

УДК 351.77

В.Д. Долот

кандидат наук з державного управління, докторант

В.В. Лещенко

кандидат наук з державного управління
Національна академія державного управління при Президентові України

ПОНЯТТЯ МЕНЕДЖМЕНТУ Й МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті висвітлено питання, пов'язані з особливостями менеджменту й маркетингу в системі охорони здоров'я України. Узагальнено питання, пов'язані з управлінням в охороні здоров'я, систематизовано знання щодо менеджменту й маркетингу в системі охорони здоров'я, визначено види маркетингових стратегій у закладах охорони здоров'я.

Ключові слова: система охорони здоров'я, менеджмент, маркетинг, стратегії маркетингу, синергія, стилі лідерства.

I. Вступ

Глобальні зміни в суспільно-політичному й соціально-економічному житті України з усією очевидністю поставили на порядок денний питання про кардинальні зміни в питаннях організації та управління системою охорони здоров'я як важливої соціальної сфери держави.

Мінливе зовнішнє оточення системи охорони здоров'я підвищує попит на досвід і знання в галузі управління цією системою. Все більш зростає потреба в управлінні закладами охорони здоров'я з виходом поза їх межі, для того, щоб організації були здатні вчасно реагувати на появу нових технологій лікування, нових механізмів фінансових розрахунків, нових уподобань споживачів і зростання відповідальності медичних працівників та адміністраторів на якісно новому етапі розвитку системи охорони здоров'я. Багато в чому вдосконалення системи державного управління охороною здоров'я залежатиме від людей, які будуть здійснювати цей процес і керувати ним. Ідеться про підготовку нового покоління фахівців-менеджерів і керівників, здатних на сучасному рівні здійснювати управління закладами охорони здоров'я. Вирішення цього завдання потребує розвинутої теоретичної бази для підготовки спеціалістів належного рівня.

Питанням менеджменту й маркетингу в системі державного управління присвячені численні наукові дослідження (В. Атаманчук, В. Авер'янов, А. Калюжний, А. Кредісов, О. Оболенський, Г. Райт, З. Рум'янцева, С. Шортел та ін.). Проблеми менеджменту й маркетингу в охороні здоров'я вивчали Т. Бахтєєва, О. Виноградов, Ю. Вороненко, Л. Жаліло, В. Загородній, В. Москаленко, І. Рожкова, І. Солоненко, М. Шутов. Вивчивши праці зазначених науковців, можна дійти висновку про доцільність розгляду понять

менеджменту й маркетингу в системі охорони здоров'я у межах окремої публікації.

II. Постановка завдання

Мета статті полягає у висвітленні питань, пов'язаних з особливостями менеджменту й маркетингу в системі охорони здоров'я. Основними завданнями є узагальнення теоретичних і практичних питань, пов'язаних з управлінням в охороні здоров'я, систематизація знань щодо менеджменту й маркетингу в системі охорони здоров'я, визначення видів маркетингових стратегій у закладах охорони здоров'я.

III. Результати

Управління як діяльність існує відтоді, як у людей виникла потреба спільної праці. Мабуть, не варто пояснювати, якою мірою у складному суспільстві XXI ст. потрібні управлінські якості. Адже управління організаціями, в тому числі закладами охорони здоров'я, в умовах ринкової економіки значно складніше, ніж при централізованій командно-адміністративній системі. Це пов'язано як з розширенням їх прав і відповідальності управлінців, так і з необхідністю гнучкої адаптації до швидких змін навколишнього середовища. В цих умовах виникають нові цілі та завдання, яких раніше організації самостійно не вирішували й навіть не ставили; змінюються форми власності; виникають нові господарські зв'язки [2, с. 34].

Проблеми, які постають через це, неможливо вирішити без сучасного професійного менеджменту, а в ході закріплення нових соціальних та економічних відносин його роль буде підвищуватись, оскільки менеджмент – потужний двигун і прискорювач суспільного розвитку.

Менеджмент – це діяльність, спрямована на вдосконалення форм управління, підвищення ефективності виробництва за допомогою сукупності принципів, методів і засо-

бів, що активізують трудову діяльність, інтелект і мотиви поведінки як окремих співробітників, так і колективу в цілому [2, с. 94].

Варто зазначити, що менеджмент виникає тоді, коли відбувається об'єднання людей для спільного виконання будь-якої діяльності. Керуюча сторона – це суб'єкт управління, керовані – об'єкти управління (колективи, окремі працівники). Основу управлінської діяльності становлять способи впливу керуючих на об'єкти управління.

У системі охорони здоров'я суб'єктами управління є керівники управлінь охорони здоров'я, головні лікарі та їх заступники, завідувачі відділень, директори й начальники клінік, керівники приватних підприємств. Об'єктами управління є працівники, колективи, що діють згідно з приписами, а також будь-які господарські й економічні об'єкти, що зазнають певних трансформацій з волі суб'єкта (який розпоряджається цим об'єктом).

Менеджмент – специфічний орган сучасних організацій. Без нього організація як цілісне утворення не може існувати і працювати ефективно. Апарат управління є складовою будь-якої організації й асоціюється з поняттям її менеджменту. Головним завданням людей, зайнятих в організації, є ефективне використання та координація всіх ресурсів організації (капіталу, будівель, обладнання, матеріалів, праці, інформації) для досягнення її цілей. Отже, менеджмент – це цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення ними цілей шляхом продуктивного використання ресурсів [1, с. 27].

Організація ефективного співробітництва багатьох людей – це основа менеджменту. Менеджеру доводиться співпрацювати зі своїми колегами, представниками інших організацій, а також з керівництвом, та організовувати продуктивну діяльність підлеглих. Для того, щоб спільна праця певної групи людей була продуктивною, потрібно налагоджувати взаємоприйнятні відносини не тільки з вищим керівництвом, а й зі своїми підлеглими. Далеко не завжди найкращою формою відносин з підлеглими є командування, розпорядництво. Більш продуктивною формою відносин між керівником і підлеглим дедалі частіше вважають співпрацю, в якій кожен з учасників бере на себе певні зобов'язання й відповідальність стосовно виконання спільної роботи. Управлінська вертикаль перетворюється на управлінську горизонталь. Така організація ефективного співробітництва дістала назву синергії.

Словник іншомовних слів визначає слово “синергічність” як співробітництво, співдружність, як такий варіант реакції організму на комбіновану дію двох або декількох лікарських речовин, котрий характеризується тим,

що отриманий результат перевищує дію, яку справляє кожний компонент окремо. Таким чином, термін “синергічність” має медичне походження й означає, власне, підсилювальний ефект. Стосовно менеджменту термін “синергія” почали використовувати у другій половині ХХ ст.

Синергія (синергічність) – це ефект підвищення результативності за рахунок використання взаємозв'язків і взаємопідсилення різних видів діяльності, коли загальний ефект перевищує суму показників віддачі всіх ресурсів, що діють незалежно. Формула синергії: “ $2 + 2 = 5, 6, \dots, N$ ” показує, що загальна віддача всіх чинників у організації вища, ніж сума показників незалежного використання цих чинників підрозділами (працівниками) організації, тобто коли б вони діяли окремо. Питання про те, наскільки цей ефект перевищує арифметичну суму, пов'язане з якістю менеджменту і ступенем взаємодоповнення складових.

Необхідно враховувати чотири основні види синергії, які існують у сфері менеджменту:

1. Ринкова синергія – додатковий продаж одного або декількох продуктів (послуг) на одному або декількох інших ринках.

2. Економічна (затратна) синергія пов'язана зі зниженням витрат на виробництво й продаж продукції (послуг) за рахунок використання тих самих інженерних підрозділів для проектування, більш щільного завантаження наявних виробничих потужностей, каналів розподілу, утилізації відходів тощо. У цьому разі поєднання виробничих процесів істотно скорочує витрати порівняно з відокремленими процесами.

3. Технологічна синергія – трансфер технологій з однієї сфери застосування до іншої і, як результат, відкриття нових ринків застосування наявних технологій. Завдяки технологічній синергії прибуткові нові ринки можуть бути захоплені без дорогого виведення на ці ринки нових продуктів.

4. Менеджерська синергія також базується на трансфері, але управлінських знань, навичок, досвіду. Наприклад, організація з незадовільним веденням обліку наймає керівника, який має підготовку в цій сфері. Якщо цей керівник не тільки використовує у своїй професійній діяльності свої знання та навички у сфері обліку, а й передає їх іншим, то відбувається менеджерська синергія, яка дає значні переваги організації.

Маркетинг – це комплексна діяльність фахівців з організації виробництва й реалізації продукції чи послуг, що орієнтована на задоволення потреб населення з урахуванням виявленого раніше попиту, а також можливого прибутку.

У структурі маркетингу важливим елементом є поняття потреби. Потреба – це пев-

ний вид необхідності (фізіологічної, соціальної, особистісно-споживчої) з урахуванням особливостей способу життя, культурного рівня та психологічної орієнтації особистості.

Попит – це потреба, що підкріплена купівельною спроможністю.

Пропозиція (товар, задоволення потреби) – це послуги, що пропонуються з урахуванням купівельного попиту й вартості.

Маркетингові послуги дають змогу реалізувати товар (послугу) у тих випадках, коли визначена потреба населення, коли послуга має конкурентну якість, а її вартість задовольняє обидві сторони. Маркетинг дає змогу реалізувати послугу (товар) за допомогою обміну.

Угода – комерційний обмін цінностями між двома сторонами. Умови угоди, окрім загальної згоди, повинні визначатися законодавством.

Ринок є сукупністю існуючих і потенційних покупців товару (ринок товару, послуг, трудових ресурсів тощо).

У зв'язку з викладеним вище, маркетинг – це діяльність з виробництва та реалізації товару (послуг), що спрямована на задоволення попиту й потреб, з урахуванням якості та вартості. Складовими ринку є комерційні банки, біржі праці, постачальники, клієнти, профспілки. В охороні здоров'я ринок представлений державними установами охорони здоров'я. Окрім того, існують: ринок пацієнтів; ринок ідей; ринок фармакологічної продукції; ринок виробів медичного призначення і медичної техніки; ринок предметів і послуг у галузі санітарії та гігієни; ринок послуг у галузі фізичної культури; ринок системи медичної освіти; ринок медичних послуг і нетрадиційних способів лікування та оздоровлення; ринок медичного страхування тощо. Кожен з видів ринку розподіляється на сегменти й види послуг, які реалізують менеджери та продавці. Сегменти ринку визначаються з урахуванням медико-географічних особливостей, статево-вікових, кліматичних, психологічних та інших умов.

Ринок медичних послуг – це сукупність медичних технологій, виробів медичного призначення й медичної техніки, методів організації медичної діяльності, фармакологічних засобів, лікарського впливу та профілактики. Система маркетингу будь-якого медичного закладу повинна надавати відповіді на такі запитання:

- яка ситуація з наявністю послуг (товару) серед певної групи населення або на певній території?
- який попит на цей вид послуг (товар)?
- якими є виробничі й транспортні витрати на виготовлення та доставку товару (реалізацію послуг), тобто собівартість?
- якою є споживча вартість товару (послуг) на місцевому ринку?

- яка купівельна спроможність населення?
- що є виграшними характеристиками пропонуваної продукції (або послуг) порівняно з існуючими на ринку?
- чи існують достатні медичні, маркетингові, психологічні й рекламні умови для впливу на потреби?

Для медичних послуг застосовують: монопольні ціни (встановлюються виробником); номінальні ціни з урахуванням собівартості й мінімальної прибутковості; оптові ціни (для організацій відпускається велика кількість товару зі значною знижкою); роздрібні ціни (в магазині) з урахуванням допустимих націнок і вигоди організації-продавця; ринкові ціни (рівнозначні роздрібним, визначаються групою суб'єктів-продавців з урахуванням загальної вигоди); змінні ціни (встановлюються з урахуванням різних умов); фіксовані ціни (визначаються державою, асоціаціями споживачів, договорами тощо).

Одним із головних правил маркетингової діяльності є багатоканальність збуту й реалізації товару (послуг). Наявність багатьох груп споживачів різної статі, віку, соціального стану, зацікавлених у цьому виді послуг, може підтримуватися на основі постійного психологічного впливу на споживача (наприклад, за допомогою реклами).

Медичні послуги, як і будь-який товар, мають свої стадії життєвого циклу, знання яких має важливе значення в маркетингу:

- стадія введення послуги на ринок;
- стадія зростання потреби;
- стадія зрілості й насичення;
- стадія занепаду потреби.

Існують три типи маркетингового контролю: контроль за виконанням річного плану, контроль за прибутковістю й контроль за виконанням стратегічних установок.

При організації належної системи маркетингу медичних послуг медичні установи повинні враховувати:

- можливості споживача (кількість, концентрація, платоспроможність, структура захворюваності);
- можливості лікувального закладу (оснащеність, стан кадрового забезпечення, ліцензування послуг, фондозабезпеченість новою технікою, досвід комерційної діяльності);
- якість, рівень і доступність медичних послуг (набір послуг, їх кількість, додаткові, бажані й обов'язкові послуги, можливості вдосконалення та оновлення послуг, їх новизна, практичний і медичний ефект тощо);
- конкуренцію (кількість аналогічних послуг, їх якість і ефективність, оснащеність новітньою технікою, професійний рівень фахівців і їх авторитет в інших установах).

Стратегія маркетингу (поведінка на медичному ринку) розподіляється на стратегії що-

до продукту (послуги) і стратегії щодо ринку. Напрямами стратегії маркетингу для медичних установ можуть бути такі:

- підвищення якості споживчих властивостей товару (послуги) (наприклад, використання приладів з високою точністю для оцінювання стану організму, експрес-методик тощо);
- надійність виробу, його гарантоване обслуговування й ремонт;
- престижність фірми й закріплення її як лідера у цій послугі;
- продаж товару (послуг) із супутніми корисними послугами;
- наявність новизни, що підвищує упізнаваність продукту, поліпшує можливість використання та естетичне сприйняття, підсилює ефективність тощо.

Одним із видів маркетингової стратегії в сучасній охороні здоров'я повинна стати стратегія соціально-етичного маркетингу, що передбачає ведення лікувально-профілактичної діяльності, продажу товарів і послуг для окремих спеціальних груп населення (пенсіонерів, ветеранів війни та праці, самотніх, малозабезпечених, багатодітних осіб, осіб із соціально значущими захворюваннями тощо). У комерційній діяльності обов'язково повинні бути передбачені програми спонсорства, зниження цін, благодійності, чесності, етичної спрямованості. Сприятливий імідж медичної організації, її щира благодійність створюють психологічну довіру, зрештою, медичний та економічний ефект [4].

Аналіз управління визначається принципами, методами, функціями й цілями управління.

Науковці виділяють такі принципи управління:

- організаційні, координаційні й оперативні, що спрямовані на активізацію та посилення мотивації діяльності кожного співробітника й усього колективу. Серед них: влада й відповідальність; єдиноначальність; єдність керівництва; централізація; лінійне управління; порядок; стабільність; ініціатива;
- принципи розвитку, спрямовані на оптимізацію відносин і підвищення ефективності колективної діяльності (це дисципліна, справедливість, підпорядкування індивідуальних інтересів загальним, кооперативний дух, сталість персоналу, винагороди тощо);
- принципи підвищення іміджу, авторитету, представництва установи.

Методи управління розподіляються на організаційно-розпорядчі, економіко-господарські, правові й соціально-психологічні. До методів управління належать:

- методи підкріплення і стимулювання;
- методи регулювання поведінки;

- методи з оптимізації трудового процесу й зростання відповідальності співробітників;
- розвиток ініціативи співробітників і підвищення індивідуальної майстерності.

Функції управління визначаються рівнем системи управління. Система управління будь-якого об'єкта має три рівні: стратегічний, тактичний та оперативний.

На стратегічному рівні визначаються цілі й можливі результати в перспективі.

Тактичний рівень дає змогу оптимально визначити конкретні завдання, організацію, поетапне виконання й контроль за результатами.

Оперативний рівень забезпечує ефективне виконання виробничих процесів з оптимальним використанням наявних ресурсів. До цього рівня можна віднести облік, контроль і аналіз діяльності структур, що вже функціонують.

Серед функцій управління головними є такі:

- технічні операції – виробництво (для медичних установ до виробничих функцій належать діагностика, експертиза, реабілітація, заходи профілактики тощо);
- комерційні – купівля, продаж, обмін (для медичних установ це продаж окремих видів медичних послуг);
- фінансові операції – залучення коштів і розпорядження ними для здійснення діяльності;
- страхові – страхування та охорона майна й осіб;
- облікові – бухгалтерія, облік, статистика тощо;
- адміністративні – перспективне програмно-цільове планування, організація, координація, розпорядчі функції й контроль.

Цілями управління можуть бути: вирішення проблем, реалізація конкретних обов'язків, самовдосконалення.

Цілям і функціям управління відповідає певна установка (технічна, комерційна, адміністративна, фінансова, облікова, страхова). Кожна установка орієнтується на групу якостей і знань, що визначаються такими параметрами, як фізичне здоров'я, розумові здібності (розважливості, гнучкість розуму, рівень кругозору), моральні якості (енергія, свідомість, відповідальність, почуття обов'язку, почуття гідності, доброта, тактовність, чесність), спеціальні (професійні) знання і досвід роботи.

Процес управління включає: планування, організацію, розпорядництво, координацію, контроль, аналіз, оцінювання ефективності, прийняття рішення, підбір персоналу, мотивацію й оптимізацію індивідуальної діяльності, представництво та ведення переговорів і укладення угод.

Алгоритм (послідовність) управлінських рішень:

- постановка цілі й завдання (програмно-цільове планування);

- збір необхідної інформації;
- моделювання та попередня експертиза можливих рішень;
- прийняття управлінського рішення;
- організація виконання рішення;
- контроль за виконанням рішення;
- оцінювання ефективності й коригування результатів діяльності.

Для ефективного управління закладами охорони здоров'я важливою мотивація (зацікавлена діяльність і прихильність персоналу), поєднання виробничих, фізіологічних і психологічних орієнтирів. Серед якісних способів впливу на колектив у менеджменті важливу роль відіграє стиль лідерства (сукупність методів управління та психологія управління) [3, с. 54]. Існують такі основні стилі лідерства: директорський стиль; стиль лідера-організатора; особовий стиль; демократичний стиль; наставницький стиль. Успішне лідерство керівника є можливим при використанні різних стилів керівництва.

IV. Висновки

Отже, менеджмент і маркетинг у системі охорони здоров'я визначаються як інтеграційні процеси, за допомогою яких професійно підготовлені спеціалісти формують організації і управляють ними шляхом постановки цілей і розробки методів їх досягнення. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації, координації, мотивації, при здійсненні яких менеджери забезпечують умови для продуктивної ефективної праці зайнятих в організації працівників і одержання результатів, які відповідають цілям. Тому менеджмент є також і

вмінням досягати поставлених цілей, спрямовуючи працю, інтелект, поведінку людей, які працюють в організації. Це є умовою для розгляду менеджменту як процесу впливу на діяльність окремого працівника, групи й організації в цілому з метою досягнення максимальних результатів праці.

Успішному здійсненню реформ в охороні здоров'я може сприяти впровадження принципів менеджменту й маркетингу, економічних і соціально-психологічних методів в управлінні закладами охорони здоров'я. Важливою є заміна ролі організатора, яка була типовою в умовах централізованого управління, на роль менеджера (управлінця).

У подальших наукових дослідженнях за цим напрямом доцільно більш детально розглянути питання попиту та пропозиції на ринку медичних послуг.

Список використаної літератури

1. Вороненко Ю.В. Менеджмент та лідерство в медсестринстві / Ю.В. Вороненко, О.Н. Литвинова. – Тернопіль : Укрмедкнига, 2001. – 360 с.
2. Шортел С.М. Менеджмент в охороні здоров'я / Стівен М. Шортел, Арнолд Д. Калюжний. – К. : Основи, 1998. – 560 с.
3. Рожкова І.В. Управління організаційними змінами у сфері охорони здоров'я: монографія / І.В. Рожкова, І.М. Солоненко. – К. : Фенікс, 2008. – 275 с.
4. Управління охороною здоров'я (для післядипломної освіти): навч.-метод. посіб. / за заг. ред. Ю.В. Вороненка. – К. : НМАПО, 2010. – 367 с.

Стаття надійшла до редакції 22.02.2014.

Долот В.Д., Лещенко В.В. Понятие менеджмента и маркетинга в системе здравоохранения

В статье исследованы вопросы, связанные с особенностями менеджмента и маркетинга в системе здравоохранения Украины. Обобщены вопросы, связанные с управлением в здравоохранении, систематизированы знания по менеджменту и маркетингу в системе здравоохранения, определены виды маркетинговых стратегий в учреждениях здравоохранения.

Ключевые слова: система здравоохранения, менеджмент, маркетинг, стратегии маркетинга, синергия, стили лидерства.

Dolot V., Leshchenko V. Concept of management and marketing in the health system

Global changes in political and economic life of Ukraine have actualized the issue of fundamental changes in the organization and management of the health care system as an important state's social sphere. The presented article explores the issues related to the peculiarities of management and marketing in the health care system of Ukraine. The scientists who have studied the questions of management and marketing in public administration, and in health care in particular, were noted.

The main challenges addressed in the article is a synthesis of theoretical and practical issues related to the health care management, the systematization of knowledge about management and marketing in the health care system, the definition of marketing strategies types in health care.

It was indicated that management is a specific organ of modern organizations. Without it, the organization as an integral formation cannot exist and operate effectively. And the organization of effective cooperation of many people is the main task of the management.

There was considered the term of "synergy" and stated that with regard to the management it came to be used in the second half of the XX-th century. Four main types of synergies that exist in the field of management have been identified.

Health care services market is a collection of medical technologies, medical devices and medical equipment, the organization of medical practice, drugs, drug exposure and prevention. A set of issues that must respond to the marketing system of any health care facility were identified.

It is concluded that the management and marketing in the health system are defined as the integration processes by which professionally trained specialists form organizations and manage them by setting goals and developing methods to achieve them. Successful implementation of reforms in health care can facilitate the implementation of the principles of management and marketing, economic and socio-psychological methods in health care facilities' management.

Key words: *health system, management, marketing, marketing strategy, synergy, leadership styles.*