

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА (НА МАТЕРІАЛАХ РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО
ВІДДІЛЕННЯ КП «ЛМДП»)**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти

Групи ПУАмз-21

Савчук Микола Миколайович

(підпис)

Керівник:

д.е.н., професор

Ковальська Любов Леонідівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«___» _____ 2025 р.

д.е.н., професор

Гарант освітньої програми:

Вахович Ірина Михайлівна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 281 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Освітня програма: Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«__» _____ 202__ р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Савчука Миколи Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи *Стратегічний розвиток кадрового потенціалу підприємства (на матеріалах реабілітаційного відділення КП «ЛМДП»)*

Керівник роботи: д.е.н., професор Ковальська Любов Леонідівна

затверджені наказом закладу вищої освіти від «22» січня 2025 р. № 34/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «__» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: інтернет-джерела, посібники, підручники, монографії, періодичні видання

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА. ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

Лист 1. Основні фінансові показники діяльності КП «Луцька міська дитяча поліклініка» за період 2022-2024 років, тис. грн.

Лист 2. Аналіз чисельності персоналу

Лист 3. Аналіз якісного складу персоналу за віковою ознакою. Аналіз освітньої структури персоналу підприємства

Лист 4. Аналіз якісного складу персоналу підприємства за стажем

Лист 5. Аналіз руху персоналу підприємства за період 2020-2024 років

Лист 6. Оцінка кадрового потенціалу підприємства

Лист 7. Показники оцінки ефективності стажування медичного персоналу реабілітаційного відділення

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Ковальська Л.Л.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Ковальська Л.Л.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Ковальська Л.Л.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 24.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 29.10.2024</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2025</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2025</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2025</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Савчук М.М.

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Ковальська Л.Л.

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Савчук М.М. Стратегічний розвиток кадрового потенціалу підприємства (на матеріалах реабілітаційного відділення КП «ЛМДП»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел посилань, додатків.

У роботі проведено теоретичні та прикладні дослідження забезпечення стратегічного розвитку підприємства. У першому розділі роботи досліджено сутність кадрового потенціалу підприємства. Наведено характеристики кадрового потенціалу підприємства. Запропоновано систему показників аналізу та оцінки кадрового потенціалу підприємства.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику КП «Луцька міська дитяча поліклініка» та проаналізовано основні фінансові показники, які її характеризують. Здійснено аналіз кадрового потенціалу підприємства. Проведено комплексну оцінку кадрового потенціалу підприємства.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями забезпечення стратегічного розвитку кадрового потенціалу підприємства. Обґрунтовано заходи по забезпеченню професійного розвитку персоналу та здійснено оцінку ефективності реалізації заходів.

Ключові слова: кадровий потенціал, професійний розвиток, медичний персонал, кваліфікація, освіта, підприємство.

ANNOTATION

Savchuk M.M. Strategic development of the enterprise's human resources potential (based on materials from the rehabilitation department of the KP "LMDP"). Manuscript.

Master's qualification work OP "Public Management and Administration" specialty 281 Public Management and Administration. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

Master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used, and appendices.

The work conducts theoretical and applied research on ensuring the strategic development of the enterprise. The first section of the work examines the essence of the enterprise's human resources potential. The characteristics of the enterprise's human resources potential are presented. A system of indicators for analyzing and assessing the enterprise's human resources potential is proposed.

The second section of the work provides a general characteristic of the KP "Lutsk City Children's Polyclinic" and analyzes the main financial indicators that characterize it. An analysis of the enterprise's human resources potential is carried out. A comprehensive assessment of the enterprise's human resources potential is carried out.

The third section of the work substantiates the directions of ensuring the strategic development of the personnel potential of the enterprise. Measures to ensure the professional development of personnel are substantiated and the effectiveness of the implementation of measures is assessed.

Keywords: personnel potential, professional development, medical personnel, qualification, education, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність кадрового потенціалу підприємства та його характеристика	10
1.2. Характеристики кадрового потенціалу підприємства	14
1.3. Система показників оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Загальна характеристика КП «Луцька міська дитяча поліклініка»	25
2.2. Аналіз кадрового потенціалу реабілітаційного відділення КП «Луцька міська дитяча поліклініка»	29
2.3. Комплексна оцінка кадрового потенціалу КП «Луцька міська дитяча поліклініка»	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1. Шляхи забезпечення стратегічного розвитку кадрового потенціалу підприємства	44
3.2. Обґрунтування заходів щодо професійного розвитку реабілітологів	49
3.3. Впровадження програми стажування медичного персоналу у Center of Excellence в сфері реабілітації	51
ВИСНОВКИ	53
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	56
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Стрімка цифровізація усіх бізнес-процесів підприємства, створення конкурентоспроможного продукту та здатність задовольняти потреби споживачів потребує забезпеченості суб'єктів підприємництва висококваліфікованим персоналом, здатним генерувати ідеї та приймати виважені рішення. Персонал підприємства із його інтелектуальними навиками, професійним досвідом, кваліфікацією спроможний випускати якісну продукцію, надавати висококваліфіковані послуги, створити та утримувати високий конкурентний статус підприємству. Кадровий потенціал підприємства є складовою економічного потенціалу підприємства в цілому, проте саме він є базовим елементом для створення матеріальних благ та цінностей. Кадровий потенціал підприємства обґрунтовує здатність персоналу до високопродуктивної професійної діяльності, результатом якої є створення різних матеріальних благ та цінностей.

У сучасній літературі присвячено багато праць щодо сутності кадрового потенціалу підприємства, його структури, визначальних характеристик формування кадрового потенціалу підприємства, показників ефективності використання та напрямів забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу підприємства. Серед таких праць слід виділити дослідження Барабаш В., Дашко І., Жосан Г., Козлова І., Лисак В., Михайліченко Л., Обиденнова Т., Посвалюк О., Шаповал О., Чернишова Л. та інших. Однак, і досі присутні дискусії щодо змістового наповнення поняття кадрового потенціалу підприємства, показників, що характеризують ефективність його використання та інших напрямів формування та нарощення кадрового потенціалу підприємства.

Метою дослідження є розробка заходів щодо забезпечення стратегічного розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- дослідити сутність кадрового потенціалу підприємства;
- розглянути характеристики кадрового потенціалу підприємства;
- навести систему показників аналізу та оцінки кадрового потенціалу підприємства;
- представити загальну характеристику КП «Луцька міська дитяча поліклініка» та проаналізувати основні фінансові показники його діяльності;
- здійснити аналіз кадрового потенціалу підприємства;
- провести комплексну оцінку кадрового потенціалу підприємства;
- запропонувати напрями забезпечення стратегічного розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- обґрунтувати проєкт підвищення кваліфікації медичного персоналу реабілітаційного відділення поліклініки;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення стратегічного розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні підходи до забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в удосконаленні понятійно-термінологічного апарату, який характеризує кадровий потенціал підприємства.

Методи дослідження: синтезу та узагальнення – при дослідженні сутності кадрового потенціалу підприємства, визначенні характеристик кадрового потенціалу підприємства; економічного аналізу – при здійсненні аналітичних досліджень кадрового потенціалу підприємства; структурування – при формуванні системи показників аналізу та оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Інформаційною базою дослідження були офіційна фінансова звітність КП «Луцька міська дитяча поліклініка» за період 2022–2024 років; нормативно-правові документи, періодичні видання, навчальні посібники, інтернет-джерела.

Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність кадрового потенціалу підприємства та його характеристика

Стрімка цифровізація усіх бізнес-процесів підприємства, створення конкурентоспроможного продукту та здатність задовольняти потреби споживачів потребує забезпеченості суб'єктів підприємництва висококваліфікованим персоналом, здатним генерувати ідеї та приймати виважені рішення. Персонал підприємства із його інтелектуальними навиками, професійним досвідом, кваліфікацією спроможний випускати якісну продукцію, надавати висококваліфіковані послуги, створити та утримувати високий конкурентний статус підприємству. Кадровий потенціал підприємства є складовою економічного потенціалу підприємства в цілому, проте саме він є базовим елементом для створення матеріальних благ та цінностей. Кадровий потенціал підприємства обґрунтовує здатність персоналу до високопродуктивної професійної діяльності, результатом якої є створення різних матеріальних благ та цінностей.

У сучасній літературі присвячено багато праць щодо сутності кадрового потенціалу підприємства, його структури, визначальних характеристик формування кадрового потенціалу підприємства, показників ефективності використання та напрямів забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу підприємства. Серед таких праць слід виділити дослідження Барабаш В., Дашко І., Жосан Г., Козлова І., Лисак В., Михайліченко Л., Обиденнова Т., Посвалюк О., Шаповал О., Чернишова Л. та інших. Однак, і досі присутні дискусії щодо змістового наповнення поняття кадрового потенціалу підприємства, показників, що характеризують ефективність його використання

та інших напрямів формування та нарощення кадрового потенціалу підприємства. Розглянемо підходи до змісту поняття «кадровий потенціал підприємства»:

– «розвиток кадрового потенціалу полягає у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього постійного оновлення знань, умінь, навичок за рахунок стимулювання та оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат, що сприяє досягненню цілей підприємства» [1];

– «кадровий потенціал організації може бути визначеним у вигляді знань, умінь та навичок робітників під час їх використання у господарській діяльності підприємств та організацій з метою отримання прибутку, забезпечення фінансової стабільності, а також задля досягнення інших цілей - соціальних та економічних» [2];

– «кадровий потенціал можна визначити як сукупність можливостей усіх працівників, залучених для вирішення певних завдань у діяльності підприємства» [3];

– «кадровий потенціал являє собою сукупність здібностей всіх людей, які працюють на підприємстві та вирішують певні завдання, що покладені на досягнення цілей підприємства за рахунок його максимальних можливостей» [4];

– «під кадровим потенціалом розуміється сукупність людських якостей, які можуть бути застосовані за конкретних обставин» [5];

– «кадровий потенціал – поняття, яке включає не лише можливості і перспективи трудової діяльності наявного і потенційного кадрового складу, але й потенціал його фахового розвитку, командної роботи, потенціал синергічного ефекту організаційної структури управління тощо, проте, при цьому, може не включати частину найманих працівників, які не входять до числа кадрів і не мають потенціалу входження» [6];

– «кадровий потенціал – поняття, яке включає не лише самі кадри, а й певний рівень сумісних можливостей кадрів для досягнення заданих цілей; залежить від потенціалів кадрів підприємства, проте, не є їх сумою, він має таку

властивість, як цілісність, що принципово відрізняється від властивостей, притаманних потенціалу кожного працівника окремо» [7];

– «кадровий потенціал пропонується розуміти як відкриту соціально-економічну систему, яка характеризується сукупним ефектом від взаємодії кадрів з їхнім набором кількісних та якісних характеристик для досягнення стійкого розвитку підприємства, здатністю до розвитку й адаптації до змін ринкового середовища в умовах соціально-економічної турбулентності [8];

– «кадровий потенціал – це вміння та навички працівників підприємства, які використовуються з метою підвищення його ефективності для отримання доходу (прибутку) або соціального ефекту» [9];

– «кадровий потенціал – це наявність на підприємстві резерву людських ресурсів, які відповідають певним критеріям (освіта, рівень кваліфікації, професійні навички, уміння і т. д.) для конкретних посад та виконують покладені на них функції, завдяки якому у разі непередбачуваних ситуацій можна замінити працівника без витрат на це найважливіших ресурсів (час, гроші)» [10];

– «кадровий потенціал – це можливості персоналу до продуктивної праці, опанування нових знань, удосконалення професійної майстерності, що можуть використовуватися для досягнення поставлених цілей» [11];

– «кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генеруванні ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал» [12].

Проведені дослідження дозволили виділити два підходи до змісту поняття кадровий потенціал підприємства (рис. 1.1).

За першим підходом кадровий потенціал підприємства трактують як можливості персоналу до здійснення високопродуктивної професійної діяльності. В якості таких можливостей виступають освіта, досвід, кваліфікація, професійні та психологічні якості людини, комунікабельність, інтелектуальні та розумові здібності працівника тощо.

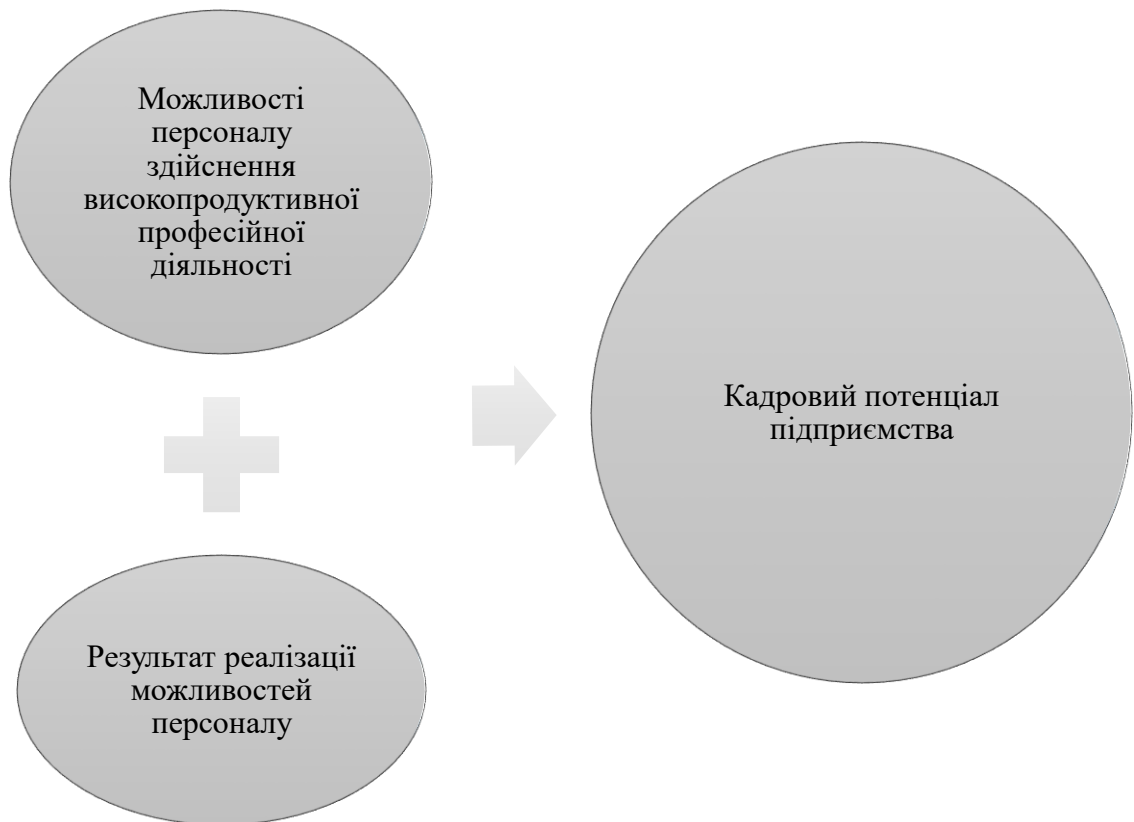


Рисунок 1.1. Підходи до змісту поняття кадровий потенціал підприємства

Згідно другого підходу кадровий потенціал підприємства розглядають як результат реалізації можливостей персоналу. В якості такого результату можуть виступати показники продуктивності праці, валовий прибуток, чистий фінансовий результат діяльності підприємства, високий рівень конкурентоспроможності продукції, робіт, послуг та підприємства в цілому.

Відповідно, це дозволяє розглядати кадровий потенціал підприємства як сукупність можливостей (освіта, досвід, кваліфікація, професійні та психологічні якості людини, комунікабельність, інтелектуальні та розумові здібності працівника) персоналу до здійснення високопродуктивної професійної діяльності, результатом якої є отримання позитивного ефекту.

Відповідно, структуру кадрового потенціалу підприємства представимо наступним чином:

- можливості персоналу: освіта, досвід, кваліфікація, якісна структура персоналу за віком, освітою;

- результат реалізації можливостей: плинність персоналу, продуктивність праці, валовий прибуток, чистий фінансовий результат діяльності підприємства.

Необхідно зауважити, що по-перше, можливості персоналу мають здатність змінюватися та трансформуватися під впливом різних чинників, а по-друге, вони можуть бути як наявні, так і приховані. Водночас, кадровий потенціал підприємства може змінюватися залежно від рівня плинності кадрів, зміни рівня кваліфікації персоналу, його підготовки та перепідготовки, системи мотивації, яка присутня на підприємстві, умов праці, наявності конфліктних ситуацій тощо. Тому, завдання керівництва полягає у необхідності розробки та реалізації виваженої кадрової політики щодо ефективного управління кадровим потенціалом підприємства в цілому.

1.2. Характеристики кадрового потенціалу підприємства

Кадровий потенціал підприємства це той вид потенціалу, в основі якого є людина з її особистісними та професійними характеристиками, які сприяють стратегічному розвитку суб'єкта господарювання. В основу кадрового потенціалу підприємства покладено такі особливості і специфіку людини, які полягають у наступному:

- кожна людина має власні інтелектуальні здібності, які вона може проявити в процесі здійснення професійної діяльності та, таким чином, сприяти розвитку підприємства;

- людині властиві навички до саморозвитку та удосконалення. В процесі здійснення професійної діяльності людина щоразу удосконалюється та набуває нові навички та знання, які дозволяють їй бути конкурентоспроможними на ринку праці, і водночас забезпечувати конкурентоспроможність підприємству у ринковому середовищі. Проте, варто зауважити, що в умовах стрімкого розвитку

технологій, людина потребує постійного оновлення знань, здобуття нових знань, як важливих атрибутів виживання в складних умовах розвитку цифрового суспільства;

– довгостроковий характер взаємодії людини та суб'єкта господарювання, яка базується на основі контракту;

– змістовність виконання поставленої роботи, яка формується виходячи із цілей та очікувань самої людини. Людина свідомо керується бажанням працювати та досягати поставлених цілей підприємства через досягнення власних цілей;

– унікальність людини щодо наявних особистих характеристик, професійних якостей, рис характеру, темпераменту тощо, що визначає її здатність та бажання виконувати поставлені завдання;

– стресостійкість людини до проблем та стресових ситуацій, які виникають під час здійснення трудової діяльності [13, 14].

Також науковці виділяють ще такі якісні характеристики як:

– індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника. Під індивідуально-кваліфікаційним потенціалом працівника розуміють його професійні характеристики, які визначаються відповідно до кваліфікаційних довідників посад керівників, фахівців, службовців і робітників. При цьому виділяють чотири рівні освоєння професійних знань, що впливають на рівень індивідуально-кваліфікаційного потенціалу працівника:

1-й рівень – працівник має загальне уявлення про предмет праці та професійні обов'язки;

2-й рівень – працівник знає основи тієї чи іншої професійної діяльності та розуміє галузь застосування цих знань;

3-й рівень – працівник має необхідні знання та вміє застосовувати їх на практиці;

4-й рівень – працівник має необхідні знання, вміє застосовувати їх на практиці та передавати ці знання іншим (уміє консультувати);

- індивідуальні професійні характеристики;
- соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства.

Під індивідуально-кваліфікаційним потенціалом працівника, до яких відносять:

- професійний досвід, що накопичується протягом багатьох років;
- соціально-психологічні властивості особистості, що мають безпосереднє відношення до професійної діяльності (контактність, самоконтроль, систематичність мислення та вчинків, ініціативність, здатність до навчання та розвитку, активність, гнучкість, переконаність, організаторські здібності та виконавські якості, рівень культури, система морально-етичних цінностей та ін.);
- конкурентоспроможність працівника – ступінь розвитку здібностей працівника, які використовуються в його професійній діяльності, та його готовність до реалізації можливостей підприємства. Цей параметр показує, якою мірою фізіологічні, професійно-кваліфікаційні, соціально-психологічні характеристики конкретного працівника відповідають вимогам, що висувуються до даної категорії працівників на ринку праці й відображують кон'юнктуру попиту та пропозиції на робочу силу певної якості.

У таблиці 1.1 наведено приклади характеристик кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 1.1. – Приклади характеристик кадрового потенціалу підприємства

Компоненти кадрового потенціалу	Об'єкти аналізу і показники, що відповідають їм		
	Особа	Підприємство	Суспільство
1	2	3	4
Здоров'я	Працездатність. Час відсутності на роботі через хворобу	Втрати робочого часу через травми та хвороби. Витрати на забезпечення охорони здоров'я	Середня тривалість життя. Витрати на охорону здоров'я. Смертність за віковими категоріями
Моральність	Ставлення до оточуючих	Взаємовідносини між працівниками. Утрати від конфліктів	Ставлення до інвалідів, дітей, людей похилого віку. Злочинність. Соціальна напруженість

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Творчий потенціал	Творчі здібності	Кількість винаходів, патентів, нових виробів на одного працівника.	Прибутки від авторських прав. Кількість патентів. Темпи технічного прогресу
Активність	Намагання реалізації здібностей, заповзятість		
Організованість	Акуратність, раціональність, дисциплінованість, обов'язковість, ощадливість, порядність	Утрати від порушень дисципліни. Чистота. Старанність	Якість законодавства. Якість доріг і транспорту. Дотримання договорів і законів
Освіта	Знання. Кількість років навчання	Питома вага спеціалістів з вищою та середньою освітою у загальній чисельності працівників. Витрати на підвищення кваліфікації персоналу	Середня кількість років навчання у школі та ЗВОН Питома вага витрат на освіту в Держбюджеті
Професіоналізм	Уміння. Рівень кваліфікації	Якість продукції. Втрати від браку	Прибутки від експорту. Втрати від аварій
Ресурси робочого часу	Час праці протягом року	Кількість співробітників. Кількість годин на одного працівника за рік	Працевдатне населення. Кількість працівників. Рівень безробіття. Кількість годин зайнятості за рік

Отже, можемо побачити, що характеристиками кадрового потенціалу підприємства є:

– здоров'я, де фізичний, фізіологічний та психологічний стан працівника є визначальним у забезпеченні розвитку підприємства та здатності його здійснювати трудову діяльність. Варто зауважити, що здоров'я людини залежить від стилю життя, якості медичного обслуговування, екологічної ситуації, стабільності суспільства, виконуваної роботи, здатності протистояти стресовим ситуаціям тощо;

– моральність, яка проявляється через ставлення до дітей, поваги до історії своєї країни, сумлінність, відповідальність за свої вчинки, законслухняність і т.д. Лише згуртований колектив, де не виникає конфліктних ситуацій та існують високі моральні цінності здатен досягти високих показників результативності;

– творчість, яка визначає здатність людини генерувати нові ідеї, створювати нові методи та інструменти управління розвитком підприємства. Також творчий потенціал працівника сприяє створенню нових видів продукції, нових форм та методів обслуговування клієнтів, забезпечувати конкурентоспроможність підприємства у ринковому середовищі;

– організованість, яка проявляється у самоменеджменті, таймінгу, дисциплінованості, обов'язковості, відповідальності за прийняті рішення та виконану роботу;

– освіченість, яка дозволяє якісно виконувати поставлені завдання, створювати інноваційні продукти, приймати ефективні рішення;

– професіоналізм, який залежить від наявних професійних навиків працівника, його компетентності виконувати поставлені завдання. Персонал підприємства повинен постійно підвищувати рівень своєї кваліфікації, розвиватися та оволодівати новими навиками [13, 14].

Таким чином, наведені характеристики є важливими з позиції забезпечення розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

1.3. Система показників оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства

Визначення напрямів забезпечення стратегічного розвитку кадрового потенціалу підприємства вимагає виявлення вузьких місць або проблем у його використанні, визначенні можливостей персоналу до високопродуктивної професійної діяльності, а також оцінки результатів його діяльності.

Для цього слід визначити систему показників, які характеризуватимуть розвиток кадрового потенціалу підприємства. Зважаючи на визначену структуру кадрового потенціалу підприємства, такі показники розглянемо за двома напрямками:

– оцінка можливостей персоналу;

– оцінка результатів діяльності персоналу.

Система показників оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства наведена у таблиці 1.2.

Зупинимось більш детально на розгляді цих показників за напрямками:

1. Оцінка можливостей персоналу до високопрофесійної трудової діяльності. Тут важливо оцінити явочну та облікову чисельність персоналу. Явочна чисельність включає всіх працівників, що з'явилися на роботу. Облікова чисельність включає всіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, яких було прийнято на роботу терміном на один і більше днів незалежно від того, перебувають вони на роботі чи знаходяться у відпустках, відрядженнях тощо [13–18].

Таблиця 1.2. – Система показників оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства

Напрями оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства	Група показників	Часткові показники
Оцінка можливостей персоналу	Забезпеченість підприємства персоналом та його структура	За віком, за освітою, за професійним досвідом
	Якісний склад персоналу	Коефіцієнт освіти, коефіцієнт посадового досвіду, коефіцієнт підвищення кваліфікації, коефіцієнт творчої активності персоналу, коефіцієнт раціоналізаторської активності
	Вартість кадрового потенціалу	Вартість одиниці живої праці працівник, вартість технологічного персоналу
Оцінка результатів діяльності персоналу	Плинність персоналу	Коефіцієнт обороту із приймання, коефіцієнт обороту зі звільнення, коефіцієнт сталості персоналу, коефіцієнт плинності персоналу
	Продуктивність праці	Виробіток, трудомісткість
	Фінансові результати діяльності підприємства	Валовий прибуток, чистий фінансовий результат, рентабельність

Коефіцієнт творчої активності працівників (K_{ma}) [13–18]:

$$K_{ma} = \frac{\Pi(E_k)}{B_a}, \quad (1.1)$$

де $\Pi(E_k)$ – чистий прибуток (економія витрат), отриманий від використання винаходів і раціоналізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду, тис. грн.;

B_a – витрати, пов'язані з розробленням, апробацією та впровадженням винаходів і раціоналізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду, тис. грн.

Коефіцієнт освіти [13–18]:

$$K_{осв} = \frac{A}{60}, \quad (1.2)$$

де A – тривалість роботи працівника за спеціальністю, яка зазначена в дипломі (за аналізований період);

60 – максимальна нормативна тривалість роботи за спеціальністю, яка зазначена у дипломі про вищу освіту.

Коефіцієнт посадового досвіду [13–18]:

$$K_{досв} = \frac{D_A}{60}, \quad (1.3)$$

де D_A – досвід роботи на певній посаді;

60 – максимальна нормативна тривалість роботи на певній посаді.

Коефіцієнт підвищення кваліфікації [13–18]:

$$K_{квал} = \frac{ТН_{\phi}}{ТН_{нр}}, \quad (1.4)$$

де $TН_{\phi}$ – фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації за період роботи за спеціальністю;

$TН_{np}$ – фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації (виходячи з припущення щодо необхідності щорічного навчання тривалістю півмісяця).

Коефіцієнт раціоналізаторської активності [13–18]:

$$K_{pa} = \left(\frac{PP}{СП} \right) : 12, \quad (1.5)$$

де PP – число раціоналізаторських пропозицій та винаходів, які генеровані співробітником протягом терміну роботи за спеціальністю;

$СП$ – тривалість роботи працівника за спеціальністю.

Оцінка одиниці живої праці одного працівника [13–18]:

$$A = ПП_{зв} \left(\frac{\Delta\Phi_{\sigma'}}{\Delta\Pi_{\sigma'}} \right), \quad (1.6)$$

де $ПП_{зв}$ – продуктивність праці співробітника у звітному році;

$\Delta\Phi_{\sigma'}$ – зростання фондоозброєності праці в розрахунку на одного працівника порівняно з базовим роком;

$\Delta\Pi_{\sigma'}$ – зростання продуктивності праці працівника порівняно з базовим роком.

Кадровий потенціал технологічного персоналу підприємства [13–18]:

$$ТП_{mex} = A \times ЧП_p \times E_{\phi}, \quad (1.7)$$

де A – оцінка одиниці живої праці одного працівника;

$ЧП_p$ – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу;

E_{ϕ} – коефіцієнт реалізації трудового потенціалу технологічного персоналу підприємства.

Вартість кадрового потенціалу [13–18]:

$$ПВП = (ВУП + ВПП) \times kd \times K_{np}, \quad (1.8)$$

де $ВУП$ – вартість управлінського потенціалу;

$ВПП$ – вартість потенціалу технологічного персоналу;

kd – темп зміни в прогнозований період часу кумулятивного коефіцієнта поступового зростання величини кадрового потенціалу;

K_{np} – коефіцієнт приведення.

2. Оцінка результатів діяльності персоналу:

Плинність персоналу – розраховується як відношення чисельності працівників, що звільнилися з підприємства з усіх причин (за власним бажанням або з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни тощо), – ($Ч_{зв}$) до середньооблікової чисельності ($Ч_{c.o.}$) [13–18]:

$$ПК = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{c.o}} \times 100\%. \quad (1.9)$$

Інтенсивність обороту із прийняття (I_{on}) визначається як відношення загальної чисельності працівників, прийнятих за певний період ($Ч_{np}$), до середньооблікової чисельності працівників за цей період ($Ч_{c.o.}$) [13-18]:

$$I_{on} = \frac{Ч_{np}}{Ч_{c.o}} \times 100\%. \quad (1.10)$$

1. Інтенсивність обороту із звільнення ($I_{оз}$) – відношення загальної

чисельності працівників, звільнених за певний період ($Ч_{зв}$), до середньооблікової чисельності працівників за цей період ($Ч_{c.o}$) [13–18]:

$$I_{оз} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{c.o}} \times 100\% . \quad (1.11)$$

2. Коефіцієнт сталості ($К_{cm}$) – відношення чисельності працівників, що пропрацювали весь період ($Ч_{cm}$), до середньооблікової чисельності працівників за цей період ($Ч_{c.o}$) [13–18]:

$$K_{cm} = \frac{Ч_{cm}}{Ч_{c.o}} . \quad (1.12)$$

3. Стабільність або «відданість» персоналу (середній стаж роботи на даному підприємстві). Розраховується як відношення загальної суми років роботи на даному підприємстві всього персоналу ($\sum P_p$) до середньооблікової чисельності персоналу ($Ч_{c.o}$) [13–18]:

$$C_n = \frac{\sum P_p}{Ч_{c.o}} . \quad (1.13)$$

4. Продуктивність праці характеризується показником виробітку продукції в одиницю часу або оберненим йому показником – затратами праці (робочого часу) на одиницю продукції, яка випускається, тобто трудомісткістю її виготовлення [13–18]:

$$\Pi_{вир} = \frac{Q}{TP}, \quad \Pi_{труд} = \frac{TP}{Q} = \frac{1}{\Pi_{вир}} , \quad (1.14)$$

де $P_{вир}$ – продуктивність праці, яка характеризується показником «виробітку»;

$P_{труд}$ – продуктивність праці, яка характеризується показником «трудомісткість»;

Q – загальний обсяг виготовленої продукції;

TP – трудомісткість виготовленої продукції.

Таким чином, наведена система показників дозволить проаналізувати та оцінити кадровий потенціал підприємства та відшукати напрями забезпечення його розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика КП «Луцька міська дитяча поліклініка»

КП «Луцька міська дитяча поліклініка» є другим за потужністю та кількістю працюючих медичним підприємством у місті Луцьку після міської клінічної лікарні.

Підприємство розташоване у двох приміщеннях: центральний корпус – на вул. Чорновола, 1, відокремлений структурний підрозділ – на пр. Волі, 3а [19]. Надання первинної медичної допомоги забезпечують 38 лікарів-педіатрів трьох педіатричних відділень, які обслуговують 33 688 дітей віком від 0 до 18 років, згідно укладених декларацій. Спеціалізована (вузькопрофільна) медична допомога дітям міста надається за 22 лікарськими спеціальностями лікарями консультативно-діагностичного відділення.

У складі підприємства функціонує денний стаціонар на 50 ліжок, де надається медична допомога дітям з неврологічною, гастроентерологічною, кардіологічною, гінекологічною патологією. У поліклініці функціонують такі відділення:

1. Первинна медична допомога.
2. Спеціалізована медична допомога.
3. Паліативна медична допомога.
4. Реабілітаційна допомога.
5. Стоматологічна медична допомога [19].

Реабілітаційне відділення надає реабілітаційні послуги дітям з інвалідністю, ортопедичною, неврологічною та соматичною патологією, включаючи водолікування. З пацієнтами працює мультидисциплінарна команда фахівців, у складі якої лікар фізичної та реабілітаційної медицини, дитячий невролог,

психолог, лікарі з лікувальної фізкультури, фізичні терапевти, медичні сестри з масажу та ін. Послуги, що надаються у відділенні спрямовані на покращення якості життя дітей з обмеженими можливостями та доступності для них медичних послуг. Стоматологічна допомога дітям, включаючи терапевтичну й хірургічну стоматологію, а також профілактичні стоматологічні огляди, проводиться виключно у присутності батьків та за їх згоди в осучасненому відділенні кваліфікованими дитячими фахівцями [19].

У зв'язку з відсутністю у місті дитячої міської лікарні у поліклініці широко використовуються стаціонарозамінні технології, такі як хірургія одного дня, лікування дітей з хронічними захворюваннями, які не потребують госпіталізації, проведення імунопрофілактики дітям з обтяженим алергологічним анамнезом в умовах денного стаціонару та ін.

Створено відділення мобільної паліативної допомоги дітям для надання медичної допомоги дітям з інвалідністю та ін. маломобільним групам дитячого населення, які її потребують, по місцю перебування пацієнта.

В закладі наявний сучасний УЗД апарат з кардіодатчиком, апарат для проведення реоенцефалографії, електроенцефалографії, холтерівського моніторингу артеріального тиску та ЕКГ, обладнано сучасний інгаляторій, оновлена матеріально-технічна база реабілітаційного відділення, придбані сучасні тренажери та інше реабілітаційне обладнання.

З метою досягнення максимальної результативності та оптимізації роботи закладу з орієнтацією на пацієнта, стратегічним рішенням керівництва закладу стало запровадження у закладі системи управління якістю ISO 9001. Заклад став першим серед дитячих медичних закладів України, які визначили для себе потребу у впровадженні системі управління якістю надання медичних послуг та самостійно ініціювали її запровадження. Відбулася поступова перебудова свідомості медичних працівників до принципово нового розуміння медичної допомоги – як послуги, орієнтованої на задоволеність пацієнта.

Реабілітаційне відділення є тим відділенням, яке надає різні види послуг щодо відновлення фізичних даних дитини. Тут працюють такі лікарі як:

- ерготерапевт;
- фізичний терапевт;
- терапевт мови і мовлення;
- психолог;
- лікар фізичної та реабілітаційної медицини;
- соціальний працівник.

Мультидисциплінарна команда має складатися з лікарів вузької спеціальності, а саме: ортопед, травматолог дитячий, невролог дитячий, хірург дитячий, психіатр дитячий. Кожен вузькопрофільний медичний спеціаліст має мати суміжну освіту в доповнення до медичної. Так, наприклад, терапевт мови і мовлення у дітей повинен пройти курси основ педагогіки; ортопед травматолог дитячий бути фізичним реабілітологом; невролог дитячий бути психологом.

Чисельність персоналу КП «Луцька міська дитяча поліклініка» налічує 119 лікарів та 155 чол. середнього медичного персоналу. Всього працює 370 осіб. Лікарів з вищою кваліфікаційною категорією – 58 %, з першою – 9%, другою – 3%. Всі підлягаючі атестації лікарі атестовані. Серед медичних сестер 61 % мають вищу кваліфікаційну категорію, 7 % – першу і 9 % – другу.

Основні фінансові показники діяльності КП «Луцька міська дитяча поліклініка» за період 2022–2024 років наведено у таблиці 2.1. Наведені показники дозволяють зробити висновок про покращення фінансової результативності функціонування КП «Луцька міська дитяча поліклініка» за досліджуваний період. Так, відмічається зростання доходу від операційної діяльності на 44% (або на 37837 тис. грн). Дохід від основної діяльності поліклініки зріс на 42,2% за період 2022–2024 років. Інші надходження у 2024 році становили 2624 тис. грн, що на 1884 тис. грн більше ніж у 2022 році.

Таблиця 2.1. – Основні фінансові показники діяльності КП «Луцька міська дитяча поліклініка» за період 2022–2024 років, тис. грн.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, 2024/2022 рр.	
				+,-	%
Дохід від операційної діяльності, в т.ч.	85980	110668	123817	37837	44,0
Від основної діяльності	85240	109908	121193	35953	42,2
Інші надходження (доходи)	740	760	2624	1884	254,6
Видатки, всього, у т.ч.	87793	104953	113151	25358	28,9
Операційні витрати	75992	81834	95112	19120	25,2
Адміністративні витрати	11801	23119	18038	6237	52,9
Капітальні інвестиції	5251	4500	7910	2659	50,6
Обов'язкові платежі підприємства до бюджету	46	84	106	60	130,4
Фінансові результати	11005	12135	25128	14123	128,3
Нерозподілені доходи	2005	3135	25128	23123	1153,3

Щодо видатків підприємства, то спостерігаємо їх зростання у 2024 році на 28,9% порівняно з 2022 роком. Однак, можемо відмітити, що темпи росту доходу від операційної діяльності були вищі ніж темпи росту видатків, що дозволило підприємству покращити свою фінансову результативність. Так, фінансові результати підприємства у 2024 році склали 25128 тис. грн, що на 14123 тис. грн (або на 128,3%) більше ніж у 2022 році. Динаміка фінансових результатів функціонування КП «Луцька міська дитяча поліклініка» за період 2022–2024 років наведена на рисунку 2.1.

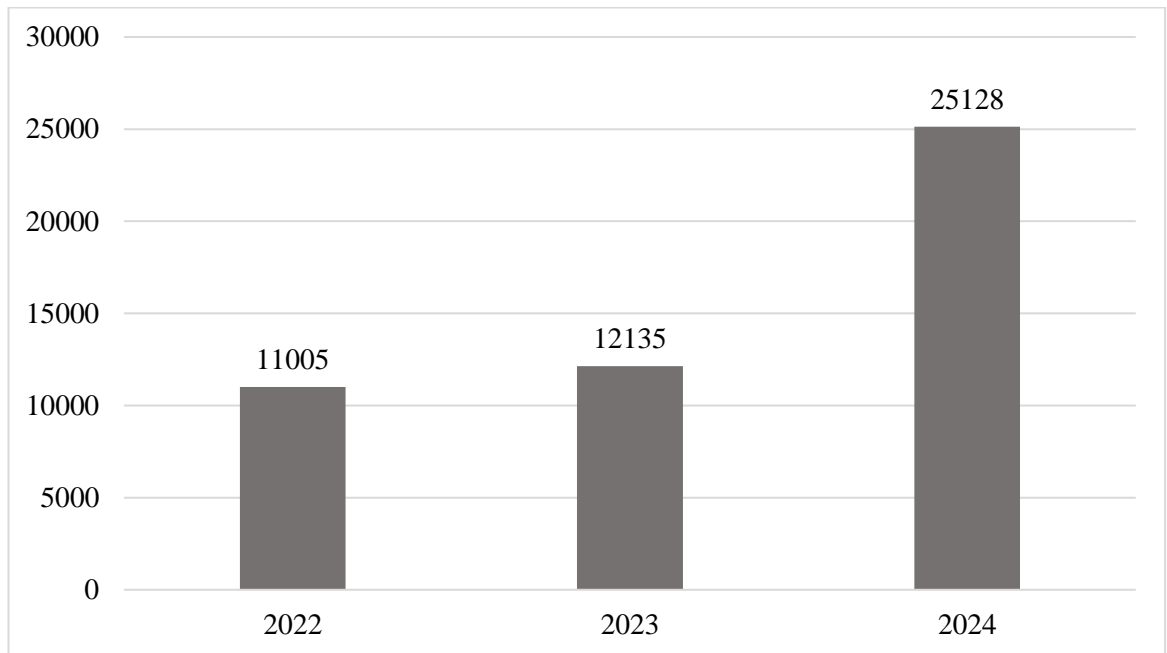


Рисунок 2.1. Динаміка фінансових результатів функціонування КП «Луцька міська дитяча поліклініка» за період 2022–2024 років

Таким чином, ще раз підкреслимо важливість покращення фінансової результативності діяльності КП «Луцька міська дитяча поліклініка» за період 2022–2024 років. Зупинимось більш детально на аналізі та оцінці кадрового потенціалу підприємства та можливостей забезпечення його стратегічного розвитку.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу реабілітаційного відділення КП «Луцька міська дитяча поліклініка»

Реабілітаційне відділення функціонує як структурна одиниця закладу охорони здоров'я, освітньої установи або санаторно-курортного закладу незалежно від форми власності та організаційно-правового статусу. Відділення здійснює надання реабілітаційної допомоги у сфері охорони здоров'я особам із порушеннями повсякденного функціонування, людям з інвалідністю та дітям з інвалідністю на всіх етапах реабілітаційного процесу [20].

Діяльність відділення спрямована на:

- забезпечення можливості отримання якісної стаціонарної або амбулаторної реабілітаційної допомоги особами, які її потребують;
- залучення до надання комплексної реабілітаційної підтримки особам з інвалідністю, дітям з інвалідністю та особам віком до 18 років, які потребують реабілітаційних заходів;
- застосування сучасних методів і підходів у наданні реабілітаційної допомоги з урахуванням принципів доказової реабілітації [20].

До складу реабілітаційного відділення належать:

- приміщення (палати) для проведення гострої реабілітації у закладах охорони здоров'я, де реабілітаційна допомога надається в межах гострого реабілітаційного періоду;
- стаціонарні підрозділи післягострої та тривалої реабілітації, що функціонують у закладах охорони здоров'я, закладах освіти у сфері охорони здоров'я, спеціалізованих закладах загальної середньої освіти, а також підрозділи післягострої та довготривалої реабілітації, створені на базі санаторно-курортних закладів незалежно від підпорядкування, типу чи форми власності, у яких реабілітаційні послуги надаються мультидисциплінарними реабілітаційними командами;
- амбулаторні підрозділи післягострої та довготривалої реабілітації, що діють у закладах охорони здоров'я різного профілю незалежно від форми власності, у закладах освіти у сфері охорони здоров'я та спеціальних закладах загальної середньої освіти, де реабілітаційну допомогу забезпечують мультидисциплінарні реабілітаційні команди та окремі фахівці з реабілітації [21].

Поточне управління діяльністю відділення здійснює завідувач, який має кваліфікацію лікаря фізичної та реабілітаційної медицини. Призначення на посаду та звільнення з посади завідувача проводиться керівником закладу у порядку, визначеному чинним законодавством. Штатна чисельність і структура

персоналу відділення затверджуються відповідно до встановлених вимог та створюють необхідні умови для надання безпечної і якісної реабілітаційної допомоги з урахуванням Порядку організації надання реабілітаційної допомоги у сфері охорони здоров'я, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2021 року № 1268.

Матеріально-технічне забезпечення відділення, зокрема медичне та реабілітаційне обладнання, технічні й інші засоби реабілітації тривалого користування, засоби зв'язку, комп'ютерна техніка та транспорт, здійснюється відповідно до таблиця оснащення, затвердженого Міністерством охорони здоров'я України.

До ключових функцій та завдань реабілітаційного відділення належать:

– забезпечення надання реабілітаційних послуг особам, які потребують відновлення функцій, у післягострих і тривалий періоди реабілітації відповідно до реабілітаційних пакетів медичних послуг, визначених програмою державних гарантій медичного обслуговування населення, у стаціонарних та амбулаторних підрозділах післягострої і довготривалої реабілітації. У стаціонарних умовах реабілітаційна допомога надається у високому обсязі мультидисциплінарною командою, тоді як в амбулаторних умовах обсяг послуг і необхідний професійний та кількісний склад фахівців з реабілітації встановлюються відповідно до цілей і завдань, визначених індивідуальним реабілітаційним планом;

– організація та надання реабілітаційної допомоги впродовж гострого реабілітаційного періоду в межах нереабілітаційних пакетів медичних послуг згідно з програмою державних гарантій у палатах гострої реабілітації нереабілітаційних відділень закладу або за місцем перебування пацієнта з використанням мобільної форми надання послуг відповідно до загальних цілей та завдань, визначених у першому розділі індивідуального реабілітаційного плану, із застосуванням принципів доказової реабілітації;

– участь у реалізації комплексної реабілітаційної допомоги особам з інвалідністю та дітям з інвалідністю упродовж тривалого реабілітаційного

періоду в стаціонарних і амбулаторних підрозділах післягострої та довготривалої реабілітації відповідно до індивідуальної програми реабілітації особи з інвалідністю або дитини з інвалідністю з дотриманням підходів доказової реабілітації;

- організація забезпечення осіб, які проходять реабілітацію, технічними та іншими засобами реабілітації, у тому числі їх підбір, індивідуальне налаштування, виготовлення, навчання користуванню, а також забезпечення необхідними медичними виробами на період надання реабілітаційної допомоги;

- надання реабілітаційних послуг із застосуванням технологій телереабілітації;

- надання консультативної та методичної допомоги з питань обмежень повсякденного функціонування та життєдіяльності, а також щодо організації реабілітаційної допомоги нереабілітаційним підрозділам закладу та окремим медичним працівникам, які беруть участь у наданні медичної допомоги;

- здійснення консультаційної та методологічної підтримки з питань обмежень повсякденного функціонування, життєдіяльності та отримання реабілітаційної допомоги для осіб, які її потребують, членів їхніх сімей і осіб, що здійснюють догляд;

- надання консультативно-методичної підтримки з питань реабілітації та обмежень життєдіяльності закладам вищої і фахової передвищої освіти, іншим суб'єктам освітньої діяльності, які відповідно до законодавства здійснюють підготовку, післядипломну освіту та безперервний професійний розвиток фахівців з реабілітації;

- забезпечення умов для проходження практичної підготовки здобувачами вищої та фахової передвищої освіти за галуззю знань «22 Охорона здоров'я» із залученням фахівців з реабілітації, які працюють у відділенні;

- спільно з громадськими об'єднаннями фахівців з реабілітації та осіб, які потребують реабілітації, організація і проведення науково-практичних заходів,

зокрема конференцій, присвячених питанням реабілітаційної допомоги, окремим напрямом реабілітації та реабілітаційним втручанням;

– проведення інформаційно-просвітницької роботи серед населення та активна взаємодія із засобами масової інформації з метою підвищення обізнаності щодо обмежень повсякденного функціонування, життєдіяльності та можливостей сучасної реабілітаційної допомоги [22].

З метою виконання визначених функцій реабілітаційне відділення:

– забезпечує надання реабілітаційної допомоги із застосуванням принципів доказової реабілітації особам, які потребують реабілітації, у післягострих та тривалий реабілітаційні періоди в умовах стаціонарних і амбулаторних реабілітаційних підрозділів;

– організовує та надає реабілітаційну допомогу на засадах доказової реабілітації особам, які потребують відновлення, упродовж гострого реабілітаційного періоду в палатах гострої реабілітації закладів охорони здоров'я, а також за місцем перебування пацієнта із використанням мобільної форми надання послуг;

– здійснює безперервний моніторинг результативності реабілітаційних заходів і використання технічних та інших засобів реабілітації шляхом збору, опрацювання, аналізу, зберігання та передачі відомостей, внесених до медичної документації індивідуального реабілітаційного плану особи, яка проходить реабілітацію, а також до медичної інформаційної системи закладу.

Аналіз чисельності персоналу наведено у таблиці 2.2. Аналіз чисельності показує збільшення як медичного персоналу в цілому, так і окремих категорій зокрема.

Питома вага категорій персоналу реабілітаційного відділення у 2020 та 2024 роках наведена на рисунку 2.2 та рисунку 2.3.

У 2020 році чисельність медичного персоналу становила 33 ос., у 2024 році збільшилась на 9 ос. та склала 42 ос. Щодо лікарів, то їх чисельність у 2020–2022 роках становила 3 ос., у 2023–2024 роках вона зросла до 4 ос. Чисельність

молодшого медичного персоналу за досліджуваний період не змінилася і становила 4 ос. Зросла кількість професіоналів та фахівців з 11 ос. до 29 ос. Однак, зменшилась чисельність молодших спеціалістів з медичною освітою. Їх чисельність у 2020 році складала 15 ос., а у 2024 році вона склала 4 ос. Щодо структури, то бачимо, що найбільшу питому вагу займали професіонали та фахівці, де їх частка у 2024 році становила 69%.



Рисунок 2.2. Питома вага категорій персоналу реабілітаційного відділення у 2020 році

Таблиця 2.2. – Аналіз чисельності персоналу

Показники	Значення показника у відповідному періоді									
	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Лікарі	3	9,1	3	9,1	3	8,8	4	11,1	4	9,5
Молодші спеціалісти з медичною освітою (сестра медична старша, сестра медична з фізіотерапії, сестра медична з масажу, сестра медична з лікувального масажу, сестра медична)	15	45,5	15	45,5	16	47,1	16	44,4	4	9,5

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Молодший медичний персонал (молодші медичні сестри)	4	12,1	4	12,1	4	11,8	4	11,1	4	9,5
Професіонали та фахівці (ерготерапевт, фізичний терапевт, асистент ерготерапевта, асистент фізичного терапевта, терапевт мови та мовлення, клінічний психолог)	11	33,3	11	33,3	11	32,4	12	33,3	29	69,0
Інші (реєстратор медичний)	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2,4
Всього	33	100	33	100	34	100	36	100	42	100

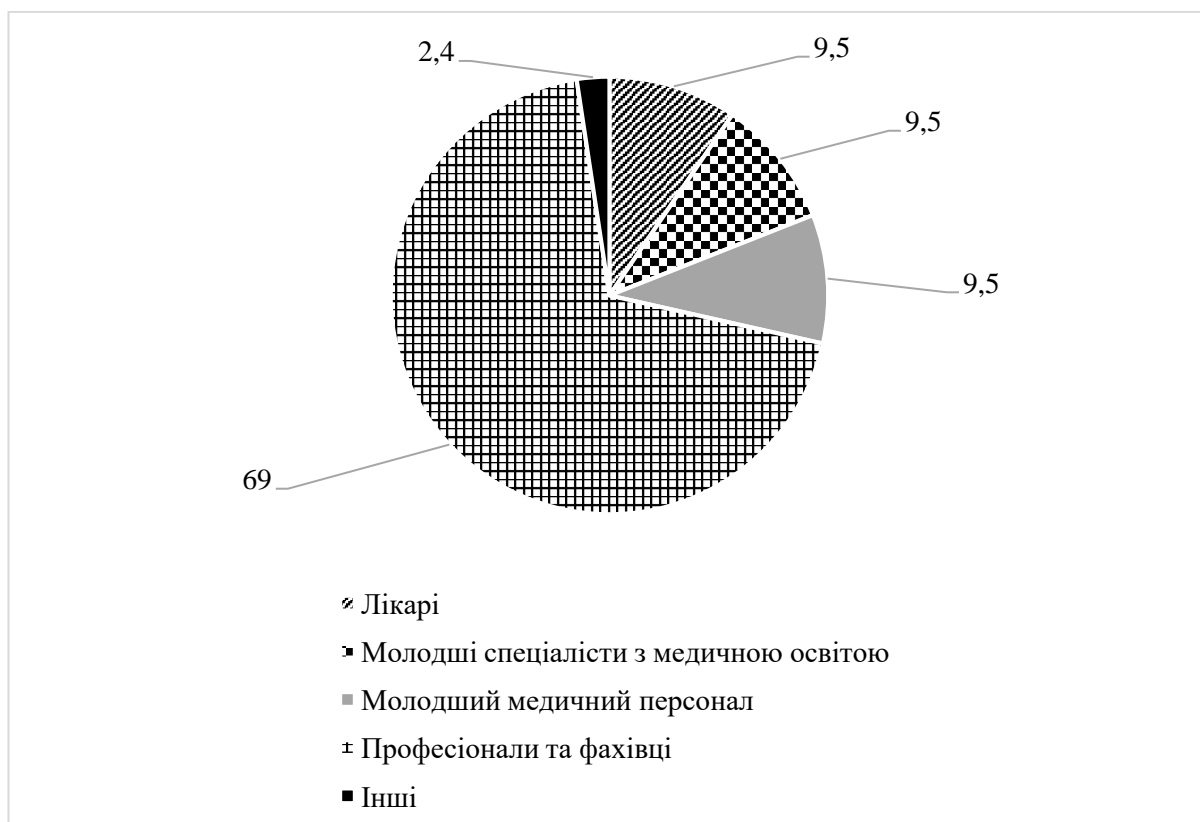


Рисунок 2.3. Питома вага категорій персоналу реабілітаційного відділення у 2024 році

Аналіз якісного складу персоналу за віковою ознакою наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.– Аналіз якісного складу персоналу за віковою ознакою

Показники	Значення показника у відповідному періоді									
	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
1.Середньооблікова чисельність персоналу	33	100	33	100	34	100	36	100	42	100
2.Кількість працівників у віці:										
- 18-35	7	21,2	7	21,2	7	20,6	6	16,7	7	16,7
- 36-50	18	54,5	18	54,5	19	55,9	20	55,6	22	52,4
- 51-64	8	24,2	8	24,2	9	26,5	7	19,4	11	26,2
-працівники пенсійного віку	2	6,1	2	6,1	2	5,9	3	8,3	2	4,8

Аналіз якісного складу персоналу за віковою ознакою показує, що найбільшу частку становить персонал у віці 36-50 років, яка у 2024 році становила 52,4%., що становить 22 ос. Дещо нижчу питому вагу становить персонал у віці 18-35 років – 16,7%, що становить 7 ос. У поліклініці є працівники пенсійного віку, питома вага яких за аналізований період знизилась з 6,1% до 4,8%. У 2024 році у реабілітаційному відділенні працювало лише 2 ос. пенсійного віку.

Аналіз освітньої структури персоналу підприємства наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Аналіз освітньої структури персоналу підприємства

Показники	Значення показника у відповідному періоді									
	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
1. Чисельність працівників, осіб	33	100	33	100	34	100	36	100	42	100
2. Освіта персоналу:										
-вища медична	18	54,5	18	54,5	19	55,9	20	55,6	8	19,0
-вища	4	12,1	4	12,1	4	11,8	4	11,1	4	9,5
-фахова передвища	11	33,3	11	33,3	11	32,4	12	33,3	30	71,4

Аналіз освітньої структури персоналу показує, що у 2024 році 30 осіб мали фахову передвищу освіту, що на 19 ос. більше 2020 року та становить 71,4% від

усього персоналу поліклініки. Персонал із вищою освітою у 2024 році складав 4 ос., що становить 9,5% від усього медичного персоналу реабілітаційного відділення поліклініки. Вищу медичну освіту у 2024 році мало 8 ос., що складає 19% від чисельності усього персоналу відділення. Водночас, відмічаємо суттєве зменшення чисельності персоналу із вищою медичною освітою, чисельність якого у 2020 році складала 18 ос.

Аналіз якісного складу персоналу підприємства за стажем наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – Аналіз якісного складу персоналу підприємства за стажем

Показники	Значення показника у відповідному періоді									
	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
До 5 років	5	14,3	5	14,3	3	8,3	4	10,3	4	9,1
5 – 10 років	9	25,7	9	25,7	10	27,8	12	30,8	13	29,5
10 – 15 років	11	37,1	11	37,1	14	38,9	16	41,0	16	36,4
Більше 15 років	8	22,9	8	22,9	9	25,0	7	17,9	11	25,0
Облікова кількість штатних працівників	35	100	35	100	36	100	39	100	44	100

Аналіз якісного складу персоналу за стажем показує, що найбільша кількість працівників має стаж 10–15 років, частка якого у загальній структурі реабілітаційного відділення у 2024 році становила 36,5%. Дещо менша питома вага працівників зі стажем понад 15 років (11 ос.), що складає 25% від усього персоналу відділення. Як бачимо, спостерігається зростання питомої ваги працівників із досвідом роботи 5–10 років та більше 15 років.

Проаналізуємо показники, що характеризують якісний склад кадрового потенціалу підприємства. Розраховані коефіцієнти освіти представимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. – Коефіцієнт освіти на підприємстві

Роки	Розрахунок коефіцієнта
1	2
2020	$K_{осв} = \frac{12}{60} = 0,2$

Продовження таблиці 2.6

1	2
2021	$K_{осв} = \frac{13}{60} = 0,22$
2022	$K_{осв} = \frac{15}{60} = 0,25$
2023	$K_{осв} = \frac{11}{60} = 0,18$
2024	$K_{осв} = \frac{16}{60} = 0,27$

ля розрахунків було використано середній рівень тривалості працюючих робітників за своєю спеціальністю на підприємстві і розрахували коефіцієнт освіти, який коливається в межах 0,2–0,27. За результатами проведених розрахунків бачимо, що на підприємстві зростає рівень освіти персоналу. Це вказує на зростання освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу підприємства. Розрахункові значення коефіцієнтів посадового досвіду на підприємстві наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. – Коефіцієнти посадового досвіду на підприємстві

Роки	Значення коефіцієнта
2020	$K_{досв} = \frac{8}{60} = 0,13$
2021	$K_{досв} = \frac{9}{60} = 0,15$
2022	$K_{досв} = \frac{11}{60} = 0,18$
2023	$K_{досв} = \frac{8}{60} = 0,13$
2024	$K_{досв} = \frac{7}{60} = 0,12$

Як бачимо, в середньому на підприємстві працюють на одній посаді 7–10 років, так як підприємство прагне навчати, розвивати свій персонал, тому намагається кожному працюючому давати перспективу росту. Коефіцієнт посадового досвіду на підприємстві за період 2020–2024 років зазнав змін і становить 0,13; 0,15; 0,18; 0,13; 0,12 відповідно. В цілому, як показав аналіз, цей

показник дещо знизився у 2024 році порівняно із 2020 роком. Найбільший спад показника спостерігався у 2024 році.

Розрахункові значення коефіцієнтів підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. – Коефіцієнт підвищення кваліфікації на підприємстві

Роки	Значення коефіцієнта
2020	$K_{\text{досв}} = \frac{4}{6} = 0,67$
2021	$K_{\text{досв}} = \frac{3}{6} = 0,50$
2022	$K_{\text{досв}} = \frac{4}{5} = 0,8$
2023	$K_{\text{досв}} = \frac{3}{6} = 0,50$
2024	$K_{\text{досв}} = \frac{3}{6} = 0,6$

Підвищення кваліфікації є важливим етапом розвитку кадрового потенціалу підприємства. Підприємство має середні показники по підвищенню кваліфікації. Даний показник коливається в межах 0,5–0,8 по роках. Як бачимо, коефіцієнт підвищення кваліфікації має тенденцію до зростання.

Проаналізуємо коефіцієнт раціоналізаторської активності підприємстві. Розрахункові дані занесемо у таблицю 2.9.

Таблиця 2.9. – Коефіцієнт раціоналізаторської активності на підприємстві

Роки	Розрахунок показника
2020	$K_a = \frac{7}{12} : 12 = 0,05$
2021	$K_a = \frac{11}{8} : 12 = 0,11$
2022	$K_a = \frac{13}{6} : 12 = 0,18$
2023	$K_a = \frac{15}{7} : 12 = 0,18$
2024	$K_a = \frac{13}{5} : 12 = 0,22$

На підприємстві досить розвинені раціоналізаторські пропозиції та винаходи працівників, це зумовлено розвинутою системою стимулювання

працівників, де даний коефіцієнт становить: у 2020 році – 0,05; 2021 році – 0,11; 2022 році – 0,18; у 2023 році – 0,18; у 2024 році - до 0,22.

Аналіз руху персоналу підприємства за період 2020–2024 років наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10. –Аналіз руху персоналу підприємства
за період 2020–2024 років

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1.Прийнято протягом року, осіб	2	1	2	5	8
2.Вибуло протягом року, осіб, у т.ч.:	1	1	1	2	3
а) скорочення штатів, осіб					
б) плинності кадрів (за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді), осіб	1	1	1	2	3
3.Показники обороту :					
приймання, %	2,8	2,8	2,8	12,8	18,2
звільнення,%	2,8	2,8	2,8	5,1	6,8
4.Показник плинності кадрів, %	5,7	5,7	8,3	17,9	25,0

На підприємство у 2024 році було прийнято 8 нових працівники, що на 6 ос. більше ніж у 2020 році. Натомість, вибуло у цьому ж періоді 3 особи на противагу 2020 року, де кількість вибулих становила 1 ос. Варто зауважити, що усі працівники, які вибули з закладу комунальної власності це особи звільнені за власним бажанням. В цілому, відмічаємо негативну ситуацію у реабілітаційному відділенні, пов'язану зі зростанням рівня плинності кадрів. У 2020 році оборот з приймання становив 2,8%, однак вже у 2024 році значення цього показника склало 18,2%. Рівень обороту з приймання у 2024 році становив 6,8% на відміну від 2020 року де він був на рівня 2,8%. Показник плинності кадрів зріс з 5,7% у 2020 році до 25,0% у 2024 році. Така ситуація вказує на необхідність пошуку напрямів зниження плинності кадрів через формування ефективної системи стимулювання персоналу та підвищення рівня його кваліфікації.

2.3. Комплексна оцінка кадрового потенціалу КП «Луцька міська дитяча поліклініка»

Проведемо комплексну оцінку кадрового потенціалу підприємства, яка наведена у таблиці 2.11. Показники результативності роботи персоналу реабілітаційного відділення за період 2020–2024 років наведено на рисунку 2.4. Результати такої оцінки показують збільшення чисельності персоналу поліклініки за весь період дослідження на 9 осіб, або на 25,7%.

Відмічається зменшення рівня завантаженості фахівців з реабілітації. Якщо у 2020 році такий рівень становив 1665 осіб, то у 2024 році він склав 1630 осіб, що на 35 осіб менше базового періоду. Зменшення завантаженості фахівців з реабілітації зумовлено збільшенням кількості медичного персоналу реабілітаційного відділення. Також відмічається зменшення обсягу наданих медичних послуг, які припадають на 1-го працівника реабілітаційного відділення. У 2020 році обсяг наданих медичних послуг становив 965 на одного працівника, у 2024 році він склав 878 од., що на 87 од. менше базового року. Відмічається зменшення кількості пацієнтів, які пройшли реабілітацію на 1-го фахівця з 155 ос. у 2020 році до 45 ос. у 2024 році.

Негативним у роботі поліклініки є зростання рівня плинності кадрів з 5,7% до 25%, де бачимо ріст даного показника на 19,3%. Основною причиною плинності кадрів є звільнення медичного персоналу за власним бажанням у зв'язку із низьким рівнем оплати праці.

Негативним також у роботі поліклініки є зниження рівня підвищення кваліфікації на 10,4% та коефіцієнта посадового досвіду на 7,7% за весь період дослідження. Натомість, позитивною є динаміка зростання коефіцієнту освіти на 35% та коефіцієнту раціоналізаторської активності у більш як три рази за період 2020–2024 років.

Таблиця 2.11. – Оцінка кадрового потенціалу підприємства

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн. 2024/2022 рр.	Відносне відхилення, % 2024/2022 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	35	35	36	39	44	9	25,7
Рівень завантаженості фахівців з реабілітації, ос.	1665	1774	1029	1373	1630	-35	-2,1
Обсяг наданих медичних послуг на 1-го працівника, од./ос.	965	1037	977	933	878	-87	-9,0
Кількість пацієнтів, які пройшли реабілітацію на 1-го фахівця, ос.	155	161	85	47	45	-110	-71,0
Рівень плинності кадрів, %	5,7	5,7	8,3	17,9	25,0	19,3	-
Коефіцієнт освіти	0,2	0,22	0,25	0,18	0,27	0,07	35,0
Коефіцієнт посадового досвіду	0,13	0,15	0,18	0,13	0,12	-0,01	-7,7
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,67	0,50	0,80	0,50	0,60	-0,07	-10,4
Коефіцієнт раціоналізаторської активності	0,05	0,11	0,18	0,18	0,22	0,17	3 рази

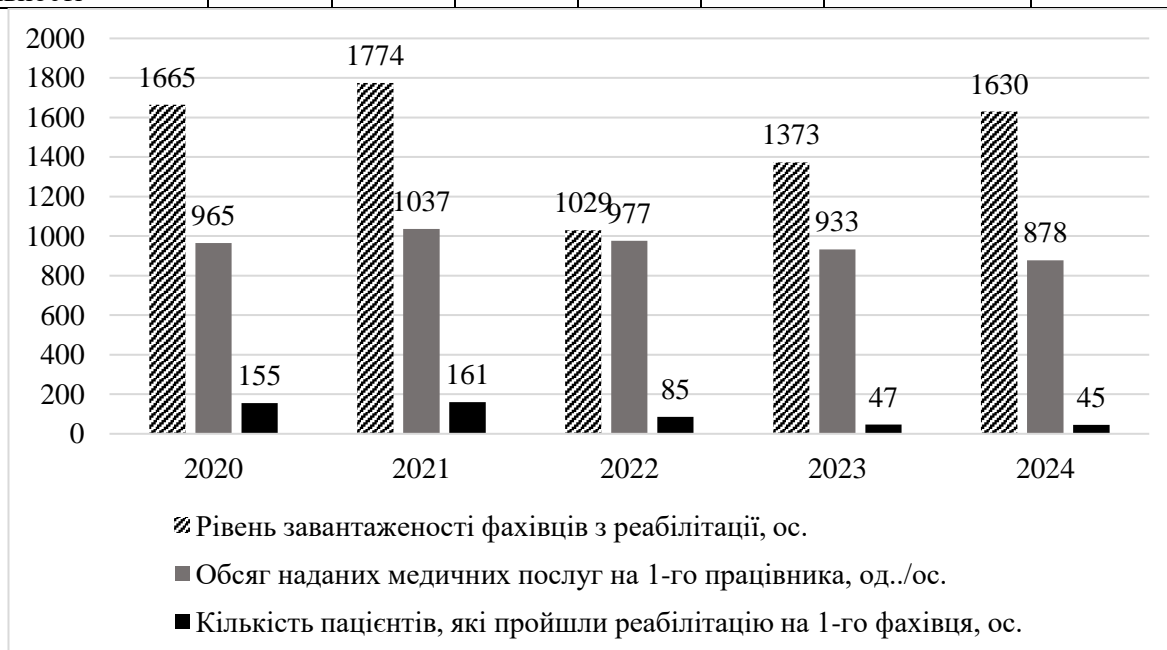


Рисунок 2.4. Показники результативності роботи персоналу реабілітаційного відділення за період 2020–2024 років

Таким чином, бачимо, що проведені аналітичні дослідження показали проблеми у системі використання та розвитку медичного персоналу поліклініки, що, перш за все, пов'язано із недостатнім обсягом здійснення заходів по підвищенню рівня його кваліфікації. Відповідно, це потребує пошуку напрямів забезпечення стратегічного розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи забезпечення стратегічного розвитку кадрового потенціалу підприємства

Ефективне функціонування підприємства потребує стратегічного бачення усіх бізнес-процесів, які здійснюються всередині нього, а також забезпечення стратегічного розвитку персоналу. Стратегічний розвиток персоналу орієнтований на вироблення системи заходів щодо професійного зростання персоналу, забезпечення його продуктивної діяльності через ефективну систему стимулювання, що сприятиме досягненню поставлених цілей самого підприємства. В системі розробки заходів щодо стратегічного розвитку персоналу важливо орієнтуватися на формування ефективної кадрової політики підприємства, створення дієвої системи мотивації персоналу та розробку комплексної системи управління персоналом підприємства в цілому. Створення та успішна реалізація комплексу цих напрямів дозволить підприємству вмотивувати своїх працівників до продуктивної діяльності, забезпечити ефективну систему планування, розподілу та використання персоналу, професійне та кар'єрне зростання персоналу тощо. Результатом цього стане створення якісних продуктів та послуг, задоволення потреб споживачів, забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Напрями забезпечення стратегічного розвитку персоналу підприємства наведено на рисунку 3.1. Обґрунтуємо більш детально дані напрями.

Удосконалення системи стимулювання персоналу. Задля забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу, керівництво підприємства повинне створити належну систему стимулювання. Як зазначено у [19] «...стимулювання трудової активності персоналу виступає в якості провідних

функцій системи управління». Така система стимулювання може містити як матеріальні так і нематеріальні стимули.

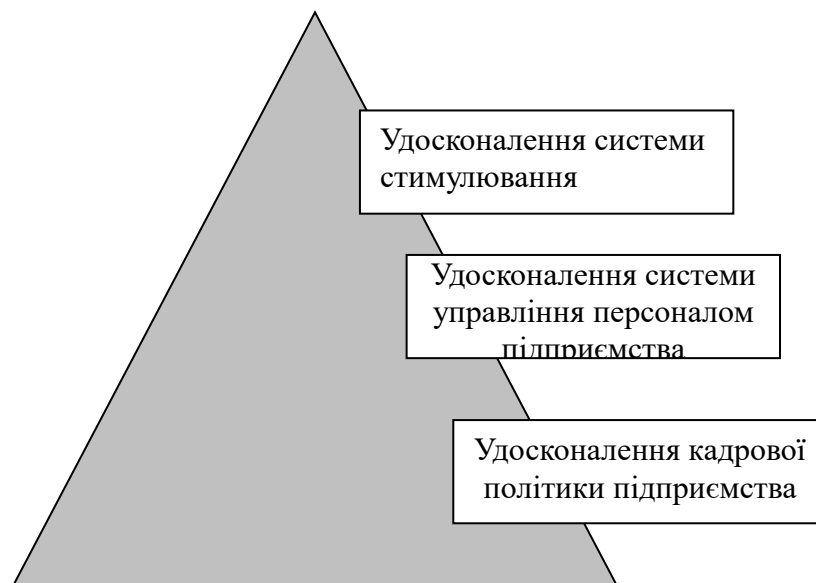


Рисунок 3.1. Шляхи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства

Кожен працівник підприємства прагне до визнання результатів його роботи, та відповідно до цього отримання належного рівня винагороди. Тому, затрачаючи зусилля, працівник отримує певний результат; отримуючи певні результати роботи, працівник отримує той чи інший рівень винагороди; отримуючи винагороду, працівник оцінює її рівень та задоволеність нею.

За умови невідповідності затрачених зусиль, отриманих результатів рівню винагороди, працівник демотивується, і таким чином рівень продуктивності його праці знижується. І навпаки, за умови визнання результатів його роботи, рівень продуктивності праці працівника підприємства буде зростати, що позитивно впливатиме на отримання чистого фінансового результату. Заходами щодо створення системи стимулювання персоналу можуть бути надбавки до заробітної плати, премії, винагороди, матеріальна допомога, участь у справах підприємства, похвала, підтримка, захищеність працівника, справедливий розподіл доходів тощо.

Удосконалення системи управління персоналом. Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства вимагає удосконалення системи управління персоналом. У цілому, система управління персоналом підприємства складається із таких елементів як визначення поточної та перспективної потреби підприємства у персоналі відповідного рівня кваліфікації, досвіду, освіти, креативності, творчості тощо; підбір, відбір та найм персоналу на підприємство на робочі місця чи посади; професійний розвиток та навчання персоналу підприємства; управління кар'єрним зростанням працівників підприємства; мотивація персоналу до високопродуктивної професійної діяльності; оцінка результативності діяльності персоналу підприємства (рис. 3.2).

Визначення поточної та перспективної потреби підприємства у персоналі передбачає формування якісного складу персоналу за віком, освітою, професійним досвідом, категоріями, оптимізацію чисельності персоналу підприємства. Підбір, відбір та найм персоналу передбачає розстановку кадрів по робочих місцях, посадах, виробничих ділянках. Професійний розвиток та навчання персоналу підприємства передбачає вибір методів, форм та закладів навчання і професійного розвитку, створення кадрового резерву висококваліфікованих фахівців. Управління кар'єрним зростанням персоналу передбачає створення ефективної системи кар'єрного росту за результатами роботи. Створення системи мотивації персоналу передбачає забезпечення балансу між затраченими ресурсами та результатом; отриманим результатом та винагородою участь персоналу у розподілі прибутків підприємства; визнання результатів роботи персоналу. Оцінка результативності діяльності персоналу передбачає визначення кореляційних залежностей між показниками продуктивності праці та фінансовими результатами діяльності підприємства; визначення «ключових» працівників підприємства.

Удосконалення кадрової політики підприємства. Кадрова політика підприємства теж визначає його успіх з точки зору ефективності використання кадрового потенціалу. Основна мета кадрової політики підприємства полягає у

забезпеченні оптимального балансу між процесами збереження якісного складу персоналу та потребами підприємства у такому персоналі. В даному напрямі підприємство може переслідувати дві основні цілі щодо формування його кадрової політики: економічні та соціальні (рис. 3.3).



Рисунок 3.2. Система управління персоналом підприємства

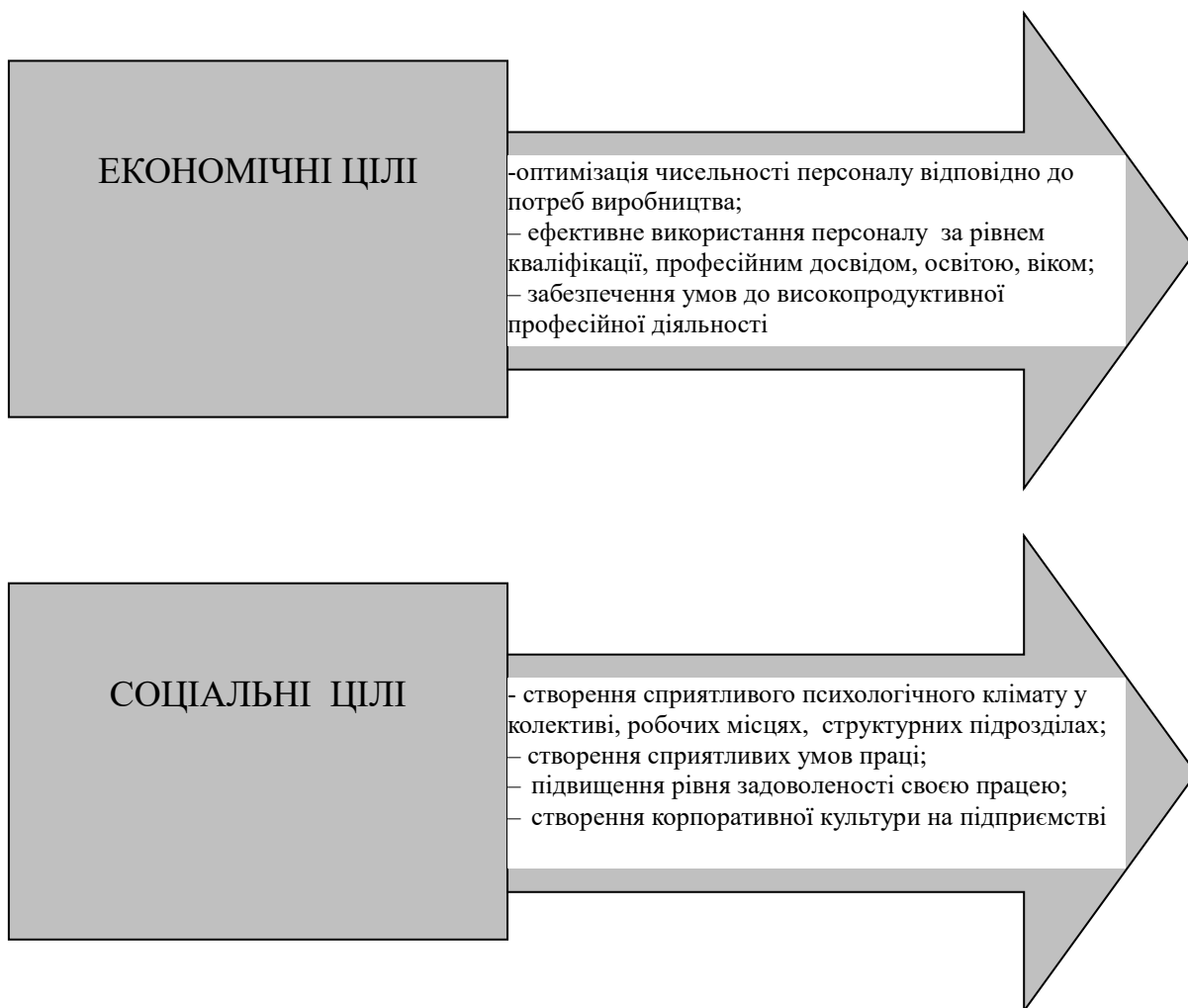


Рисунок 3.3. Цілі формування кадрового політики підприємства

Серед економічних цілей удосконалення кадрової політики підприємства слід виділити оптимізацію чисельності персоналу відповідно до потреб виробництва; ефективне використання персоналу за рівнем кваліфікації, професійним досвідом, освітою, віком, забезпечення умов до високопродуктивної професійної діяльності. Серед соціальних цілей варто виділити: створення сприятливого психологічного клімату у колективі, робочих місцях, структурних підрозділах; створення сприятливих умов праці; підвищення рівня задоволеності персоналу своєю працею, створення корпоративної культури на підприємстві.

Пропонується для досліджуваного підприємства обрати активний тип кадрової політики підприємства, який передбачає постійний моніторинг персоналу з точки зору оцінки його потенційних можливостей до створення

матеріальних благ та цінностей та з точки зору оцінки результатів його діяльності. Водночас, такий тип кадрової політики передбачає наявність засобів щодо вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві, уникнення непорозумінь як між працівниками одного рівня управління так і між працівником та його безпосереднім керівником тощо.

Удосконалення кадрової політики підприємства дозволить забезпечити наступне:

- формування якісної структури персоналу підприємства;
- забезпечення стабільності колективу та його сталості на перспективу (зниження показників плинності персоналу);
- врахування інтересів працівників та їх пропозицій щодо покращення умов праці та результатів діяльності;
- забезпечення ефективного використання існуючих та потенційних можливостей персоналу до професійного виконання поставлених завдань;
- створення належних умов праці, за яких працівники задоволені своєю працею та забезпечують максимальну самореалізацію;
- створення сприятливого мікроклімату у колективі;
- забезпечення стимулювання працівників до досягнення як особистих цілей так і цілей підприємства у цілому.

3.2. Обґрунтування заходів щодо професійного розвитку реабілітологів

Охорона здоров'я це той вид діяльності, де кваліфікація та професійний досвід персоналу є винятково важливий для забезпечення доступної, якісної та безпечної реабілітаційної допомоги в закладі охорони здоров'я. Система реабілітації характеризується постійними змінами, які зумовлені появою нових технологій та методів оздоровлення пацієнтів, визначення фізичного стану пацієнтів, а також покращення їх фізичних та ментальних характеристик.

Професійний розвиток персоналу через відповідне стажування та курси підвищення кваліфікації є тим важливим інструментом, який сприятиме оволодінню навиками щодо нових реабілітаційних методик, які забезпечуватимуть результативність реабілітаційних втручань, будуть покращувати фізичний стан пацієнтів.

Варто зауважити, що стажування та курси підвищення кваліфікації медичного персоналу є обов'язковою вимогою чинного законодавства України у сфері охорони здоров'я. Підвищення кваліфікації реабілітологів забезпечує відповідність кадрового складу відділення вимогам МОЗ України, стандартам надання реабілітаційної допомоги та умовам договорів із НСЗУ.

Так, професійний розвиток персоналу створить такі переваги для закладу охорони здоров'я:

- покращення навиків щодо оцінки фізичного та ментального стану пацієнтів;
- знання щодо формування стратегічних реабілітаційних планів та застосування індивідуалізованого підходу до кожного пацієнта;
- усунення ризиків професійних похибок у наданні реабілітаційних послуг;
- забезпечення безпеки пацієнтів під час надання реабілітаційних заходів.

Також слід зазначити, що відвідування курсів підвищення кваліфікації, або інших заходів професійного розвитку сприяє формуванню навиків тимблдингу, що є досить суттєвим при створенні мультидисциплінарної реабілітаційної команди. Створення такої команди дозволяє погодити взаємодію фахівців різного профілю та, відповідно, забезпечити комплексний підхід щодо надання реабілітаційних послуг пацієнтам.

В процесі професійного розвитку медичний персонал закладу охорони здоров'я отримує сучасні навички в сфері щодо застосування:

- реабілітаційних методик та реабілітаційних технологій, а також вміння працювати із сучасними технологіями в сфері медицини;

- діджитал-інструментів та роботи з медичними інформаційними системами управління;
- методів телереабілітації;
- індивідуалізованих підходів у роботі з різними категоріями пацієнтів.

Професійний розвиток персоналу покращує мотиваційний та психологічний клімат в колективі, підвищує рівень задоволеності роботою та впевненість у власній професійності, сприяє зменшенню плинності персоналу, збільшує обсяг наданих медичних послуг на 1-го працівника, кількість пацієнтів, які пройшли реабілітацію, дозволяє оптимізувати ресурси закладу охорони здоров'я, а також підвищує його імідж в мережі закладів охорони здоров'я.

3.3. Впровадження програми стажування медичного персоналу у Center of Excellence в сфері реабілітації

Задля забезпечення високого рівня професіоналізму реабілітологів поліклініки пропонується заохотити та відправити на курси підвищення кваліфікації медичний персонал реабілітаційного відділення КП «Луцька міська дитяча поліклініка» у центр передового досвіду «Center of Excellence». Такі центри в Україні створені як освітні платформи та навчальні майданчики для проведення інтенсивних тренінгів, клінічних стажувань, обміну досвідом тощо. В коло завдань Center of Excellence входить:

- організація та проведення спеціалізованого навчання щодо сучасних методів та методик реабілітації;
- надання практичних навиків роботи в мультидисциплінарній команді;
- вміння працювати із різною технікою (тренажери, тощо).

Зазначені центри є сертифікованими закладами в системі охорони здоров'я, які мають власний кваліфікований персонал (лікарі, фізичні терапевти, психологи тощо), який працює за міжнародними та національними стандартами,

застосовують сучасні підходи у роботі фізичного та ментального відновлення пацієнта на різних етапах, починаючи від гострого післятравматичного періоду до довготривалого відновлення. Також такі працівники долучаються до проведення тренінгів та навчань в різних закладах охорони здоров'я.

Наявні центри володіють усім необхідним медичним обладнанням для навчання, володіють ресурсним потенціалом щодо забезпечення ефективної клінічної практики.

Пропонується направити 3 працівників реабілітаційного відділення на курси підвищення кваліфікації (стажування) у центр передового досвіду «Center of Excellence». Показники оцінки ефективності стажування медичного персоналу реабілітаційного відділення наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Показники оцінки ефективності стажування медичного персоналу реабілітаційного відділення

Показники	Значення показника		Ефект, +/-
	до стажування	після стажування	
Рівень завантаженості фахівців з реабілітації, ос.	1630	1560	-70
Обсяг наданих медичних послуг на 1-го працівника, од./ос.	878	920	+42
Кількість пацієнтів, які пройшли реабілітацію на 1-го фахівця, ос.	45	54	+9
Коефіцієнт плинності кадрів, %	25,0	16,0	-9
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,6	0,7	0,1

Таким чином, можемо побачити, що курси підвищення кваліфікації позитивно вплинуть на роботу медичного персоналу реабілітаційного відділення. Це дозволить покращити рівень задоволеності реабілітаційною допомогою, покращити фізичний та ментальний стан дітей, підвищити рівень задоволеності батьків, забезпечити досягнення індивідуальних цілей дітей тощо.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра проведено теоретичні та прикладні дослідження забезпечення стратегічного розвитку кадрового потенціалу підприємства. У першому розділі роботи проведено дослідження сутності кадрового потенціалу підприємства, наведено характеристики кадрового потенціалу підприємства та систему показників аналізу та оцінки кадрового потенціалу підприємства. Виділено підходи до розгляду сутності кадрового потенціалу підприємства. За першим підходом кадровий потенціал підприємства трактують як можливості персоналу до здійснення високопродуктивної професійної діяльності. Згідно другого підходу кадровий потенціал підприємства розглядають як результат реалізації можливостей персоналу. Запропоновано розглядати кадровий потенціал підприємства як сукупність можливостей (освіта, досвід, кваліфікація, професійні та психологічні якості людини, комунікабельність, інтелектуальні та розумові здібності працівника) персоналу до здійснення високопродуктивної професійної діяльності, результатом якої є отримання позитивного ефекту. Виділено структуру кадрового потенціалу підприємства: можливості персоналу: освіта, досвід, кваліфікація, якісна структура персоналу за віком, освітою; результат реалізації можливостей: плинність персоналу, продуктивність праці, валовий прибуток, чистий фінансовий результат діяльності підприємства.

Наведено характеристика кадрового потенціалу підприємства: здоров'я, моральність, творчість, організованість, освіченість, професіоналізм.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику КП «Луцька міська дитяча поліклініка». Проаналізовано основні фінансові показники його діяльності. Аналіз показав наступне. Спостерігається покращення фінансової результативності функціонування КП «Луцька міська дитяча поліклініка» за досліджуваний період. Так, відмічається зростання доходу від операційної діяльності, доходу від основної діяльності. Також спостерігається зростання витрат підприємства. Однак, темпи росту доходу від операційної діяльності

були вищі ніж темпи росту видатків, що дозволило підприємству покращити свою фінансову результативність.

У роботі проведено аналіз та оцінку кадрового потенціалу підприємства. Відмічається зростання чисельності персоналу реабілітаційного відділення. Щодо лікарів, то їх чисельність у 2020-2022 роках становила 3 ос., у 2023-2024 роках вона зросла до 4 ос. Чисельність молодшого медичного персоналу за досліджуваний період не змінилася і становила 4 ос. Зросла кількість професіоналів та фахівців з 11 ос. до 29 ос. Однак, зменшилась чисельність молодших спеціалістів з медичною освітою.

Відмічається зменшення рівня завантаженості фахівців з реабілітації. Зменшення завантаженості фахівців з реабілітації зумовлено збільшенням кількості медичного персоналу реабілітаційного відділення. Також відмічається зменшення обсягу наданих медичних послуг, які припадають на 1-го працівника реабілітаційного відділення. Відмічається зменшення кількості пацієнтів, які пройшли реабілітацію на 1-го фахівця.

Негативним у роботі поліклініки є зростання рівня плинності кадрів з 5,7% до 25%. Основною причиною плинності кадрів є звільнення медичного персоналу за власним бажанням у зв'язку із низьким рівнем оплати праці.

Негативним також у роботі поліклініки є зниження рівня підвищення кваліфікації на 10,4% та коефіцієнта посадового досвіду на 7,7% за весь період дослідження. Натомість, позитивною є динаміка зростання коефіцієнту освіти на 35% та коефіцієнту раціоналізаторської активності у більш як три рази за період 2020-2024 років.

У цілому, проведені аналітичні дослідження показали проблеми у системі використання та розвитку медичного персоналу поліклініки, що, перш за все, пов'язано із недостатнім обсягом здійснення заходів по підвищенню рівня його кваліфікації.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями забезпечення стратегічного розвитку персоналу підприємства. Запропоновано три основних напрями забезпечення стратегічного розвитку персоналу: удосконалення

системи стимулювання персоналу, удосконалення системи управління персоналом підприємства, удосконалення кадрової політики підприємства.

У роботі обґрунтовано, що задля забезпечення високого рівня професіоналізму реабілітологів поліклініки слід відправити на курси підвищення кваліфікації медичний персонал реабілітаційного відділення КП «Луцька міська дитяча поліклініка» у центр передового досвіду «Center of Excellence». Такі центри в Україні створені як освітні платформи та навчальні майданчики для проведення інтенсивних тренінгів, клінічних стажувань, обміну досвідом тощо. В коло завдань Center of Excellence входить: організація та проведення спеціалізованого навчання щодо сучасних методів та методик реабілітації; надання практичних навиків роботи в мультидисциплінарній команді; вміння працювати із різною технікою (тренажери, тощо). Доведено, що курси підвищення кваліфікації позитивно вплинуть на роботу медичного персоналу реабілітаційного відділення. Це дозволить покращити рівень задоволеності реабілітаційною допомогою, покращити фізичний та ментальний стан дітей, підвищити рівень задоволеності батьків, забезпечити досягнення індивідуальних цілей дітей тощо.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава* 2017. №1. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf
2. Шаповал О.А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. «Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». 2023. Випуск 15. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/344/324>
3. Обиденнова Т.С., Черноус І.О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 6. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-6_0-pages-382_388.pdf.
4. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник: Серія Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 48–54.
5. Михайліченко Л.В. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. №197. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-86-92-myhajlichenko.pdf>
6. Посвалюк О. Трудовий і кадровий потенціали підприємства: взаємозв'язок категорій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №2. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-35.pdf>
7. Лисак В.Ю., Олійник О.С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». *Економіка та суспільство*. 2018. №14. С. 710–715.
8. Барабаш В.О. Кадровий потенціал як основа ефективності й адаптивності підприємства в умовах соціально- економічної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. №89. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/330860>

9. Козлова І.М., Давидов С.І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2022.
10. Чернишова Л.І., Звонарьова В.О. Розвиток кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). С. 429–435.
11. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. № 4 (221). С. 19–26.
12. Шаповал О.А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник*. 2023. № 15. С. 231–236.
13. Смачило В.В., Цесельська К.А. Обґрунтування характеристик кадрового потенціалу підприємств. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2019. №1 (87). URL: <https://ven.ztu.edu.ua/article/view/163034>.
14. Назаренко С.А., Зачосова Н.В., Луценко О.В. Проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу в системі hr-менеджменту підприємства у воєнний час. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. Випуск 1 (42). URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/12806>.
15. Горбоконь В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Випуск 17. Частина 1. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/18.pdf.
16. Безземельна Т.О., Стрілько Я.С. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 23. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/30.pdf>.
17. Сидорова А.В., Гонтюк В.А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34).

18. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
19. КП «Луцька міська дитяча поліклініка». URL: <https://www.lmdp.lutsk.ua>.
20. Реабілітаційна допомога. URL: <https://ukc.gov.ua/knowledge/reabilitatsijne-viddilennya-pidrozdil/>.
21. Структура реабілітаційного відділення. URL: <https://ukc.gov.ua/knowledge/struktura-reabilitatsijnogo-viddilennya/>.
22. Завдання та функції реабілітаційного відділення. URL: <https://ukc.gov.ua/knowledge/zavdannya-ta-funktsiyi-reabilitatsijnogo-viddilennya/>.
23. Мізіна О.В., Амельницька О.В., Терешук А.І. Заходи щодо формування ефективної системи оцінки і стимулювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7062>.

ДОДАТКИ