

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-1-12>

Шумкова В.І.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри маркетингу та логістики
Сумського національного аграрного університету

Shumkova Viktoriia

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer of Marketing and Logistics Department
Sumy National Agrarian University

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ

PERSONNEL MANAGEMENT AS A TOOL OF SOCIAL-ETHICAL MARKETING

У статті визначено основні напрямки управління персоналом закладу та управління його розвитком. Метою статті є дослідження процесу управління персоналом як інструменту реалізації концепції соціально-етичного маркетингу у діяльності організації. Автором було визначено основні етапи процесу управління персоналом закладу, а також визначені додаткові заходи, які будуть відображати специфіку його діяльності у напрямку реалізації концепції соціально-етичного маркетингу. Було проведено дослідження щодо факторів впливу на процес управління та його удосконалення у рамках роботи закладу та визначено основні напрямки у процесі удосконалення системи управління персоналом з урахуванням особливостей впровадження соціально-етичного маркетингу. Встановлено основні цілі та завдання для реалізації удосконалення процесу управління персоналом та встановлено основні напрямки щодо їх реалізації.

Ключові слова: соціально-етичний маркетинг, персонал, управління персоналом, розвиток персоналу, медичний заклад.

The article defines the main directions of personnel management of the institution and management of its development. The purpose of the article is to research the process of personnel management as a tool for implementing the concept of social-ethical marketing in the organization's activities. Modern personnel policy in the field of health care is designed to regulate the functioning of social mechanisms of selection and optimal distribution of human resources effective in society, aimed at the formation of an organizational, economic and cultural elite that would meet the established conditions and goals of social development. Because these goals are the main prerequisites for ensuring the functioning of the concept of socio-ethical marketing, which can be key to ensuring effective management and marketing activities of medical institutions. The author identified the main stages of the institution's personnel management process, as well as additional measures that will reflect the specifics of its activity in the direction of implementing the concept of social-ethical marketing. In the article, the author conducted research on the factors influencing the management process and its improvement within the framework of the institution's work, and identified three main directions in the process of improving the personnel management system, taking into account the peculiarities of the implementation of social-ethical marketing. The main goals and objectives for the implementation of the improvement of the personnel management process have been established and the main directions for their implementation have been established. The practical implementation of the main tasks regarding the improvement of the personnel development management system at the «Trostyanetska City Hospital» is carried out by the systematic application of the main methods, namely: organization; positioning; engagement; development; management. In order to improve the personnel development management system at the «Trostyanetska City Hospital», it is also appropriate to use personnel technologies to achieve the defined main goals, namely: outsourcing, outstaffing, personnel leasing, coaching, internal marketing, and information support for personnel activities.

Key words: social-ethical marketing, personnel, personnel management, personnel development, medical institution.

Постановка проблеми. Успішний розвиток будь-якої сфери людської діяльності неможливий без управління, тобто систематичного процесу використання ресурсів для досягнення певної мети. Основним ресурсом кожної організації є люди (кадри, персонал), оскільки саме вони приводять

в дію решту всіх ресурсів. 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. Трансформація господарського механізму медичної галузі передбачає зміни організаційно-правового статусу медичних закладів, форми власності, характеру взаємовідносин між суб'єктами ринку, фінансових потоків тощо. Такі зміни стосуються і кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання, які пов'язані з процесом управління персоналом та забезпечення його розвитку у межах організації вивчалось такими вченими як Балабанова Л. В., Грішнова О. А., Крячкова Л. В., Сардак О. В. та інші. Але незважаючи на велику кількість публікацій на дану тему, питання щодо управління персоналу медичного закладу і його особливостей як інструменту соціально-етичного маркетингу було висвітлено недостатньо.

Постановка завдання. У системі охорони здоров'я важлива роль відведена безпосередньо медичному персоналу, оскільки вони є основними суб'єктами надання медичної допомоги населенню. Відповідно до цього, метою статті є дослідження процесу управління персоналом як інструменту реалізації концепції соціально-етичного маркетингу у діяльності організації.

Виклад основного матеріалу. Сучасна кадрова політика у сфері охорони здоров'я покликана відрегулювати функціонування дієвих в суспільстві соціальних механізмів відбору та оптимального розподілу людських ресурсів, направлених на формування організаційної, господарської і куль-

турної еліти, яка відповідала б сформованим умовам і цілям соціального розвитку. Оскільки саме дані цілі є основними передумовами забезпечення функціонування концепції соціально-етичного маркетингу, яка може виступати ключовою для забезпечення ефективної управлінської та маркетингової діяльності медичних закладів. Для забезпечення реалізації ефективної роботи медичного персоналу, необхідно забезпечити якісну систему управління персоналом медичного закладу. Система управління персоналом у медичному закладі для реалізації наведеної вище ідеї повинна складатися з таких елементів (рис. 1).

Сучасна система управління персоналом та його розвитком у медичних закладах повинна бути покликана на забезпечення медичної галузі такими працівниками, які б мали достатні професійні якості, зокрема такі характеристики, як рівень кваліфікації, досвід, здатність до опанування інноваційних медичних технологій та вміння застосовувати їх у практичній діяльності та комунікативність [1 с. 81; 3 с. 76].

Управління персоналом медичного закладу повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку закладу зокрема та галузі охорони здоров'я у цілому. Для реалізації цього закладу охорони здоров'я необхідно провадити діяльність у таких напрямках:

- визначення довгострокового розвитку медичного закладу;
- збереження фінансової рівноваги медичного закладу;
- пошук джерел для самофінансування медичного закладу;



Рис. 1. Система управління персоналом у медичному закладі

Джерело: систематизовано автором на основі [7, с. 74]

– пошук джерел для розширення кількості пакетів медичних гарантій, які фінансуються НСЗУ.

Зростання ролі знань у суспільстві, розвиток наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів у медичних закладах, підвищення творчої та організаційної активності медичних та немедичних працівників, формування гуманізованої організаційної культури. В умовах упровадження у діяльність закладів охорони здоров'я нових технологій особливого значення набувають адекватні методи управління розвитком персоналу, які ґрунтуються на прогресивних підходах до розширення його компетенції та використання елементів соціально-етичного маркетингу під час провадження цього виду діяльності.

Процес удосконалення управління розвитком персоналу у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР має бути багатограним та охоплювати усі етапи з організації роботи з медичним та немедичним персоналом, а саме:

- кадрове планування;
- пошук і відбір кадрів;
- адаптація нових співробітників;
- аналіз роботи і нормування праці;
- система мотивації праці;
- навчання і розвиток медичного та немедичного персоналу;
- оцінка роботи медичного та немедичного персоналу;
- внутрішньо-організаційні призначення співробітників;
- формування та підтримка організаційної культури у медичному закладі [5; 6].

Провівши аналіз діяльності медичного закладу, яка пов'язана і роботою з персоналом, було виділено три основні напрямки, за якими необхідно реалізовувати у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР процедуру удосконалення управління персоналом (рис. 2).

Для успішного виконання завдань, які пов'язані з удосконаленням системи управління персона-

лом медичного закладу необхідно провести аналіз факторів, що будуть впливати на даний процес. Їх було розділено на дві групи:

- зовнішні фактори;
- внутрішні фактори (табл.1).

Оцінку внутрішнього стану закладу охорони здоров'я для визначення напрямків удосконалення управління розвитком персоналу доцільно провести з використанням SNW-аналізу, який допоможе структурувати наявну інформацію про внутрішні можливості закладу охорони здоров'я, виділивши при цьому фактори нейтрального впливу (табл. 2).

Наступним кроком є виділення факторів, які впливають на позиції медичного закладу щодо управління персоналом (зміцнюючи та послаблюючи), та розділення їх на ті, що описують сильні та слабкі сторони закладу за результатами проведеного SNW-аналізу (табл. 3).

На основі проведеного дослідження факторів, що будуть впливати на особливості удосконалення управління системою розвитку медичного та немедичного персоналу закладу охорони здоров'я було визначено головні цілі для забезпечення виконання даного процесу.

Серед основних цілей щодо удосконалення управління розвитком персоналу КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР слід виділити:

- вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин;
- управління кадровою безпекою;
- більш глибоке формування соціальної орієнтованості медичного закладу;
- удосконалення системи мотивації з урахуванням особливості роботи структурних підрозділів медичного закладу з особливою увагою на співробітників інфекційного відділення та працівників, які працюють із хворими на коронавірусну інфекцію COVID-19;
- надання (за потреби) додаткової психологічної реабілітації персоналу у зв'язку з воєнними діями на території України;

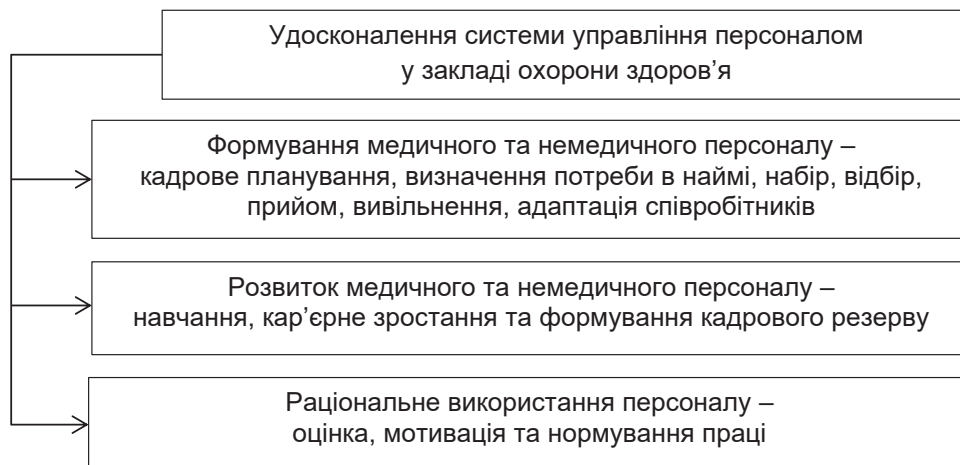


Рис. 2. Основні напрямки у процесі удосконалення системи управління персоналом у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР

Джерело: власні дослідження автора на основі [2, с. 58; 6]

Таблиця 1

Фактори, що впливають на удосконалення системи управління персоналом у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Економічні зміни	Стан внутрішнього ринку праці
Політичні зміни	Обрана стратегія розвитку медичного закладу
Реформування системи охорони здоров'я України	Обрана стратегія управління персоналом
Зміни в трудовому законодавстві	Стан матеріального забезпечення медичного закладу
Демографічна ситуація	Стан інформаційного забезпечення медичного закладу
Диспропорції на ринку праці	Стан технологічного забезпечення медичного закладу
Зміни в системі освіти та підготовки медичних та немедичних працівників	Кількість договорів, які були заключені з Національною службою здоров'я України
Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій	Специфіка діяльності медичного закладу
Світові зміни та зміни всередині країни, що пов'язані із пандемією COVID-19	Конкурентна позиція медичного закладу у відповідному ринковому сегменті
Зміни всередині країни, що пов'язані з військовим станом та окупацією міста Тростянець	Відновлення матеріально-технічної бази після окупації міста Тростянець

Джерело: власні дослідження автора

Таблиця 2

SNW-аналіз КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР

Фактори	Сильні сторони (S)	Нейтральні сторони (N)	Слабкі сторони (W)
Обрана стратегія розвитку медичного закладу		+	
Обрана стратегія управління персоналом	+		
Кваліфікація управлінського персоналу	+		
Досвід роботи працівників	+		
Дотримання медичної таємниці	+		
Корпоративна культура		+	
Рівень мотивації працівників			+
Рівень матеріального заохочення працівників			+
Плинність кадрів		+	
Доступність медичного закладу (розміщення)	+		
Інфраструктура медичного закладу	+		
Стан матеріального забезпечення медичного закладу після відновлення	+		
Стан інформаційного забезпечення медичного закладу			+
Стан технологічного забезпечення медичного закладу	+		
Система комунікацій між медичними та немедичними працівниками		+	
Кількість договорів, які були заключені з Національною службою здоров'я України		+	
Специфіка діяльності медичного закладу		+	
Конкурентна позиція медичного закладу у відповідному ринковому сегменті	+		
Всього	9	6	3

Джерело: власні дослідження автора

– впровадження нових форми і методів навчання персоналу, планування кар'єри та формування кадрового резерву;

– формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу у відповідності до специфіки діяльності медичних та немедичних працівників;

– маркетинг персоналу, який буде включати аналіз ринку праці, визначення вимог до персо-

налу, формування системи найму і використання персоналу.

Головні завдання у системі удосконалення управління розвитком медичного та немедичного персоналу у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР будуть наступними:

– вдосконалення системи корпоративних стандартів медичного закладу;

- забезпечити необхідні й сприятливі умови для продуктивної праці;
 - організувати добір і адаптацію персоналу, формування команди, корпоративної культури для реалізації місії й цілей медичного закладу;
 - організувати систему розвитку персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами у сфері охорони здоров'я;
 - використовувати психологічні методи впливу на медичних та немедичних працівників для встановлення продуктивних відносин;
 - організувати систему збору, обробки, впровадження інновацій у роботу медичного закладу;
 - розробити додаткову систему оцінювання результатів праці (продуктивність, ефективність праці).
- Практичне втілення головних завдань щодо удосконалення системи управління розвитком

персоналу у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР здійснюється системним застосуванням основних методик, а саме: організація; позиціонування; залучення; розвиток; управління [4, с. 30].

У таблиці 4 відображено основні способи удосконалення управління розвитком медичного та немедичного персоналу КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР.

Для удосконалення системи управління розвитком персоналу у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР також є доцільним використовувати персонал-технології для досягнення визначених основних цілей, а саме:

1. Підбір та найм медичного та немедичного персоналу, його аналіз; організація трудових відносин та атестація персоналу – аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу.

Таблиця 3

Виділення факторів, що впливають на позиції медичного закладу щодо управління персоналом за даними SNW-аналізу

Фактори, що описують сильні сторони медичного закладу	Фактори, що описують слабкі сторони медичного закладу
1. Обрана стратегія управління персоналом	1. Рівень мотивації працівників
2. Кваліфікація управлінського персоналу	2. Рівень матеріального заохочення працівників
3. Досвід роботи працівників	3. Стан інформаційного забезпечення медичного закладу
4. Дотримання медичної таємниці	-
5. Доступність медичного закладу (розміщення)	-
6. Інфраструктура медичного закладу	-
7. Стан технологічного забезпечення медичного закладу	-
8. Стан матеріального забезпечення медичного закладу	

Джерело: власні дослідження автора

Таблиця 4

Способи удосконалення управління розвитком персоналу КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР

Організація	Позиціонування	Залучення	Розвиток	Управління
1. Місія	1. Кадрова структура (штатний розклад)	1. Маркетинг компетенцій	1. Наставництво	1. Планування
2. Стратегічні цілі	2. Посадові позиції (компетенції, активи)	2. Маркетинг персоналу	2. Навчання	2. Збір і опрацювання інформації з персоналу і праці
3. Постановка завдань	3. Оцінка посадових позицій відповідно до ролі та вартості	3. Форми залучення персоналу	3. Тренінги	3. Вимірювання і оцінка активів і праці
4. Структура прийняття рішень (організаційна структура)		4. Добір, порівняння, відбір персоналу	4. Переміщення персоналу	4. Розрахунок ресурсів
5. Стандарти, правила дій		5. Найм		5. Контроль
6. Технологія процесів		6. Адаптація		6. Мотивація
7. Робочі місця, засоби праці, інфраструктура				7. Психологічний вплив, етика, культура відносин
8. Умови праці				
9. Інновації				
10. Кадрове діловодство				

Джерело: власні дослідження автора

2. Підвищення кваліфікації та навчання медичного та немедичного персоналу – коучинг.

3. Мотивація персоналу – внутрішній маркетинг.

4. Інформаційне забезпечення процесу управління персоналом – автоматизація та інформатизація системи управління персоналом закладу охорони здоров'я.

Висновки. Слід констатувати, що розвиток персоналу застосовується для підвищення потенціалу й продуктивності праці у закладах охорони здоров'я, а також для успішної реалізації різноманітних управлінських та маркетингових концепцій, включаючи соціально-етичний маркетинг, для забезпечення закладу наступними перевагами: підвищення рівня компетенції персоналу; оволодіння передовими методами й прийомами надання медичної допомоги; задоволення потреб працівників в особистій мотивації; підвищення прибутковості; зростання вартості закладу охорони здоров'я; створення довгострокових конкурентних переваг; зміцнення ринкових позицій.

Бібліографічний список:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк : ДонДУЕТ. 2006. 471 с.
2. Грішнова О. А., Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць*. 2017. С.57–63.
3. Вороненко В. В., Пустовойтова Г. Л., Феценко І. І. Кадрові ресурси охорони здоров'я: збірник. Київ. 2018. 367 с.
4. Крячкова Л. В. Створюємо систему оцінки діяльності персоналу. *Головна медична сестра*. 2018. № 1. С. 25–34.
5. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. URL: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf) (дата звернення: 28.02.2023).
6. Офіційний сайт КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР. URL: <http://trostyanetska.crl.org.ua> (дата звернення: 25.02.2023).

References:

1. Balabanova L. V., Sardak O. B. (2006). *Upravlinnia personalom: navch. posib.* [Personnel management: education. manual]. Donetsk: DonDUET.
2. Hrishnova O. A. (2017). *Otsiniuvannia personalu: suchasni pidkhody do zabezpechennia efektyvnosti* [Personnel evaluation: modern approaches to ensuring efficiency]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky: Zbirnyk naukovykh prats*, pp. 57–63.
3. Voronenko V. V., Pustovoirova H. L., Feshchenko I. I. (2018). *Kadrovi resursy okhorony zdorovia: zbirnyk* [Personnel resources of health care: collection]. Kyiv.
4. Kriachkova L. V. (2018). *Stvoriuiemo systemu otsinky diialnosti personalu* [We are creating a personnel performance evaluation system]. *Holovna medychna sestra*, vol. 1. pp.25–34.
5. Lukianykhina O. A. *Metody otsiniuvannia efektyvnosti systemy upravlinnia personalom orhanizatsii* [Methods of evaluating the effectiveness of the organization's personnel management system]. Available at: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf) (accessed 28 February 2023).
6. Ofitsiynyi sait KNP «Trostianetska miska likarnia» TMR [Official site of the «Trostyanetska City Hospital» of the TMR]. Available at: <http://trostyanetska.crl.org.ua> (accessed 25 February 2023).