

## Маркетинговий менеджмент як дієвий інструмент формування та реалізації кадрової політики медичних організацій

**Дмитрук О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри природничих та соціально-гуманітарних дисциплін  
Житомирського медичного інституту

**Круковська І.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри природничих та соціально-гуманітарних дисциплін  
Житомирського медичного інституту

**Свінцицька О.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
Житомирського державного технологічного університету

---

У статті увага акцентується на проблемі неузгодженості кадрової політики медичних організацій зі стратегією їх розвитку у зв'язку з проголошеними реформами та можливостями її вирішення за допомогою використання концепції маркетингового менеджменту. Маркетинговий менеджмент медичної організації – це затребуваний часом інструмент удосконалення системи роботи з персоналом, оскільки він покликаний узгодити та скоординувати взаємодію трьох підсистем управління, а саме маркетингу, загального менеджменту та менеджменту якості медичного обслуговування.

**Ключові слова:** кадрова політика, медичний персонал, менеджмент медичної організації, маркетинг, менеджмент якості, маркетинговий менеджмент.

Дмитрук О.В., Круковская И.Н., Свинцицкая А.Н. МАРКЕТИНГОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ДЕЙСТВЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В статье внимание акцентируется на проблеме несогласованности кадровой политики медицинских организаций со стратегией их развития в свете провозглашенных реформ и возможностей ее решения с помощью использования концепции маркетингового менеджмента. Маркетинговый менеджмент медицинской организации – это востребованный временем инструмент совершенствования системы работы с персоналом, поскольку он призван согласовать и скоординировать взаимодействие трех подсистем управления, а именно маркетинга, общего менеджмента и менеджмента качества медицинского обслуживания.

**Ключевые слова:** кадровая политика, медицинский персонал, менеджмент медицинской организации, маркетинг, менеджмент качества, маркетинговий менеджмент.

Dmytruk O.V., Krukovs'ka I.M., Svintsyts'ka O.M. MARKETING MANAGEMENT AS A DIRECT TOOL OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF MEDICAL ORGANIZATIONS STAFF POLICY

The article attention is focused on the problem of inconsistency of staff policy of medical organizations with the strategy of their development in the light of the announced reforms and the possibility of its solution through the use of the concept of marketing management. Marketing management of a medical organization is a time-consuming tool for improving the system of working with staff, as it is designed to agree and coordinate the interaction of three subsystems of management, namely marketing, general management and management of medical services quality.

**Keywords:** staff policy, medical staff, management of medical organization, marketing, quality management, marketing management.

---

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сьогодні в Україні взято курс на кардинальне реформування, спрямоване на створення системи охорони здоров'я, орієнтованої на пацієнта (фінансування базового пакета послуг, розробка та реалізація стратегії розвитку кадрових ресурсів, вибір лікаря й

медичного закладу, підвищення якості послуг тощо) і здатної забезпечити медичне обслуговування для всіх громадян на рівні розвинутих європейських держав [6; 8; 9]. Трансформація господарського механізму медичної галузі передбачає зміни організаційно-правового статусу медичних закладів, форми власності,

характеру взаємовідносин між суб'єктами ринку, фінансових потоків тощо.

Але на практиці існує проблема невідповідності управлінського персоналу до використання інноваційних підходів та методів управління, спрямованих на пошук та освоєння перспективних ринкових ніш, формування конкурентних позицій медичних організацій. Медичний персонал державного сектору охорони здоров'я не має маркетингового мислення, без якого неможливо набути конкурентних переваг медичних послуг та медичної організації загалом. Тому передіючою системою охорони здоров'я постає нелегке завдання адаптації до ринкових умов господарювання шляхом системної перебудови та вдосконалення механізмів її державного регулювання, а головне, реалізації концепції інтегрованого розвитку медичних кадрів, саме від яких залежить виконання завдань системи. Таким чином, має йтися про формування та цільові задачі ефективної кадрової політики медичних організацій в нових умовах їх діяльності та зміни змісту управління ними.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Аналіз робіт свідчить про те, що теоретичні основи маркетингового менеджменту, методи та прийоми його застосування у практичній ринковій діяльності підприємств виробничої та невиробничої сфери активно розглядаються багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями як з позицій функцій маркетингу, так і з позицій управління маркетингом в межах цілого підприємства.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну кількість публікацій, практично відсутні дослідження застосування нової філософії управління в медичній галузі. Водночас маркетинговий менеджмент – це необхідний і затребуваний часом інструмент управління, який допоможе чітко спрямувати та видозмінити всі інші функції управління медичними організаціями в напрямі задоволення вимог ринку з урахуванням ресурсного потенціалу. А для медичних організацій головним ресурсом, який приводить в дію решту ресурсів і від якого здебільшого залежать результати діяльності, є кадри з відповідною професійною підготовкою та рівнем кваліфікації.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування перспектив використання маркетингового менеджменту як дієвого інструмента формування та реалізації ефективної кадрової полі-

тики медичних організацій в контексті реформаторських процесів у галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Метою кадрової політики ВООЗ є підготовка необхідних кваліфікованих працівників, забезпечення ними закладів охорони здоров'я, виконання цими медичними працівниками відповідних завдань. Медичні кадри розглядаються як стратегічний капітал, більша частка усіх капіталовкладень в галузь охорони здоров'я у світі спрямовується саме на кадрове забезпечення.

Концепцією розвитку охорони здоров'я населення України, затвердженою ще в 2000 році, передбачалося вжиття заходів, спрямованих на здійснення інноваційної та кадрової політики в галузі [7].

У Програмі економічних реформ на 2010–2014 роки також йшлося про необхідність створення економічної мотивації медичного персоналу для покращення якості медичних послуг. Але, незважаючи на прийняття ще низки інших законодавчо-нормативних актів, в аналітичній доповіді щодо реформування системи охорони здоров'я (2012 рік) її стан визначено як критичний, підкреслено відсутність реакції системи на зміну економічної ситуації в країні, наявність недоліків її кадрового забезпечення [11, с. 7].

В новій Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я (2016 рік) вказано на відсутність належного сучасного адміністрування та менеджменту у сфері охорони здоров'я, що стоїть на заваді запровадженню широко застосовуваних у світі нових високоефективних моделей організації медичної допомоги, від чого страждає ефективність використання ресурсів, зокрема кадрових [9].

У щорічній доповіді про стан здоров'я населення, санітарно-епідемічну ситуацію та результати діяльності системи охорони здоров'я України (2016 рік) увага акцентується на кадрових проблемах, які досі залишаються невирішеними, таких як складність структури кадрових ресурсів; надмірна спеціалізація лікарів, нерівномірність та диспропорційність забезпечення населення медичними кадрами в розрізі адміністративних територій; зростання питомої ваги працівників пенсійного віку; невідповідність системи атестації; невмотивованість медичних кадрів до ефективної праці; застарілість нормативно-правової бази щодо кадрової політики. Окремо виділено проблему міграції висококваліфікованих медичних кадрів за кордон. Далі визначено, що завдання ефективного

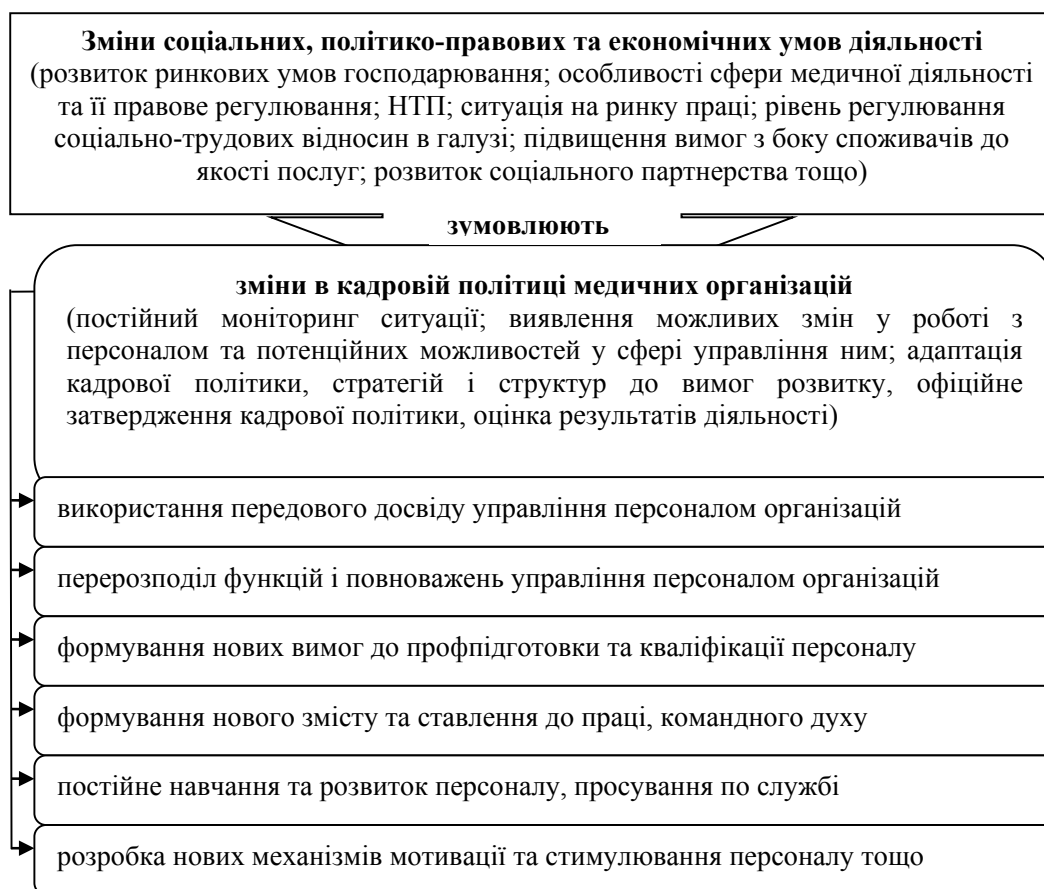
використання кадрових ресурсів має лежати в площині комплексного підходу до вдосконалення та управління галуззю, підготовки та збереження медичних кадрів, оптимізації інфраструктури та ресурсного забезпечення [12].

З огляду на вищевикладене вдосконалити процес формування та реалізації кадрової політики можна завдяки використанню концепції маркетингового менеджменту на рівні окремих медичних організацій в процесі впровадження нової моделі функціонування цілісної системи. Якщо кадрова політика – це сукупність правил та принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом (формування, розвиток, ефективне використання, мотивація, відтворення, створення оптимальних умов праці тощо) у процесі управління ним відповідно до загальної стратегії організації [2], то маркетинговий менеджмент, виступаючи інструментом реалізації тієї ж стратегії, покликаний врахувати внутрішні та зовнішні чинники впливу на кадрову політику та модифікувати її відповідно до змін стратегічних пріоритетів організації.

З точки зору менеджменту ще на етапі формування внутрішнього середовища

медичної організації має забезпечуватися відповідність характеристик її найважливіших складових (цілей і завдань, персоналу, організаційної структури, технологій) умовам зовнішнього середовища функціонування (організація перебуває в середовищі та функціонує тоді, коли середовище дає їй таку можливість) [5].

Запуск механізмів цивілізованого суперництва між медичними закладами та лікарськими практиками на доступних сегментах ринку має привести до низки якісних змін. Перш за все для вирішення комплексних завдань доцільно переосмислити компетенції спеціаліста з управління охороною здоров'я [4]. Діяльність керівного складу медичної організації має бути націлена на розробку концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами. Активна роль кадрової політики, на відміну від пасивної та превентивної, дасть можливість розробити ефективні цільові кадрові програми, здійснити їх корекцію на основі постійного моніторингу ситуації, що складається на той чи інший проміжок часу (рис. 1).



**Рис. 1. Необхідні зміни в кадровій політиці медичних організацій через зміни умов їх діяльності**

Маркетинг медичних послуг як сучасна функціональна сфера внутрішнього середовища медичної організації покликаний ідентифікувати потреби населення в медичних послугах, визначити найкращі способи їх задоволення в процесі конкурентної боротьби за споживача з метою досягнення цілей конкретного медичного виробництва. Основні маркетингові цілі досягаються за допомогою проміжних цілей (щодо асортименту та якості послуг, методів ціноутворення, місця та методів їх продажу, системи просування, контактуючого зі споживачами персоналу тощо).

Маркетинг медичних послуг використовує розширений комплекс впливу на споживача/клієнта (4«Р»+3«Р»), що впливає з особливостей медичної діяльності (участі медичного персоналу у процесі медичного виробництва/споживання послуг). Фактично персонал виступає нематеріальною складовою частиною медичного продукту, яка сильно впливає на сприйняття споживача/клієнта під час його обслуговування (сервіс, увага, атмосфера, культура, співучасть, чуйність тощо).

Крім того, 3«Р»-комплекс маркетингу («персонал», «фізичне оточення», «процеси обслуговування») формує систему так званого внутрішнього маркетингу медичної організації. Його мета полягає у забезпеченні взаємодії учасників процесу надання послуг, мотивації співробітників на осмислене обслуговування споживачів/клієнтів, оптимізацію процесів всередині організації завдяки реалізації методів кадрового та маркетингового менеджменту.

Практично здійснити ретельно продуману інтегровану політику медичної організації на ринку означає реалізувати процес маркетингового менеджменту, який поєднує в собі менеджмент і маркетинг як особливі види діяльності, які взаємно проникають один в одного, доповнюють один одного та вимагають ухвалення всіх управлінських рішень з урахуванням вимог цільового ринку (здатність до маркетингового мислення). Головне завдання маркетингового менеджменту полягає в досягненні відчуття задоволеності всіма сторонами обміну [1, с. 14]. Особливість маркетингового менеджменту полягає в тому, що він ставить споживача медичних послуг (клієнта організації) в центр уваги усіх підрозділів організації, яка виробляє/надає ці послуги та спрямовує усі їх зусилля на внесення свого вкладу в належне (якісне) медичне обслуговування.

Таке трактування маркетингового менеджменту для медичної організації зачіпає ще одну складову загальної системи управління нею, а саме менеджмент якості медичного обслуговування. Згідно з визначенням ВООЗ якісне медичне обслуговування – це обслуговування, за якого ресурси організуються таким чином, щоб з максимальною ефективністю та безпечністю задовольняти медико-санітарні потреби тих, хто найбільш усього потребує допомоги, проводити профілактику та лікування без непотрібних витрат, а також відповідно до вимог найвищого рівня (персонал створює «ланцюг якості») [3].

Звідси випливає, що маркетинговий менеджмент на рівні медичної організації узгоджує та координує взаємодію трьох основних підсистем (рис. 2).

Сьогодні виділяють такі складові якості медичної допомоги та підходи до її забезпечення та оцінки:

- структурна якість, тобто умови надання медичної допомоги;
- якість технології, під час оцінювання якої визначають оптимальність набору лікувально-діагностичних заходів;
- якість результату, коли оцінюється співвідношення фактично досягнутих та запланованих результатів [10].

Домінуючими підходами до менеджменту якості медичного обслуговування слід вважати ті, що засновані на міжнародних стандартах ISO серії 9000 та концепції загального менеджменту якості (TQM):

- 1) маркетингу, який використовує інструменти, способи та прийоми в процесі досягнення підпорядкованих йому цілей;
- 2) загального менеджменту, який реалізує маркетинговий підхід у процесі досягнення стратегії організації;
- 3) менеджменту якості медичного обслуговування, який реалізує принципи та методологію специфічної для медичної галузі системи вдосконалення якості.

**Висновки з цього дослідження.** Отже, вдосконалення системи управління медичними організаціями має супроводжуватися розробкою стратегії маркетингової орієнтації управління, яка дасть змогу встановити, зміцнити та підтримати взаємовигідні обміни з цільовими ринками. Маркетинговий менеджмент на рівні медичної організації має врахувати чинники впливу під час визначення цілей та завдань кадрової політики, здатної приводити до бажаного результату та пошуку ефективних методів управління персоналом.



Рис. 2. Місце маркетингового менеджменту в системі управління медичною організацією

ЛІТЕРАТУРА:

1. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 332 с.
2. Водолажська Т.О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 24. С. 55–64.
3. Карамішев Д.В. Управління якістю медичної допомоги в контексті інноваційних перетворень системи охорони здоров'я. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/GALUZEVE/10-KARAMISCHEV.pdf>.
4. Міхальчук В.М. Підготовка управлінських кадрів для галузі охорони здоров'я. URL: [http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka\\_upravliinskih\\_kadriv\\_dlya\\_galuzi\\_ohoroni\\_zdorovya\\_mihalchuk\\_v.m.pdf](http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka_upravliinskih_kadriv_dlya_galuzi_ohoroni_zdorovya_mihalchuk_v.m.pdf).
5. Осовська Г.В. Основи менеджменту: підруч.; 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2008. 664 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5414.html>.
6. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
7. Про Концепцію розвитку охорони здоров'я населення України: Указ Президента України від 7 грудня 2000 року № 1313. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1313/2000>.
8. Про схвалення Концепції розвитку системи громадського здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів від 30 листопада 2016 року № 1002-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/249618799>.
9. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 року № 1013-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80>.
10. Про порядок контролю якості медичної допомоги: Наказ МОЗ від 28 вересня 2012 року № 752. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1996-12>.
11. Попченко Т.П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення: аналіт. доп. Київ: НІСД, 2012. 96 с.
12. Щорічна доповідь про стан здоров'я населення, санітарно-епідемічну ситуацію та результати діяльності системи охорони здоров'я України за 2016 рік / МОЗ України, ДУ «УІСД МОЗ України». Київ, 2017. 516 с.

## REFERENCES:

1. Bilovods'ka O.A. (2010) *Marketynghovij menedzhment* [Marketing Management]. Kyiv: Znannja (in Ukraine).
2. Vodolazhs'ka T.O. (2014) *Sutnist ponjattja "kadrova polityka pidpryjemstva"* [The essence of the concept of "personnel policy of the enterprise"] *Economy of the transport complex*, vol. 24, pp. 55–64.
3. Karamyshev D.V. (2005) *Upravlinnja yakistiu medychnoi dopomohy v konteksti innovaciinykh peretvoren systemy okhorony zdorov'ia* [Quality management of medical care in the context of innovative health system reforms]. Available at: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/GALUZEVE/10-KARAMISCHEV.pdf>.
4. Mikhalchuk V.M. *Pidhotovka upravlinskykh kadriv dlja haluzi okhorony zdorovia* [Training of management personnel for the health sector]. Available at: [http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka\\_upravlinskih\\_kadriv\\_dlya\\_galuzi\\_ohoroni\\_zdorovya\\_mihalchuk\\_v.m.pdf](http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka_upravlinskih_kadriv_dlya_galuzi_ohoroni_zdorovya_mihalchuk_v.m.pdf).
5. Osovs'ka H.V., Osovs'kyi O.A. (2008) *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv: Kondor (in Ukraine).
6. Prezydent Ukrainy (2015), Decree "About the Strategy of Sustainable Development "Ukraine – 2020", available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
7. Prezydent Ukrainy (2000), Decree "On the Concept of the Development of Health Care of Population of Ukraine", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1313/2000>.
8. Kabinet ministriv Ukrainy (2016) Directive "On the approval of the concept of development of the public health system", available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249618799>.
9. Kabinet ministriv Ukrainy (2016) Directive "On endorsement of the Concept of Health" Financing Reform", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80>.
10. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy (2012) order "On the order of quality control of medical care", available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1996-12>.
11. Popchenko T.P. (2012). *Reformuvannia sfery okhorony zdorovia v Ukraini: orhanizatsiine, normatyvno-pravove ta finansovo-ekonomichne zabezpechennia* [Reforming health care in Ukraine: organizational, regulatory and financial and economic support]. Kyiv: NISD (in Ukraine).
12. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy (2017). *Shchorichna dopovid pro stan zdorovia naseleennia, sanitarno-epidemichnu sytuatsiiu ta rezultaty diialnosti systemy okhorony zdorovia Ukrainy. 2016 rik* [Annual report on the health of the population, the sanitary and epidemiological situation and the results of the health system in Ukraine 2016 year]. Kyiv: DU "UISD MOZ Ukrainy" (in Ukraine).