	9
1.3 МОДЕЛЬ 5 СИЛ М. ПОРТЕРА.....	16
1.4 КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ .....	23
2 ПЕРВИЧНЫЙ SWOT-АНАЛИЗ.....	28
3 ПОЭЛЕМЕНТНЫЙ SWOT-АНАЛИЗ.....	30
3.1 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ .....	30
3.2 ОПИСАНИЕ И ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ .....	34
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	41
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	42

## ВВЕДЕНИЕ

Для проведения SWOT-анализа мы выбрали компанию «Первый медицинский клинический центр», входящую в состав холдинга “Askona Life Group”, так как это очень современная компания с высокими возможностями, которая в дальнейшем способна завоевать огромный рынок.

Askona Life Group – это многопрофильный холдинг компаний со штаб-квартирой в Доброграде, Владимирской области, который был основан в 2015 году. Около 9700 сотрудников работают на холдинг. Все они придерживаются одним нравственным и деловым принципам, из ключевых можно выделить: команда, клиентоцентричность, лидерство и страсть к изменениям. Миссия компании – сделать жизнь людей лучше (Официальный сайт компании ПКМЦ, 2024).

1. Основатель группы: Владимир Седов.
2. Президент группы: Роман Ершов.

В состав холдинга входят:

1. Индустрия мебели и товаров для сна – «Аскона».
2. Медицинская индустрия – Первый клинический медицинский центр.
3. Первый в России город, строящийся на частные инвестиции - город Доброград.
4. Частный образовательный проект – школа и детский сад "МИР".
5. Венчурная студия, Food Tech, Корпоративные сервисы (Официальный сайт компании ПКМЦ, 2024).

В данном проекте рассматривается медицинское направление.

Для ПКМЦ SWOT-анализ может быть актуален по ряду причин, таких как:

1. Медицинские учреждения работают в высококонкурентной среде, что требует постоянного анализа ситуации на рынке
2. В медицине качество услуг напрямую влияет на здоровье и безопасность пациентов, а также на репутацию учреждения.

SWOT-анализ может выявить сильные стороны в системе управления качеством и области, требующие улучшения, медицинская отрасль постоянно развивается, появляются новые технологии и методы лечения. Медицинские учреждения подвергаются строгому регулированию со стороны государственных органов.

Цель нашего курсового проекта заключается в анализе внешней и внутренней среды компании ПКМЦ и выявлении потенциальных стратегических направлений её развития.

Задачами данного проекта являлись:

1. Провести максимально подробный анализ внутренней и внешней среды.
2. Составить первичный SWOT анализ компании ПКМЦ
3. Определить внутренние и внешние факторы, которые оказывают наиболее значительное влияние на компанию.
4. Ввести наилучшие рекомендации для компании и сформулировать план по реализации этих стратегических альтернатив.

В данной работе мы используем такие инструменты SWOT-анализа как: Pestel-анализ для изучения внешней макросреды компании ПКМЦ, 5 сил М. Портера для анализа внешней микросреды, КФУ для анализа внутренней среды компании, первичная матрица

SWOT для определения внутренних и внешних факторов, влияющих на компанию, а также составление поэлементного анализа и выделения потенциальных стратегических альтернатив с их последующим анализом.

# 1 ОПИСАНИЕ АНАЛИЗИРУЕМОЙ КОМПАНИИ И ЕЁ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

## 1.1 КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ

Первый клинический медицинский центр (ПКМЦ) - это частная клиника или диагностический центр, имеющая много профилей, такие как: гинекология, эндокринология, хирургия и т.д.

Из направлений медицинской помощи - диагностика, амбулаторное и стационарное лечение, скорая медицинская помощь. Центр достаточно продвинут с точки зрения технологий и оказываемых сервисных услуг для клиентов. Специализация - проведение сложных операций в различных областях медицины. Клиника входит в состав ООО "АСКОНА ЛАЙФ ГРУПП".

Доступность к информации о деятельности центра проста, благодаря официальным каналам связи:

1. Официальный сайт (<https://clinicalcenter.ru>)
2. Канал Вконтакте (<https://vk.com/pkmc33>)
3. Канал в Телеграмме (<https://t.me/s/pkmc33>)
4. Канал Youtube (<https://www.youtube.com/@perviiklinicheskii/videos>)
5. Почта ([info@clinicalcenter.ru](mailto:info@clinicalcenter.ru))

Клиника находится по адресу: 601911, обл. Владимирская, г. Ковров, ул. Ватутина, зд. 90

Деятельность организации классифицируется по ОКВЭД 86.10, что соответствует работе больничных организаций. Уставный капитал ООО «ПЕРВЫЙ КМЦ» составляет 10 тысяч рублей (Audit-it.ru, 2024).

Основной слоган центра - "Медицина с интеллектом и душой" - отражает основные принципы и подходы в работе, ведь здесь не только используют оборудование высокого качества, но и придают значение каждому пациенту.

Организация ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ПЕРВЫЙ КЛИНИЧЕСКИЙ МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР" зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 12 декабря 2013 (Audit-it.ru, 2024).

Структура собственности организации представлена долями четырех физических лиц на Рисунке 1. Евгений Александрович Кириллов (ИНН 330501982877) и Роман Владимирович Ершов (ИНН 330502396882) владеют долями по 26,84% уставного капитала каждый. Владимир Михайлович Седов имеет долю в размере 24,90% (ИНН 330500694435), а Светлана Валерьевна Исакова — 21,43% (ИНН 330500986526) (РБК Компании, 2024).

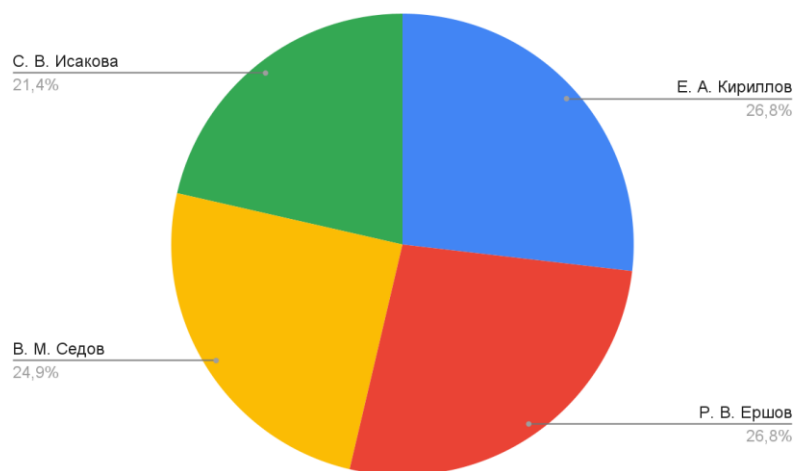


Рисунок 1 - Структура собственности ПКМЦ  
Источник: РБК Компании, 2024

Миссия Первого Клинического Медицинского Центра заключается в обеспечении высококачественной и доступной медицинской помощи пациентам, с использованием передовых методов диагностики и лечения, чтобы помочь им достичь оптимального здоровья и благополучия.

Первый Клинический Медицинский Центр (ПКМЦ) был открыт в Коврове в 2015 году и изначально задумывался как часть социальной поддержки сотрудников Группы Компаний "Аскона". ПКМЦ стал первой многопрофильной частной клиникой во Владимирской области с передовыми мировыми технологиями, современным оборудованием и высококвалифицированными специалистами, предоставляющими широкий спектр медицинских услуг полного цикла для взрослых и детей. В 2019 году центр начал вести научно-исследовательскую деятельность, проводить клинические исследования лекарственных препаратов и медицинских изделий, а также проводить прикладные научные исследования, что по сей день является одной из целей ПКМЦ, направленной на сокращение дистанции между фундаментальными медицинскими исследованиями и применением их результатов на практике. В ноябре этого года правительство Сахалинской области заключает соглашение о сотрудничестве с Первым клиническим медицинским центром в области дистанционных консультаций и проведения врачебных консилиумов. В 2020 году на базе ПКМЦ открылся Центр хирургии головы и шеи и реконструктивной микрохирургии, а также центр вошел в ТОП-5 российских поставщиков данных для европейского исследования EHSG по оценке лечения хеликобактерной инфекции. Сентябрь 2021 года - открытие в Первом клиническом медицинском центре службы скорой и неотложной медицинской помощи, подписание договора о сотрудничестве с РУДН, согласно которому его студенты смогут проходить профессиональную практику на базе ПКМЦ. В 2022 году центр вошел в ТОП-5 российских поставщиков данных для европейского исследования EHSG по оценке лечения хеликобактерной инфекции.

Финансовое состояние организации характеризуется сокращением чистых активов. По данным прошлых лет, с каждым годом активы компании уменьшались, при этом за



последний год стали отрицательными. В итоге компания понесла убытки в размере 214 млн. рублей (Audit-it.ru, 2022).

Несмотря на всё, ПКМЦ успешно выполнил свои бюджетные обязательства. В 2022 году компания перечислила налоги на общую сумму 87,2 млн рублей. Из этой суммы 62,6 млн рублей составили страховые и другие взносы на обязательное пенсионное страхование, которые направлены в Пенсионный фонд Российской Федерации.

## 1.2 PESTEL-АНАЛИЗ

Для анализа внешней макросреды компании ПКМЦ мы воспользуемся таким инструментом стратегического управления, как PESTEL-анализ. Этот метод позволит исследовать факторы внешней среды, чтобы оценить, что происходит вокруг компании и как это влияет на компанию. В Таблице 1 представлена информация по рассмотрению характеристик влияния фактора и результаты анализа.

Система оценивания характеристик выглядит следующим образом:

Н	влияет в настоящее время и, скорее всего, закончит влиять в течение 12 месяцев.
Н/Б	влияет сейчас и продолжит свое влияние более 12 месяцев.
Б	сейчас не влияет, но будет иметь значение в будущем.
К	кратковременно влияет (до 6 месяцев).

Рисунок 2. Определение влияния каждого фактора по времени:

Источник: Методические указания, 2022

>	влияет и увеличивает влияние
=	влияет с постоянной значимостью
<	влияет, но уменьшает влияние

Рисунок 3. Определение влияния каждого фактора по динамике

Источник: Методические указания, 2022

КРИТИЧНЫЕ	факторы, которые угрожают существованию компании, либо требуют серьезного пересмотра миссии и целей
ОЧЕНЬ ВАЖНЫЕ	факторы, которые наиболее вероятно вызывают изменения в действиях компании, ее операционной структуре, внешних взаимоотношениях, правилах и установках (штат, юридический статус), но без изменения основных целей и миссии компании
ВАЖНЫЕ	факторы, которые влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности и структуре компании
СУЩЕСТВЕННЫЕ	факторы, влияющие на деятельность компании, но без значимых изменений в ее организационной структуре
НЕ ВАЖНЫЕ	факторы, не оказывающие значительного влияния на компанию

Рисунок 4. Определение относительной значимости влияния каждого фактора

Источник: Методические указания, 2022

Таблица 1. Полный анализ внешней макросреды компании: Pestel-анализ

Источник: составлено авторами

Факторы внешней среды	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	по времени	по типу	По динамике	относит. значимость фактора	
Р Политические					
Международные санкции и торговые ограничения в сфере медицины, со стороны стран с развитой медициной (Журнал Tinkoff, 2024)	Н/Б	-	>	Очень важная	Ограничение на доступ к медицинскому оборудованию и лекарствам из-за международных санкций, а также ограничения на участие в международных медицинских программах и проектах, с возможностями для международного сотрудничества и обмена опытом из-за санкций или торговых ограничений.
Реформы в сфере здравоохранения направленные на улучшение работы медицинских центров (rg.ru, 2024)	Н/Б	+	=	Важная	Реформы в сфере здравоохранения охватывают изменения в системе финансирования, стандартах предоставления медицинских услуг, введение новых требований к качеству лечения и доступности медицинской помощи. Для ПКМЦ это может означать необходимость адаптации к новым нормативам и правилам, что повлияет на стратегическое планирование и операционную деятельность, но после адаптации реформы облегчат существование компании.
Государственные инициативы по повышению общественного здравоохранения (Газета Известия, 2023)	Н	+	>	Важная	Государственные программы, направленные на улучшение уровня здравоохранения и профилактику заболеваний, могут увеличить спрос на определенные виды медицинских услуг, представленных в ПКМЦ.

Рост государственной поддержки национальных производителей медицинской техники (Правительство России, 2024)	Н	+	>	Важная	Поддержка может улучшить доступ ПКМЦ к качественному медицинскому оборудованию отечественного производства по сниженным ценам.
Ужесточение правовых ограничений и нормативных требования к медицинским центрам (Минздрав России, 2024)	Н/Б	-	=	Существенная	Усиление правовых ограничений и нормативных требований, например, в области защиты персональных данных пациентов, техники безопасности, стандартов лечения и использования медицинской техники, могут привести к усложнению работы компании.
<b>Е Экономические</b>					
Рост ключевой процентной ставки (РБК Инвестиции, 2024)	Б	-	<	Очень важная	Рост ключевой ставки в обозримом будущем может привести к дестабилизации и снижению потребления со стороны клиентов
Нестабильный курс иностранных валют (РБК Инвестиции, 2024)	Н/Б	-	=	Очень важная	Покупка зарубежного медицинского оборудования может значительно повысить расходы ПКМЦ
Увеличивающиеся административные и коммерческие расходы (Audit-it.ru, 2023)	Н/Б	-	>	Важная	Размер данных расходов превысил доход от медицинской деятельности в 2022 году
Повышение средней зарплаты в Коврове и Владимирской области (ГородРабот.ру, 2024)	Н/Б	+	=	Существенная	Повышение доходов населения позволит посещать ПКМЦ большему числу клиентов
Рост инфляции в стране (РБК Экономика, 2024)	К	-	=	Существенная	Данный фактор затрудняет анализ рынка для ПКМЦ в долгосрочной перспективе

Увеличение вложений от российских инвесторов в медицину за последние годы (ОРГЗДРАВ, 2019)	Н/Б	+	<	Существенная	За последние годы наблюдается незначительный рост инвестиций в российское здравоохранение (как частное, так и государственное)
Отток иностранных инвестиций (Газета Известия, 2023)	Н/Б	-	=	Существенная	В связи с текущим положением страны в мире и введением санкций наблюдается массовый отток иностранных инвестиций
<b>S Социальные</b>					
Рост доверия к частной медицине из-за высококвалифицированных специалистов (Официальный сайт компании ПКМЦ, 2024)	Н/Б	+	=	Важная	Из-за высокого качества медобслуживания повышается доверие пациентов к клинике, а также наличие высококвалифицированных специалистов делает клинику более конкурентоспособной на рынке здравоохранения, что может привлечь больше инвестиций, спонсоров и партнеров
Развитие программ стажировок (Интервью с представителем компании, 2024)	Б	+	=	Важная	Программы стажировок предоставляют возможность молодым медицинским специалистам приобрести практические навыки и опыт работы в клинической среде
Популяризация блогинга (Youtube, Telegram, Вконтакте, 2024)	Н/Б	+	>	Существенная	Компания ведёт блог на Youtube, имеет Telegram-канал и ведёт страницу во Вконтакте, что в первую очередь имеет большое влияние в качестве рекламы, а также позволяет людям получать актуальную информацию о ПКМЦ
Рост численности пожилого населения (Росстат, 2023)	Б	+	>	Существенная	В связи с ростом пожилого населения, ими услуги медицинского характера могут быть всё больше востребованы

Низкая медицинская грамотность у населения России (Исследование BMC Health Services Research, 2022)	Н/Б	-	=	Существенная	Люди с ограниченными знаниями в области медицины имеют неполное представление о своем здоровье, испытывают сложности с правильным пониманием медицинской информации и следованием медицинским рекомендациям, а также не умеют оценивать качество предоставляемой им медицинской помощи. Это может привести к недопониманию лечения, неправильному использованию лекарств и обращению за медицинской помощью в случаях, когда это необходимо, что в итоге может повлиять на качество обслуживания и результаты лечения в клинике
Отток населения из Владимирской области (Википедия, 2024)	Н/Б	-	=	Существенная	Население во Владимирской области уменьшается с каждым годом, это может привести к уменьшению количества клиентов ПКМЦ, так как большую их часть занимают жители именно этой области.
<b>Т Технологические</b>					
Развитие информационных технологий в медицине (SBER MED AI, 2022)	Н/Б	+	>	Очень важная	Развитие информационных технологий, таких как электронная медицинская документация, может улучшить доступ к медицинским услугам и сократить время ожидания пациентов.
Интеграция медицинского оборудования нового поколения (A2IS, 2021)	Н/Б	+	=	Очень важная	Внедрение передового медицинского оборудования в практику ПКМЦ способствует повышению точности операций, ускорению реабилитации пациентов и улучшению результатов лечения (роботизированные хирургические системы)
Увеличение уровня востребованности дистанционного оказания медицинских услуг (ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ, 2021)	Н/Б	+	=	Важная	Данная технология предоставит возможность удаленного общения между врачами и пациентами с использованием информационно-коммуникационных технологий, а также позволит расширить географическую досягаемость медицинских услуг

Стремительное развитие сферы биоинформатики и искусственного интеллекта в здравоохранении (Научные статьи.ру, 2023)	Н/Б	+	>	Важная	Его внедрение сэкономит время на выявлении симптомов, а также сделает это с большей точностью. Это приведет к сокращению ошибок в обследовании пациентов, а также поспособствует определению индивидуального подхода к пациентам, формированию персонализированных лечебных планов и повышению эффективности взаимодействия с пациентами
Увеличение уровня киберпреступности в медицине (A2IS, 2021)	Н/Б	-	=	Существенная	Конфиденциальность медицинских данных попадают в зону риска угрозы кибербезопасности, что требует усиленных мер предосторожности
<b>Е Экологические</b>					
Начало Пандемии	Н/Б	-	=	Очень важная	Пандемия может вызвать перебои в поставках медикаментов и резкому увеличению нагрузки на медицинский центр
Ужесточение правил утилизации медицинских отходов (Медсервис 24, 2024)	Н/Б	-	=	Существенная	Новые требования к утилизации отходов увеличивают расходы компании и усложняют ее работу
Рост уровня загрязнения воздуха	Н/Б	-	>	Существенная	Ухудшение состояния воздуха может осложнить реабилитацию пациентов с респираторными заболеваниями после операций и продлить их пребывание в стационаре
Внедрение альтернативных источников энергии при оказании услуг (Статья на Cyberlenika, 2006)	Н/Б	+	>	Существенная	Большая часть мед оборудования требует больших затрат на электроэнергию, поиск более дешевых источников энергии (солнце, ветер и т.д) снизит затраты компании
Рост общественного внимания к экологическим проблемам	Б	+	=	Не важная	Использование клиникой биоразлагаемых материалов и соблюдение экологических норм позволит повысить лояльность среди потенциальных клиентов
Учащение возникновения природных катаклизмов	Н/Б	-	=	Не важная	Серьезные природные катаклизмы могут послужить причиной для перебоев в снабжении необходимыми медицинскими средствами

L Юридические					
Повышение внимания к партнерской деятельности (Официальный сайт компании ПКМЦ, 2024)	Н/Б	+	>	Очень важная	Подписание договоров о сотрудничестве с другими учреждениями может позволить клинике расширить спектр оказываемых услуг, а также может привлечь дополнительных пациентов в клинику. Проводится обмен опытом
Частые изменения в лицензировании медицинской практики (zdrav.ru, 2024)	Н/Б	-	=	Важная	Регуляторные органы с каждым годом все более тщательно пересматривают правила и требования к лицензированию медицинских учреждений и практиков для повышения качества оказываемых услуг. Для "Первого Клинического Медицинского Центра" это может означать необходимость адаптации к новым требованиям и потенциально - пересмотр профессионального состава или внедрение новых процедур.
Ужесточение санитарных норм (MedVestnik.ru, 2024)	Н/Б	-	=	Важная	Ужесточение требований к мед. учреждениям повышает расходы бизнеса на их соблюдение, а также усложняет оперативную деятельность центра
Внесение поправок в антикоррупционное законодательство (anticorrm.gov-murman.ru, 2024)	Н/Б	+	=	Важная	Изменения в антикоррупционном законодательстве РФ, вступившем в силу 25 января 2024 года, способствуют борьбе с коррупцией как в государственных, так и в частных медицинских учреждениях
Государственное регулирование технологий в медицине (Статья на Cyberlenika, 2020)	Н/Б	-	=	Существенная	Изменения в законодательстве и нормативных актах, касающихся технологий в медицине, представляют дополнительные ограничения на процессы внедрения новых технологий в силу роста требований к обеспечению безопасности пациентов и к соблюдению стандартов качества.

Так, во внешней макросреде компании ПКМЦ можно выделить следующие ключевые моменты в каждом из секторов:

#### 1. ПОЛИТИЧЕСКИЕ:

Политические факторы играют важную роль в медицинской отрасли, в которую входит ПКМЦ. Тренды государства, направленные на развития здравоохранения в России, оказывает очень положительное влияние на ПКМЦ, так как рост общей осведомленности граждан о важности здоровья увеличит количество клиентов, заинтересованных в услугах первого клинического медицинского центра, таких как диагностики и своевременное лечение сердечных заболеваний.

## 2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ:

Положение компании с экономической точки зрения крайне нестабильно: в связи с ростом ключевых ставок, нестабильным курсом валют и т.д. Выручка компании вероятнее всего уменьшится, при этом учитывая отрицательную прибыль за последний год, компания понесет еще большие убытки.

## 3. СОЦИАЛЬНЫЕ:

Представляет один из ключевых факторов, так как весь процесс происходит непосредственно в социальной сфере. Медицинские центры имеют всё большее влияние и привлечение клиентов из-за роста доверия к частной медицине и качества обслуживания, нежели в государственной поликлинике. Специалисты высокой квалификации, а также ведение блогинга на разных каналах может привлечь больше клиентов при правильном рекламировании.

## 4. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ:

Этот фактор играет одну из ключевых ролей в функционировании ПКМЦ в медицинской отрасли. Мир инноваций не стоит на месте, а в здравоохранении это является неотъемлемой частью. Из наиболее значимых технологических сторон можно выделить следующее: использование технологий высокого качества улучшает качество и скорость обслуживания пациентов и является также привлечением новых клиентов; оборудование нового поколения помогает врачам с более высокой точностью поставить диагноз пациентам, что особенно важно в определении точного диагноза и последующего лечения

## 5. ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ:

Так как компания действует в сфере медицинских услуг, влияние окружающей среды не столь выражено, однако особого внимания заслуживает появление новых патогенов, способных как повысить спрос на медицину, так и парализовать деятельность центра.

## 6. ЮРИДИЧЕСКИЕ:

Могут создавать проблемы при изменении правил, таких как, например, лицензирование и ужесточение санитарных норм, но в целом не вызывают изменения в действиях компании.

### 1.3 МОДЕЛЬ 5 СИЛ М. ПОРТЕРА

Проведение анализа 5 сил Портера будет важной составляющей для выявления возможностей и угроз компании. Результаты анализа занесены в Таблицу 2.



Таблица 2. Полный анализ 5 сил М. Портера  
Источник: составлено авторами

Фактор	Оценка степени влияния	Описание характера влияния
Внутриотраслевая конкуренция	5/6 — высокая степень зависимости	<p>1. Сфера поделена между несколькими большими сетями (СМ-Клиника, МедИнвест Групп, Медси, Мать и дитя), а также большое количество мелких узкоориентированных компаний, конкурирующих с ПКМЦ по цене и качеству отдельных услуг. Следовательно, структура исследуемого рынка - олигополия (Интервью с представителем компании, 2024 год)</p> <p>2. Отрасль характеризуется стабильным темпом роста, в особенности в сферах технологий и исследований более эффективных методов лечения</p> <p>3. У крупных игроков имеются следующие уникальные преимущества: развитая сеть медицинских центров, узнаваемость бренда, инновационное оборудование, многопрофильность, а также удобное расположение для жителей Москвы</p>
Рыночная власть поставщиков	4/6 — степень зависимости компаний выше среднего	<p>1. Если говорить о закупке оборудования, то у ПКМЦ действительно есть альтернативные поставщики. То же касается и сырья, поскольку сейчас рынок заполнен индийскими и китайскими аналогами западных препаратов.</p> <p>2. Все зависит от того, какого именно поставщика решит сменить компания. В случае смены сырьевых поставщиков издержки будут не такими высокими, как при смене поставщиков, у которых ранее закупалось оборудование, поскольку во втором случае замена оборудования влечет за собой переобучение персонала, перенастройку систем, и снижение производительности того или иного отделения центра как следствие.</p> <p>3. В случае быстрого нахождения поставщика с наиболее схожим сырьем и оборудованием, которое подойдет центру, смена поставщика не займёт много времени, однако стоит заложить несколько месяцев на исследование рынка, переговоры и заключение контракта и т.д.</p> <p>4. По данным документа "Прайс с кодами Минздрава",</p>

		<p>опубликовано на официальном сайте ПКМЦ, у компании нету поставщиков, осуществляющих прямую интеграцию, поскольку в списке медикаментов и оборудования были замечены только средства от различных поставщиков, при этом эти средства также встречались при анализе прайсов других клиник.</p>
<p>Рыночная власть покупателей</p>	<p>4/6 — степень зависимости компаний выше среднего</p>	<p>1. B2B, B2G и B2C являются основными рынками деятельности ПКМЦ (Официальный сайт компании ПКМЦ, 2024)</p> <p>2. Преимущественно мелкие покупатели (Интервью с представителем компании, 2024)</p> <p>3. Покупатели ограничены в возможности диктовать свои условия покупки, так как правила определяются медицинскими стандартами и политикой самой компании, но у пациентов есть возможность выбора врачей и услуг</p> <p>4. Сложность совершения аналогичной покупки варьируется в зависимости от конкретных потребностей. Легко - в случае выбора между подходящими в равной степени центра для оказания разовых услуг (консультация, осмотр), где влияние оказывают другие факторы (расположение, цены). Сложно - если уже сложились отношения между врачом-пациентом (уже сложились личные предпочтения пациента)</p> <p>5. Затраты на переключение могут быть высокими, особенно если клиенты имеют долгосрочные договоры или зависят от специфических медицинских услуг, которые предоставляет медицинский центр, то есть зависят от определённой ситуации</p> <p>6. На всех рынках покупатель обычно хорошо проинформирован об услугах в медицинском центре из-за общедоступности информации (такой пациент может иметь более сильную позицию при переговорах</p>

		с клиникой относительно его лечения и услуг) (Официальный сайт компании ПКМЦ, раздел - Пациентам, 2024)
Угроза появления субститутов (заменителей)	3/6 - степень зависимости компаний ниже среднего	<p>1. Основными субститутами медицинских услуг являются профилактические процедуры и нетрадиционное лечение, народная медицина. Компания предоставляет широкий спектр сложных медицинских услуг, что снижает риск появления субститутов, способных заменить сложные процедуры (Официальный сайт ПКМЦ, 2024).</p> <p>2. Потребители имеют низкие издержки перехода на субституты, так как компания предоставляет услуги частным лицам.</p> <p>3. Уровень осведомленности населения о медицине растет, что делает проще переход к субститутам, лучше подходящим под конкретные задачи.</p> <p>4. Высокая технологичность многих услуг центра значительно осложняет замену этих процедур более дешевыми аналогами.</p>

<p>Угроза появления новых игроков на рынке</p>	<p>2/6 - низкая (незначительная) степень зависимости компаний от данной силы</p>	<p>1. Барьеры входа существуют, и они могут быть значительными из-за необходимости больших начальных инвестиций в медицинское оборудование, квалифицированный персонал и соответствующую инфраструктуру. Также важно учитывать требования к лицензированию и сертификации, процесс получения которых достаточно сложен. Первоначальные вложения в сфере здравоохранения обычно очень высокие из-за стоимости медицинского оборудования, необходимости создания соответствующей инфраструктуры, приобретения лицензий и формирования квалифицированной команды сотрудников. Из этого следует, что риск для ПКМЦ появления большого количества новых конкурентов маловероятен.</p> <p>2. Эффект экономии на масштабах может проявляться в случаях, когда большие медицинские центры могут предложить более широкий спектр услуг и лучшую стоимость для пациента по сравнению с мелкими поставщиками. Это включает в себя возможности для более выгодных закупок оборудования и медикаментов, а также привлечения высококвалифицированных специалистов. Поэтому если ПКМЦ будут расширять свою сеть, они смогут предлагать более обширный и выгодный ассортимент услуг.</p> <p>3. Если новая компания выходящая на рынок будет иметь широкие возможности для рекламы их услуг, это приведет к уменьшению клиентов ПКМЦ.</p> <p>4. Юридические ограничения включают в себя лицензирование и сертификацию, возможные патентные ограничения на использование определенных технологий или методик лечения. Кроме того, строгие требования к конфиденциальности и защите данных пациентов также представляют собой значимый аспект. Новым компаниям будет сложно получить все лицензии и документы для проведения таких же сложных и требующих высокой квалификации процедур, которые проводит ПКМЦ.</p> <p>5. Старожилы рынка могут иметь уникальные конкурентные преимущества, включая эксклюзивные лицензии, патенты, уникальное медицинское</p>
------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>оборудование, наработанные врачебные практики и методики, а также доверие и лояльность клиентов. Это существенно затрудняет появление на рынке новых игроков. По версии Всероссийского бизнес-рейтинга ПКМЦ занял: 1 место в медицинской отрасли во Владимирской области, поэтому ПКМЦ известен во Владимирской области, но в другой части страны имеет не столь высокую популярность (Официальный сайт компании ПКМЦ, 2022).</p> <p>6. Регуляция рынка работает в регионах по-разному и может ограничивать количество участников напрямую (через квоты или лицензии) или косвенно, через высокие требования к качеству предоставляемых услуг и безопасности пациентов. В некоторых случаях государственное или муниципальное финансирование доступно только для определенных учреждений, что также играет свою роль. Поэтому это может как помочь конкурентам ПКМЦ выйти на рынок благодаря гос. финансированию, так и усложнить этот процесс если компания является частной.</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Для наглядности результатов оценок степени влияния воспользуемся лепестковой диаграммой, отражённой на Рисунке 2.



Рисунок 5. Полученные результаты анализа пяти конкурентных сил М. Портера (лепестковая диаграмма)  
Источник: составлено авторами

Таким образом, проведя анализ 5 сил М. Портера, можно заключить вывод по всем пяти конкурентным силам на основании результатов, полученных в Таблице 2:

1. Внутриотраслевая конкуренция. Присутствие на рынке крупных игроков со сложнокопируемыми преимуществами, включая узнаваемый бренд, опыт в отрасли, а также широкая сеть медцентров с доступным географическим положением, определяет данный фактор как один из самых значимых и, соответственно, обладающий высокой степенью влияния на ПКМЦ.

2. Рыночная власть поставщиков. ПКМЦ сильно зависит от поставщиков, поскольку весь рабочий процесс центра построен на использовании оборудования и различных препаратов. При этом степень влияния весьма высока, поскольку после ухода с рынка западных производителей выбор не так велик, почти не приходится выбирать между востоком и Индией.

3. Рыночная власть покупателей. В зависимости от рассмотрения региона покупателей меняется показатель рыночной власти покупателей:

- 1) Ковров+ближайшие регионы: ПКМЦ - самый популярный выбор, власть покупателя снижается.
- 2) Ковров+ближайшие регионы+Москва: услуги между частными центрами на базовые услуги (не рассматриваем сложные операции; например, консультация, осмотр, сдать кровь на анализы) не отличаются.

В данном анализе Москва также рассматривается, так как от Москвы можно за 2 часа добраться до ПКМЦ на поезде в случае необходимости. Поэтому оценка власти покупателей - значительная. Но в то же время расстояние до ПКМЦ от Москвы не мало, что может быть проблемой для многих столичных жителей, что является угрозой потери потока людей.

4. Угроза появления субститутов (заменителей). Компания покрывает широкий спектр услуг и обладает новейшими технологиями, что делает большую часть её услуг трудно заменимыми с помощью других методов лечения (народные средства, профилактические процедуры и т.д.). Тем не менее, низкие издержки перехода на субститут и рост уровня осведомленности населения об альтернативном лечении не позволяют полностью исключить риски появления субститутов.

5. Угроза выхода на рынок новых компаний. В общем, хотя существуют значительные препятствия для входа на медицинский рынок, необходимо учитывать, что новые игроки все-таки могут появиться. Первому Клиническому Медицинскому Центру следует постоянно совершенствоваться и инвестировать в развитие, чтобы поддерживать и укреплять свои позиции на рынке.

#### 1.4 КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

Для анализа внутренней среды компании выделим КФУ, чтобы рассмотреть сильные и слабые стороны ПКМЦ. Для проведения анализа необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Что важно для клиентов?
2. Что помогает получить преимущество над конкурентами?

Ответы на эти вопросы помогут определить характеристики, обстоятельства и показатели, которые помогут компании добиться успеха. Для этого в Таблице 3 подробно рассмотрим каждый фактор.

Таблица 3. Составленные ключевые факторы успеха  
Источник: составлено авторами

<b>Что хотят получить клиенты?</b>	<b>Как компании выживают в конкурентной борьбе?</b>	<b>Ключевые факторы успеха</b>
Доступное расположение	Расширение сети центров	Наличие значительного количества филиалов центров медицинских услуг (КФУ-1)
Надежность и положительная репутация	Опыт работы в отрасли, маркетинг и активность в социальных сетях	Бренд, степень известности (КФУ-2)
Доступность услуг профессионалов	Открытие новых отделений и оптимизация обслуживания клиентов	Количество амбулаторного звена (КФУ-3)
Удобство пользования услугами и взаимодействия с центром	Продвижение сайта и мобильного приложения в поисковых системах и социальных сетях	Наличие приложения и сайта (КФУ-4)

Безопасность и низкие риски	Тщательный отбор кадров и регулярная проверка квалификации	Наличие высококвалифицированного коллектива (КФУ-5)
Точность медицинских анализов и качество обслуживания	Улучшение медицинского оборудования и повышение квалификации сотрудников	Использование технологий нового поколения (КФУ-6)
Низкие цены	Оптимизация расходов центра	Финансовая доступность услуг (КФУ-7)

Сравнение основных конкурентов ПКМЦ представлено в Таблице 4, рассмотрен 2023 год.

Таблица 4. Отбор конкурентов по выручке за 2023 год  
Источник: составлено авторами

	СМ-Клиника	Инвитро	Медси	Мать и дитя
Выручка за 2023 (млрд руб) (Тинькофф Бизнес, 2024)	3,48	11,76	30,84	27,6

Оценка конкурентов будет проводиться по субъективной шкале с использованием следующих обозначений:

1. +++ фактор присутствует в высокой степени
2. ++ фактор присутствует в средней степени
3. + фактор присутствует в низкой степени
4. - фактор отсутствует

Результаты сравнительного конкурентного анализа отображены в Таблице 5.

Таблица 5. Субъективная оценка положения компании по КФУ в сравнении с основными конкурентами  
Источник: составлено авторами

	СМ-Клиника	Инвитро	Медси	Мать и дитя	ПКМЦ
КФУ-1	+++	+++	+++	+++	+
КФУ-2	+++	+++	+++	+++	++
КФУ-3	++	++	+++	+++	+
КФУ-4	+++	+++	+++	+++	++
КФУ-5	+	++	++	+	+++
КФУ-6	++	+++	++	+++	+++
КФУ-7	+	+	+	+	++



Обоснуем выбор оценки положений компании.

### **СМ-Клиника.**

КФУ-1: Сеть центров имеет более 20 многопрофильных клиник в Москве, Подмосковье, Санкт-Петербурге и Рязани. В Москве клиники находятся в шаговой доступности от метро, что облегчает путь пациентам (СМ-Клиника, 2024).

КФУ-2: Сеть клиник заняла второе место по посещаемости в Москве (СМ-Клиника, 2024).

КФУ-3: Имеет 29 клиник и 9 стационаров в Москве. Осуществляют как амбулаторно-поликлинический прием, так и лечение в условиях стационара (СМ-Клиника, 2024).

КФУ-4: Есть официальный сайт с полной информацией о врачах и предоставляемых услугах. Простое и понятное использование функций сайта. А также существует приложение для более удобного планирования визита в клинику (СМ-Клиника, 2024).

КФУ-5: Отзывы на официальном сайте превосходные, но на остальных ресурсах есть жалобы на персонал. Например, у администраторов не хватает знаний в медицинской сфере, что создаёт проблему в виде дезинформировании пациента по компетенциям специалистов. Также есть проблемы в неверной диагностике и неполных анализах (Яндекс Карты, 2024).

КФУ-6: Центры используют технологии нового поколения. Имеет оборудование от мировых лидеров рынка медицинских технологий, а также получают результаты более 3500 видов исследований в собственной лаборатории. Однако не каждая клиника оснащена оборудованием для любого типа обследования (СМ-Клиника, 2024).

КФУ-7: По отзывам клиентов большинство пациентов недовольны соотношением цена-качество, но в основном это отзывы от людей, переживших негативный опыт. Несмотря на это, по сравнению с другими клиниками цены на некоторые услуги оказались выше. (Яндекс Карты, 2024).

### **Инвитро.**

КФУ-1: «Инвитро» располагает одной из крупнейших сетей медицинских офисов (1739) (Инвитро, 2024).

КФУ-2: «Инвитро» - одна из ведущих частных медицинских групп компаний, специализирующаяся на лабораторной диагностике и медицинской помощи, имеет всероссийскую известность (Инвитро, 2024).

КФУ-3: Сеть имеет более 1000 медицинских офисов в более чем в 420 городах России. Также «Инвитро» имеет амбулаторное звено (Инвитро, 2024).

КФУ-4: Компания имеет хорошо сделанный сайт, предоставляющий всю информацию о компании, а также дающий возможность подробнее узнать об услугах, предоставляемых «Инвитро», и записаться непосредственно на прием или сдачу анализов (Инвитро, 2024).

КФУ-5: Большинство негативных отзывов направлены на неподобающее поведение со стороны персонала, но касаясь уровня услуг и знаний специалистов отзывы в основном положительные (Google, 2024).

КФУ-6: Центры «Инвитро» оснащены новейшим оборудованием, которое соответствует высоким международным стандартам (Инвитро, 2024).

КФУ-7: Услуги в основном имеют средний ценовой сегмент, но на некоторые из них цена завышена (Инвитро, 2024).

### **Мать и дитя.**

КФУ-1: Сеть имеет 43 клиники и 10 госпиталей в 32 городах России, что делает услуги данной компании доступными для довольно большого числа людей (mamadeti.ru, 2024).

КФУ-2: Клиники “Мать и Дитя” являются лидером в акушерстве, гинекологии и педиатрии, и уже завоевали доверие клиентов в этой сфере, при этом другие сферы не столько востребованы в данной сети (mamadeti.ru, 2024).

КФУ-3: Сеть имеет 43 клиники и 10 госпиталей в 32 городах России. Доступно амбулаторное звено, регулярные осмотры у врача и консультации (mamadeti.ru, 2024).

КФУ-4: Приятный сайт с привлекательным дизайном и множество интерактивных функций, есть возможность записаться онлайн и проконсультироваться прямо перед записью, предусмотрена карта с расположением ближайших клиник (mamadeti.ru, 2024).

КФУ-5: При анализе отзывов из независимых источников и их дальнейшем сравнении с отзывами с официального сайта были выявлены конкретные несовпадения. На официальном сайте буквально нет плохих отзывов, при этом отзывы с других сайтов предупреждают о высоких ценах в клинике, некачественно оказанных услугах и небрежным поведением персонала (mamadeti.ru, 2024).

КФУ-6: Сеть клиник оснащена инновационным оборудованием, которое соответствует высоким международным стандартам (mamadeti.ru, 2024).

КФУ-7: Ранее был замечен ряд отзывов из независимых источников, где клиенты жалуются на цену услуг в данной сети клиник, особенно на пилотных направлениях (акушерство, гинекология, педиатрия). Цены действительно выше, чем у конкурентов.

### **Медси.**

КФУ-1: Сеть клиник медси включает центра разного профиля, в том числе Клиники Первичного Приема, Детские Отделения, Медси Premium и другие. Широкая сеть по стране и доступность на общественном транспорте делают процесс посещения центров быстрым и удобным (medsi.ru, 2024).

КФУ-2: Исследование рейтинга узнаваемости BusinesStat выделило Медси, как самый узнаваемый центр платных медицинских услуг (РБК Маркетинг, 2019).

КФУ-3: Широкая сеть амбулаторных отделений позволяет избежать длительного ожидания услуг и увеличить доступность обслуживания (medsi.ru, 2024).

КФУ-4: Современный сайт и удобное приложение позволяют клиентам дистанционно записываться на прием, получать результаты анализов и консультироваться со специалистами (medsi.ru, 2024).

КФУ-5: Сотрудники Медси имеют высокую квалификацию и качественное образование, также регулярно проводятся курсы повышения квалификации (medsi.ru, 2024).

КФУ-6: На текущий момент открываются центры инновационного лечения с применением современного оборудования и роботов-ассистентов (medsi.ru, 2024).

КФУ-7: Стоимость услуг сильно варьируется в зависимости от сложности процедуры. Цены выше среднерыночных, что обусловлено концентрацией в крупных городах и хорошим технологическим оснащением (medsi.ru, 2024).

### **ПКМЦ.**

КФУ-1: Сеть включает в себя непосредственно сам ПКМЦ, а также отдельную стоматологическую клинику в Коврове. Компания предоставляет маршрут жителям Москвы, Владимира, Ярославля и Нижнего Новгорода до медцентра (Официальный сайт компании ПКМЦ, 2024).

КФУ-2: Среди московских жителей степень известности ПКМЦ относительно мала, однако в близлежащих к Коврову регионах компания обладает хорошей узнаваемостью (Интервью с представителем компании, 2024).

КФУ-3: Амбулаторное звено присутствует в малом количестве (Интервью с представителем компании, 2024).

КФУ-4: У ПКМЦ имеется стандартный сайт с удобной навигацией и актуальной информацией. Приложение отсутствует (Официальный сайт компании ПКМЦ, 2024).

КФУ-5: 90% отзывов о медицинском обслуживании положительные, при этом присутствуют негативные отзывы следующего характера: долгое время ожидания и грубость персонала. Однако за последнее время наблюдаются исключительно положительные оценки качества предоставляемых услуг (prodoctorov.ru, 2024).

КФУ-6: ПКМЦ используют новейшие технологии в сердечно-сосудистой хирургии и стоматологии, а также следит за последними инновациями в медицине и внедряет наиболее важные из них в практику лечения (Официальный сайт компании ПКМЦ, 2024).

КФУ-7: Средняя стоимость услуг ПКМЦ относительно ниже рыночной (Официальный сайт компании ПКМЦ, 2024).

По итогам проведения анализа КФУ и сравнения конкурентов по ним можно выделить факторы, которые будут рассматриваться как силы и слабости ПКМЦ в последующих анализах:

#### **Сильные стороны.**

1. Качественное медицинское обслуживание.
2. Высокая узнаваемость в ближайших регионах и более частый выбор ПКМЦ пациентами в качестве лечащей клиники Во Владимирской области.
3. Более низкие цены по сравнению с конкурентами.
4. Высокая квалификация врачей-профессионалов.
5. Внедрение технологических инноваций на некоторых направлениях клиники.

#### **Слабые стороны.**

1. Недостаток амбулаторного звена.
2. Малое число отделений.
3. Отсутствие приложения.
4. Малая степень известности, за исключением ближайших от Коврова регионов.
5. Относительная удаленность от крупных российских городов.

## 2 ПЕРВИЧНЫЙ SWOT-АНАЛИЗ

Для последующего составления поэлементной матрицы SWOT сперва понадобится первичная матрица SWOT, которая позволит определить внутренние и внешние факторы, оказывающих влияние на компанию. Выделим основные элементы в матрице SWOT, тем самым определив преимущества и недостатки компании, а также возможности для дальнейшего развития и угрозы.

Преимущества - сильные стороны компании, которые помогают ей побеждать в конкурентной борьбе.

Слабые стороны - недостатки той или иной компании, которые мешают ее развитию и снижают эффективность бизнеса.

Возможности - внешние факторы, которые не могут быть подвержены влиянию рассматриваемой компании, но используются, чтобы получить дополнительные преимущества, такие как максимизации прибыли и рост.

Угрозы - внешние факторы, пагубно влияют на компанию и привести к уменьшению прибыли.

Чтобы выявить преимущества и недостатки был проведен анализ КФУ, а для определения возможностей и угроз был проведен PESTEL-анализ и анализ 5 сил М. Портера.

Воспользуемся результатами проведенных нами анализов для формирования первичной матрицы SWOT, представленной в Таблице 6. Чтобы сформировать данную матрицу мы определили возможные преимущества и недостатки компании (S и W), а также потенциальные возможности и угрозы, исходящие из внешней среды.

Следует отметить, мы считаем, что все представленные аспекты имеют одинаковое значение как для дальнейшего применения при создании стратегических альтернатив, так и для общего анализа текущего положения компании.

Таблица 6. Матрица первичного SWOT-анализа

Источник: составлено авторами

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Качественное медицинское обслуживание 2. Высокая узнаваемость в ближайших регионах и более частый выбор ПКМЦ пациентами в качестве лечащей клиники во Владимирской области 3. Более низкие цены по сравнению с конкурентами 4. Высокая квалификация врачей-профессионалов 5. Внедрение технологических инноваций на некоторых направлениях клиники 6. Участие в научных исследованиях	1. Недостаток амбулаторного звена 2. Малое число отделений 3. Отсутствие приложения 4. Малая степень известности, за исключением ближайших от Коврова регионов 5. Относительная удаленность от крупных российских городов 6. Долгое время ожидания оказания услуг (проблема очередей)

Возможности (О)	Угрозы (Т)
1. Стремительное развитие сферы биоинформатики и искусственного интеллекта в здравоохранении 2. Рост доверия к частной медицине из-за высококвалифицированных специалистов 3. Популяризация блогинга 4. Увеличение вложений от российских инвесторов в медицину за последние годы 5. Интеграция медицинского оборудования нового поколения 6. Рост востребованности дистанционного оказания медицинских услуг	1. Сильная внутриотраслевая конкуренция 2. Увеличивающиеся административные и коммерческие расходы 3. Ужесточение правовых ограничений и нормативных требований к медицинским центрам 4. Увеличение уровня киберпреступности в медицине 5. Ужесточение правил утилизации медицинских отходов 6. Государственное регулирование технологий в медицине 7. Отток населения из Владимирской области

Таким образом, сформировав первичную матрицу SWOT, можно выявить, что больше всего факторов в ячейке угроз, что свидетельствует о нестабильном положении компании как на конкурентном рынке, так и со стороны государственного регулирования и демографической ситуации. Кроме этого, в большей степени оказывают влияние на компанию слабые стороны, а именно малое число отделений и недостаток амбулаторного звена, что является главным недостатком ПКМЦ. Если говорить об общем в наборе факторов в рамках одной ячейки матрицы, можно заметить, что в ячейке сильных сторон факторы 1, 4, 5 свидетельствуют о качественном обслуживании клиентов и соблюдении высоких стандартов, а в ячейке слабых сторон первые два фактора в очередной раз указывают на малое число филиалов ПКМЦ и недостаток амбулаторного звена в центре как возможное следствие.

Сформированная первичная матрица SWOT поможет провести поэлементный SWOT-анализ, ведь она является основой для его составления.

### 3 ПОЭЛЕМЕНТНЫЙ SWOT-АНАЛИЗ

#### 3.1 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ

Мы проанализировали сведения полученные в первичном SWOT анализе ПКМЦ, и исходя из них, мы выявили возможные стратегические альтернативы для рассматриваемой компании, которые, по нашему мнению, смогут улучшить её позиции на рынке. Стратегические альтернативы представлены в Таблице 7:

Таблица 7. Полная матрица поэлементного анализа  
Источник: составлено авторами

		Внутренние факторы	
		Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
		1. Качественное медицинское обслуживание 2. Высокая узнаваемость в ближайших регионах и более частый выбор ПКМЦ пациентами в качестве лечащей клиники во Владимирской области 3. Более низкие цены по сравнению с конкурентами 4. Высокая квалификация врачей-профессионалов 5. Внедрение технологических инноваций на некоторых направлениях клиники 6. Участие в научных конференциях	1. Недостаток амбулаторного звена 2. Малое число отделений 3. Отсутствие приложения 4. Малая степень известности, за исключением ближайших от Коврова регионов 5. Относительная удаленность от крупных российских городов 6. Долгое время ожидания оказания услуг (проблема очередей)
Внешние факторы	<b>Возможности (O)</b> 1. Стремительное развитие сферы биоинформатики и искусственного интеллекта в здравоохранении 2. Рост доверия к частной медицине из-за высококвалифицированных специалистов 3. Популяризация блогинга 4. Увеличение вложений от российских инвесторов в	1. S6O5 - обмениваться опытом с представителями других компаний и узнавать об инновациях в медицине, впоследствии внедряя их в рабочий процесс 2. S1S4S5O4 - привлекать инвестиции в развитие клиники за счёт высокого уровня обслуживания 3. S5O5 - обновить оборудование в клинике,	1. W2O4 - расширять собственную сеть поликлиник 2. W4O3 - продвижение клиники в социальных сетях, создание коротких видео для привлечения аудитории 3. W6O6 - создать сервис онлайн-консультаций для лиц,

<p>медицину за последние годы</p> <p>5. Интеграция медицинского оборудования нового поколения</p> <p>6. Рост востребованности дистанционного оказания медицинских услуг</p>	<p>имплементировать более новые технологии</p> <p>4. S1O1 - улучшать качество медицинского обслуживания посредством внедрения AI</p>	<p>которым не требуется осмотр врача</p> <p>4. W3O6 - разработка собственного мобильного приложения</p>
<p><b>Угрозы (Т)</b></p> <p>1. Сильная внутриотраслевая конкуренция</p> <p>2. Увеличивающиеся административные и коммерческие расходы</p> <p>3. Ужесточение правовых ограничений и нормативных требований к медицинским центрам</p> <p>4. Увеличение уровня киберпреступности в медицине</p> <p>5. Ужесточение правил утилизации медицинских отходов</p> <p>6. Государственное регулирование технологий в медицине</p> <p>7. Отток населения из Владимирской области</p>	<p>1. S1S3T1 - укрепить репутацию клиники, акцентируя внимание на качестве предоставляемых услуг</p> <p>2. S1T3 - Разработать и внедрить программу обучения и аудита для соответствия с новыми правовыми нормами</p> <p>3. S3T7 - Расширить географический охват и повысить доступность и привлекательность клиники для ближайших регионов (Муром, Иваново, Владимир) для компенсации оттока населения из Владимирской области</p> <p>4. S5T4 - Разработать и внедрить системы информационной безопасности, а также применение современных методов шифрования для защиты данных пациентов и врачей</p>	<p>1. W1T2 - расширять амбулаторное звено</p> <p>2. W2W5T7 - открытие новых отделений в густонаселенных регионах (Рязань, Ярославль, Нижний Новгород)</p> <p>3. W4T1 - увеличение вложений в рекламу и продвижения услуг медцентра</p> <p>4. W3W5W6T1 - разработать приложение и поисковой оптимизации с целью привлечения клиентов других регионов (телекоммуникации) и оптимизации времени ожидания оказания услуг</p>

#### **Стратегические альтернативы SO:**

1. **Обмениваться опытом с представителями других компаний узнавать об инновациях в медицине, впоследствии внедряя их в рабочий процесс(S6O5).** Такая практика поможет представителям клиники больше узнавать об инновациях в сфере здравоохранения и оказания медицинских услуг, что впоследствии приведёт к повышению уровня обслуживания клиентов ПКМЦ.
2. **Привлекать инвестиции в развитие клиники засчёт высокого уровня обслуживания(S1S4S5O4).** В ходе анализа было выяснено, что уровень

обслуживания и качество оказания медицинских услуг ПКМЦ выше, чем у конкурентов, это может послужить поводом для привлечения инвестиций в развитие центра с целью получения большего числа преимуществ на конкурентном рынке.

3. **Обновить оборудование в клинике, имплементировать более новые технологии(S5O5).** Это поможет получить технологические преимущества относительно конкурентов, а также привлечь больше клиентов за счёт современных технологий и инновационных методов лечения.

4. **Улучшать качество медицинского обслуживания посредством внедрения AI(S1O1).** Внедрение искусственного интеллекта для улучшения качества медобслуживания даст клинике новые направления для развития в сфере здравоохранения, а также увеличит поток клиентов и поможет продвигаться в рейтингах частных клиник сразу по нескольким категориям (качество медицинского обслуживания, вежливость персонала и т.д.). Например, улучшить качество обслуживания в ПКМЦ с помощью внедрения виртуальных ассистентов в палатах с больными: такие ассистенты смогут отвечать на некоторые вопросы больных без участия врача.

#### **Стратегические альтернативы WO:**

1. **Расширять собственную сеть поликлиник (W2O4).** Такая альтернатива выгодна ПКМЦ по ряду причин:

а. Такой подход приведёт к увеличению общего дохода клиники за счёт увеличения числа пациентов и услуг, предоставляемых в различных местах.

б. Расширение сети поликлиник повысит репутацию клиники, сделав ее более узнаваемой и доверенной для пациентов в различных районах.

2. **Создать сервис онлайн-консультаций для лиц, которым не требуется осмотр врача (W6O6).** Это приведёт к повышению удобства для пациентов, которым достаточно разговора с врачом для понимания дальнейших действий по лечению. Например, консультации врача, где не требуется осмотр, или получение списка анализов, требуемых для последующего лечения в зависимости от характера болезни.

3. **Увеличить узнаваемость бренда за счет продвижения его в социальных сетях и СМИ (W4O3).** Это приведет к росту доверия потенциальной аудитории клиники к предоставляемым услугам. К примеру, создание информативных видео об уникальных процедурах, которые способен предложить медицинский центр.

4. **Разработка собственного мобильного приложения (W3O6).** Рост популярности медицинских приложений позволяет ПКМЦ улучшить опыт клиентов, предоставив услуги онлайн-записи и удаленных консультаций со специалистами.

#### **Стратегические альтернативы ST:**

1. **Укрепить репутацию клиники, акцентируя внимание на качестве предоставляемых услуг (S1S3T1).** Репутация клиники - важный стратегический элемент для успешной клиники, способствующим ее росту, развитию и долгосрочной устойчивости.



2. **Разработать и внедрить программу обучения и аудита для соответствия с новыми правовыми нормами (S1T3).** Эта альтернатива предоставит компании возможность быть в курсе изменений в законодательстве и следовать им. Это критически важно для соблюдения требований, предотвращения возможных штрафов и санкций.

3. **Расширить географический охват и повысить доступность и привлекательность клиники для ближайших регионов (Муром, Иваново, Владимир) (S3T7).** Это позволит компенсировать отток населения из Владимирской области, а также привлечь новых клиентов из соседних регионов.

4. **Разработать и внедрить системы информационной безопасности, а также применение современных методов шифрования (S5T4).** Это поможет компании обеспечить защиту конфиденциальности данных пациентов и врачей от утечек и киберугроз.

#### **Стратегические альтернативы WT:**

1. **Расширять амбулаторное звено (W1T2).** Расширение амбулаторного звена позволит более полно загрузить стационар с помощью маршрутизации пациентов.

2. **открытие новых отделений в густонаселенных регионах (Рязань, Ярославль, Нижний Новгород) (W2W5T7).** Снижение численности населения Владимирской области ограничивает потенциальные доходы ПКМЦ. Выход в более крупные и населенные регионы позволит компании расширить зону влияния и привлечь новых клиентов.

3. **Увеличение вложений в рекламу и продвижение медцентра (W4T1).** Данная стратегическая альтернатива позволит компании увеличить свое влияние на рынке медицинских услуг и увеличить прибыль за счет роста клиентской базы.

4. **Разработать приложение и провести поисковую оптимизацию с целью привлечения клиентов других регионов (телекоммуникации) и оптимизации времени ожидания оказания услуг (W3W5W6T1).** Предлагаемая стратегическая альтернатива гарантированно приведет к увеличению числа клиентов из других регионов за счет удобства доступа к услугам и телекоммуникационным технологиям через мобильное приложение, закреплению позиций компании в поисковых системах и увеличению трафика на сайте, а также сократит время ожидания клиентов, тем самым решив выявленную при проведении анализа проблему очередей.

Путём выявления основных проблем засчёт проведенного всего анализа и интервью с представителем компании, мы заметили, что на этапе проведения анализа КФУ самой заметной слабостью были следующие факторы:

1. Недостаток филиалов центров медицинских услуг
2. Малая известность ПКМЦ
3. Компания работает операционно и финансово неэффективно, так как у нее недостаточно амбулаторного звена.
4. Отсутствие приложения

Таким образом, эти проблемы могут быть решены путем следующих стратегических альтернатив, которые и являются приоритетным для реализации компанией.

1. **Группа стратегических альтернатив (W2O4, W1T2)** - расширять собственную сеть поликлиник для увеличения амбулаторного звена (КФУ-1, КФУ-3).
2. **Стратегическая альтернатива (W4O3)** - продвижение клиники в соцсетях, создание коротких видео для привлечения аудитории для улучшения известности и репутации клиники (КФУ-2).
3. **Стратегическая альтернатива (W3O6)** - разработка собственного мобильного приложения (КФУ-4).

### 3.2 ОПИСАНИЕ И ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ

#### **Стратегическая альтернатива №1 – расширение собственной сети поликлиник для увеличения амбулаторного звена.**

После проведённого интервью с представителем компании, мы узнали, что существует проблема с финансовой стороной, а также выяснили главную цель клиники - стать лидером региона.

Этим анализом мы предлагаем конкретные города, в которых мы рекомендуем ПКМЦ расширять свою сеть поликлиник. План реализации стратегической альтернативы №1 будет строиться на основе проведенного нами анализа городов и полученных результатов.

Проведём исследование и обратим внимание на следующие данные, которые отображены в Таблице 8:

1. Отбор 6 городов по наибольшему количеству жителей в близлежащих городах от ПКМЦ.
2. Количество жителей, пользующихся частной медициной в этих городах.
3. Уровень средних зарплат в этих городах.
4. Количество уже существующих там клиник.
5. Частые болезни по регионам (зачем чаще всего обращаются в клинику в этих городах).
6. Расчёт потенциала рынка (в одном городе много людей, но мало пользуются частной медициной, в другом - людей меньше, но частной медициной пользуются больше процентов населения, и у них средняя зарплата выше).

Таблица 8. Анализ городов

Источник: Аргументы и факты, 2017, КП Кострома, 2023, rg62.info, 2020, murom-tv, 2016

Город	Количество жителей	Процент жителей, пользующихся частной медициной	Средняя зарплата (в рублях)	Количество частных клиник	Частые болезни
Владимир	357 024	10,30%	52 530,00	62	Гипертония, сахарный диабет, ожирение
Кострома	265 959	9,80%	39 412,00	67	Заболевания системы кровообращения, болезни

					органов пищеварения
Муром	109 809	9,00%	50 240,00	33	ОРВИ
Нижний Новгород	1 213 477	17,20%	61 835,00	126	Гипертония, болезни ЖКТ
Ярославль	570 824	11,30%	55 682,00	117	Заболевания органов дыхания, заболевания пищеварения, заболевания эндокринной системы
Рязань	523 203	11,50%	58 439,00	94	ОРВИ, грипп

Для понимания того, в каких городах требуется расширить сеть поликлиник, был проведён анализ рынка и выбраны три города. Результаты представлены в Таблице 9.

Таблица 9. Расчёт потенциала рынка медицины  
Источник: составлено авторами

Город	Количество жителей	Процент жителей, пользующихся частной медициной	Средняя зарплата (в рублях)	Количество частных клиник	Расчёт потенциала рынка
Владимир	++	++	++	++	8
Кострома	+	+	+	++	5
Муром	+	+	++	+++	7
Нижний Новгород	+++	+++	+++	+	10
Ярославль	++	++	++	+	7
Рязань	++	++	++	++	8

Таким образом, данная статистика использовалась для разработки стратегической альтернативы №1, отображённой в Таблице 10.

Таблица 10. Подробный план реализации стратегической альтернативы №1

Источник: составлено авторами

<b>Стратегическая альтернатива №1 - расширить собственную сеть поликлиник для увеличения амбулаторного звена</b>		
<b>Ключевые задачи (Что сделать?)</b>	<b>Необходимые ресурсы и время</b>	<b>Желаемый результат</b>
<p>1. Анализ рынка медицинских услуг в близлежащих регионах. Наибольший потенциал для открытия новых центров имеет Владимир за счет близости к Коврову и относительно малому количеству частных клиник. Большой интерес представляет Нижний Новгород так как это наиболее крупный город среди сравниваемых. Рязань также является перспективным городом для открытия центра, так как средняя зарплата населения приближается к зарплате в Новгороде, однако рынок частной медицины свободнее</p> <p>2. Исследование потребностей населения регионов.</p> <p>3. Поиск локации для открытия медцентров</p> <p>4. Открытие специализированных отделений, на основе потребностей населения</p> <p>5. Закупка необходимого оборудования</p> <p>6. Отбор и найм специалистов</p> <p>7. Разработка и проведение маркетинговой программы для привлечения клиентов</p> <p>8. Открытие новых центров, преимущественно развивать амбулаторное звено</p>	<p><b>Человеческие ресурсы:</b></p> <p>1. Затраты на квалифицированных медработников 200.000 руб на человека</p> <p>2. Затраты на охрану, уборку 50.000 руб на человека</p> <p>3. Затраты на PR, HR отделы 100.000 руб на человека</p> <p><b>Технологические ресурсы:</b></p> <p>1. Компьютерное оборудование</p> <p>2. Средства телекоммуникации для связи с работниками и партнерами</p> <p>3. Медицинское оборудование</p> <p><b>Финансовые ресурсы:</b></p> <p>1. Затраты на анализ конкурентов и потребностей населения - 500.000 руб</p> <p>2. Затраты на поиск локации и переговоры с собственником - 100.000 руб</p> <p>3. Затраты на оборудование медцентра - 20.000.000 руб</p> <p>4. Затраты на косметический ремонт - 3.000.000 руб</p> <p><b>Срок реализации - 5 лет</b></p>	<p>1. Привлечение новых клиентов</p> <p>2. Повышение репутации клиники, ПКМЦ станет более узнаваемой и доверенной</p> <p>3. Расширение зоны влияния бренда</p> <p>4. Увеличение прибыли</p>

**Стратегическая альтернатива №2 - продвижение клиники в соцсетях, создание коротких видео для привлечения аудитории, для улучшения известности и репутации клиники.**

Компании ПКМЦ очень важно построить рекламную кампанию для привлечения клиентов, повышения узнаваемости, усиления репутации. Один из современных способов, который мы предлагаем ПКМЦ, это создание коротких видео на различные медицинские темы на стриминговых сервисах и видео платформах – это привлечет больше людей в ПКМЦ за счёт бесплатного контента в интерактивной форме. Продвижение в цифровой среде приведет к улучшению ее уровня доверия, репутации и увеличению конверсии в продажу. Например, число ежедневных просмотров YouTube Shorts превысило 50 млрд (Inc. Russia, 2023), это показывает, что развитие в этом направлении привлечёт большое число потенциальных клиентов. Проанализировав важные этапы в реализации данной альтернативы, отобразим план действий в Таблице 11.

Таблица 11. Подробный план реализации стратегической альтернативы №2

Источник: составлено авторами

<b>Стратегическая альтернатива №2 - продвижение клиники в социальных сетях, создание коротких видео для привлечения аудитории</b>		
<b>Ключевые задачи (Что сделать?)</b>	<b>Необходимые ресурсы и время</b>	<b>Желаемый результат</b>
<b>Видеохостинг:</b> 1. Проведение опроса среди медицинских сотрудников, поиск заинтересованных в медиа сфере специалистов 2. Поиск, отбор и найм выявленных должностных лиц для съемки и монтажа видео (см. Человеческие ресурсы) 3. Съемка интервью, консультаций, работы ПКМЦ и советов от специалистов 4. Публикация видео на видеоплатформах и анонсов к ним в социальных сетях 5. Продвижение на платформе <b>Социальные сети:</b> 1. Выделение целевой аудитории 2. Поиск, отбор и найм выявленных должностных лиц для ведения и продвижения социальных сетей (см. Человеческие ресурсы) 3. Разработка контент-плана 4. Регулярное написание и выкладывание постов	<b>Человеческие ресурсы:</b> Видеохостинг: 1. Монтажер видео 2. Оператор 3. Врачи и специалисты, готовые проявить себя в сфере медиа 4. Креативный дизайнер или видеомейкер Продвижение в соцсетях: 1. SMM-менеджер 2. Таргетолог Общие: 1. Копирайтер для написания постов, анонсов и сценариев видеороликов 2. Маркетолог <b>Технологические ресурсы:</b> 1. Видеооборудование (камера, освещение, микрофоны) и ПО для создания видеороликов 2. Инструменты для планирования и аналитики социальных медиа <b>Финансовые ресурсы:</b> 1. Затраты на видеооборудование - 120.000 руб 2. Затраты на специалистов по продвижению в социальных сетях - 140.000 руб/мес. 3. Таргетированная реклама - 100.000 руб/мес. 4. Затраты на специалистов по	1. Увеличение узнаваемости клиники 2. Увеличение потока потенциальных клиентов, компенсация оттока из Коврова 3. Повышение доверия к клинике 4. Доступные консультации от специалистов из любой точки земного шар

5. Взаимодействие с аудиторией: ответы на вопросы, проведение онлайн консультаций в эфире	съемкам и видеомонтажу - 300.000 руб/мес. 5. Копирайтер - 50.000 руб/мес. 6. Маркетолог - 80.000 руб/мес.  <b>Срок реализации - 3 месяца</b>	
-------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

**Стратегическая альтернатива №3 - разработка собственного мобильного приложения.**

После проведенного нами исследования мы обнаружили, что приложения сильно влияют на репутацию компании. Был проведен онлайн-опрос. Задано 2 вопроса.

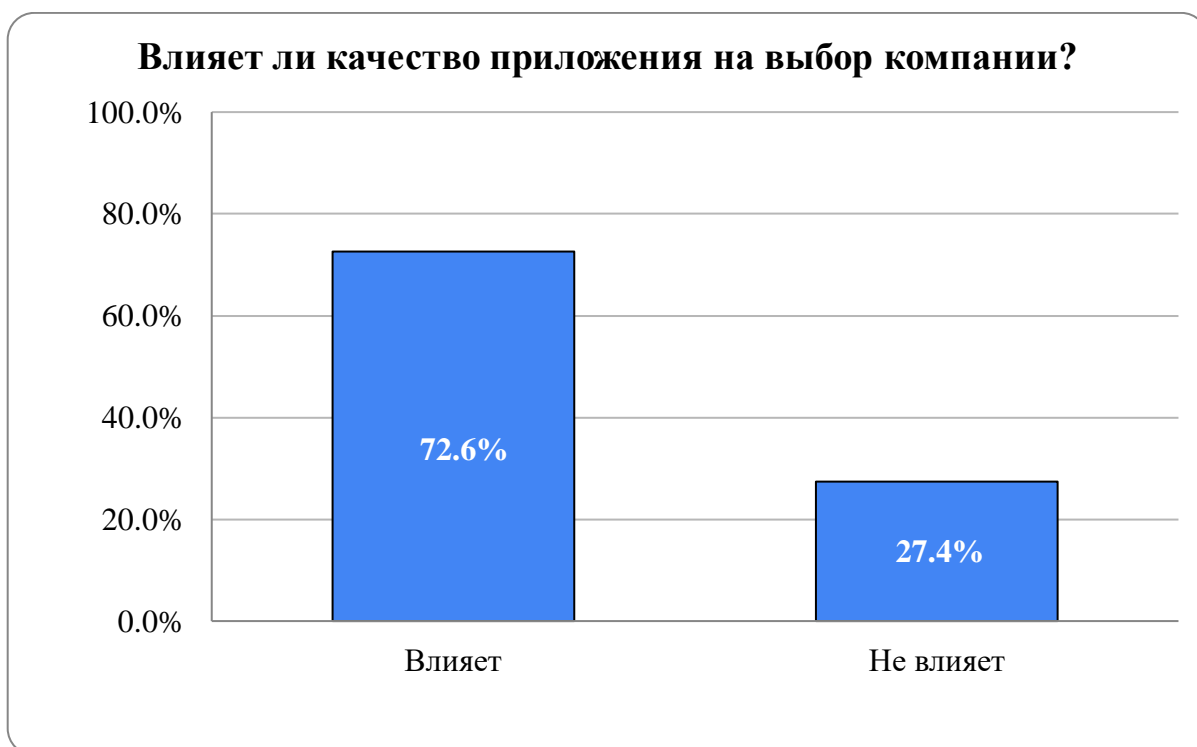


Рисунок 6. Результаты опроса по вопросу №1  
Источник: Cyberlenika, 2021

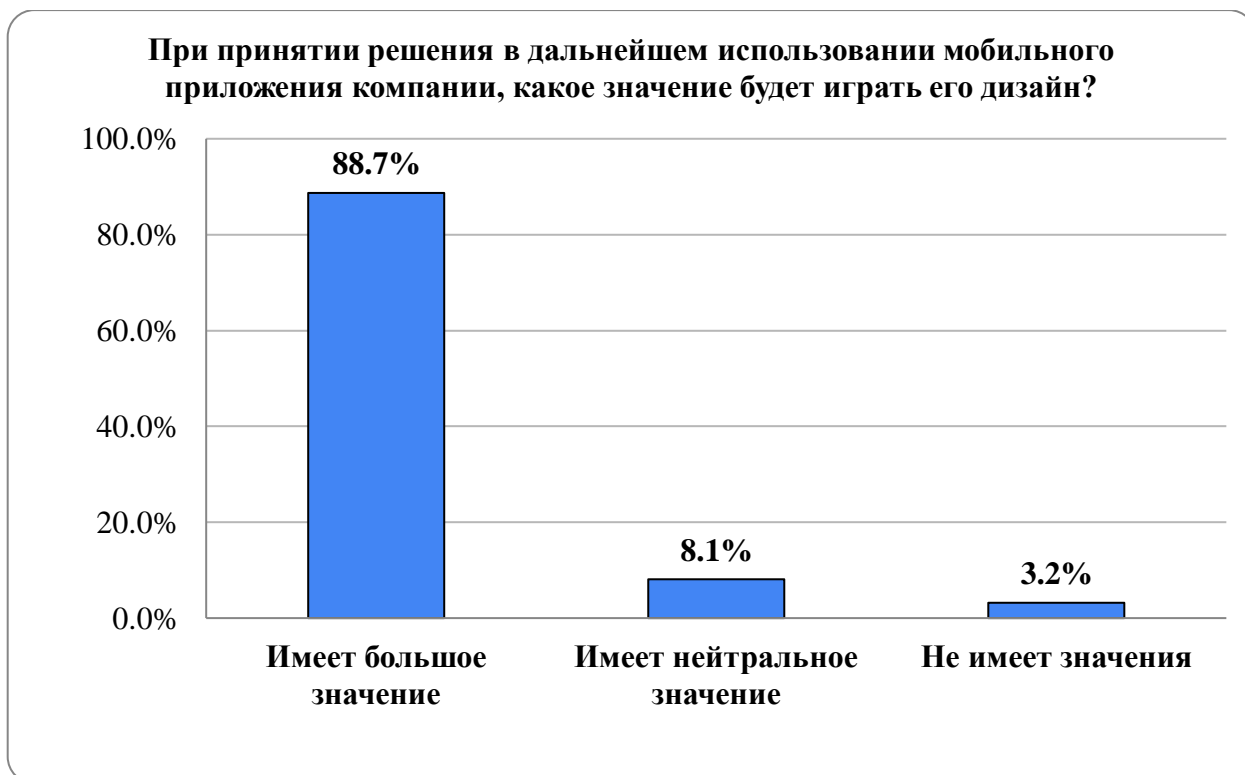


Рисунок 7. Результаты опроса по вопросу №2

Источник: Cyberlenika, 2021

По результатам опроса приходим к выводу, что выбор компании потенциальными клиентами в том числе зависит от мобильного приложения, поэтому в Таблице 12 укажем конкретные действия для реализации данной альтернативы.

Таблица 12. Подробный план реализации стратегической альтернативы №3

Источник: составлено авторами

<b>Стратегическая альтернатива №3 - разработка собственного мобильного приложения</b>		
<b>Ключевые задачи (Что сделать?)</b>	<b>Необходимые ресурсы и время</b>	<b>Желаемый результат</b>
1. Разработать структуру приложения и понять какие разделы должны быть в нем 2. Создать дизайн, в котором должен быть выполнено приложение 3. Найти разработчиков готовых заняться разработкой приложения 4. Расписать всю информацию и передать ее разработчикам. 5. Проверить дееспособность приложения и его	<b>Человеческие ресурсы:</b> 1. Необходимы люди для сбора информации о содержании приложения 2. Программисты, разрабатывающие приложение <b>Технологические ресурсы:</b> 1. Сервера для работы приложения <b>Финансовые ресурсы:</b> 1. Разработка приложения 300.000 рублей 2. Закупка серверов 100.000 рублей	1. Появление удобного приложения для пациентов 2. Повышение эффективности работы, например, если добавить онлайн-запись 3. Возможность оставлять отзывы и оценки 4. Наличие собственного приложения повышает престиж и узнаваемость клиники среди потенциальных и текущих пациентов 5. Получение информации о процедурах, врачах, ценах

<p>разделов. Внести коррективы.</p> <p>6. Закупить и поставить сервера для работы приложения</p> <p>7. На сайте добавить ссылку на приложение</p>	<p>Срок реализации - 4 месяца</p>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------	--



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проделанной работы, были получены следующие результаты: проведён полный анализ внешней и внутренней среды с помощью PESTEL-анализа, 5 сил М. Портера, анализа КФУ, которые помогли выявить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. Факторы, имеющие наибольшее влияние, использовались в составлении первичной матрицы SWOT-анализа с целью разработки стратегических альтернатив, направленных на улучшение конкурентоспособности и устойчивого развития компании ПКМЦ.

Таким образом, проведение анализа ключевых факторов успеха подвело нас к тому, что ПКМЦ имеет несколько сильных сторон, таких как качественное обслуживание, высокая узнаваемость в близлежащих от Коврова регионах и относительно низкие цены, но также присутствуют и слабые стороны, такие как недостаток амбулаторного звена и малое количество отделений. В результате проведения PESTEL-анализа (изучение внешней макросреды) и анализа 5 сил Портера (изучение внешней микросреды) были выявлены возможности и угрозы, наиболее значимые для развития компании из которых было принято решение использовать (возможности) и устранять (угрозы), задействуя сильные стороны ПКМЦ и минимизируя слабые. Исходя из полученной таблицы первичного SWOT-анализа была произведена таблица стратегических альтернатив, рекомендованных для реализации, а затем по приоритетности и критичности были отобраны самые необходимые из них на данный момент времени.

По итогу, были получены 3 ключевых направления: расширение сети поликлиник для увеличения доступности медицинских услуг и развития амбулаторного звена, активное продвижение в социальных сетях, чтобы повысить известность и улучшить репутацию клиники, и разработка мобильного приложения, чтобы отвечать современным тенденциям в сфере здравоохранения, реализация которых укрепит позиции центра на рынке, улучшит качество предоставляемых услуг и повысит удовлетворенность пациентов.

Результаты проведенного SWOT-анализа и разработанные на его основе стратегические альтернативы показывают, что медицинский центр обладает значительным потенциалом для роста и развития. Внедрение предложенных стратегических альтернатив позволит центру не только успешно преодолеть текущие слабости и угрозы, но и воспользоваться имеющимися возможностями и сильными сторонами для достижения устойчивого конкурентного преимущества.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Интервью с представителем компании ПКМЦ, Дмитрием Бочаровым, 2024. [Текст интервью]. Дата проведения: 04.03.2024.
2. Первый клинический медицинский центр, 2024. Официальная страница. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://clinicalcenter.ru> (Дата обращения: 10.03.2024).
3. ПРОДОКТОРОВ, 2024. Отзывы пациентов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://prodoctorov.ru/> (Дата обращения: 16.03.2024).
4. МЕДСИ, Официальный сайт, 2024 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://medsi.ru> (Дата обращения: 16.03.2024).
5. РБК Маркетинг, 2019. По итогам 2018 года самыми известными брендами на рынке коммерческих медицинских услуг Москвы стали «Медси», «СМ-клиника» и «Мать и дитя» [Электронный доступ]. Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/> (Дата обращения: 16.03.2024).
6. Audit-it.ru, 2024. Бухгалтерский учёт. Налоги. Аудит. Контрагент ООО "ПЕРВЫЙ КМЦ" [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.audit-it.ru/> (Дата обращения: 16.03.2024).
7. Audit-it.ru, 2023. Бухгалтерский учёт. Налоги. Аудит. Контрагент ООО "ПЕРВЫЙ КМЦ" [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.audit-it.ru/> (Дата обращения: 16.03.2024).
8. Audit-it.ru, 2022. Бухгалтерский учёт. Налоги. Аудит. Контрагент ООО "ПЕРВЫЙ КМЦ" [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.audit-it.ru/> (Дата обращения: 16.03.2024).
9. РБК Компании, 2024. Профиль компании ООО «ПЕРВЫЙ КМЦ» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/id/1133332003540-ooo-pervyj-klinicheskij-> (Дата обращения: 17.03.2024).
10. Журнал Tinkoff, 2024. 13-й пакет санкций ЕС и новые санкции США [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/news/> (Дата обращения: 22.03.2024).
11. Интернет-портал “Российской газеты”, 2024. Что изменится в оказании медицинской помощи в 2024 году [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rg.ru/> (Дата обращения: 22.03.2024).
12. Правительство России, 2024. Рост государственной поддержки национальных производителей медицинской техники [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru/> (Дата обращения: 22.03.2024).
13. РБК Инвестиции, 2024. Рост ключевой процентной ставки [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://quote.rbc.ru/> (Дата обращения: 22.03.2024).
14. Газета Известия, 2023. Государственные инициативы по повышению общественного здравоохранения [Электронный доступ]. Режим доступа: <https://iz.ru/> (Дата обращения: 23.03.2024).
15. ГородРабот, 2024. Статистика зарплат в Коврове за 2024 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://gorodrabot.ru/> (Дата обращения: 24.03.2024).

16. РБК Экономика, 2024. ЦБ спрогнозировал, когда в России пройдет пик инфляции [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/> (Дата обращения: 24.03.2024).
17. A2IS, 2021. Применение больших данных в медицине [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://a2is.ru/> (Дата обращения: 24.03.2024).
18. A2IS, 2021. Увеличение уровня киберпреступности в медицине [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://a2is.ru/> (Дата обращения: 24.03.2024).
19. Научные статьи.ру, 2023. Биоинформатика в медицине: роль и применение в разработке точных диагностических тестов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://nauchniestati.ru/> (Дата обращения: 24.03.2024).
20. Медсервис 24, 2019. Медицинские отходы: классификация и правила обращения [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://medservise24.ru/> (Дата обращения: 24.03.2024).
21. Федеральная служба государственной статистики (Росстат), 2023. Численность населения Российской Федерации по полу и возрасту [Электронный доступ]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (Дата обращения: 25.03.2024).
22. Исследование BMC Health Services Research, 2022. Impact of low health literacy on patients' health outcomes: a multicenter cohort study [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/> (Дата обращения: 25.03.2024).
23. SBER MED AI, 2022. Современные информационные технологии в здравоохранении [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sbermed.ai/> (Дата обращения: 25.03.2024).
24. Cyberlenika, 2020. Нормативно-правовое регулирование развития цифровых технологий в здравоохранении в Российской Федерации [Электронный доступ]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/> (Дата обращения: 26.03.2024).
25. Cyberlenika, 2006. Применение альтернативных источников энергии для лечения фибрилляции предсердий [Электронный доступ]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/> (Дата обращения: 26.03.2024).
26. Zdrav.ru, 2024. Частые изменения в лицензировании медицинской практики [Электронный доступ]. Режим доступа: <https://www.zdrav.ru/> (Дата обращения: 30.03.2024).
27. МедВестник, 2024. Статья об изменении законодательства в медицине. Автор: Лада Шамардина. [Электронный доступ]. Режим доступа: <https://medvestnik.ru/> (Дата обращения: 30.03.2024).
28. Anticorrmo, 2024. Управление по реализации антикоррупционной политики Мурманской области [Электронный доступ]. Режим доступа: <https://anticorrmo.gov-murman.ru/> (Дата обращения: 01.04.2024).
29. ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ, 2021. Рынок телемедицины в России: перспективы развития цифровой медицины [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://delprof.ru/> (Дата обращения: 01.04.2024).
30. Тинькофф Бизнес, 2023. Бухгалтерская отчетность [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.tinkoff.ru/business/> (Дата обращения: 06.04.2024).
31. СМ-Клиника, 2024. Официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.smclinic.ru/> (Дата обращения: 11.04.2024).
32. Яндекс Карты, 2024. Отзывы - СМ-Клиника [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://yandex.ru/maps/> (Дата обращения: 11.04.2024).

33. Мать и Дитя, 2024. Официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://mamadeti.ru/> (Дата обращения: 13.04.2024).
34. Инвитро, 2024. Официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.invitro.ru> (Дата обращения: 13.04.2024).
35. Cyberleninka, 2021. Влияние сайта и мобильного приложения на имидж компании [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/> (Дата обращения: 20.04.2024).
36. Аргументы и факты, 2017. Во Владимирской области назвали Топ-5 самых популярных заболеваний [Электронный доступ]. Режим доступа: <https://vlad.aif.ru/health/> (Дата обращения: 29.04.2024).
37. КП Кострома, 2023. Стало известно, чем чаще всего болеют жители Костромской области [Электронный доступ]. Режим доступа: <https://kostroma-kp-ru.turbopages.org/kostroma.kp.ru/> (Дата обращения: 02.05.2024).
38. Муромское Городское Телевидение, 2016. Заболеваемость ОРВИ в Муроме выросла до тысячи случаев за неделю [Электронный доступ]. Режим доступа: <https://murom-tv.ru/archives/> (Дата обращения: 05.05.2024).
39. Областная Рязанская Газета, 2020. Стало известно, какие вирусы, вызывающие грипп и ОРВИ, преобладают сейчас в Рязани и Рязанской области [Электронный доступ]. Режим доступа: <https://rg62.info/> (Дата обращения: 10.05.2024).
40. Inc. Russia, 2023. Число ежедневных просмотров YouTube Shorts превысило 50 млрд, 2023 [Электронный доступ]. Режим доступа: <https://incrussia.ru/> (Дата обращения: 12.05.2024).
41. Катькало В.С., Веселова А.С., Смельцова С.В. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ КУРСОВОГО ПРОЕКТА «SWOT-АНАЛИЗ», 2-е издание, Москва 2022