

## STRATEGIC ANALYSIS AND DEVELOPMENT OF RECOMMENDATIONS TO IMPROVE ENTERPRISE COMPETITIVENESS

<sup>1</sup>Tolenov T. R.

<sup>1</sup>Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan

\* Correspondent's E-mail: t.tolenov@nce.kz

### Author information:

**Tolenov Talgat Rakhymbekuly**, Karaganda Industrial University, 101400, Republic Avenue, 30, Temirtau, Karaganda region, Kazakhstan, e-mail: t.tolenov@nce.kz

**Abstract** — The article examines the mechanisms for developing a competitive strategy for the Pavlodar region branch of the «National Center of Expertise» at the SECC of the Ministry of Health of the Republic of Kazakhstan amidst the transformation of the laboratory services market in the Republic of Kazakhstan. Based on 2022-2025 data, an analysis of the branch's financial stability and operational efficiency was conducted. A critical dualism was identified: the presence of unique state competencies alongside declining commercial revenues and personnel shortages. Practice-oriented recommendations have been developed for digital transformation, human resources policy optimization, and the development of other business areas

**Keywords** — strategic management, laboratory services, competitiveness, biological safety.

## КӘСІПОРЫННЫҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІН АРТТЫРУ БОЙЫНША СТРАТЕГИЯЛЫҚ ТАЛДАУ ЖӘНЕ ҰСЫНЫМДАР ӘЗІРЛЕУ

<sup>1</sup>Толенов Т. Р.

<sup>1</sup>Қарағанды индустриялық университеті, Теміртау, Қазақстан

\* Корреспондент E-mail: t.tolenov@nce.kz

### Авторлар туралы ақпарат:

**Толенов Талгат Рахымбекулы**, Қарағанды индустриялық университеті, 101400, Республика даңғылы, 30, Теміртау, Қарағанды облысы, Қазақстан, e-mail: t.tolenov@nce.kz

**Абстракт** — мақалада Қазақстан Республикасының зертханалық қызметтер нарығының трансформациялануы жағдайында ҚР ДСМ СЭБК «Ұлттық сараптама орталығы» ШЖҚ РМК Павлодар облысы бойынша филиалының бәсекелестік стратегиясын қалыптастыру механизмдері зерттеледі. 2022-2025 жылдардағы мәліметтер негізінде филиалдың қаржылық тұрақтылығы мен операциялық тиімділігіне талдау жүргізілді. Критикалық дуализм анықталды: бірегей мемлекеттік құзыреттердің болуымен қатар коммерциялық кірістердің төмендеуі және кадр тапшылығы байқалады. Цифрлық трансформация, кадр саясатын оңтайландыру және басқа қызмет бағыттарын дамыту бойынша практикалық ұсынымдар әзірленді.

**Кілт сөздер** — стратегиялық менеджмент, зертханалық қызметтер, бәсекеге қабілеттілік, биологиялық қауіпсіздік.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

<sup>1</sup>Толенов Т. Р.

<sup>1</sup>Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

\* E-mail корреспондента: t.tolenov@nce.kz

**Информация об авторах:**

**Толенов Талгат Рахымбекулы**, Карагандинский индустриальный университет, 101400, проспект Республики, 30, Темиртау, Карагандинская область, Казахстан, e-mail: t.tolenov@nce.kz

**Аннотация** — В статье исследуются механизмы формирования конкурентной стратегии филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК по Павлодарской области в условиях трансформации рынка лабораторных услуг Республики Казахстан. На основе данных 2022-2025 гг. проведен анализ финансовой устойчивости и операционной эффективности филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК по Павлодарской области. Выявлен критический дуализм: наличие уникальных государственных компетенций при одновременном снижении коммерческих доходов и кадровом дефиците. Разработаны практико-ориентированные рекомендации по цифровой трансформации, оптимизации кадровой политики и развитию других направлений деятельности.

**Ключевые слова** — стратегический менеджмент, лабораторные услуги, конкурентоспособность, биологическая безопасность.

### I. ВВЕДЕНИЕ

В современной экономике Республики Казахстан конкурентоспособность организаций здравоохранения трансформируется из рыночной категории в элемент национальной биологической устойчивости.

Для филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» по Павлодарской области (далее – Филиал НЦЭ) 2025 год стал периодом стратегического напряжения. Усиление позиций частных лабораторных сетей на фоне роста спроса на платные медицинские услуги вынуждает государственные структуры искать баланс между выполнением государственного заказа и сохранением финансовой устойчивости в коммерческом сегменте.

Специфика конкурентоспособности в сфере лабораторных исследований можно определить тремя факторами.

Первую очередь это высокая цена ошибки. Потребитель приобретает не услугу как таковую, а достоверный результат, влияющий на эпидемиологическую ситуацию и здоровье населения. Ошибка имеет не только экономические, но и социальные последствия.

Вторую очередь это асимметрия информации. Клиент не способен самостоятельно оценить качество лабораторного исследования. Ключевую роль играет институциональное доверие, подтвержденное международными стандартами аккредитации (ISO 15189, ISO 17025).

В-третьих, это социальная ответственность. Государственные лаборатории ограничены в ценовой гибкости вследствие обязательств по

санитарно-эпидемиологическому мониторингу, что снижает их способность к агрессивной ценовой конкуренции.

Рынок лабораторных услуг Павлодарской области характеризуется активной экспансией частных сетей – Олимп, Инвиво и другие, а также региональных компаний санитарно-эпидемиологического профиля (ТОО «ТехТоргСнаб», ТОО «Гигиенист»).

Частные сети активно используют:

- автоматизированные лабораторные комплексы;
- цифровые сервисы (мобильные приложения, личные кабинеты);
- программы лояльности;
- агрессивный SMM-маркетинг.

### II. МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Данные за последние три года демонстрируют тревожную тенденцию в коммерческом секторе.

Таблица 1 - Динамика доходов от коммерческой (рыночной) деятельности за последние годы.

Период	Сумма дохода (млн. тенге)	Динамика, %
2022 год	395,3	Базовый год
2023 год	281,5	Снижение на 28,8%
2024 год	283,0	Рост на 0,5%
2025 год	291,0	Рост на 2,8%

Несмотря на номинальный рост в 2024-2025 гг., динамика остается ниже уровня инфляции и темпов роста рынка медицинских услуг, что

свидетельствует о снижении рыночной доли Филиала НЦЭ.

### **III. РЕЗУЛЬТАТЫ**

Первичный анализ внутренней среды выявил три «болевые точки», ограничивающие конкурентоспособность:

1) Кадровый дефицит: Фактическая численность персонала (240 чел.) составляет лишь 72% от штатной (334 чел.). Дефицит в 28% создает избыточную нагрузку, повышает риск человеческого фактора и делает невозможным масштабирование платных услуг.

2) Технологическое отставание: Длительные циклы бюджетного планирования препятствуют оперативному обновлению парка лабораторных оборудований, что ведет к росту себестоимости одного исследования по сравнению с автоматизированными частными центрами и увеличению сроков оказания услуг.

3) Низкий уровень маркетинговой активности (Слабый маркетинг)

Филиал опирается на историческое лидерство и государственный статус, что снижает рыночную адаптивность.

Последствия:

\*низкая узнаваемость среди физических лиц и малого бизнеса;

\*слабое продвижение уникальных исследований;

\*переток клиентов к частным сетям с развитой цифровой системой.

### **IV. ОБСУЖДЕНИЕ**

Для преодоления выявленных разрывов предлагается стратегия, основанная на трех векторе развития:

1) Цифровая интеграция и оптимизация клиентского пути

Требуется устранить недоработки в интеграции с Damumed/eGov и провести стабилизацию недавно запущенных онлайн-сервисов. На текущий момент недоработки препятствуют их масштабному внедрению. Приведение личных кабинетов в соответствие с запросами физических и юридических лиц позволит Филиалу НЦЭ реализовать конкурентное преимущество на рынке Павлодара в 2026 году.

2) Оптимизация кадровой политики

Для борьбы с дефицитом кадров в 28%

предлагается:

\*программы удержания узких специалистов (вирусологи, бактериологи, радиологи и т.д.);

\*развитие непрерывного профессионального образования;

\*сотрудничество с медицинскими вузами для формирования кадрового резерва.

3) Стратегия «голубых океанов»

В условиях высокой ценовой конкуренции в сегменте массовых лабораторных исследований Филиалу НЦЭ целесообразно применять элементы стратегии «голубых океанов» не как альтернативу базовой деятельности, а как параллельный вектор развития.

Суть подхода заключается не в уходе из конкурентного пространства, а в формировании новых рыночных ниш, где уровень прямой конкуренции минимален, а ключевым фактором успеха выступают уникальные государственные компетенции, аккредитационный статус и экспертный потенциал.

1) Экологический и производственный мониторинг. Использование государственного статуса для заключения долгосрочных контрактов с промышленными предприятиями Павлодарского региона. Данный сегмент характеризуется высокой потребностью в аккредитованных измерениях и низкой чувствительностью к ценовому фактору.

2) Сложные генетические и специализированные исследования. Развитие направлений, требующих специализированного оборудования и экспертных кадров, в рамках государственных программ модернизации здравоохранения. Данные услуги малодоступны для частных лабораторий регионального уровня.

3) Лабораторный контроль физических факторов среды

Расширение услуг по анализу шума, вибрации и иных факторов производственной среды, что позволяет укрепить позиции филиала в сфере санитарно-эпидемиологического надзора и промышленной безопасности.

### **V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенный стратегический анализ подтвердил, что Филиал НЦЭ обладает фундаментальным преимуществом – государственным доверием и уникальной базой аккредитаций. Однако для устойчивости в условиях 2026 года необходим переход от реактивного

управления к проактивному: устранение кадрового голода, запуск агрессивного цифрового маркетинга и оптимизация операционных затрат через автоматизацию. Реализация предложенных мер

позволит стабилизировать коммерческие доходы и укрепить статус лидера в области биобезопасности региона.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

[1]. Кодекс Республики Казахстан от 7 июля 2020 года № 360-VI «О здоровье народа и системе здравоохранения» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 16.09.2025 г.)

[2]. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Портер; Пер. с англ. Е. Калининой; Гл. ред. О. Шлыкова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.

[3]. Внутренняя отчетность Филиала РГП на ПХВ «НЦЭ» по Павлодарской области за 2022-2025 годы.

#### **REFERENCES**

[1] Kodeks Respubliki Kazakhstan ot 7 iyulya 2020 goda No. 360-VI «O zdorov'e naroda i sisteme zdravookhraneniya» (with amendments and additions as of September 16, 2025).

[2] Porter M. Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoychivost' / Michael Porter; translated from English by E. Kalinina; edited by O. Shlykova. – Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2008. – 715 p.

[3] Vnutrennyaya otchetnost' Filiala RGP na PKhV «NTsE» po Pavlodarskoy oblasti za 2022–2025 gody.