

СЕКЦІЯ «ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ»

Бондарчук Андрій, Шуляк Світлана,

здобувачі вищої освіти Навчально-наукового інституту новітніх освітніх технологій

Науковий керівник – **Крисько Ж.Л.**, к.е.н, доцентка, доцентка кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Реформування фінансової системи охорони здоров'я України, зокрема перехід до моделі фінансування «гроші йдуть за пацієнтом», передбачає підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів, розвиток конкурентного середовища між медичними закладами та впровадження сучасних принципів управління персоналом [1]. В умовах обмеженого фінансування особливої актуальності набувають інноваційні методи оцінювання результатів праці, що сприяють об'єктивності управлінських рішень, а також формуванню високого рівня лояльності працівників до організації.

Персонал є ключовим чинником якості надання медичних послуг і водночас стратегічним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність закладу. Від рівня його залученості, мотивації та лояльності залежить ефективність роботи установи, задоволеність пацієнтів і фінансова стабільність. Тому інтеграція систем оцінювання результативності та програм розвитку лояльності персоналу стає необхідною складовою інноваційного розвитку медичних закладів.

Сучасні підходи до оцінювання персоналу передбачають перехід від традиційних форм контролю (атестації, звітності, суб'єктивних оцінок керівників) до цифрових і компетентнісних методів. Найбільш ефективними є такі інноваційні інструменти, як HR-аналітика, що формує об'єктивні показники результативності; системи КРІ для оцінювання ефективності працівників за кількісними та якісними критеріями, прив'язаними до стратегічних цілей закладу; 360-градусне оцінювання через залучення керівників, колег і пацієнтів до формування зворотного зв'язку; електронні платформи моніторингу персоналу, що забезпечують постійний аналіз професійних досягнень і рівня задоволеності працівників.

Інтеграція таких технологій вимагає адаптації управлінських процесів до нових умов фінансування медичних послуг, зокрема в межах Національної служби здоров'я України (НСЗУ) [2]. В умовах, коли фінансування напряму залежить від кількості наданих послуг і їхньої якості, саме ефективна система

оцінювання персоналу стає ключовим чинником підвищення продуктивності та фінансової стабільності закладу.

Водночас формування лояльності персоналу потребує системної роботи із соціально-психологічними чинниками. Серед дієвих інструментів виділяють розвиток корпоративної культури, орієнтованої на повагу, відкритість і партнерські відносини, впровадження прозорих систем мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, залучення працівників до процесів прийняття управлінських рішень, створення сприятливих умов для професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання.

Інтеграція системи оцінювання з програмами підвищення лояльності дає змогу побудувати замкнутий цикл управління персоналом (рис. 1.). Такий підхід формує культуру постійного вдосконалення, сприяє зниженню плинності кадрів і зростанню якості медичних послуг.

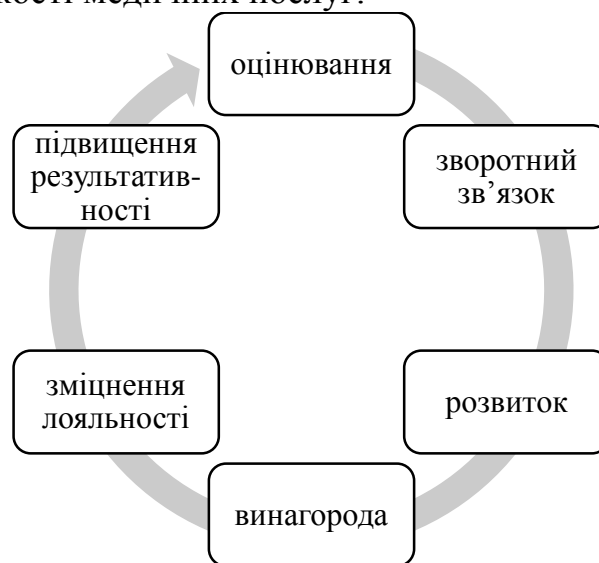


Рис. 1. Система управління персоналом

Примітка. Побудовано авторами.

Важливо, що інноваційні методи управління персоналом повинні поєднуватися з реформами у фінансовій сфері. У сучасних умовах, коли заклади охорони здоров'я переходять на фінансову автономію, від ефективності використання людського потенціалу залежить можливість стабільного функціонування та розширення джерел фінансування. Таким чином, інвестиції у розвиток персоналу варто розглядати як стратегічно доцільні витрати, що забезпечують підвищення якості медичних послуг, ефективне використання бюджетних коштів і конкурентоспроможність закладу.

Отже, інтеграція інноваційних методів оцінювання та розвитку лояльності персоналу є важливим чинником забезпечення фінансової стабільності й конкурентоспроможності медичних закладів в умовах реформування системи охорони здоров'я України.

Список використаних джерел:

1. Крисько Ж.Л. Впровадження нових підходів до управління медичними закладами. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7-19 квітня 2024 р). URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29450>

2. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження КМУ від 17 січня 2025 р. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-p#Text>

Деренська Я. М., к.е.н., доцентка,
доцентка кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації,
Національний фармацевтичний університет, м. Харків

АНАЛІЗ КРЕДИТНОГО РИНКУ УКРАЇНИ ТА ДОСВІД КРЕДИТУВАННЯ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ВИРОБНИКІВ

Незважаючи на високий геополітичний ризик, вітчизняний ринок корпоративного кредитування функціонує достатньо стабільно. Особливістю довгострокового кредитування промислових підприємств є критична залежність від державних програм [2]. Останні роки характеризуються волатильністю монетарної політики, у 2023 р. пом'якшення виражалося через зниження облікової ставки НБУ з 20 % до 15 % (це дозволило банкам знизити кредитні ставки на 4 %, відновити кредитні програми) [3]. Однак, для боротьби з інфляцією наприкінці 2024 р. – І півріччі 2025 р. (темпер інфляції за цей період склав 15,9 %) НБУ збільшив облікову ставку до 15,5 %, що призвело до зростання середньозваженої кредитної ставки комерційних банків до 20 %. Серед головних чинників високої вартості кредитного капіталу для промисловості слід зазначити істотні воєнні ризики (банки збільшили премію за ризик у ставці, особливо для підприємств у прифронтових та постраждалих регіонах) та інфляційні очікування (висока споживча інфляція, через яку НБУ підтримує високу облікову ставку, стимулює комерційні банки збільшувати інфляційну премію).

До позитивних драйверів кредитування можна віднести структурні зміни балансів комерційних банків, а саме скорочення частки непрацюючих кредитів до 30 % (2024 р.). Списання проблемних кредитів (з них значна частка – це кредити підприємств, які розташовані на тимчасово окупованих територіях) звільняє капітал і стимулює зростання кредитного портфеля комерційних банків. Незважаючи на високі ризики, корпоративне кредитування відновлюється, частка корпоративного кредитного портфеля банків у середині 2025 р. збільшилася на 12,4 % порівняно з минулорічними показниками. Така