

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

КУЧЕР Олександр Романович

УДК 336.13:351.83

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ  
КП «СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА 1» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ  
РАДИ

Спеціальність 073 – Менеджмент  
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання  
на відповідне джерело.

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Місевич Микола Анатолійович  
Кандидат економічних наук, доцент

## АНОТАЦІЯ

Кучер О. Р. Управління ефективністю диверсифікації КП «Стоматологічна поліклініка 1» Житомирської міської ради. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2024.

Кваліфікаційне дослідження присвячено обґрунтуванню та аналізу процесів диверсифікації КП «Стоматологічна поліклініка 1» Житомирської міської ради. Систематизовано підходи до визначення категорії «диверсифікації господарської діяльності підприємств». Проведено системний аналіз та виявлено основні проблеми щодо управління ефективним розвитком об'єкта дослідження. Доведено необхідність в модернізації підходів щодо ефективного управління процесами диверсифікації установи. Обраховано можливий економічний ефект від запровадження системи горизонтальної диверсифікації. Доведено необхідність впровадження автоматизованої системи управління господарськими процесами установи.

**Ключові слова:** управління, диверсифікація господарської діяльності, аналіз середовища, технологічне переоснащення, автоматизовані системи управління, якість медичних послуг, господарське середовище.

## SUMMARY

Kucher O.R. Management of Diversification Efficiency of Management of diversification efficiency of the UC "Dental Polyclinic 1" of the Zhytomyr City Council. – Manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 «Management» - Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2024.

The qualification study is devoted to the substantiation and analysis of diversification processes of the UC "Dental Polyclinic 1". Approaches to defining the category of "diversification of business activity of enterprises" are systematized. A systematic analysis is conducted and the main problems in managing the effective development of the research object are identified.

**Keywords:** diversification of economic activity, environmental analysis, technological re-equipment, automated control systems, quality of medical services, information support, economic environment.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ОСНОВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ ТА ЇХ ОБЄДНАНЬ</b> .....	7
1.1. Сутність диверсифікації та характеристика її видів. ....	7
1.2. Управління плановими умовами розвитку диверсифікації господарських структур. ....	9
1.3. Управління ефективністю залучення та використання диверсифікації господарських структур.....	12
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	13
<b>РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА КП “СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА 1 ” ЖМР</b> .....	15
2.1. Загальний аналіз господарського середовища підприємства.....	15
2.2. Аналіз рівня ділової та економічної активності медичного закладу .....	17
2.3. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища об’єднання в контексті його диверсифікації .....	19
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	22
<b>РОЗДІЛ 3. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КП “СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА 1” ЖМР</b> .....	23
3.1. Проектне обґрунтування горизонтальної диверсифікації медичної установи.....	23
3.2. Удосконалення управління реєстраційними інформаційними системами в контексті надання медичних послуг .....	25
<b>Висновки до розділу 3</b> .....	28
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	30
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	32
<b>ДОДАТКИ</b> .....	

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Розвиток бізнесу та державних інституцій був би неможливий без удосконалення глобальних економічних процесів та їх взаємодії з бізнес-середовищем, що, у свою чергу, передбачає участь широкого спектру процесів диверсифікації підприємницької діяльності. Диверсифікація є одним із факторів, що впливає на здатність компанії протистояти заразi кризового процесу, забезпечуючи більш-менш стабільну діяльність навіть в умовах спаду загальної ділової активності.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретичні та практичні основи диверсифікації економічних структур висвітлені в наукових працях таких вчених: І. Ансофф, Р. Аккоф, О. М. Аронова, К. Боумен, Дж. К. Гелбрейт, Е. Діхтль, П. Ф. Друкер, Ф. Котлер, Портера М.Е., Санто Б., Стрікленд А. Дж., Томпсон А., Фатхутдінова Р.А., Янга С. Результати дослідження галузевої приналежності процесу диверсифікації та використання в ньому мікроекономічних факторів викладено в науковій праці Борисової В. А., Бутенко Н. В., Гришка В. А., Демченко Г.Л., Ільяшенко С. М., Корецький М.Г., Куденко Н. В., Мельника Л.Г., Немцова В. Д., Оборська С.В., Олефіпенка О. М.

**Мета та завдання дослідження.** Мета даного дослідження – викласти низку теоретичних аспектів та практичних рекомендацій щодо управління множинними процесами та визначити їх ефективність у КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР.

Для досягнення цілей кваліфікаційної роботи були визначені та вирішені такі численні завдання:

- уточнено та систематизовано теоретичні основи корпоративної диверсифікації;
- оцінено рівень та стан господарської діяльності КП

«Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР з визначенням можливих альтернатив його розвитку;

- досліджено рівень і структуру зовнішнього та внутрішнього середовища КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР та достовірність раціональних методів його управління;

- рекомендовано до впровадження різнопланові процеси в КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР, що підтверджено проектом;

- запропоновано нову модель фінансової підтримки медичних установ, яка базується на інвестиціях у сталість процесів підтримки.

**Об'єкт і предмет дослідження.** Об'єктом даного дослідження є процес диверсифікації господарської діяльності КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР та управління її обслуговуванням. Предметом даного дослідження є сукупність теоретико-методологічних і методологічних засад дослідження механізмів і структур диверсифікації економічних інститутів і підприємства.

**Методи дослідження.** Для з'ясування сутності управління диверсифікацією підприємств та господарських структур було використано *діалектичний метод пізнання*. Щодо виявлення інтегральних приналежностей диверсифікації було використано *системний підхід*. Для дослідження сучасного стану та структури, а також аналізу господарського середовища об'єкта дослідження було застосовано *статистико-економічний метод*: зокрема прийоми *порівняння, графічного, математичного* та ін. При використанні *методу індукції та дедукції* проведено груповий аналіз впливу зовнішнього середовища КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР на ефективність управління його господарською діяльністю в умовах мінливого економічного середовища.

**Елементи наукової новизни одержаних результатів.** Результати кваліфікаційної роботи спрямовані на вирішення проблем ефективного управління різноманітними процесами в КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР:

- уточнення інструменту класифікації досліджуваного питання на основі змістовних характеристик «управління диверсифікацією державних установ», які відображені в специфікації розробки стратегій диверсифікації економічного середовища, виконуючи при цьому свою функцію ануїтету та функціональні умови для розробки планів закладів охорони здоров'я;

- подальший розвиток економічних відносин у структурі надання медичних послуг населенню з точки зору диверсифікації процесів надання первинної медико-санітарної допомоги при направленні пацієнтів та прискорення цих процесів, що виражається в переоснащенні медичних закладів сучасними технологіями в управлінні медичним забезпеченням закладу та економічним середовищем.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати можуть бути використані в господарській діяльності стоматологічних поліклінік та інших закладів охорони здоров'я як фактори підвищення рівня їх самокупності, при одночасному підвищенні рівня ефективного управління ними.

**Особистий внесок здобувача.** Автором проведено аналіз господарської діяльності КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР, встановлено прерогативи її розвитку, запропоновано управління дієвим механізмом диверсифікації господарського середовища та обраховано сукупний господарський ефект від запропонованих заходів.

**Публікації.** Місевич М., Бессмертний А., Грибушин Б., Кучер О. Особливості стратегічного розвитку логістичних підприємств України (на прикладі ТОВ «Нова пошта»). Агросвіт. 2024. № 14. С. 69-75. DOI: [10.33064/2024.14.69-75](https://doi.org/10.33064/2024.14.69-75)

**Обсяг і структура дипломної роботи.** Робота викладена на 35 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ОСНОВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ ТА ЇХ ОБ'ЄДНАНЬ

### 1. 1. Сутність диверсифікації та характеристика її видів

В сучасних умовах ефективною є стратегія диверсифікації, яка в основному пов'язана з розширенням сфери діяльності підприємства, послуг, що надаються, та асортименту продукції, що випускається. Різноманітність компанії охоплює всі сфери діяльності компанії, дозволяючи закріпити позиції в різних галузях і забезпечити оптимальні результати [6, с. 31].

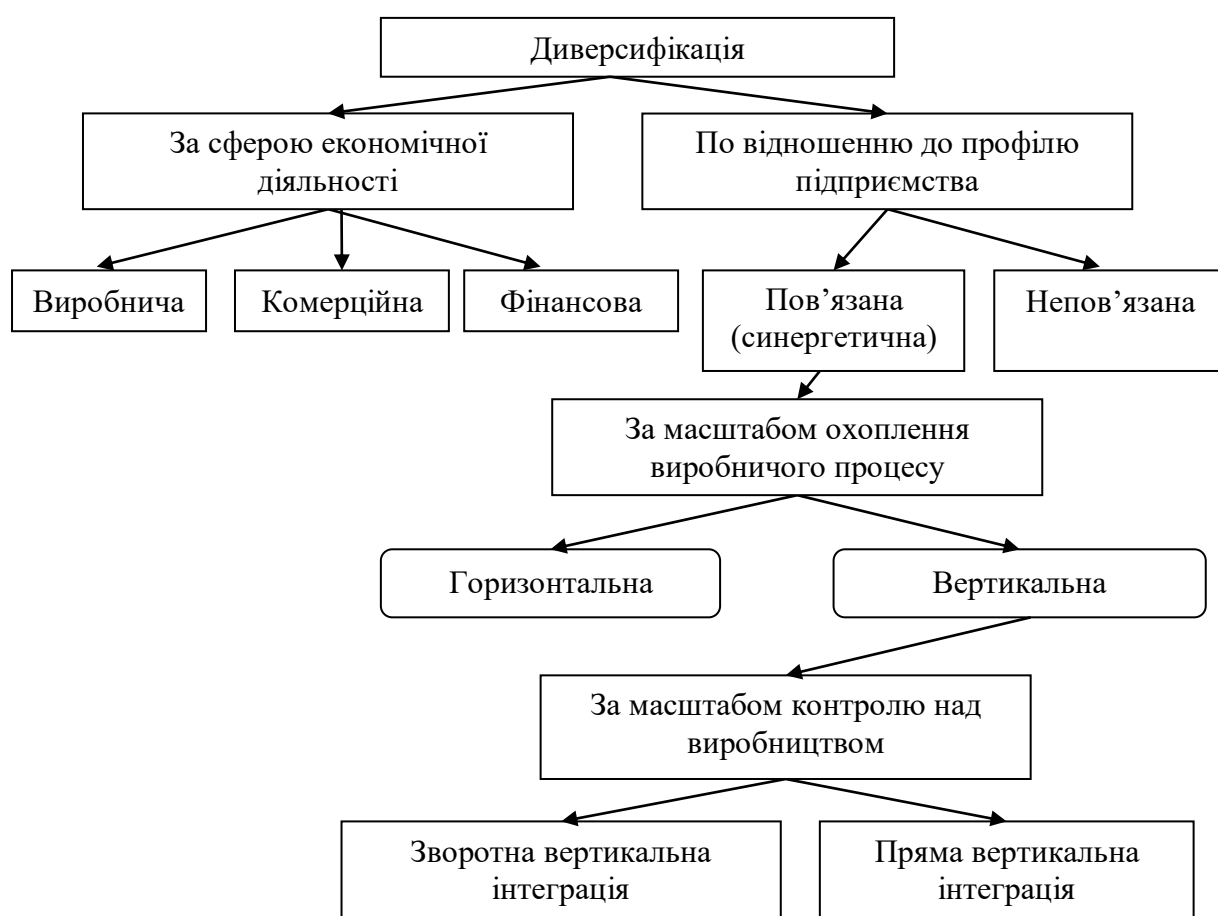
Диверсифікація - це інвестиції в різні цінні папери, або надання коштів у різні сфери виробництва з метою зниження середнього бізнес-ризиків, або маркетингова стратегія, яка передбачає освоєння виробництва нових видів товарів і послуг, що включає поширення підприємницької діяльності. діяльність на нову, не має відношення до основної діяльності обласної компанії. У Додатку А подано стислий виклад термінології різноманітності [23, с. 38-39].

На цій стадії диверсифікація діяльності розуміється в широкому розумінні як неоднорідність, відмінність, диверсифікація, розширення, множинність. Наявність великої кількості наукових методів і концепцій, через призму яких намагаються пояснити сутність цього поняття, ускладнює визначення диверсифікації діяльності у вузькому розумінні [21, с. 140-141].

Диверсифікуючи власну діяльність, будь-яка структура здатна забезпечити досягнення трьох комплексів економічних цілей: стабільність, гнучкість та економічне зростання. Основними цілями, яких прагнуть досягти об'єкти диверсифікації, є збільшення вартості активів і збільшення

доходу. Причини диверсифікації господарської діяльності можна розділити на такі аспекти: стагнація (застій) ринку, на якому працює підприємство, необхідність інвестування накопиченого капіталу для збереження та збільшення його вартості, відсутність можливостей для отримання додаткового прибутку традиційні сфери діяльності; високі бар'єри доступу до світових ринків тощо [38, с. 110].

Різні типи економічних систем диверсифікуються відповідно до типу економічної системи (рис. 1.1), а також різних типів систем, у яких вони залучені, використовуються та виправдані.



**Рис. 1. 1. Види диверсифікації господарських структур за умовами можливої реалізації стратегії їх зростання**

Джерело: [40, с. 19-20].

Значною мірою ці види диверсифікації відрізняються залежно від типу функції економічного середовища досліджуваного суб'єкта.



## 1. 2. Управління плановими умовами розвитку диверсифікації господарських структур

Для західних вчених різноманітність пояснюється як стратегія планування на різних рівнях і як засіб забезпечення комунікації між ними (табл. 1. 2, табл. 1.3).

Таблиця 1. 2

### Диверсифікація як стратегія різних рівнів планування

Рівень планування	Тип стратегії	Сутність диверсифікації
Корпоративний рівень	Стратегія росту	Вихід підприємства до нових сфер діяльності
	Стратегія розподілу	Створення мережі підприємств
Рівень стратегічного господарського підрозділу	Маркетингова конкурентна стратегія	Підвищення ринкової частки за наявної місткості ринку
		Вихід за межі ніші, якщо вона вже не є прибутковою
Рівень господарської лінії	Стратегія інновації	Доповнення існуючої виробничої програми новими товарними лініями

Джерело: [24, с. 239-240].

Диверсифікація визначається як спосіб реалізації стратегії зростання та засіб забезпечення сталої конкурентної переваги та оптимального використання ресурсів [14, с. 51-52].

Спираючись на ідеї західних вчених, вітчизняні дослідники вивчають різноманіття з різних точок зору. Зокрема, науковий колектив під керівництвом М. Корінька взяв до уваги питання маркетингової стратегії та інших стратегій виходу на ринок, визначивши диверсифікацію як розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки з новою продукцією та освоєння супутніх товарів. . промисловість [20, с. 88-90].

Таблиця 1. 3

**Матриця співставлення переваг і недоліків  
спеціалізації та диверсифікації**

	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<b>Спеціалізація</b> («за все братися – нічого не вміти»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• використання особливих умов</li> <li>• постійне удосконалення організації, технології, кваліфікації персоналу</li> <li>• концентрація виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• залежність від постачання</li> <li>• сезонність виробництва</li> <li>• небезпека зміни кон'юнктури ринку</li> <li>• залежність від державної підтримки</li> </ul>
<b>Диверсифікація</b> («не варто класти яйця до одного кошика»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• використання особливих умов</li> <li>• мінімізація ризиків</li> <li>• пом'якшення сезонності</li> <li>• скорочення залежності від постачання</li> <li>• економія масштабів</li> <li>• ефект «синергії бізнесів»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• небезпека вибору неперспективного напрямку</li> <li>• недостатня компетентність щодо різних бізнесів</li> <li>• небезпека розпорошення ресурсів</li> <li>• значні витрати на входження до нових ринків</li> </ul>

Джерело: [5,19].

Дослідники розглядають диверсифікацію як засіб підвищення стійкості фірми на ринку та мінімізації ризику банкрутства. Автори справедливо зазначають, що диверсифікація пов'язана зі значними витратами і повинна бути ретельно обґрунтована. Вони вважають, що якщо їхня діяльність у певному секторі економічної структури починає обмежувати зростання продажів і масштаби розвитку підприємства, то її краще застосувати до фінансово сильної організаційної структури. Водночас диверсифікація також є прийнятним засобом поживлення діяльності підприємств з різним фінансовим станом, але їх збиткові зв'язки мають бути негайно виявлені та вирішені [8, с. 57-58].

Серед різноманітних стратегічних варіантів розвитку підприємства диверсифікація та спеціалізація зазвичай розглядаються як протилежні, тому для з'ясування суті, переваг і недоліків кожного з них найкраще провести їх порівняльний аналіз. Слід зазначити, що стратегічне

позиціонування конкретного підприємства має як спільні переваги, так і недоліки, притаманні кожному [3].

Спільною перевагою обох стратегій є те, що вони поєднують унікальну здатність самої економічної структури ефективно використовувати внутрішні активи, доступні економічній структурі. Стратегії спеціалізації та диверсифікації подібні за своїм потенціалом для використання ефекту масштабу виробництва, хоча способи, якими вони їх пропонують, відрізняються. Тому спеціалізовані фірми зазвичай знижують витрати на надання одиниці послуги і тим самим збільшують випуск продукції. Багатоцільові компанії мають можливість скористатися економією, яка є результатом розподілу матеріалів, технологій, маркетингу, підтримки персоналу та загальних корпоративних витрат між усіма підрозділами в певній географічній зоні. Стратегії спеціалізації та диверсифікації мають загальний недолік, який полягає в тому, що вони досить дорогі, оскільки перша вимагає значних витрат на постійне вдосконалення технології виробництва, а друга вимагає входження в нові підприємства. Ігнорування цього недоліку може призвести до того, що всі очікувані прибутки будуть поглинені понесеними витратами [17, с. 112-114].

Існують значні відмінності між корпоративними стратегіями одного профілю та кількох профілей. Найважливішим є те, чи зможе стратегія забезпечити стабільність підприємства в нестабільному ринковому середовищі. Головною перевагою диверсифікованого бізнесу є його відносна стабільність, оскільки в разі краху одного з бізнесів бізнес може компенсувати збитки за рахунок інших напрямків бізнесу. Крім того, багатопрофільний характер бізнесу передбачає розподіл інвестиційних ризиків шляхом розподілу капіталу за різними сферами діяльності. З іншого боку, спеціалізовані підприємства є більш вразливими до впливу змін ринкового середовища, оскільки вони не мають достатньої працездатності [30].

Теоретично диверсифікація, яка передбачає інвестиції у виробництво на різних етапах обробки одного продукту, може зменшити залежність компанії від постачальників і недобросовісних посередників, що може допомогти відрізнити багатoproфільні фірми від однопрофільних. У той же час компанія може скоротити власні витрати, оскільки спеціалізовані постачальники зосереджуються на обмеженій частині загального ланцюжка витрат [37, с. 149-150].

### **1. 3. Управління ефективністю залучення та використання диверсифікації господарських структур**

Ефективність диверсифікації структури бізнесу може відображатися не тільки через динаміку економічних показників, а й на соціальному рівні. Економічні показники повинні включати збільшення прибутку на капітал за рахунок впровадження нових продуктів, розвитку механізації та автоматизації праці, особливо коли у виробництві задіяні нові передові технології. Зарубіжна література часто рекомендує використовувати показник економічної доданої вартості (EVA - Economic Value Added) при оцінці економічних ефектів як різниці між чистим прибутком після сплати податків і капітальними витратами [33, с. 209-212].

Ефективність різноманітності можна оцінити за допомогою бальних методів. При використанні даного підходу необхідно розробити та обґрунтувати комплекс критеріїв визначення ефективності плюралізму. Наприклад, ці показники можуть включати: ступінь узгодженості фактичного фінансового стану підприємства зі стратегічним позиціонуванням стратегії розвитку підприємства, рівень досліджень і розробок, стандарти зниження рівня ризику тощо. При цьому для кожного критерію також необхідно визначити його вагу в загальному показнику шляхом присвоєння вагового коефіцієнта від 0 до 1. При оцінці ефективності диверсифікації також можливе використання провідного

світового методичного інструментарію консалтингових фірм «Boston Consulting Group» (BKG Matrix) і «McKinsey» (McKinzie Matrix). Обидві моделі дають змогу оцінити позицію окремих напрямків діяльності в загальному портфелі напрямків діяльності компанії та розробити стратегії діяльності для окремих напрямків діяльності [4, с. 37-38].

Визначаючи доцільність стратегії диверсифікації економіки, важливо враховувати зв'язок між диверсифікацією діяльності та операційним ризиком. Як відомо, диверсифікація може зменшити ризик, але не уникнути його. При цьому знижується загальна ефективність діяльності, оскільки компанія може отримати більше прибутку, зосередившись на найбільш прибуткових напрямках, але в цьому випадку ризики будуть і найбільшими. Тому основним завданням реалізації стратегії диверсифікації економіки є забезпечення прийняттого співвідношення між рівнем прибутковості та ризику. Цей коефіцієнт визначається кожною бізнес-структурою самостійно і залежить, насамперед, від ризикоздатності власників і топ-менеджерів компанії. Загальний ризик складається з двох компонентів: 1) несистематичний (диверсифікований, власний) ризик, який притаманний конкретному підприємству і знижується шляхом диверсифікації; воно породжується причинами, що впливають на ринок у цілому (інфляція, зростання ВВП, політичні фактори тощо) [26, с. 213-215].

## **Висновки до розділу 1**

1. Диверсифікація економічної діяльності передбачає низку систематичних дій, спрямованих на розширення економічних меж структури підприємства та диверсифікацію конкретних характеристик його місії та цілей. За напрямом використання та цільовими характеристиками диверсифікація поділяється на різні види.

2. Диверсифікація економічних процесів може диверсифікувати систему формування економічних цільових планів розвитку та змінити

характер цілей їх реалізації. Існує чітка взаємозалежність між технологічною трансформацією економічної структури (інвестиційна підтримка) та реалізацією стратегії диверсифікації.

3. Ефективність процесу різноманітності управління передбачає наявність певної кількості факторів ризику. Розрахунок загального коефіцієнта ефективності стратегії диверсифікації економічної структури потребує врахування кількох наборів факторів (соціальних та екологічних ефектів) для сталого розвитку економічної системи, а також можливих умов для розвитку зовнішнього економічного середовища.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА КП «СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА 1» ЖМР

#### 2. 1. Загальний аналіз господарського середовища підприємства

КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР – потужний медичний заклад, розрахований на 576 відвідувань у зміну, має 5 відділень: 3 терапевтичні стоматологічні відділення, 1 хірургічне стоматологічне відділення з анестезіологічним відділенням, 1 ортопедичне відділення Стоматологічне відділення, рентгенологічне та фізіотерапевтичне відділення. офіси. Діяльність агентства протягом останніх років була спрямована на реалізацію стратегії «Стоматологія».

З метою проведення первинної профілактики стоматологічних захворювань в поліклініці створено кабінет професійної гігієни порожнини рота, де навчають пацієнтів гігієнічним навичкам, видаляють наліт, чистять та полірують зуби. Останніми роками питанню стоматологічної допомоги в області приділяється велика увага з боку міської влади, яка надає практичну допомогу у вирішенні проблем, що існують в модернізації медичного обладнання.

Власний фінансовий капітал КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР відображається в першій частині пасиву балансу. Структура власного капіталу точно показує, які грошові потоки асоціація використовує для отримання фінансових ресурсів. Найбільшу частку капіталу складає додатковий капітал, який у 2023 році порівняно з 2021 роком зменшився на 2,874 млн грн. Розмір поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями змінюється, але розмір додаткового інвестиційного капіталу об'єднання у 2023 році залишається незмінним та не потребує поповнення в залежності від інтенсивності

господарського процесу установи (табл. 2. 1).

Таблиця 2.1

**Склад і структура власного капіталу КП  
«Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР (2021-2023 рр.)**

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 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

Джерело: власні розрахунки

За економічним значенням у процесі виробництва, характером обороту та способом перенесення вартості створюваних послуг комбінований режим поділяється на основний комбінований режим і режим обігу (табл. 2. 2).

Таблиця 2.2

**Наявність, рух та стан основних засобів в КП «Стоматологічна  
поліклініка 1» ЖМР (2021-2023 рр.)**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., +/-
Наявність основних фондів на початок року, тис грн	13939,0	14513,0	12878,0	-1061,0
Надійшло (вибуло), тис грн	1615,0	- 1640,0	- 1770,0	-
Наявність на кінець року, тис грн	14513,0	12878,0	11108,0	-3405,0
Річний приріст (+), тис грн зниження (-), тис грн	1615,0	- 1635,0	- 1770,0	-
Нараховано зносу: на початок року, тис грн	2191,0	3969,0	4224,0	2033,0
на кінець року, тис грн	3969,0	4224,0	5112,0	1143,0
Коефіцієнт зносу, на початок року	0,15	0,27	0,33	0,2
на кінець року	0,27	0,33	0,46	0,2
Середньорічна вартість основних виробничих	14226,	13695,	11993,	-2233,0



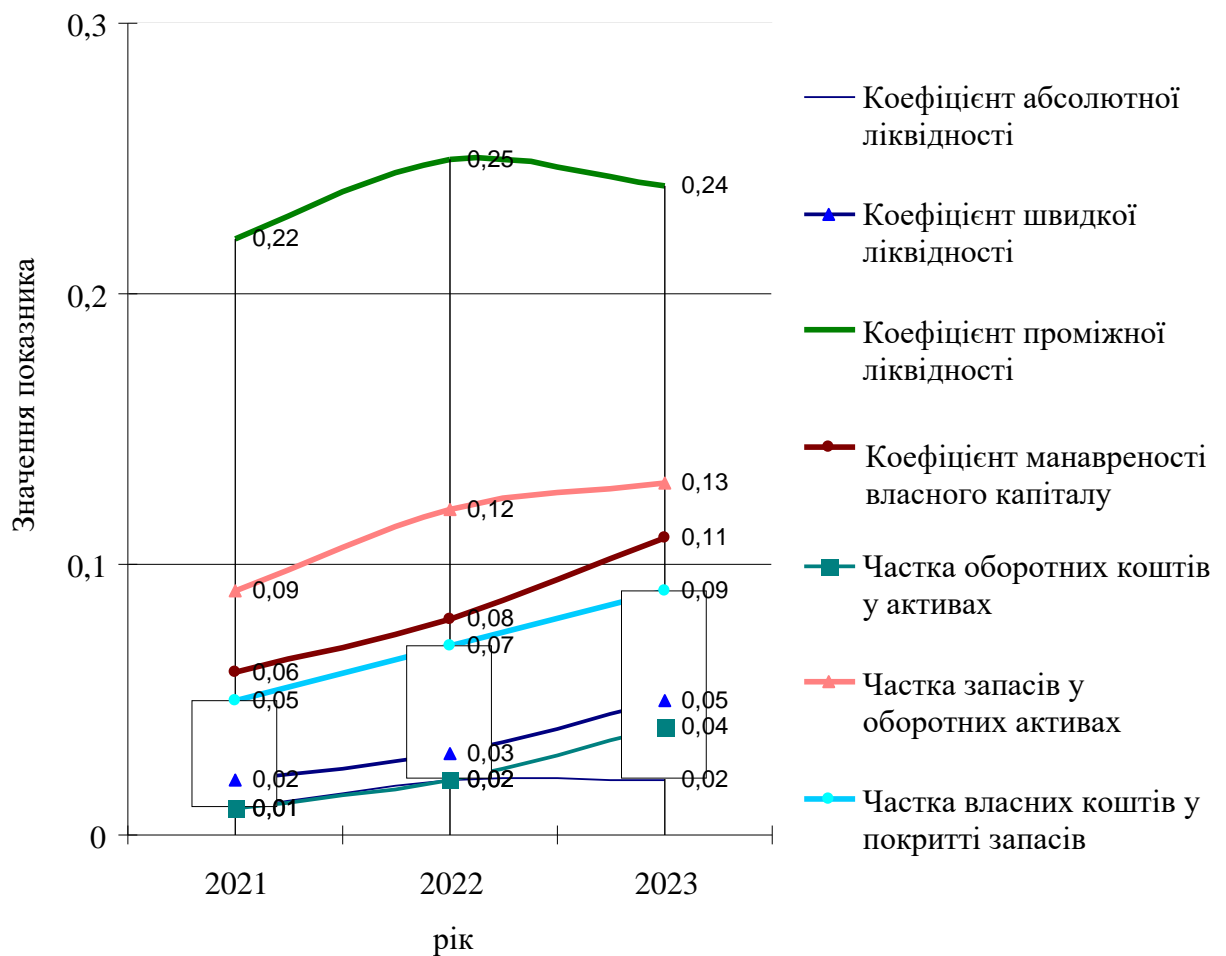
фондів, тис грн	0	5	0	
-----------------	---	---	---	--

Джерело: власні розрахунки

Економічне значення основних засобів полягає в тому, що вони є основою підвищення продуктивності праці.

## 2.2. Аналіз рівня ділової та економічної активності медичного закладу

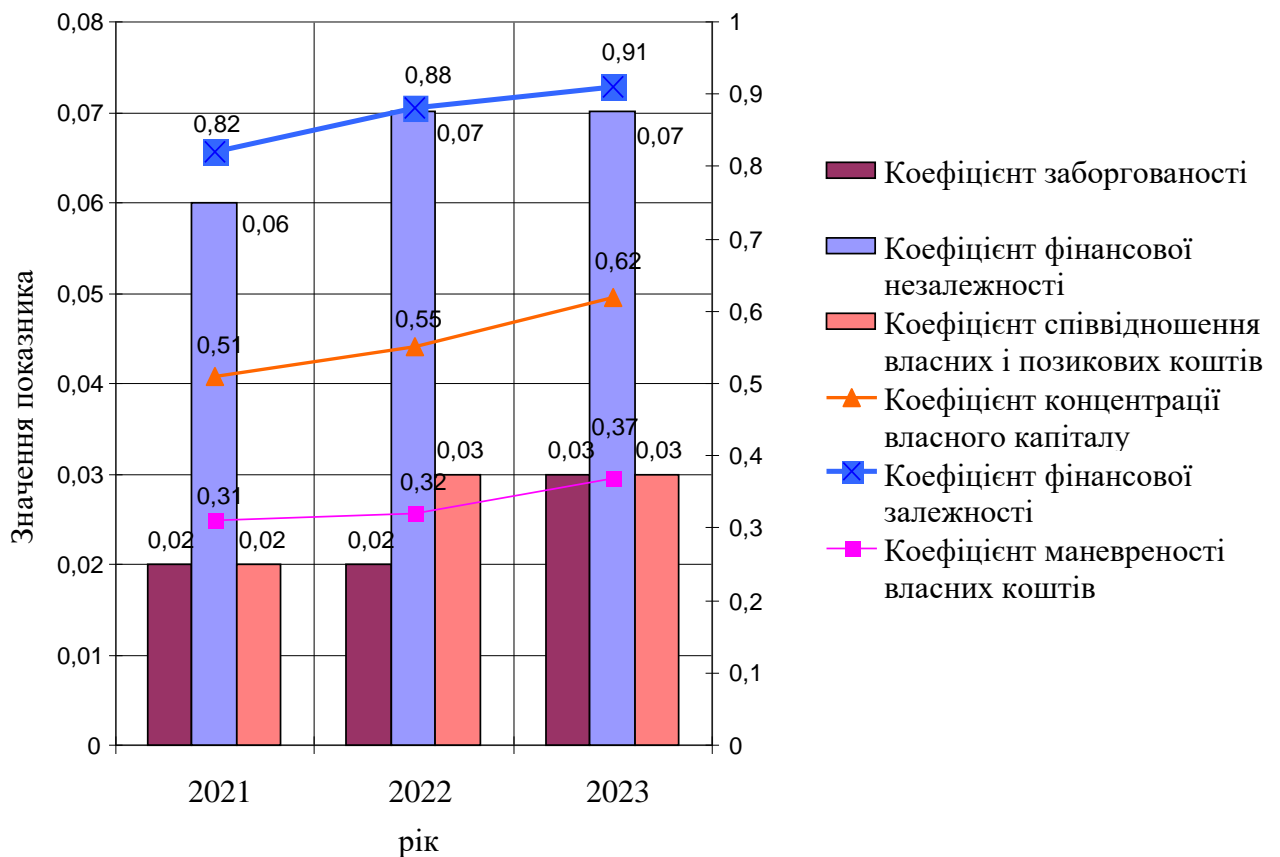
Стабільний фінансовий стан організації формується в процесі всієї її фінансово-господарської діяльності. За допомогою комп'ютерної програми «Фінансист» розрахуємо та проаналізуємо вищевказані показники, що дозволить проаналізувати фінансовий стан КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР (рис. 2. 1, рис. 2.2).



**Рис. 2. 1. Рівень ліквідності КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР в 2021-2023 рр.**

Джерело: власні розробки автора

Оцінюючи власні показники ліквідності, можна зробити висновки про те, наскільки можуть бути захищені звичайні кредитори, які мають можливість інвестувати активи в досліджуване об'єднання (іншими словами, стан ліквідності активів характеризує рівень інвестицій ризик) протягом періоду дослідження). Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році становить  $0,01 < 0,02$ , що свідчить про відсутність в об'єднання коштів для погашення короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності є більш досконалим, оскільки він враховує структуру активів і, таким чином, ліквідність капіталу.



**Рис. 2.2. Показники фінансової стійкості КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР в 2021-2023 рр.**

Джерело: власні розробки автора

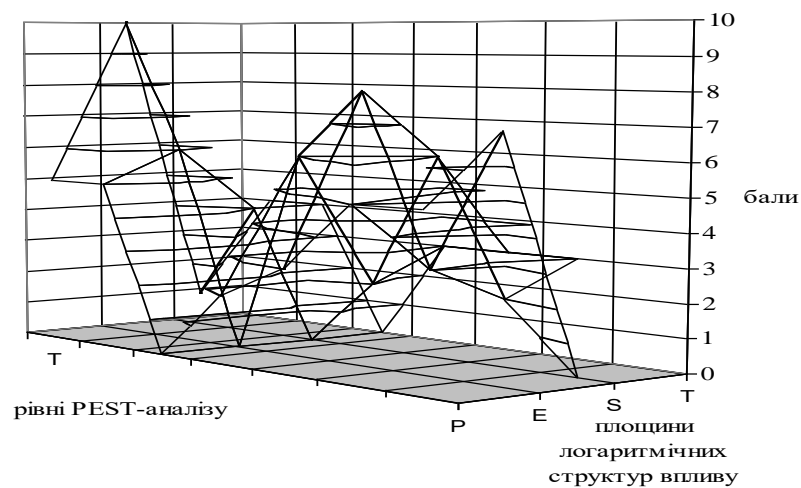
Коефіцієнт покриття в КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР у

2023 році становив  $0,6 < 2$ , що свідчить про наявність у установи достатнього оборотного капіталу для обслуговування боргових зобов'язань. Коефіцієнт фінансової незалежності на 2023 рік становить 0,07, тобто на кожні 0,07 грн. боргу припадає 1 грн. власного капіталу. Отже, чим вище вказаний коефіцієнт консолідації, тим ризикованішим буде кредит, оскільки в разі банкрутства він не зможе повернути отриманий кредит. Як видно з таблиці, ця кореляція не має нічого спільного з коефіцієнтом привабливості довгострокових інвестицій. Коефіцієнт фінансової залежності 0,06 – зростання даного показника в динаміці свідчить про збільшення частки позикових коштів у фінансуванні медичного закладу та, відповідно, про втрату фінансової незалежності. Коефіцієнт левериджу у 2023 році становить -0,08 і показує, як частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності. Співвідношення залучених коштів до власних – 0,02. Збільшення або зменшення динаміки цього показника свідчить про посилення залежності установи від кредиторів, тобто про зниження її фінансової стійкості.

Є й інші показники ділової активності, які свідчать про швидкість обороту вкладених у виробництво коштів за час господарської діяльності об'єднання (середнє значення показників за 2021-2023 роки): оборотність основних засобів – 0,82; оборотність чистих активів – 0,41 тривалість фінансового циклу 234 дні із зазначенням часу обороту грошових коштів, вкладених в оборотні кошти, від моменту погашення кредитної заборгованості за виробничі запаси до погашення дебіторської заборгованості за надані послуги - 229 днів; днів, а швидкість обороту акцій становить 0,41, тому медичний заклад за період дослідження перебуває в мінусі.

### 2. 3. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища об'єднання в контексті його диверсифікації

Складність зовнішнього середовища визначається такими факторами: кількістю зовнішніх сил, які впливають на медичну установу і з якими доводиться мати справу, ступенем впливу відповідних зовнішніх сил на діяльність установи та їх взаємозв'язки: посилюється, коли ступінь впливу однієї ланки (сили) зовнішнього середовища при зміні посилюється впливом іншої ланки, тобто посилення (послаблення) впливу однієї ланки зовнішнього середовища зменшує вплив іншої (інших) ланок; мінливість зовнішніх сил та швидкість їх зміни ступеня впливу на корпоративну діяльність (Додаток Б). Застосовуючи метод сценарного аналізу, встановимо модель залежності впливу зовнішніх факторів на ефективність господарської діяльності КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР у 2021-2023 роках (рис. 2. 3).



**Рис. 2.3. Гістограмна модель залежності впливу чинників зовнішнього середовища на ефективність господарської діяльності КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР в 2021-2023 рр.**

Джерело: власні розробки автора при застосуванні експертного методу бальних оцінок з використанням доповненої методики оцінки умов зовнішнього середовища

господарювання на основі джерела

Депопуляція та еміграція з Житомирської області є одними із соціальних факторів, з якими стикається в тому числі і КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР, а покращення рівня життя населення регіону є можливістю регіонів покращення процесів охорони здоров'я. Щодо технологічних факторів, то скорочення життєвого циклу техніки та обладнання призводить до падіння економічної активності, і єдиним виходом із цієї ситуації є державна допомога у вигляді фінансування галузі охорони здоров'я та прискорення технологічного розвитку.

Проведемо SWOT-аналіз для визначення прямого впливу можливих факторів господарської діяльності на ефективність функціонування зовнішнього та внутрішнього середовища КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР. Цей аналіз передбачає, що менеджери пов'язують дані, доступні для стратегічного планування, із сильними чи слабкими сторонами, загрозами чи можливостями.

Розглянемо ці фактори на прикладі аналізу SWOT – КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР. За допомогою матриці SWOT-аналізу КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР було сформовано декілька наборів факторів, які записані в поля з комбінаціями характеристик і мають бути враховані в майбутньому процесі формування стратегічних варіантів для диверсифікація досліджуваного закладу охорони здоров'я (додаток В).

Подальший розвиток КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР в основному залежатиме від стану внутрішнього середовища функціонування ринку надання медичних послуг населенню міста Житомир, Житомирської області та тенденцій його розвитку в Україні з метою наповнення новими медичними послугами та створити основу для розширення інвестиційних можливостей. Негативний вплив на формування ринку стоматологічних послуг мають макроекономічні фактори: падіння

реального рівня доходів населення, інфляція, різниця в цінах послуг, що надаються між державними та приватними медичними закладами, недосконалість кредитно-фінансової системи. Відсутність захисту державних медичних закладів (стоматологічних асоціацій) в умовах жорсткої конкуренції з боку приватних медичних закладів створює передумови для обмеження каналів фінансування та доцільності здійснення процесів диверсифікації господарської діяльності.

## **Висновки до розділу 2**

1. КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР є потужним лікувальним закладом на 576 відвідувань у зміну та має 5 відділень: 3 стоматологічних відділення, хірургічне стоматологічне відділення з анестезіологічним відділенням, ортопедичне стоматологічне відділення, рентгенологічне та фізіотерапевтичне відділення.

2. Діяльність КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР фінансується за рахунок коштів міського бюджету, меценатів та фізичних осіб у вигляді інвестиції в різні плани регіонального розвитку. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році становить  $0,01 < 0,02$ , що свідчить про відсутність в досліджуваному медичному закладі коштів для погашення короткострокових зобов'язань.

3. Низькі показники платоспроможності та ліквідності підтверджують недофінансування закладів охорони здоров'я. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році становить  $0,01 < 0,02$ , що свідчить про відсутність в установи коштів для погашення короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності є більш досконалим, оскільки він враховує структуру активів і, таким чином, ліквідність капіталу.

4. Прогнози загроз і сприятливих можливостей свідчать про необхідність конструктивних змін у фінансуванні структурних об'єднань цієї групи. Проведення необхідних реформ допоможе розробити стратегії,

які дозволять КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР досягти цілей розвитку та перетворити несприятливі обставини на сприятливі умови діяльності. Застосовуючи метод ситуаційного аналізу, встановлено модель залежності впливу зовнішніх факторів на ефективність господарської діяльності даного закладу охорони здоров'я.

5. Довгострокова ефективність диверсифікованої діяльності медичних закладів залежатиме від раціональності регіональних і загальнодержавних планів розвитку охорони здоров'я та їх фінансового забезпечення.

## РОЗДІЛ 3

### ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### КП «СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА 1» ЖМР

#### **3.1. Проєктне обґрунтування горизонтальної диверсифікації медичної установи**

З метою розробки ефективної стратегії диверсифікації господарської діяльності КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР та керуючись результатами її економічного аналізу, пропонуємо розширити спектр стоматологічних послуг медичної установи та придбати нове високотехнологічне обладнання, що значно збільшить проведені лікувальні заходи та якість роботи. Такий тип горизонтальної диверсифікації зможе істотно підвищити рівень ефективності за багатьма показниками, істотно прискорити технічні процедури для пацієнтів у стоматологічних установах і знизити ризик виявлення лікарських помилок, що в складних випадках зможе забезпечити додаткову підтримку для процесу диверсифікації та створити передумови для виникнення синергії.

В якості технологічної трансформації КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР ми пропонуємо закупити 2 дентальних томографи Morita Veraviewepocs 3D загальною ринковою вартістю 1,45 млн грн. Здатність апарату здійснювати швидке тривимірне сканування порожнини рота та черепа пацієнта значно розширює можливості проведення діагностичних процедур під час амбулаторного лікування та значно підвищує якість медичних процедур. При цьому в процесі управління диверсифікацією враховуються витрати, пов'язані з впровадженням цієї технологічної інновації (ремонт майданчика, встановлення обладнання, навчання персоналу, налагоджувальні та сервісні роботи тощо). КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР потребуватиме додаткового фінансування у розмірі 455 тис. грн. З урахуванням загального кошторису



процесу горизонтальної диверсифікації ця сума становитиме 1 млн 905 тис. грн.

Демонстрація запропонованого диверсифікованого процесу з точки зору еквівалента вартості та економічних вигод показує доцільність цієї технологічної трансформації (табл. 3.1).

Таблиця 3. 1

**Розрахунок ефективності горизонтальної диверсифікації  
КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР при модернізації умов  
надання медичних послуг на обладнанні Morita Veraviewerocs 3D  
(2024-2028 р. )**

Показник (тис грн)	Рік					Узагальнення значення показників (тис грн)
	2024	2025	2026	2027	2028	
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 дано 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

Джерело: власні розробки автора

У перспективний економічний період 2024-2028 років КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР зможе отримати 953 600 грн. за рахунок значного покращення якості стоматологічних послуг, що надаються в системі діагностики пацієнтів.

Запропонована система горизонтальної диверсифікації державних закладів створить передумови для самоокупності економічної системи КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР, а отримані прибутки будуть спрямовані на придбання нового високотехнологічного обладнання. За фінансової підтримки розвитку стоматологічної галузі та факторів платного надання медичних послуг та факторів участі КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР зможе самостійно створювати джерела фінансових ресурсів, модернізувати та покращувати умови для провадження господарської діяльності на вигідних умовах у майбутньому, а в довгостроковій перспективі побудувати процес вертикальної диверсифікації. Наступним етапом індустріальної модернізації господарської системи КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР могло б стати технічне переоснащення стоматологічного хірургічного сектору, оскільки цей напрям діяльності є одним із основних видів діяльності в загальній структурі надання медичної допомоги. Разом з тим великої уваги заслуговує також підвищення кваліфікації лікарів у досліджуваному закладі охорони здоров'я, первинного та середнього персоналу, що передбачає величезні фінансові витрати.

### **3. 2. Удосконалення управління реєстраційними інформаційними системами в контексті надання медичних послуг**

У зв'язку з впливом суб'єктивних чинників на лікувальний процес КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР витрачається багато часу на облік, дослідження та уточнення особистих медичних умов та уточнення поточних і потенційних отримувачів медичних послуг. У свою чергу, низький рівень систематизації та можливе перенесення наявних документів до електронних ресурсів та баз даних створюють передумови для виникнення нерівномірних процесів в умовах провадження господарської діяльності КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР за такими адміністративними каналами:

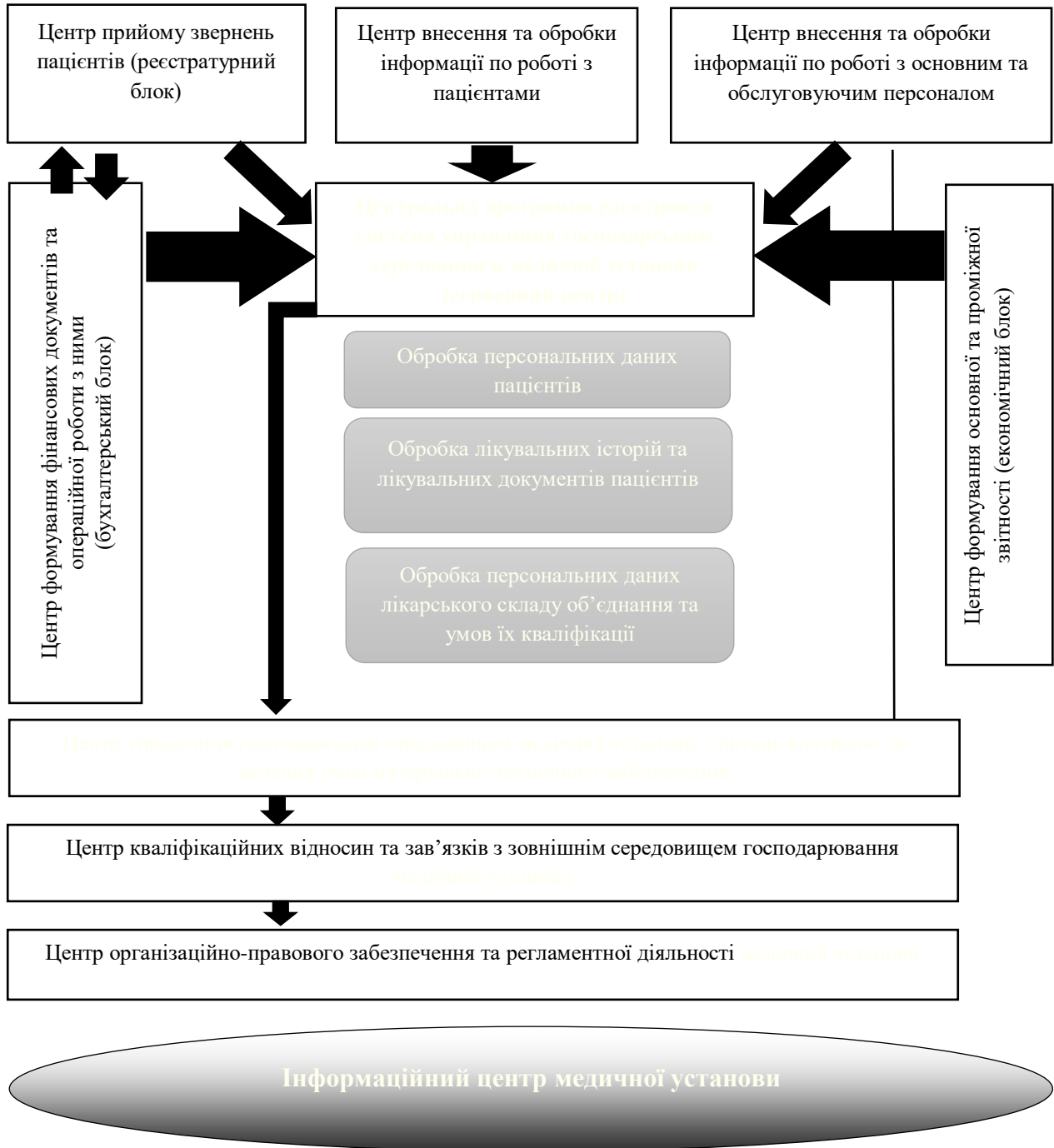
- втрата часу та фінансових ресурсів при прийомі нових пацієнтів, які раніше не обслуговувались в даному медичному закладі;
- зниження якості надання медичних послуг через часову залежність та створення понаднормових черг;
- збільшення визначення фінансових витрат на лікувальні процедури та уточнення співвідношення між пацієнтами та фондами КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР для уточнення можливості безкоштовного лікування;
- збільшення фінансових витрат, пов'язаних з формуванням проміжної, квартальної та річної звітності в системі управління досліджуваного медичного закладу, що вимагає додаткової участі в цій роботі фахівців відповідних професій тощо.

Вважаємо, що автоматизація економічної системи КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР та створення її загальнодоступної бази даних на єдиному сервері, з максимальним відображенням та реєстрацією абсолютно всіх рівнів та умов надання медичних послуг та всіх супутніх їм оперативних відображень, дозволить створити достатньо дієвий склад частини, зможе ефективно використовувати наявні ресурси, створити комфортні умови для користування послугами досліджуваного медичного закладу та значно підвищить якість їх надання, у тому числі з точки зору ефективного витрачання (для лікування хворих та нарахування розумної заробітної плати медичного та обслуговуючого персоналу). Ця автоматизація повинна включати багато взаємопов'язаних структур у КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР.

Впровадження даної системи пропонуємо здійснити за кошти бюджету м. Житомир в орієнтовному розмірі 2,5 млн. грн. За результатами проведених розрахунків та за умови раціонального налагодження дії даної автоматизованої системи управління господарською діяльністю КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР реальна економія коштів може складати в межах 15,4 млн грн щорічно (з урахуванням

нераціональних витрат пацієнтів в процесі підготовки ними до надання можливих медичних послуг)

(рис. 3.1).



**Рис. 3. 1. Проектна схема автоматизації господарського середовища КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР на основі інформатизації умов надання медичних послуг**

Джерело: власні розробки автора

Система надає багаторазові персоналізовані показники для всіх співробітників КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР, автоматизує процес реєстрації пацієнта на основі попередніх звернень і процедур, вказує та визначає фінансування щодо можливості обслуговування конкретного звернення. Встановлені показники з комплексними показниками і персоніфікованими показниками за результатами надання медичних послуг в автоматичному режимі формують звіти про витрати державного фінансування, характеристики якості медичної допомоги, звітність до відомчих структур тощо.

В даному випадку в значній мірі виключається вплив суб'єктивного людського чинника на формування кінцевих результатів діяльності господарської діяльності КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР, 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, котрі в свою чергу мають залежати від умов раціонального використання наявного ресурсу медичної установи.

### **Висновки до розділу 3**

1. Для забезпечення умов для горизонтальної диверсифікації КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР необхідно здійснити комплексний процес техніко-технологічного переоснащення, що створить умови для встановлення розумної конкуренції з приватними закладами в рамках масштабів ринку медичних послуг Житомирської області і формування внутрішнього іміджу.

2. Придбання та використання в господарській діяльності КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР 3D дентальних томографів Morita Veraviewerocs створить передумови для суттєвого підвищення якості надання медичних послуг, скорочення витрат фінансових ресурсів та часу на діагностику пацієнтів, прискорення встановлення діагнозу. Час

амбулаторного обстеження та лікування створює комфортні умови для роботи медичного персоналу та самих пацієнтів досліджуваного закладу охорони здоров'я.

3. Запровадження даного виду горизонтальної диверсифікації на умовах поворотного фінансування та обслуговування пацієнтів КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР створить передумови для самоокупності впровадження, зменшить вплив ризику можливого простою обладнання та забезпечить доступ до 953,6 тис. грн. і призведе до отримання прибутку за рахунок значного покращення якості стоматологічних послуг, що надаються в системі діагностики пацієнтів.

4. Впровадження запропонованої інформаційної системи в економічне середовище КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР створить умови для ефективного та обґрунтованого вдосконалення умов і методів надання медичних послуг та значно скоротить витрати на їх фінансування.

5. Застосування автоматизованих систем управління в КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР може запобігти впливу суб'єктивних факторів людини на результати надання медичних послуг, значно підвищить якість медичних послуг і стати основою якості надання медичних послуг та створення комплексного інформаційного медичного центру в місті Житомир.

## ВИСНОВКИ

1. Диверсифікація економічної діяльності передбачає низку систематичних дій, спрямованих на розширення економічних меж структури підприємства та диверсифікацію конкретних характеристик його місії та цілей. Диверсифікація економічних процесів може урізноманітнити систему формування економічних цільових планів розвитку та змінити характер цілей їх реалізації.

2. Ефективність процесу різноманітності управління вимагає наявності сталої кількості факторів ризику. Розрахунок загального коефіцієнта ефективності стратегії диверсифікації економічної структури потребує врахування кількох наборів факторів (соціальних та екологічних ефектів) для сталого розвитку економічної системи, а також можливих умов для розвитку зовнішнього економічного середовища.

3. Комунальне підприємство «Стоматологічна поліклініка 1» Житомирської міської ради засновано в 1982 році. Заклад є потужним лікувальним закладом на 576 відвідувань у зміну та має 5 відділень: 3 стоматологічних відділення, хірургічне стоматологічне відділення з анестезіологічним відділенням, ортопедичне стоматологічне відділення, рентгенологічне та фізіотерапевтичне відділення.

4. Прогнози загроз і сприятливих можливостей свідчать про необхідність конструктивних змін у фінансуванні КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР. Своєчасне сценарне планування впливає на ефективність бізнес-процесів. Проведення необхідних реформ допоможе розробити стратегії, які дозволять даній медичній установі досягти цілей розвитку та перетворити несприятливі обставини на сприятливі умови діяльності. Застосовуючи метод ситуаційного аналізу, встановлено модель залежності впливу зовнішніх факторів на ефективність господарської діяльності КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР.

5. Для забезпечення умов горизонтальної диверсифікації

КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР необхідно здійснити комплексний процес техніко-технологічного переоснащення, що створить умови для встановлення розумної конкуренції з приватними підприємствами на ринку медичних послуг Житомирської області та інших закладів у стоматологічній галузі медичного обслуговування. Придбання та використання 3D дентальних томографів Morita Veraviewerocs у господарській діяльності КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР створить передумови для значного підвищення якості надання медичних послуг, скорочення фінансових та часових витрат на діагностику пацієнтів, прискорення термінів діагностики. Амбулаторне обстеження та лікування створить комфортні умови для роботи медичного персоналу та самих пацієнтів даного закладу охорони здоров'я.

6. Запровадження даного виду горизонтальної диверсифікації на умовах платного фінансування та обслуговування пацієнтів КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР створить передумови для самоокупності впровадження, зменшить вплив ризику можливого простою обладнання і забезпечить доступ до 953,6 тис. грн. Впровадження запропонованої інформаційної системи в економічне середовище КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР створить умови для ефективного та раціонального вдосконалення умов і методів надання медичних послуг та значно скоротить витрати на їх фінансування. Це нововведення може стати основою для створення комплексного інформаційного медичного центру в місті Житомирі.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. В.Г.Андрійчук. К.: КНЕУ, 2017. 624 с.
2. Біловодська О. А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія. Мрія-1, Суми, 2017. 440 с.
3. Богуславський Є.І., Черниченко А.О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. Ефективна економіка, 2022, 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2424>. (дата звернення: 1.11.2024)
4. Бондарева Ю.Г. Маркетингова стратегія підприємства. Науковий вісник ЛНАУ. 2015. №16. С. 34-45.
5. Бринь П.В., Драмарецька І.Г. Основні види диверсифікації господарської діяльності. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/50583123.pdf> (дата звернення: 29.10.2024)
6. Вітковський О.С. Ефективність стратегії диверсифікації діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Економіка та держава. 2018. №8. С. 30–32.
7. Власюк О. С. Економіко-математичне моделювання процесів соціально-економічного розвитку України : монографія. К, ДННУ «Акад. фін. упр. », 2016. 519 с.
8. Врода М. В. Диверсифікація виробництва як передумова ведення ефективної конкурентної боротьби. Економіка промисловості, Київ, Ліга-інфо, 2015. С. 56-59.
9. Гордієнко П.Л. *Стратегічний аналіз*. К, Алерта, 2019. 480 с.
10. Данько Ю.І. Системність та комплексність як основа раціонального аграрного маркетингу мікро-, мезо- та макрорівнів. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2014. № 628. С. 459-463.
11. Дідівський М.І. Зовнішньоекономічна діяльності підприємства: Навч.посіб. К.: Знання, 2009. 462 с.

12. Дудар Т.Г. Формування ринку конкурентоспроможної агропродовольчої продукції: теорія, методика, перспективи: монографія. Тернопіль: Екон. думка, 2009. 246 с.
13. Єлець О.П., Гармаш І.О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/72.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/72.pdf). (дата звернення: 13.11.2024)
14. Захарін С.В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства. Вісник КНУТД, № 1, 2018. С. 48-54.
15. Іванов Ю.Б. Стратегія підприємства : підручник. Харків. ВД «ІНЖЕК», 2009. 560 с.
16. Кандиба А.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник К.: Аграрна наука, 2017. 508 с.
17. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. Посіб. К.: Академвидав, 2016. 320 с.
18. Ковальова Г.В. Методика оцінки економічної ефективності і виробництва продукції тваринництва. Вісник ЛНАУ: економіка АПК. 2017. № 15. С. 196-203.
19. Ковтун О.А. Основні підходи до визначення цілей та типів диверсифікації виробництва. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №22. С. 35-38.
20. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи : монографія. К, ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2017. 447 с.
21. Корінько М.Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. Актуальні проблеми економіки. 2021. №6. С. 135-142.
22. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. К.: КНЕУ, 2017. 245 с.
23. Лук'яненко Н. Е. Теоретико-методичні засади диверсифікації

діяльності підприємств. Вісник Запорізького національного університету. №4(12), 2011. С. 35-43.

24. Пересадько Г.О. Управління диверсифікаційною політикою у контексті концепції інноваційного розвитку. Механізм регулювання економіки. 2018. №1. С. 237-245.

25. Петров В.М. Організація підсобних промислових та переробних підприємств. Харк. нац. аграр. ун-тет ім. В. В. Докучаєва. Харків, 2017. 192 с.

26. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: моногр. Х.: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2018. 328 с.

27. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: моногр. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2018. 496 с.

28. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навчальний посібник. Львів, «Новий світ-2000», 2013. 272 с.

29. Скаргов Ю.О. Сутність процесів диверсифікації виробництва: Збірник тез VI Міжнародної н.-п. інтернет - конференції . «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи». Дніпро: Типографія «Стандарт» (ПП Бойко В.В), 2021. С. 41-43.

30. Скоробогатов М.М., Куцерубова О.І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2011/2011-3/Ek\\_visnyk\\_3\\_2011-18-21.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2011/2011-3/Ek_visnyk_3_2011-18-21.pdf). (дата звернення: 1.11.2024)

31. Соколова Л.В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища. Харків: ХНУРЕ, 2018. 288 с.

32. Сороківська М.В. Фінансовий менеджмент (Математичний інструментарій): навч. посіб. Львів: «Новий Світ-2000», 2020. 284 с.

33. Стратегія сталого розвитку: підручник. Херсон: Олді-плюс, 2021. 446 с.

34. Сулим М.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: підручник. Львів: «Новий Світ-2000», 2021. 332 с.

35. Ходан І. В. Державна підтримка підприємництва: світовий досвід загального та особливого. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 8 (123). С. 36 – 42.

36. Хрущ Н. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі. Фінанси України. №8. 2020. С. 45-53.

37. Цогла О. О. Переваги стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки. № 5, 2017. С. 148-152.

38. Цогла О. О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності. Актуальні проблеми економіки, № 4, 2019. С. 109-112.

39. Чумак Р.М. Методичні підходи до оцінювання диверсифікації виробничої діяльності підприємства. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/есuрарк\\_2012\\_8\\_11.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/есuрарк_2012_8_11.pdf) (дата звернення: 22.11.2024)

40. Шарко О. О. Види та напрями диверсифікації діяльності підприємств. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, № 10 (128), 2018. С. 17-21.

## 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 даному підприємстві, в інші сфери діяльності, які суттєво відрізняються від попередніх.	Загальне визначення дефініції «диверсифікація»
Портер М., 1987р.	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. У свою чергу, 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.
Перегуда Є.Ф., 2013 р.	Диверсифікація – (від середньовічного лат. Diversificatio – зміна – різноманітність); 1) проникнення фірм в 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.

**PEST – аналіз тенденцій, що мають істотне значення для стратегії  
диверсифікації КП «Стоматологічна поліклініка 1» ЖМР  
в 2021-2023 рр.**

Аспект зовнішнього середовища	Кількість балів	Аспект зовнішнього середовища	Кількість балів	Аспект зовнішнього середовища	Кількість балів	Аспект зовнішнього середовища	Кількість балів
<i>Політичний (P)</i>		<i>Економічний (E)</i>		<i>Соціальний (S)</i>		<i>Технологічний (T)</i>	
Податкова політика	5	Економічне зростання	10	Розподіл доходів	1	Державна підтримка наукових розробок	4
Захист державних структур МОЗ	5	Кредитно-грошова політика	6	Демографічна ситуація в країні	4	Технологічний розвиток галузі МОЗ	4
Захист прав споживачів	2	Державна підтримка програм МОЗ	6	Удосконалення охорони праці	2	Нові розробки та розвиток МОЗ	3
Трудове право	3	Диспаритет цін	8	Життєвий рівень населення	6	Швидкість зношування обладнання	3
Державне втручання	5	Політика щодо уникнення безробіття населення	3	Відношення до роботи	2	Використання енергетичних ресурсів та їх затрати	3
Політична стабільність	5	Рівень інфляції	7	-	-	Фокусування на новітню технологію	3
<b>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</b>	<b>25</b>	<b>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</b>	<b>40</b>	<b>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</b>	<b>15</b>	<b>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</b>	<b>20</b>
<b>Загальна кількість балів (100 б.)</b>							

## Характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища

## КП «Стоматологічна поліклініка 1»ЖМР в 2021-2023 рр.

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Характеристика об'єднання</p> <p>Чинники зовнішнього середовища</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прилеглисть об'єднання до транспортної інфраструктури</li> <li>2. Ефективність управління</li> <li>3. Наявність інтегрованих зав'язків</li> <li>4. Наявність обслуговуючих приміщень</li> <li>5. Високий рівень забезпеченості кваліфікованим персоналом</li> <li>6. Якість наданих послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність коштів для розвитку нових видів діяльності</li> <li>2. Застаріле обладнання</li> <li>3. Територіально не-вигідне розміщення підприємства (віддаленість від загальної інфраструктури закладів ОЗ)</li> <li>4. висока зношеність ОВФ</li> <li>5. відсутність спеціалістів з маркетингу</li> </ol>
Можливості (O)	Очікування (S+O)	Очікування (W+O)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідна законодавча база</li> <li>2. Функціонування окремих державних програм для підтримки діяльності об'єднання</li> <li>3. Відносна політична стабільність</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання обсягів наданих послуг</li> <li>2. Розширення асортименту послуг що надаються</li> <li>3. Створення власної структурної мережі</li> <li>4. Формування ефективної господарської політики</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модернізація основних засобів і впровадження передових технологій</li> <li>2. Розширення каналів реалізації послуг</li> <li>3. Збільшення частки ринку</li> </ol>
Загрози T	Очікування (T+S)	Очікування (T+W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення частки приватних структур МОЗ</li> <li>2. Високий рівень інфляції</li> <li>3. Мінливість законодавства</li> <li>4. Високий рівень податків</li> <li>5. Велика кількість конкурентів</li> <li>6. Диспаритет цін</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диверсифікація господарської системи</li> <li>2. Пошук нових партнерів та представництв</li> <li>3. Відмова від застарілих технологій</li> <li>4. Використання прогресивних систем управління менеджментом об'єднання</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Згорання видів діяльності</li> <li>2. Конкуренція з боку інших медичних установ</li> <li>3. Відсутність попиту на послуги</li> <li>4. Страхування ризиків в системі реалізації послуг МОЗ</li> </ol>