

А. М. Зелінська,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування імені М. П. Поліщука,  
Житомирський національний агроекологічний університет, м. Житомир  
ORCID ID: 0000-0001-5418-2389

В. К. Солдатов,  
магістр кафедри менеджменту організацій і адміністрування імені М. П. Поліщука,  
Житомирський національний агроекологічний університет, м. Житомир  
ORCID ID: 0000-0001-5454-9558

DOI: 10.32702/2306-6814.2020.3.63

## УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОСТІ УМОВ ДЕРЖАВНОГО ІНВЕСТИВАННЯ

A. Zelinskaya,  
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management of Organizations  
and Administration. M. P. Polishchuk, Zhytomyr National Agro-Ecological University, Zhytomyr  
V. Soldatov,  
Master's Degree in Management of Organizations and Administration M. P. Polischuk,  
Zhytomyr National Agro-Ecological University, Zhytomyr

### MANAGING THE EFFICIENCY OF A UTILITY'S DIVERSIFICATION IN THE CONTEXT OF THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC INVESTMENT CONDITIONS

**Доведено, що урізноманітнення процесів диверсифікації комунальної установи здатне підвищити рівень її платоспроможності та створити умови її самоокупності. Проведений аналіз зовнішнього господарського середовища вказує на низький рівень дієвості регламентної діяльності стоматологічного об'єднання. Діючі відносини в системі фінансування комунальних медичних установ між державою та кінцевими реципієнтами вказують на їх неефективність. Обґрунтовано доцільність техніко-технологічного переоснащення господарської діяльності комунальної установи на умовах платного використання апаратного забезпечення в системі обслуговування пацієнтів. Розглянуто можливі причини стримування розвитку процесів горизонтальної диверсифікації комунальної установи. Вказано на доцільність зміни підходів у формуванні стратегічних програм розвитку медичної сфери Житомирської області. Встановлено зв'язок між результатами горизонтальної диверсифікації комунальної установи, її інвестиційним забезпеченням та рівнем якості наданих послуг. Вказано необхідність щодо можливого інвестиційного забезпечення процесів інформатизації господарської діяльності та охарактеризовано її можлива структура. Вказано на необхідність використання в господарській діяльності комунальної установи прикладних програмних продуктів відповідного профілю, що значно зменшить вплив суб'єктивних чинників на формування результатів діяльності організації та значно підвищить рівень якості наданих послуг.**

**The qualification study is dedicated to the substantiation and analysis of diversification processes of the Zhytomyr Dental Medical Association. Approaches to defining the category of "diversification of business activity of enterprises" are systematized. A systematic analysis has been carried out and the main problems identified in managing the effective development of the research object. The need to modernize approaches to effective management of the institution's diversification processes has been proved. The possible economic effect of the horizontal diversification system was proposed and calculated. The necessity of introduction of the automated system of management of economic**

*processes of an institution with involvement of modern electronic systems is proved. It is proved that diversification of the municipal institution's diversification processes can increase its solvency level and create conditions for its self-sufficiency. The conducted analysis of the external economic environment indicates the low level of efficiency of the regular activity of the dental association. Existing relationships in the system of financing public health facilities between the state and final recipients indicate their inefficiency. The feasibility of technical and technological re-equipment of economic activity of a municipal institution on the conditions of paid use of hardware in the system of patient care is substantiated. Possible reasons for holding back the development of processes of horizontal diversification of a municipal institution are considered. It is pointed out the expediency of changing the approaches in the formation of strategic programs for the development of medical sphere in Zhytomyr region. The connection between the results of the horizontal diversification of the municipal institution, its investment support and the level of quality of the services rendered. The necessity for possible investment support of the processes of informatization of economic activity is specified and its possible structure is characterized. It is pointed out the necessity of using in the economic activity of the municipal institution of application software products of the relevant profile, which will significantly reduce the influence of subjective factors on the formation of the results of the organization's activities and will significantly improve the quality of services provided.*

*Ключові слова: диверсифікація господарської діяльності, аналіз середовища, технологічне переоснащення, автоматизовані системи управління, якість медичних послуг, інформаційне забезпечення, господарське середовище, інвестиційне забезпечення техніко-технологічного переоснащення.*

*Key words: business diversification, environmental analysis, technological re-equipment, automated control systems, quality of medical services, information support, economic environment, investment support for technical and technological re-equipment.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В Україні триває системна економічна криза, внаслідок чого рівень невизначеності умов та перспектив функціонування організацій залишається доволі високим. Суттєво знижується ефективність діяльності підприємств, що проявляється у зниженні показників прибутковості, зменшенні обсягів випуску продукції, скороченні чисельності персоналу, погіршенні загальних фінансових результатів господарювання тощо. Проте не всі підприємства, навіть у межах однієї галузі, відчують вплив кризових явищ однаково. Організації, які спроможні швидко та адекватно відреагувати на зовнішні зміни, оптимізувати структуру своїх витрат, запропонувати споживачам економічні блага належної кількості та належної якості, здатні забезпечити собі стабільне функціонування навіть в умовах економічного спаду. Саме стратегія диверсифікації, може забезпечити стабільні результати господарювання.

Розвиток підприємств та комунальних установ неможливий без вдосконалення світогосподарських процесів та їх взаємодії з оточуючим середовищем підприємства, яке також передбачає залучення розширених процесів диверсифікації в своїй діяльності. Диверсифікація виступає одним із факторів що впливає на здатність підприємства протистояти поширенню кризових процесів та дозволяє забезпечити більш-менш стабільну діяльність, навіть в умовах спаду загальної ділової активності [5].

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Теоретичні та практичні основи диверсифікації господарських структур висвітлені в наукових працях вчених: Ансоффа І., Аккофа Р., Аронової О.М., Боумена К., Гелбрейта Дж.К., Дихтль Е., Друкера П.Ф., Котлера Ф., Портера М.Е., Санто Б., Стрікланда А.Дж., Томпсона А., Фатхутдінова Р.А., Янга С. Результати дослідження галузевої приналежності процесів диверсифікації та мікроекономічних чинників їх використання викладено в наукових працях Борисової В.А., Бутенко Н.В., Гришка В.А., Демченка Г.Л., Ілляшенка С.М., Корецького М.Х., Куденко Н.В., Мельника Л.Г., Немцова В.Д., Оборської С.В., Олефіренка О.М. та ін. Водночас залишається мало дослідженим питання залучення процесів диверсифікації господарського середовища в структури з комунальною формою власності, котрі функціонують на умовах державного забезпечення.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

У статті було поставлено та вирішено низку завдань: визначено та систематизовано теоретичні основи диверсифікації підприємств; оцінено рівень та стан господарської діяльності КУ "Житомирське обласне стоматологічне медичне об'єднання" у разі визначення можливих альтернатив його розвитку; досліджено рівень та

**Таблиця 1. Основні підходи щодо тлумачення поняття "диверсифікація"**

Джерело	Визначення	Особливості
Ансофф І., 1956 р.	Диверсифікація – це термін, що застосовується до процесу перерозподілу ресурсів, які існують на цьому підприємстві, в інші сфери діяльності, які суттєво відрізняються від попередніх	Загальне визначення дефініції «диверсифікація»
Портер М., 1987 р.	Диверсифікація виробництва – одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним виробництв, розширення товарного асортименту	Запропоновано загальногалузеве визначення категорії «диверсифікація»
Борисова В.А., 2002 р.	Диверсифікацією промислового виробництва є розширення, зміна продукції, освоєння нових видів виробництв, отримання економічної вигоди з урахуванням екологічних та соціальних потреб суспільства	Запропоновано визначення категорії «диверсифікація» промислового виробництва
Корінько М.Д., 2008 р.	Диверсифікація – це інноваційний процес різностороннього розвитку господарюючого суб'єкта шляхом перерозподілу ресурсів, проникнення в інші галузі виробництва та на ринки нових товарів і послуг з метою зниження ризиків та збільшення доходу	1. Введено поняття «інноваційний процес». 2. Означена мета диверсифікації
Ткаченко С.О., 2013 р.	Диверсифікацію можна визначити як розширення діапазону діяльності суб'єкта господарювання, пов'язаного з проникненням в інші нові галузі, що часто не пов'язані з основною спеціалізацією. Також з фінансового боку диверсифікацію можна розглядати як урізноманітнення фінансової діяльності через здійснення коротко і довгострокових фінансових вкладень	1. Диверсифікація розглядається як форма проникнення нові галузі. 2. Розглядається як спосіб зниження фінансових ризиків
Перегула Є.Ф., 2013 р.	Диверсифікація (від середньовічного лат. Diversificatio – зміна – різноманітність); 1) проникнення фірм у галузі, що не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної галузі їхньої діяльності; 2) у широкому сенсі – поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення номенклатури продукції, видів послуг тощо)	Диверсифікація розглядається як спосіб структурної перебудови господарства
Забуранна Л.В., 2015 р.	«Диверсифікація – загальна ділова практика, направлена на розширення номенклатури товарів і послуг та/або географічної території, для того, щоб розосередити ризик і знизити залежність від циклічності бізнесу»	Диверсифікація розглядається як можливість зниження залежності від циклічності бізнесу

структуру зовнішнього і внутрішнього середовища установи та обґрунтування шляхів раціонального управління ним; проєктно обґрунтовано впровадження процесів диверсифікації в об'єднання.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Сутність диверсифікації та характеристика її видів.

У сучасних умовах ефективною є стратегія диверсифікації, яка передусім пов'язана з розширенням сфери діяльності підприємства, наданих послуг та номенклатури виготовленої продукції. Диверсифікація підприємства охоплює усі напрями діяльності підприємства і тим самим дає змогу діяти так, щоб закріпити свої позиції у різних галузях і забезпечити отримання найкращого результату. Диверсифікованість — це інвестування в різні цінні папери, або внесок фінансів у різні сфери виробництва з метою зменшення середнього комерційного ризику, або маркетингова стратегія, яка полягає в освоєнні виробництва нових товарів а також видів послуг, що включає розповсюдження підприємницької діяльності на нові, та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області. Узагальнення термінології диверсифі-

кації наведено в таблиці 1. На сучасному етапі під диверсифікацією діяльності розуміють у найширшому значенні несхожість, відмінність, урізноманітнення, розширення, множинність. Існування величезної кількості наукових підходів та концепцій, ускладнює можливості визначення диверсифікації діяльності у більш вузькому значенні [2].

Диверсифікувавши власну діяльність, будь-ка структура зможе забезпечити досягнення трьох груп економічних цілей: стабілізації, гнучкості та економічного зростання. Головна мета, якої прагнуть досягнути об'єкти диверсифікації, полягає у збільшенні вартості активів та зростанні доходів. Виділяють такі причини диверсифікації господарської діяльності: стагнація (застій) ринку функціонування підприємства; ринок збуту насичений продукцією (послугами), відповідно, спостерігається тенденція скорочення попиту, потужний тиск конкурентів, застарілість виробничого портфелю підприємства або можлива монополізація галузі; необхідність інвестування накопиченого капіталу з метою збереження та збільшення його вартості, з одного боку, та підвищення ефективності функціонування підприємства, з іншого, шляхом підприємницької експансії; відсутність можливості отримання додаткових прибутків у традиційній сфері функціонування підприємства, що пов'язано з антимонопольним законодавчим регулюванням; необхідність зниження ризиків; високі бар'єри виходу на світові ринки [4].

У розрізі питань про можливі стратегії ринкової поведінки господарської структури розглядає диверсифікацію і Д. Дей, визначаючи диверсифікацію як на одну із можливих стратегій зростання організації. На думку науковця, основними питаннями під час вибору стратегії росту є обґрунтування цілей зростання, визначення частки нових послуг та нових ринків у майбутньому прибутку компанії. Дослідник традиційно пов'язує диверсифікацію з появою нових послуг на нових ринках. Для західних науковців характерним є тлумачення диверсифікації як стратегії різних рівнів планування, а також як засобу забезпечення зв'язку між ними. Диверсифікацію визначають як шлях реалізації стратегії росту, як засіб забезпечення стійкої конкурентної переваги та оптимального використання ресурсів. Грунтуючись на ідеях західних вчених, вітчизняні дослідники вивчають диверсифікацію з різних точок зору. Зокрема науковий колектив під керівництвом С. Покропівного, розглядаючи питання стра-



тегії маркетингу, з-поміж інших стратегій виходу підприємства на ринок визначає диверсифікацію як таку, що передбачає розширення номенклатури продукції, вихід з новими товарами на нові ринки та освоєння суміжних галузей виробництва [3, с. 104—105].

Дослідники вважають диверсифікацію засобом підвищення стійкості підприємства на ринку та мінімізації ризику банкрутства. Автори справедливо зазначають, що диверсифікація вимагає великих затрат, і тому повинна ретельно обґрунтовуватись. На їх думку, застосовувати її доцільно фінансово міцним організаційним структурам, якщо їх діяльність у межах однієї галузі господарської структури починає обмежувати нарощування обсягів продажу та масштаби розвитку підприємства. Водночас диверсифікація є прийнятним засобом поживлення діяльності підприємств, що мають різне фінансове становище, за умов вчасного визначення та відчуження їх збиткової ланки. З-поміж різних стратегічних варіантів розвитку підприємства диверсифікація та спеціалізація зазвичай сприймаються як протилежні, тому для з'ясування сутності та переваг і недоліків кожної доцільно провести їх порівняльний аналіз. Слід звернути увагу на те, що зазначені стратегічні орієнтації підприємства мають як спільні переваги та недоліки, так і притаманні кожній з них окремо. Спільною перевагою для обох стратегій є те, що вони передбачають ефективне використання наявних у господарської структури внутрішніх активів у поєднанні з унікальними можливостями самих структур. Подібними є стратегії спеціалізації та диверсифікації щодо можливості використання ефекту масштабів виробництва, хоча й забезпечують її в різний спосіб. Так, спеціалізовані підприємства зазвичай зменшують витрати на одиницю наданих послуг, нарощуючи обсяги виробництва товару. Багатоцільова ж фірма має можливість використати ефект економії завдяки матеріальному, технологічному, маркетинговому, кадровому забезпеченню одразу всіх своїх підрозділів у конкретному географічному районі та розподілу між ними загальних корпоративних витрат. Стратегії спеціалізації та диверсифікації мають і спільний недолік, який полягає в тому, що вони є достатньо дорогими, оскільки перша вимагає значних затрат на постійне вдосконалення технології виробництва, а друга — на входження до нового бізнесу. Неврахування вказаного недоліку може спричинити поглинання всього очікуваного прибутку понесеними витратами [1].

Між стратегіями одно- та багатоцільовості підприємства існують значні відмінності. Найбільш суттєва з них стосується здатності стратегії забезпечити стійкість підприємства в нестабільному ринковому середовищі. Головна перевага диверсифікованого підприємства полягає в тому, що воно є відносно стійким, оскільки в разі неспіху одного з бізнесів підприємство має змогу компенсувати понесені втрати за рахунок інших напрямів діяльності. Крім того, багатоцільовість підприємства передбачає розподіл інвестиційного ризику шляхом ділення капіталів між різними сферами діяльності. Натомість спеціалізоване підприємство є значно вразливішим у разі зміни кон'юнктури ринку, оскільки не володіє достатньою маневреністю. Теоретично диверсифікація, що передбачає інвестиції у виробництва, пов'язані з різними стаді-

ями обробки одного продукту, забезпечує підприємству скорочення залежності від постачальників, несумлінних посередників, що вигідно відрізняє багатоцільове підприємство від одноцільового. Водночас завдяки спеціалізованим постачальникам, які зосереджують зусилля на обмеженій ділянці загального ланцюга витрат, підприємство має змогу скоротити власні. Якщо дохід після диверсифікації є більшим за суму існуючого доходу та приросту доходу, подальша диверсифікація є доцільною, оскільки дає змогу зменшити питомі постійні та умовно-постійні витрати (економія на витратах позитивна). Як тільки зазначена умова не виконується, господарська структура повинна використовувати інший підхід до визначення доцільності диверсифікації, оскільки диверсифікація або вже не носить характер спорідненої, або подальше збільшення випуску послуг потребує нових значних вкладень [6, с. 93—94].

Ефективність диверсифікації діяльності господарської структури може проявлятися як через динаміку економічних показників, так і мати соціальний аспект. До економічних показників слід віднести збільшення фондівіддачі за рахунок випуску нових товарів, зростання механізації та автоматизації праці, особливо у разі залучення у виробництво нових прогресивних технологій. Для визначення економічного ефекту у зарубіжній літературі часто пропонують використовувати показник доданої економічної вартості (EVA — economic value added), який розраховується як різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування та вартістю капіталу [3, с. 81—82].

Під час визначення доцільності стратегії економічної диверсифікації важливо враховувати взаємозв'язок диверсифікації діяльності та операційного ризику. Диверсифікація, як відомо, дозволяє зменшити величину ризику, але не уникнути його. Водночас загальна ефективність діяльності зменшується, тому що компанія могла б отримати більші прибутки, зосередившись на найбільш прибутковому напрямі, але за такої ситуації ризик був би теж найбільший. Отже, основне завдання при реалізації стратегії економічної диверсифікації — забезпечення прийняттого співвідношення між прибутковістю і рівнем ризику. Це співвідношення кожна господарська структура визначає для себе самостійно, воно залежить передусім від того, наскільки власники та топ-менеджери компанії схильні до ризику. Загальний ризик складається з двох компонентів: 1) несистематичний (диверсифікований, власний) ризик; він притаманний конкретному підприємству і підлягає зменшенню в результаті диверсифікації; 2) систематичний (не диверсифікований, ринковий) ризик; його неможливо зменшити шляхом подальшої диверсифікації, він породжується причинами, які впливають на ринок загалом (інфляція, темпи зростання ВВП, політичні фактори тощо) [6, с. 106—108].

Діяльність установи в останні роки спрямована на виконання міської програми "Стоматологія". Основною метою цієї програми є: зниження стоматологічної захворюваності населення шляхом удосконалення надання стоматологічної допомоги; приведення матеріально-технічної бази установи у відповідність із новітніми (євроорієнтованими) нормативними вимогами. В установі проводиться наполеглива робота по зміцненню матеріально-технічної бази об'єднання, впроваджуються в практику нові сучасні композитні пломбувальні ма-

Таблиця 2. Склад і структура власного капіталу КУ "Житомирське обласне стоматологічне об'єднання" (2017–2019 рр.)

Показник	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2019 р. до 2017 р., у %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+,-) тис. грн	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	-	-	6,0	0,0	6,0	-	6,0	-
Додатковий капітал	16848,0	104,1	14648,0	98,3	13974,0	98,2	-2874,0	82,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1081,0	-6,7	-1106,0	-7,4	-1118,0	-7,9	-37,0	103,4
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	317,0	2,0	1229,0	8,2	1223,0	8,6	906,0	385,8
Інші поточні зобов'язання	93,0	0,6	124,0	0,8	142,0	1,0	49,0	152,7
Баланс	16183,0	100,0	14901,0	100,0	14227,0	100,0	-1956,0	87,9

теріали як хімічного, так і світлового затвердіння. Діяльність об'єднання залежить від багатьох факторів, у тому числі і матеріального характеру. Капітал установи — це фінансові ресурси підприємства, необхідні для організації його господарської діяльності використовувани в господарському обороті для одержання доходів і прибутків [3, с. 117 — 118].

Власний фінансовий капітал КУ "Житомирське обласне стоматологічне медичне об'єднання" відображається в першому розділі пасиву бухгалтерського балансу. Структура власного капіталу показує за допомогою саме якого потоку грошових надходжень формуються фінансові ресурси в об'єднанні. Найбільшу питому вагу капіталу складає додатковий капітал, який у 2019 р. у порівнянні до 2017 р. зменшився на 2874,0 тис. грн. Змінилася сума поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями, але сума вкладеного додаткового капіталу об'єднання в 2019 р. залишилася без поповнення в залежності від інтенсивності перебігу господарських процесів установи (табл. 2).

Стійкий фінансовий стан установи формується в процесі всієї її фінансово-господарської діяльності. Тому оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити не через один (нехай і найважливіший) показник, а тільки за допомогою системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище об'єднання. Ліквідність установи є зіставленням поточних активів і поточних зобов'язань; це показник, який свідчить про те, як швидко підприємство може продати активи й одержати кошти для оплати своїх зобов'язань. Тобто ліквідність означає, з якою активністю можна перетворити в гроші, не втративши його вартість. Показники фінансової стійкості установи характеризують структуру використовуваного капіталу з позиції його платоспроможності та фінансової стабільності розвитку. Оцінюючі власні показники ліквідності, можна зробити висновок про те, наскільки може бути захищений звичайний кредитор, який спроможний вкладати активи в досліджуване об'єднання (інакше кажучи, стан ліквідності активів характеризує рівень інвестиційних ризиків у досліджуваному періоді). Коефіцієнт абсолютної ліквідності становить  $0,01 < 0,02$  у 2019 р., це свідчить про те, що об'єднання не забезпечено коштами, які б могли використовуватися для погашення короткотермінових зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності, є більш досконалим, оскільки враховує структуру активів, а отже і мобільність капіталу.

У КУ "Житомирське обласне стоматологічне медичне об'єднання" в 2019 р. він склав  $0,03 < 1$ , що свідчить про те, що грошових коштів та інших поточних активів не достатньо для погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт покриття склав  $0,6 < 2$ , що свідчить про те, що у установі достатньо оборотних засобів для покриття своїх боргів. Коефіцієнт фінансової незалежності у 2019 р. становить  $0,07$ , це свідчить про те, що на кожні 0,07 грн заборгованості припадає одна грн власного капіталу.

Складність зовнішнього середовища визначається такими факторами: кількістю зовнішніх сил, що впливають на об'єднання і на які воно повинне реагувати; ступенем впливу відповідних зовнішніх сил на діяльність установи та їх взаємозв'язком: посилюючим, коли зміна ступеня впливу однієї з ланок (сил) зовнішнього середовища посилює вплив іншої (інших) ланки; нейтральний; послаблюючий, за якого посилення (послаблення) впливу однієї ланки зменшує вплив іншої (інших) ланки зовнішнього середовища; варіативністю зовнішніх сил та швидкістю, з якою можуть проходити зміни в ступені їх впливу на діяльність підприємства. Передбачення загроз і сприятливих можливостей є передумовою своєчасної розробки ситуативних планів на випадок їх виникнення, що полегшує формулювання стратегії, яка дозволяла б організації досягти цілі її розвитку і перетворити несприятливі обставини у вигідні умови функціонування.

Однією із загроз соціального фактору для КУ "Житомирське обласне стоматологічне медичне об'єднання" є зниження чисельності населення в Житомирській області та відтік кадрів, а можливість є підняття життєвого рівня населення області та удосконалення охорони здоров'я. Щодо технологічних факторів, то зниження життєвого циклу технологій та устаткувань приводить до загрози господарської діяльності, виходом з такої ситуації є лише допомога зі сторони держави в вигляді фінансування сектору охорони здоров'я та прискорення технічного розвитку. Для виявлення прямого впливу можливих факторів господарської діяльності на ефективність функціонування зовнішнього та внутрішнього середовища КУ "Житомирське обласне стоматологічне медичне об'єднання" проведемо SWOT-аналіз. Зміст такого аналізу полягає в тому, що керівник відносить дані, корисні для використання в стратегічному плануванні, до сильних чи слабких сторін, загроз чи можливостей (табл. 3).

З метою розробки ефективної стратегії диверсифікації господарської діяльності установи та керуючись результатами її економічного аналізу пропонуємо роз-

**Таблиця 3. Характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища КУ "Житомирське обласне стоматологічне об'єднання" в 2017–2019 рр.**

Характеристика об'єднання	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Прилеглисть об'єднання до транспортної інфраструктури. 2. Ефективність управління. 3. Наявність інтегрованих зав'язків. 4. Наявність обслуговуючих приміщень. 5. Високий рівень забезпеченості кваліфікованим персоналом. 6. Якість наданих послуг	1. Відсутність коштів для розвитку нових видів діяльності. 2. Застаріле обладнання. 3. Територіально невідгдане розміщення підприємства (віддаленість від загальної інфраструктури закладів ОЗ). 4. Висока зношеність ОВФ. 5. Відсутність спеціалістів з маркетингу
Чинники зовнішнього середовища	Очікування (S+O)	Очікування (W+O)
Можливості (O)	1. Зростання обсягів наданих послуг. 2. Розширення асортименту послуг що надаються. 3. Створення власної структурної мережі. 4. Формування ефективної господарської політики	1. Модернізація основних засобів і впровадження передових технологій. 2. Розширення каналів реалізації послуг. 3. Збільшення частки ринку
Загрози T	Очікування (T+S)	Очікування (T+W)
1. Збільшення частки приватних структур МОЗ. 2. Високий рівень інфляції. 3. Мінливість законодавства. 4. Високий рівень податків. 5. Велика кількість конкурентів. 6. Диспаритет цін	1. Диверсифікація господарської системи. 2. Пошук нових партнерів та представництв. 3. Відмова від застарілих технологій. 4. Використання прогресивних систем управління менеджментом об'єднання	1. Згорання видів діяльності. 2. Конкуренція з боку інших медичних установ. 3. Відсутність попиту на послуги. 4. Страхування ризиків у системі реалізації послуг МОЗ

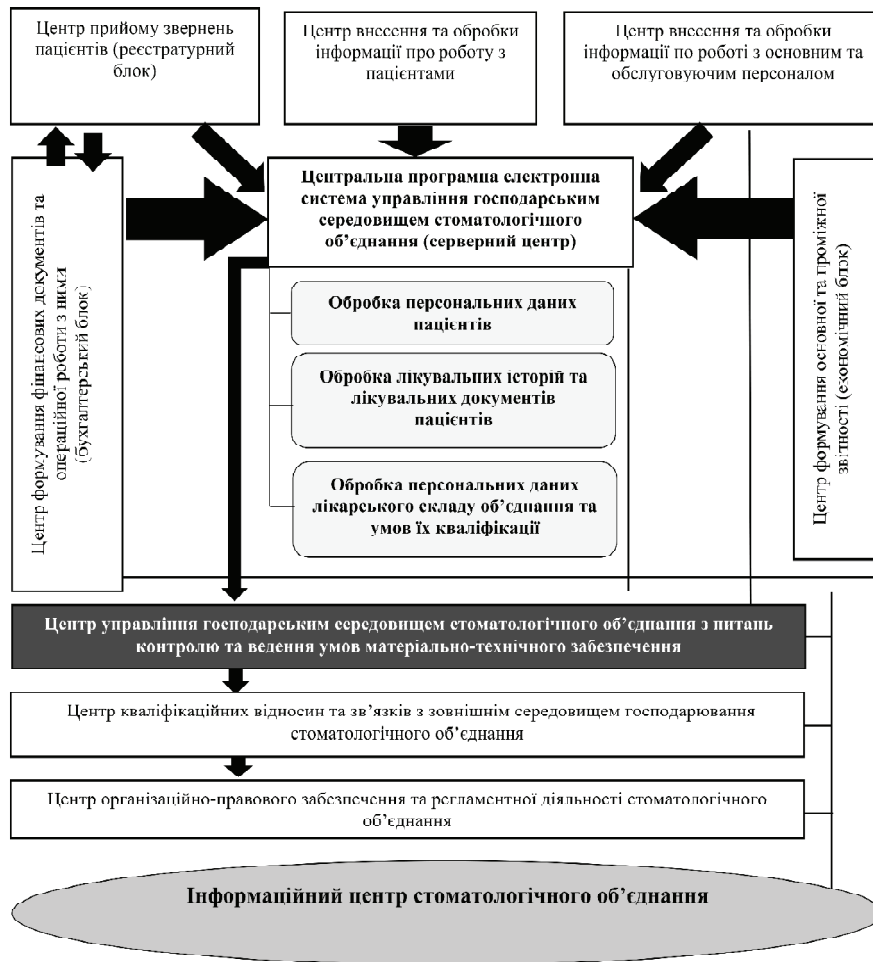
ширити спектр стоматологічних послуг об'єднання, а також придбати нове високотехнологічне обладнання, що значно підвищить рівень якості виконуваних лікувальних заходів та робіт. Цей вид горизонтальної диверсифікації в значній мірі зможе вплинути на підвищення рівня ефективності ряду показників, значно прискорить швидкість виконання технологічних процедур для пацієнтів стоматологічної установи, знизить ризики виявлення лікарських помилок, що в комплексі зможе створити передумови виникнення синергетичного ефекту процесів диверсифікації. Комплексне переоснащення технологічного забезпечення стоматологічного об'єднання за попередніми експертними обрахунками потребує цільового фінансування в межах 645 млн грн Враховуючи сучасні реалії

фінансового забезпечення сфери охорони здоров'я комунальних установ Житомирської області широкомасштабне впровадження системних процесів горизонтальної диверсифікації неможливе. В даних умовах варто розраховувати на часткову модернізацію технологічного переоснащення матеріально-технічної бази установи.

В якості технологічного переоснащення стоматологічного об'єднання пропонуємо придбати 2 дентальних томографи Morita Veraviewepocs 3D загальною ринковою вартістю 1,45 млн грн. Це обладнання в змозі забезпечити швидке трьохвимірне сканування ротової порожнини та кісток черепа пацієнта, що значно розширює можливості процесів діагностування в процесі амбулаторного обслуговування пацієнтів, а також значно

**Таблиця 4. Розрахунок ефективності горизонтальної диверсифікації КУ "Житомирське стоматологічне медичне об'єднання" у разі модернізації умов надання медичних послуг на обладнанні Morita Veraviewepocs 3D (2020–2024 р.)**

Показник (тис. грн)	Рік					Узагальнення значення показників (тис. грн)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальні фінансові витрати	2075,0	-	-	-	-	2075,0
Плановий дохід від використання обладнання	920,0	920,0	920,0	920,0	920,0	4600,0
Фіксовані суми виплат основного «тіла» кредиту	415,0	415,0	415,0	415,0	415,0	2075,0
Фіксовані суми виплат суми відсотків по процесу кредитування	103,8	83,0	57,3	36,5	20,8	301,4
Фіксована сума страхових виплат по отриманому кредиту	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	125,0
Сервісне обслуговування обладнання та вартість розхідних матеріалів	45,0	60,0	75,0	90,0	155,0	425,0
Заробітна плата обслуговуючого персоналу та супутні витрати пов'язані з цєю статтею витрат	144,0	144,0	144,0	144,0	144,0	720,0
Загальна оцінка сукупного господарського ефекту	187,2	193	203,7	209,5	160,2	953,6



**Рис. 1. Проектна схема автоматизації господарського середовища КУ "Житомирського стоматологічного медичного об'єднання" на основі інформатизації умов надання медичних послуг**

підвищує рівень якості проведення лікувальних процедур. Водночас у процесі управління процесом диверсифікації, а також з врахуванням супутніх витрат для приведення в дію даного технологічного нововведення (облаштування приміщення, монтаж обладнання, навчання персоналу, налаштувальні та сервісні роботи та інше) стоматологічному об'єднанню знадобиться додаткове фінансування в розмірі 455 тис. грн (табл. 4).

З урахуванням загального кошторису витрат на проведення процесів горизонтальної диверсифікації ця сума складатиме 1905 тис. грн. Фінансові ресурси для придбання та монтажу цього обладнання пропонуємо отримати в банківських установах м. Житомира у вигляді кредитного ресурсу. Водночас покладаючись на умови програм розвитку Житомирської області, а саме на регіональні програми розвитку медичної сфери та за умови розробки бізнес-проекування процесу технологічного переоснащення установи, варто розраховувати на зниження ставки кредитування в розмірі 5 % річних (різницю між середньою ринковою кредитною ставкою та запропонованою буде компенсовано за рахунок додаткових виплат у вигляді державних асигнувань з бюджету Житомирської області). Проектне обґрунтування запропонованого процесу диверсифікації в вартісному еквіваленті та господарський економічний ефект вказує на доцільність даного технологічного переоснащення.

У перспективному господарському періоді 2020—2024 рр. стоматологічне об'єднання зможе отримати 953,6 тис. грн прибутку у разі значного зростання якості надання стоматологічних послуг у системі діагностування пацієнтів. В міру дії суб'єктивних чинників впливу на процеси пацієнтопотоків стоматологічного об'єднання та за результатами проведеного аналізу встановлено: за рахунок нераціональної організації прийому пацієнтів об'єднання втрачається значна кількість часу на реєстрацію, вивчення особової медичної справи та з'ясування умов надання медичних послуг наявним та потенційним об'єктам забезпечення. На нашу думку автоматизація господарської системи об'єднання та створення її загальної бази на єдиному сервері із максимальним зазначенням та реєстрацією абсолютно всіх рівнів та умов надання медичних послуг і всіх супутніх їх оперативних відображень створить досить дієву та ефективну складову, котра дасть можливість ефективно використовувати наявний ресурс, створить комфортні умови використання послуг медичного об'єднання та значно підвищить якість їх надання (в т.ч. з позиції ефективної витрати коштів на лікування пацієнтів та нарахування раціональної заробітної плати медичного і обслуговуючого персоналу). Така автоматизація має передбачати ряд взаємопов'язаних структур (рис. 1).

Впровадження цієї системи пропонуємо здійснити за кошти бюджету Житомирської області в орієнтовному



розмірі 2,5 млн грн. За результатами проведених розрахунків та за умови раціонального налагодження дії зазначеної автоматизованої системи управління господарською діяльністю стоматологічного об'єднання реальна економія коштів може складати в межах 15,4 млн грн щорічно (з урахуванням нераціональних витрат пацієнтів у процесі підготовки ними до надання можливих медичних послуг). Така система передбачає ряд персоналізованих показників відносно всіх працівників медичної установи; автоматизацію процесів реєстрації пацієнтів на прийом з зазначенням довідкової історії їх попередніх звернень та проведених маніпуляційних процедур; зазначення та ідентифікації фінансування щодо можливості проведення обслуговування зазначених звернень; автоматизація процесів формування встановлених показників за результатами надання послуг медичного характеру, як у комплексі, так і за персоналізованими показниками; автоматизованого формування звітів щодо витрат виділених державних асигнувань, якісних характеристик медичного обслуговування, звітів до відомчих структур та ін.

У цьому випадку в значній мірі виключається вплив суб'єктивного людського чинника на формування кінцевих результатів діяльності господарської діяльності стоматологічного об'єднання, оскільки роль спеціаліста адміністративного профілю в більшій мірі покладається на правильне та доцільне введення в електронну систему регламентних показників відповідного значення та включає елементи адміністрування.

### ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Диверсифікація господарської діяльності передбачає ряд дій системного характеру та спрямовується на розширення господарських меж діяльності підприємницьких структур з метою урізноманітнення видових характеристик його місії та цілей. Диверсифікація господарських процесів здатна урізноманітнювати систему побудови планів розвитку об'єктів господарювання, а також змінювати цільовий характер їх реалізації. Управління ефективністю процесів диверсифікації передбачає наявність послідовного ряду факторів ризику. Передбачення загроз і сприятливих можливостей вказує на необхідність реструктуривної зміни в підходах щодо фінансування структурних об'єднань цілої групи. Своєчасна розробка ситуативних планів впливає на ефективність проведення господарських процесів. Проведення необхідних реформ полегшить формулювання стратегії, яка дозволяла б організації досягти цілі її розвитку і перетворити несприятливі обставини у вигідні умови функціонування. Для забезпечення умов горизонтальної диверсифікації стоматологічного медичного об'єднання необхідно провести процес комплексного техніко-технологічного переоснащення, що створить умови для налагодження умов раціональної конкурентоспроможності з приватними установами цього профілю в межах дії ринку медичних послуг Житомирської області. Придбання та використання дентальних томографів Morita Veraviewepocs 3D у господарській діяльності стоматологічного об'єднання створить передумови для значного підвищення рівня якості надання ме-

дичних послуг, зменшить витрату фінансових ресурсів та часу для діагностування пацієнтів, пришвидшить час амбулаторного дослідження і лікування та створить комфортні умови праці для медичного персоналу та самих пацієнтів. Запровадження цього виду горизонтальної диверсифікації на умовах платного фінансування та обслуговування пацієнтів створить передумови самоокупності зазначеного впровадження, зменшить вплив ризиків можливого простою в роботі даного обладнання, а також дасть можливість отримати 953,6 тис. грн прибутку зі значним зростанням якості надання стоматологічних послуг у системі діагностування пацієнтів. Впровадження запропонованої інформаційної системи в господарське середовище стоматологічного об'єднання створить умови для ефективного та раціонального вдосконалення умов та способів надання медичних послуг та значно зменшить витрати для їх фінансування.

### Література:

1. Багорка М.О., Білоткач І.А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М.О. Багорка, І.А. Білоткач // Інвестиції: практика та досвід. — 2009. — № 10. — С. 17—21.
2. Дишлюк Н.І. Планування портфелю диверсифікованої компанії / Н.І. Дишлюк // Збірник наукових праць ПДАТА. — Вип. 13, т. 2. — Кам'янець-Подільський. 2005. — С. 245—250.
3. Іващенко В.І., Болюх М.А. Економічний аналіз господарської діяльності / В.І. Іващенко, М. А. Болюх. — К.: НІЧЛАВА, 2003. — 204 с.
4. Попова Л.М. Особливості процесу стратегічного планування в умовах диверсифікації діяльності підприємства / Л.М. Попова // Управління розвитком: зб. наук. статей. — Харків, ХНЕУ, 2006. — № 7. — С. 112—117.
5. Цогла О.О. Переваги та недоліки стратегії диверсифікації підприємства / О.О. Цогла // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — № 5. — С. 148—152.
6. Шершньова З.Е., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. / З.Е. Шершньова, С.В. Оборська. — К.: КНЕУ, 2002. — 384 с.

### References:

1. Bahorka, M.O. and Bilotkach, I.A. (2009), "Diversification as a factor of increasing the efficiency of enterprises in modern conditions", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 17—21.
2. Dyshliuk, N.I. (2005), "Diversified company portfolio planning", *Zbirnyk naukovykh prats'*, PDATA, vol. 13 (2), pp. 245—250.
3. Ivaschenko, V.I. and Boliukh, M.A. (2003), *Ekonomichnyj analiz hospodars'koi diial'nosti* [Economic analysis of economic activity], NICH LAVA, Kyiv, Ukraine.
4. Popova, L.M. (2006), "Peculiarities of strategic planning process in conditions of diversification of enterprise activity", *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 7, pp. 112—117.
5. Tsohla, O.O. (2007), "Advantages and disadvantages of enterprise diversification strategy", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 5, pp. 148—152.
6. Shershn'ova, Z.E. and Obors'ka, S.V. (2002), *Stratichne upravlinnia* [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 22.01.2020 р.*