

ОРГАНІЗАЦІЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

УДК 332.122:613

<https://doi.org/10.24959/sphhcj.25.348>О. В. Посилкіна¹, Т. Є. Краснопольська², А. Г. Лісна¹¹ Національний фармацевтичний університет
Міністерства охорони здоров'я України, м. Харків² Державна установа «Центр громадського здоров'я
Міністерства охорони здоров'я України», м. Київ

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

Мета – розроблення науково-практичних підходів, спрямованих на удосконалення діяльності державних установ у сфері охорони здоров'я на основі запровадження маркетингової концепції управління, орієнтованої на використання цифрових технологій, підвищення цифрової компетентності персоналу та оптимізацію взаємодії з цільовими аудиторіями.

Матеріали та методи: аналіз літературних джерел, законодавчих та нормативно-правових актів, інформаційні сайти мережі «Інтернет»; системний підхід, структурно-логічний метод, методи зіставлення, порівняння та узагальнення, графічний метод для унаочнення викладеного матеріалу.

Результати дослідження. Проаналізовано зміни, які відбулися у маркетинговому управлінні у сфері охорони здоров'я в останні десятиліття. Досліджено умови сталого розвитку маркетингової концепції управління в державних установах сфери охорони здоров'я. Визначено напрями інтеграції цифрових технологій у маркетингову стратегію державних медичних установ. Проаналізовано переваги використання CRM-систем, BIG DATA, телемедицини та соціальних мереж для оптимізації процесів взаємодії державних установ з населенням (пацієнтами).

Висновки. Досліджено особливості маркетингового управління в державних установах сфери охорони здоров'я. У межах розвитку маркетингового управління в публічному секторі охорони здоров'я виділено чотири етапи, кожен з яких характеризується певними змінами поглядів щодо пріоритетів в управлінні, особливостями комунікаційних стратегій та застосуванням новітніх технологій. Для реалізації концепції цифрового маркетингу в діяльності державних установ охорони здоров'я розроблено інтегровану систему підвищення цифрових компетентностей медичного персоналу і запропоновано відповідний алгоритм організації його навчання.

Ключові слова: охорона здоров'я; маркетингове управління; цифровий маркетинг; цифрові компетентності персоналу; державні установи сфери охорони здоров'я; медичні послуги.

O. V. POSILKINA¹, T. YE. KRASNOPOLSKA², A. G. LISNA¹¹ National University of Pharmacy of the Ministry of Health of Ukraine, Kharkiv² State Institution "Center for Public Health of the Ministry of Health of Ukraine", Kyiv

IMPROVEMENT OF THE ACTIVITIES OF STATE HEALTHCARE INSTITUTIONS BASED ON DIGITAL MARKETING

Aim. To develop scientific and practical approaches aimed at improving the activities of state institutions in the field of healthcare based on the implementation of the marketing management concept focused on the use of digital technologies, increasing the digital competence of the personnel and optimizing the interaction with target audiences.

Materials and methods. Scientific methods, such as the analysis of literary sources, legislative and regulatory acts, information sites on the Internet, as well as the system approach, the structural and logical method, methods of comparison, comparison and generalization, the graphic method for visualizing the material presented were used.

Results. The changes that have occurred in marketing management in the healthcare sector in recent decades have been analyzed. The conditions for the sustainable development of the marketing concept of management in state healthcare institutions have been studied. The directions for integrating digital technologies into the marketing strategy of state healthcare institutions have been determined. The advantages of using CRM systems, BIG DATA, telemedicine and social networks to optimize the processes of the interaction between public institutions and the population (patients) have been analyzed.

Conclusions. The features of marketing management in state healthcare institutions have been studied. Within the framework of the development of marketing management in the public healthcare sector, four

stages have been identified, each of which is characterized by certain changes in views on management priorities, the features of communication strategies and the use of the latest technologies. To implement the concept of digital marketing in the activities of state healthcare institutions, an integrated system for improving the digital competencies of the medical personnel has been developed, and an appropriate algorithm for organizing the staff training has been proposed.

Keywords: healthcare; marketing management; digital marketing; digital competencies of the personnel; public healthcare institutions; medical services.

Постанова проблеми. Маркетингове управління в охороні здоров'я (ОЗ) є інноваційним підходом, спрямованим на поліпшення обслуговування пацієнтів, підвищення якості наданих послуг і створення ефективної комунікації між медичними установами та населенням. На відміну від класичного управління, яке зосереджене на внутрішніх процесах та регламентованих завданнях, маркетингове управління має орієнтацію на кінцевого споживача послуг. Сучасні маркетингові стратегії базуються на сегментації цільових груп, індивідуальних підходах та активних комунікаціях.

Порівняно з комерційним сектором, де маркетинг зазвичай орієнтований на прибуток, у сфері ОЗ він сконцентрований на суспільних потребах, публічних послугах та підзвітності. Це особливо важливо для державних медичних установ, які мають діяти в умовах високої прозорості.

Маркетингове управління в ОЗ вже давно вийшло за межі простого просування медичних послуг. До нього належать методи аналізу, які дозволяють краще розуміти специфіку потреб пацієнтів і на основі цього формувати потрібні стратегії. Дослідження ринку медичних послуг, аналіз зворотного зв'язку та оцінювання задоволеності клієнтів є важливими інструментами, які дозволяють медичним установам адаптувати послуги до потреб. Так, проведення опитувань допомагає виявити напрями діяльності медичної установи, які потребують поліпшення, а також впливати на її імідж та репутацію. Це забезпечує побудову відкритих взаємовідносин, що є критично важливим для досягнення таких суспільних цілей, як підвищення рівня здоров'я населення, зниження тягаря хронічних захворювань, зменшення рівня інвалідизації.

Міжнародний досвід також демонструє важливість запровадження маркетингових стратегій у сфері ОЗ та публічних послуг. У США, наприклад, використання сучасних маркетингових технологій для забезпечення

доступності інформації про медичні послуги дозволяє залучити до програм вакцинації значну частину населення, що позитивно впливає на загальний рівень імунізації. Європейські країни, зокрема Німеччина та Швеція, також активно інтегрують маркетингові підходи в комунікації з пацієнтами, що сприяє активному залученню громадян до програм профілактики та обізнаності про захворювання.

В Україні актуальність розроблення та запровадження маркетингових стратегій в ОЗ також поступово зростає. Використання інструментів маркетингового управління сприяє підвищенню якості послуг та рівня задоволеності пацієнтів. Це дозволяє медичним установам не лише забезпечувати обслуговування пацієнтів на більш високому рівні, а й активно розвивати свої послуги, адаптуючи їх до потреб суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Маркетингове управління в системі ОЗ є відносно новою сферою наукових досліджень, деякі аспекти якої висвітлювалися в працях Х. Абдірахмана, Е. Берковіца, М. Бітнера, Р. Брука, Р. Кларка, Ф. Котлера, Е. Маккарті, Р. Міллера, П. Мітчела, В. Флекснера, К. Хабберсаата, С. Шеннона та ін. З-поміж вітчизняних дослідників слід виокремити праці таких вчених, як М. Артюхіна, О. Баєва, О. Калініченко, Т. Камінська, А. Міщук, З. Мнушко, І. Пестун, А. Сержук, Г. Слабкий, В. Дмітрієвська.

У працях Ф. Котлера і Р. Н. Кларка [1-3] проаналізовано риси, які суттєво впливають на маркетинг у сфері ОЗ. У публікаціях [1, 4-7] досліджені переваги маркетингової діяльності для закладів охорони здоров'я (ЗОЗ), починаючи від пом'якшення дисбалансу між попитом і пропозицією і закінчуючи покращанням доступу до пацієнтів та результатів лікування. У працях [8-10] зроблено висновок, що традиційна модель 4Р та маркетингові стратегії, побудовані на її основі, є адекватними лише для маркетингу товарів, але не для маркетингу послуг,

зокрема медичних. У публікації А. Сержук [11] досліджено складові комплексу маркетингу для ринку ОЗ. М. Артюхіною [12] проаналізовано сегментацію споживачів медичних послуг; визначено головні елементи маркетингового комплексу медичних установ. О. Калініченко [13] досліджено характерні риси медичних послуг. І. Пестун та З. Мнушко проаналізовано типи особистостей у маркетингу медичних послуг [14].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проведений аналіз наукових джерел визначив недостатність системних досліджень щодо запровадження маркетингового управління у діяльність державних установ системи ОЗ.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є розроблення науково-практичних підходів щодо запровадження маркетингової концепції управління в діяльність державних установ у сфері ОЗ, орієнтованої на використання цифрових технологій, підвищення цифрової компетентності персоналу та оптимізацію взаємодії з цільовими аудиторіями.

Викладення основного матеріалу дослідження. Реформи, які сьогодні відбуваються у вітчизняній ОЗ, потребують серйозних змін у системі управління, зокрема, державними установами. Вирішення цього важливого завдання можливе, зокрема за умови використання потенціалу некомерційного маркетингу. Передусім це передбачає запровадження у практику управління державних установ системи ОЗ маркетингових принципів, ефективної реалізації маркетингових функцій, застосування у практиці управління різноманітних маркетингових технологій та інструментів.

Відомий фахівець у галузі маркетингу, також і маркетингу в ОЗ, Ф. Котлер підкреслював, що імплементація маркетингу є одним із найефективніших напрямів поліпшення результатів роботи публічного сектора. Зокрема маркетинг, на його думку, є «найкращою платформою для планування діяльності тих державних інститутів, які прагнуть задовольняти потреби населення та надавати йому реальні цінності» [1].

На фактори, які посилюють тенденцію конвергенції маркетингу та публічного управління також звертали увагу А. Каплан

і М. Хейнлайн [15]. Цей підхід є відображенням так званої «маркетингової (сервісної) держави, згідно з якою не громадяни служать державі, а вона є організацією на службі суспільства. Держава не управляє громадянами, а надає їм послуги, тобто її різноманітні дії спрямовані на створення умов для реалізації громадянами своїх прав та свобод» [16]. Така «маркетингова (сервісна) держава» передбачає використання у діяльності її інституцій та процесах надання публічних послуг принципів та інструментів маркетингу.

Маркетинг в ОЗ визначається науковцями як процес просування медичних послуг від виробника (медичного працівника) до споживача (пацієнта), комунікація та надання інформації про здоров'я, а також запровадження інтервенцій з використанням орієнтованих на споживача і науково обґрунтованих стратегій для захисту і зміцнення здоров'я різних груп населення [17-19].

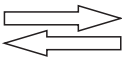
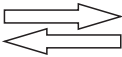
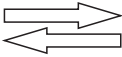
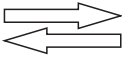
Особливістю маркетингової діяльності державних установ в ОЗ є те, що об'єктом маркетингового управління є публічні послуги. Для такого маркетингу характерні загальні риси послуг, які в теоретичному плані добре висвітлені. Це невідчутність (на противагу відчутності товарів), недовговічність (їх не можна зберігати), неоднорідність (їх важко стандартизувати), передусім невіддільність від джерела (одночасність) [20]. Метою такого маркетингу є максимальне наближення якості послуг, що надаються, очікуванням споживачів.

Іншою особливістю маркетингового управління в державних установах ОЗ є його соціальна спрямованість. Соціальний маркетинг – це адаптація комерційних маркетингових підходів під проекти, які мають на меті вплинути на поведінку цільової аудиторії, аби покращити її добробут чи добробут усього суспільства, частиною якого усі ми є [21].

Окремі науковці, що досліджують проблеми публічного маркетингу, і зокрема в системі ОЗ, вважають, що більш релевантним підходом до поняття комплексу маркетингу в публічному управлінні і діяльності державних установ є трансформація його розуміння від моделі «4P's» у модель «4C's» (табл. 1) [8, 9, 22].

Таблиця 1

СПІВВІДНОШЕННЯ МІЖ МОДЕЛЯМИ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ «4P's» ТА «4C's»

Комплекс «4P's»		Комплекс «4C's»
Продукт (Product)		Потреби та нужди клієнтів (Customer needs and wants)
Ціна (Price)		Вартість для клієнта (Cost to the customer)
Збут (Place)		Зручності для клієнта (Conveniences)
Просування (Promotion)		Комунікації (Communications)

Джерело: опрацьовано авторами на підставі [22].

Модель «4C's», на думку фахівців, виступає більш адекватним відображенням клієнторієнтованої концепції публічного маркетингу, що описує маркетинг-мікс як набір інструментів, доступних і необхідних для формування пропозиції для задоволення потреб клієнтів [23].

Специфікою маркетингової діяльності державних установ сфери ОЗ є її особливе соціальне призначення, яке виражається в просвітницькій роботі, намаганні сформувати здоровий образ життя населення, звичку стежити за власним здоров'ям, змінити поведінкові характеристики споживачів (пацієнтів) і, в кінцевому підсумку, знизити рівень захворюваності та смертності населення. Оскільки медичні послуги мають високу соціальну значущість, маркетингова діяльність в ОЗ має бути спрямована на розробку заходів, які сприяють: усуненню стримувальних мотивів пацієнтів (страху, недовіри тощо), а також комунікаційних бар'єрів між надавачем послуг (лікарем) і споживачем (пацієнтом); створення та підтримку іміджу медичної організації (установи), атмосфери довіри між пацієнтом і лікарем; підвищення цінності медичної послуги для пацієнта. Невід'ємною складовою комплексу маркетингу є просування послуг. В умовах конкуренції, що зростає, суттєвого підвищення обізнаності споживачів і збільшення потоків інформації все більше актуалізується проблема формування медичними закладами ефективної комунікаційної політики. Саме за допомогою сучасних маркетингових комунікацій кожна медична установа має можливість доносити до пацієнтів вигоди від використання пропонованої

медичної послуги. До того ж в умовах широкого доступу до інформації про захворювання, можливості їх діагностики та методи лікування пацієнти висувають все більш високі вимоги до якості медичного обслуговування.

На думку фахівців [25], під час формування ефективних маркетингових стратегій органам державного управління в ОЗ передусім необхідно приділяти увагу таким аспектам:

- побудова належних взаємовідносин з клієнтами (пацієнтами), більш активне їх залучення до діяльності (заходів) медичних установ;
- розширення цільової аудиторії охоплення завдяки інструментам сучасного цифрового маркетингу, які дозволяють залучати пацієнтів до процесу спілкування на постійній основі;
- максимальне використання потенціалу цифрових технологій для створення адресних комунікаційних каналів;
- визначення оптимального набору комунікаційних каналів, які дозволяють досягати найвищої результативності;
- створення контенту з урахуванням потреб певних споживачів (пацієнтів).

У межах розвитку маркетингового підходу в ОЗ, на наш погляд, можна виділити кілька етапів, кожен з яких характеризується певними змінами поглядів щодо пріоритетів в управлінні, особливостями комунікаційних стратегій та застосування новітніх технологій (рис. 1). Перший етап розвитку, що охоплює 1990-2000 рр., відзначався поступовим запровадженням маркетингових інструментів у діяльність ЗОЗ на



Рис. 1. Етапи розвитку маркетингового управління в ОЗ

Джерело: власна розробка.

базі використання традиційних форм комунікації.

Основний виклик цього періоду полягав у тому, що більшість медичних закладів сприймали маркетинг переважно як засіб інформування громадськості, а не як інструмент для більш глибокого розуміння потреб пацієнтів. Хоча слід зазначити, що саме популяризація медичних послуг через друковані матеріали, теле- та радіорекламу сформувала базу для розвитку майбутніх цифрових моделей комунікації. Проте у цей час вітчизняні медичні установи ще не мали можливості належним чином вибудовувати зворотний зв'язок з пацієнтами, тому розуміння потреб пацієнтів залишалося обмеженим.

Другий етап розвитку маркетингового управління в ОЗ, на погляд авторів, розпочався з активного запровадження електронних систем документообігу та комунікацій, що значно покращило можливості медичних установ щодо підвищення прозорості надання послуг і змусило їх адаптувати нові технології для оптимізації процесів. Однак на цьому етапі багато установ зіштовхнулись із фінансовими та технічними викликами. Так, наприклад, розробка / обслуговування електронних медичних записів (ЕМЗ) та навчання персоналу для ефективної з ними роботи вимагали значних інвестицій. Запровадження ЕМЗ, онлайн-консультацій та інформаційних порталів дозволило покращити якість обслуговування, однак виникали питання щодо конфіденційності та захисту даних.

Третій етап охоплює період 2010-2020 рр. Його перебіг був значно прискорений пандемією COVID-19. Потреба в безперервній комунікації з населенням в умовах обмеженого фізичного доступу створила потужний поштовх для розвитку дистанційних послуг та інтеграції цифрових технологій у маркетингову стратегію. Це сприяло встановленню ефективних комунікацій з населенням через онлайн-платформи, мобільні додатки та соціальні мережі. Завдяки цьому медичні установи мали змогу інформувати громадян про ризики COVID-19, організацію вакцинації та заходи безпеки. У цей період були активно запроваджені нові технології, які не лише підвищили рівень обізнаності пацієнтів, але й оптимізували процеси обслуговування пацієнтів та зменшили навантаження на медичний персонал. Міжнародні приклади, як, наприклад, використання штучного інтелекту (ШІ) в системах ОЗ США та ЄС, підтвердили важливість подібного підходу для швидкого реагування на потреби населення [26, 27].

Сьогодні триває четвертий етап розвитку маркетингового управління в ОЗ. Для нього є характерним зосередження на індивідуальних потребах пацієнтів, персоналізації послуг, а також на активному застосуванні ШІ та великих даних для ефективного прогнозування і задоволення потреб. Завдяки використанню цифрових технологій запровадження мобільних додатків, інтеграція медичних установ у єдині інформаційні платформи та можливості персоналізації лікувальних програм стають все більш

доступними. Зокрема, в Україні й у інших країнах розробляються національні платформи для доступу до медичних даних у режимі реального часу, що дозволяє лікарям і пацієнтам краще взаємодіяти та ухвалювати обґрунтовані рішення щодо стану здоров'я, методів лікування та / або профілактики [26, 28].

3-поміж ключових інновацій цього етапу є використання ШІ для аналізу медичних даних і прогнозування потреб у медичних послугах. Сучасні технології дозволяють зберігати величезні обсяги інформації про пацієнтів, на основі яких медичні фахівці можуть надавати персоналізовані рекомендації щодо профілактики та лікування. Важливим аспектом є також можливість аналізувати поведінкові дані, які допомагають передбачати запити пацієнтів і, відповідно, ефективніше планувати медичні послуги.

Іншою важливою характеристикою цього етапу є зростання залученості пацієнтів до процесу управління їхнім здоров'ям. Доступ до цифрових сервісів дає змогу пацієнтам активно контролювати своє здоров'я, переглядати медичні записи, слідкувати за рекомендаціями та отримувати нагадування про візити до лікаря чи необхідність профілактичних заходів. Така участь пацієнтів не тільки покращує їхню обізнаність, а й сприяє довготривалому ефекту зниження захворюваності, інвалідизації та передчасної смертності з-поміж населення.

Отже, на підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що за останні десятиліття маркетингове управління в ОЗ знало певних позитивних змін [9, 24, 29]:

- відбувається поступовий перехід від масового маркетингу до використання цільових підходів, що засновані на вивченні потреб пацієнтів;
- спостерігається перенесення акценту з так званого іміджевого маркетингу на запровадження сервісорієнтованих (пацієнтоорієнтованих) стратегій, зосередження уваги на поліпшенні якості медичних послуг;
- має місце запровадження високотехнологічних рішень для поліпшення якості надання медичних послуг;
- відбувається перенесення акценту з універсального підходу на персоналізований

(індивідуальний) підхід до кожного пацієнта відповідно до його потреб;

- робиться фокус на побудові довгострокових взаємовідносин з пацієнтами.

Сталий розвиток маркетингової концепції управління в державних установах сфери ОЗ потребує стратегічного багаторівневого підходу, який повинен враховувати сучасні виклики, можливості цифровізації та залучення громадськості. Головними умовами для реалізації такого підходу є:

- інституційна підтримка. Це потребує формування у сфері ОЗ міжвідомчих робочих груп, які координуватимуть реалізацію маркетингових ініціатив;
- розвиток цифрових компетенцій персоналу. Підвищення рівня цифрової грамотності працівників державних установ сфери ОЗ є критичним для запровадження сучасних маркетингових інструментів. Тому потрібна організація регулярних тренінгів, які б були спрямовані на формування базових та спеціалізованих цифрових навичок персоналу. Наприклад, навчання роботи з аналітичними платформами на зразок POWER BI чи TABLEAU допоможе покращити аналітику та ухвалювати стратегічні рішення;
- використання сучасних маркетингових інструментів. Інтеграція CRM-системи дозволить ефективніше управляти взаємодією з пацієнтами та партнерами. Наприклад, автоматичне розсилання нагадувань або інформування про профілактичні заходи через SMS чи електронну пошту дозволить підвищити довіру громадян. Використання таких інтерактивних веб-платформ, як національні портали здоров'я, сприятиме прозорості та доступності медичної інформації;
- забезпечення фінансової стабільності. Стале фінансування маркетингових ініціатив можливе через залучення міжнародних грантів та розвиток державно-приватного партнерства. Сьогодні долучення до міжнародних програм у сфері ОЗ дозволяє не лише розширювати охоплення населення профілактичними заходами, але й модернізувати технічну базу медичних установ;
- адаптація до сучасних викликів. Використання великих даних (BIG DATA) дозволяє прогнозувати потреби населення

в медичних послугах та краще реагувати на кризові ситуації. Наприклад, у період пандемії COVID-19 аналіз мобільності населення сприяв оптимізації карантинних заходів. Інтеграція таких підходів у щоденну діяльність державних установ сфери ОЗ підвищує їхню готовність до нових викликів;

- запровадження системи оцінки ефективності маркетингового управління. Використання показників KPI дозволяє більш об'єктивно оцінювати результативність маркетингових стратегій. Наприклад, зростання рівня вакцинації чи збільшення відвідуваності профілактичних заходів може бути показником успішності інформаційних кампаній;

- залучення громадськості. Проведення інформаційно-просвітницьких кампаній є важливою частиною сталого розвитку маркетингової концепції управління в ОЗ. Наприклад, акції, спрямовані на популяризацію здорового способу життя, такі, як «День без тютюну», залучають велику кількість учасників та підвищують обізнаність населення, тому потрібно активно використовувати соціальні мережі для комунікацій та залучення аудиторій.

Саме цифрові технології сьогодні мають стати основним інструментом забезпечення ефективності маркетингового управління, оптимізації комунікацій та підвищення якості послуг у сфері ОЗ. Важливими напрямками трансформації маркетингової діяльності державних медичних установ в умовах цифровізації є:

- організація комунікації з громадянами (пацієнтами) та іншими стейкхолдерами за допомогою таких різних засобів, як реклама, PR, просування, а також інформація з неофіційних джерел;

- моніторинг навколишнього (зокрема інформаційного) середовища, виявлення загроз та ризиків, запобігання негативних наслідків;

- удосконалення цифрового збору, оброблення та аналізу даних;

- вивчення та формування цільової аудиторії;

- надання оригінального контенту.

Отже, запровадження цифрових рішень у маркетингову діяльність державних установ сфери ОЗ сприяє підвищенню прозорості

й ефективності управління, автоматизації процесів, інтеграції сучасних підходів до управління взаємодією з цільовими аудиторіями персоналізації медичних послуг та залученню пацієнтів. Використання CRM-систем, BIG DATA, телемедицини та соціальних мереж дозволяє адаптувати послуги під потреби пацієнтів та оптимізувати процеси взаємодії. Це сприяє поліпшенню якості медичних послуг, оптимізації маркетингових процесів у медичних установах та підвищенню довіри до їх діяльності з боку пацієнтів. Схема інтеграції цифрових технологій у маркетингову стратегію управління державними медичними установами наведена на рис. 2.

Державні установи сфери ОЗ мають ефективно інтегрувати CRM-системи для поліпшення взаємодії зі всіма зацікавленими особами. Ці системи дозволяють сегментувати аудиторію за віком, станом здоров'я та іншими характеристиками, що сприяє цільовій розробці програм профілактики. Аналітичні платформи, як, наприклад, POWER BI, мають використовуватися для оцінки ефективності, моніторингу показників здоров'я населення та планування профілактичних заходів та візуалізації даних для ухвалення управлінських рішень.

Запровадження електронних медичних записів дозволяє забезпечити безперервність медичного обслуговування та персоналізований підхід до кожного пацієнта. Ці системи забезпечують інтеграцію інформації про стан здоров'я пацієнтів, що значно підвищує ефективність роботи медичних працівників, а мобільні додатки та чат-боти надають можливість отримувати консультації, інформацію про профілактичні програми та запис на прийом.

Важливим аспектом успішного запровадження маркетингового управління державними установами ОЗ є автоматизація внутрішніх бізнес-процесів. Вона охоплює управління документами, звітність, планування ресурсів та організацію навчання. Це дозволить зменшити бюрократичні бар'єри та спрямувати більше ресурсів на надання якісних публічних послуг.

З метою імплементації цифрових технологій у діяльність медичних установ для підвищення ефективності маркетингового

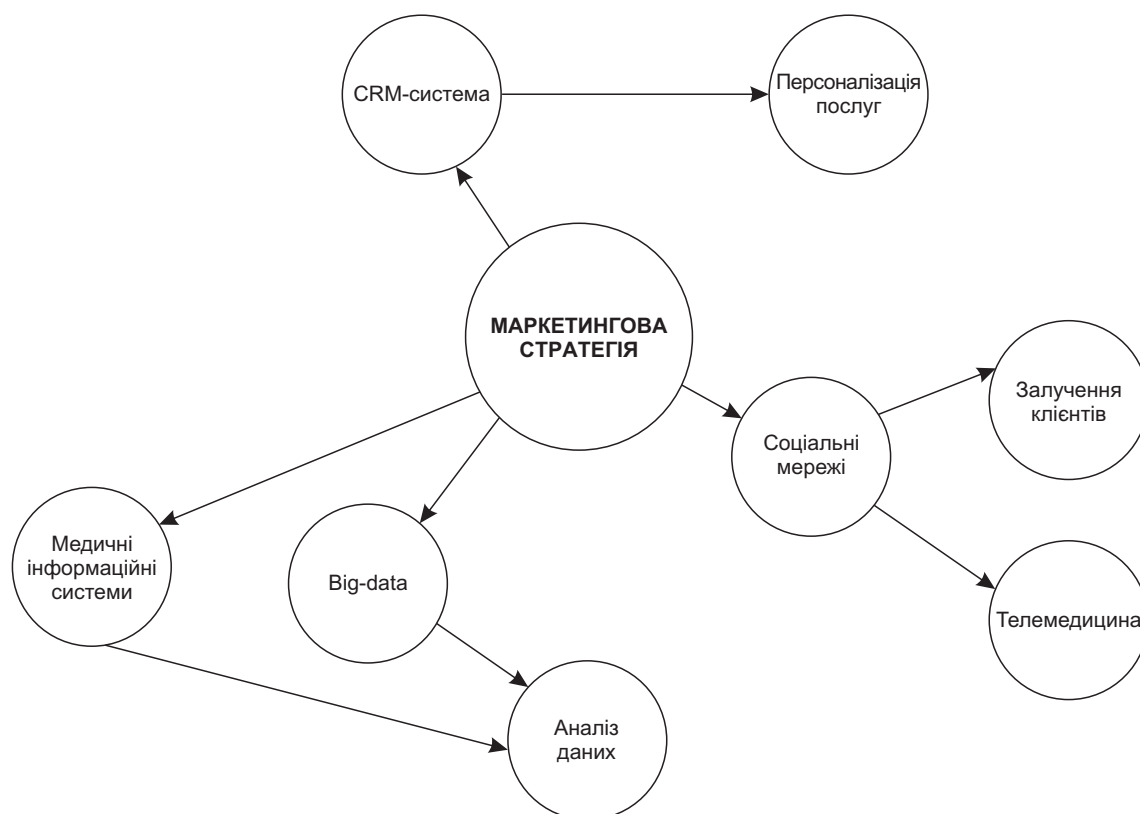


Рис. 2. Схема інтеграції цифрових технологій у маркетингову стратегію управління державними медичними установами

Джерело: власна розробка.

управління авторами було розроблено інтегровану систему підвищення цифрових компетентностей медичного персоналу, яка представлена у вигляді формалізованої моделі (рис. 3).

Наведена модель є основою для реалізації концепції цифрового маркетингу в діяльності державних установ сфери ОЗ. Її головними цілями є підвищення цифрової грамотності працівників, забезпечення ефективності діяльності через автоматизацію обробки широкого кола інформації, підвищення якості медичних послуг за допомогою використання сучасних цифрових технологій та формування культури безперервного розвитку цифрових навичок персоналу. Організація навчання персоналу навичкам цифрової грамотності має відбуватися за запропонованим авторами алгоритмом, який передбачає певні етапи, а саме:

1. Аналіз потреб у навчанні персоналу. Перед початком навчання необхідно провести детальний аналіз рівня цифрової

грамотності працівників. З цією метою авторами була розроблена відповідна анкета. Також доцільно проводити тестування та оцінювання практичних навичок персоналу.

2. Розроблення навчальних програм. Далі на основі аналізу потреб має формуватися навчальний план для працівників, які мають різний рівень цифрової грамотності. Критерії, за якими має визначатися рівень цифрової грамотності працівників, такі:

- базовий рівень: основи роботи з комп'ютером (файлові системи, налаштування обладнання); навички роботи з інтернет-ресурсами (пошук інформації, використання захищених каналів зв'язку);
- середній рівень: використання електронних таблиць і баз даних (EXCEL, GOOGLE SHEETS); робота з електронною поштою та планування через календарі;
- професійний рівень: освоєння CRM-систем для моніторингу контактів і автоматизації роботи; навчання роботи

ЦІЛІ МОДЕЛІ	ПІДВИЩЕННЯ ЦИФРОВОЇ ГРАМОТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ	ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ	ПОЛІПШЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ	ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ БЕЗПЕРЕРВНОГО РОЗВИТКУ	
АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ПОТРЕБ (вхідні дані)	Рівень цифрових компетентностей згідно з рамкою цифрової компетентності працівника охорони здоров'я України	Технологічна база закладу	Стратегічні пріоритети закладу	Нормативно-правові вимоги	
	Аналіз знань і навичок працівників: загальна цифрова грамотність; робота з даними; цифрова комунікація; використання інструментів; цифрова трансформація Виявлення основних прогалин Групування за рівнем компетентностей	Інвентаризація обладнання та ПЗ Аналіз відповідності технологій потребам Визначення необхідних оновлень	Запровадження автоматизації процесів Підвищення прозорості роботи Поліпшення цифрового обслуговування	Дотримання стандартів кібербезпеки Виконання вимог електронного документообігу Правові аспекти цифровізації й персональних даних	
КОМПОНЕНТИ МОДЕЛІ	Методологічна основа		Навчання і розвиток		
	Використання міжнародних та національних стандартів цифрових компетенцій. Розподіл компетенцій на категорії: базові (робота з комп'ютером, комунікація); прикладні (робота в спеціалізованому ПЗ (Power BI); стратегічні (аналітика, запровадження інновацій)		Початкове навчання: курси, тренінги з базових цифрових навичок Поглиблене навчання: спеціалізоване навчання для різних професійних груп (наприклад, медичних працівників, адміністрації) Система наставництва : залучення працівників із високими компетенціями для передачі знань Самостійне навчання: забезпечення доступу до платформ онлайн-навчання		
	Інституційна підтримка	Оцінювання і сертифікація	Цифрові інструменти		
	Виділення керівника проєкту або групи для координації Забезпечення ресурсу (часу, фінансів, технологій) для навчання	Регулярна оцінка рівня компетенцій (тестування, кейси) Запровадження сертифікації (внутрішньої або зовнішньої) для фіксації результатів	Запровадження машинного навчання (керування пацієнтами, ліжками, записами, віддалений моніторинг, створення графіків чергувань тощо) Автоматизація роботи через спеціалізовані платформи та ПЗ		
	Комунікація		Моніторинг і зворотний зв'язок		
Інформування працівників про важливість цифрових компетенцій Відкритий доступ до навчальних матеріалів та ресурсів		Постійний аналіз прогресу розвитку компетенцій Внесення змін у навчальні програми чи стратегії розвитку			
Етапи запровадження	Аналіз та планування	Навчання та підтримка	Інтеграція компетенцій	Оцінка ефективності	Підтримка і розвиток
	Оцінка потреб закладу Визначення цілей Складання дорожньої карти	Розроблення навчальних програм Проведення навчання Постійна підтримка працівників	Практичне застосування навичок Адаптація робочого середовища Супровід та моніторинг	Моніторинг прогресу Тестування та зворотний зв'язок Формування звіту	Безперервне навчання Закріплення результатів Система мотивації

Рис. 3. Модель підвищення цифрових компетенцій персоналу державних медичних установ сфери ОЗ

Джерело: власна розробка.

з телемедичними платформами; використання аналітичних інструментів (BI-системи).

3. Вибір методів навчання, який залежить від рівня підготовки та графіка роботи персоналу: тренінги, онлайн-курси, наставництво тощо.

4. Створення належного матеріально-технічного забезпечення для організації процесу навчання персоналу. Для ефективного навчання необхідно забезпечити: відповідну комп'ютерну техніку, доступ до інтернету, необхідне програмне забезпечення (ПЗ),

створення електронної бібліотеки з матеріалами, розробити практичні завдання для кожного рівня навчання.

5. Оцінка результатів навчання, а саме: проведення вхідного та підсумкового тестування; аналіз практичних навичок; зворотний зв'язок.

6. Розвиток і постійне удосконалення запропонованої системи навчання: регулярне оновлення програм з урахуванням розвитку цифрових технологій та потреб; безперервний професійний розвиток тощо для підвищення мотивації персоналу, наприклад, рейтинги, бейджі за досягнення тощо.

Розвиток інфраструктури передбачає планування бюджету на цифровізацію, залучення інвестицій, моніторинг технічних засобів та інтеграцію новітніх рішень у медичну практику. Особливий акцент потрібно робити на партнерство з постачальниками технологій для забезпечення доступу до сучасного обладнання і ПЗ.

Безперервна освіта має передбачати організацію тренінгів, створення умов для постійного навчання та співпраці з навчальними закладами. Це сприятиме підвищенню цифрової грамотності медичних працівників через розроблення спеціалізованих програм і спільних проєктів з університетами.

Підвищення рівня задоволеності пацієнтів вимагає інтерактивної роботи з ними через такі платформи, як чати та електронні кабінети, аналіз відгуків користувачів (пацієнтів) та запровадження нових сервісів. Це дозволяє підвищити якість медичних послуг і створити позитивний досвід для користувачів.

Забезпечення якості досягається завдяки оцінці ефективності цифрових рішень, аналізу залученості персоналу, дотримання стандартів безпеки та постійному вдосконаленню системи моніторингу, спрямованої на забезпечення відповідності цифрових процесів стандартам якості.

Моніторинг та зворотний зв'язок є ключовими елементами ефективної маркетингової діяльності державних установ ОЗ, спрямованої на оптимізацію бізнес-процесів і підвищення якості послуг. Запровадження сучасних інструментів моніторингу дозволяє збирати, аналізувати та використовувати

дані, потрібні для ефективного маркетингового управління, а також своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Важливим аспектом є також забезпечення зворотного зв'язку з громадськістю, персоналом і партнерами для підвищення прозорості та довіри до діяльності державних медичних установ.

Метою моніторингу є швидке отримання актуальних даних для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, контроль ефективності реалізації запланованих заходів та забезпечення прозорості роботи. Зворотний зв'язок доповнює моніторинг, дозволяючи державним медичним установам отримувати оцінки від стейкхолдерів та коригувати власні маркетингові стратегії залежно від їхніх потреб та очікувань.

Як основні інструменти моніторингу можуть застосовуватися цифрові платформи аналітики, такі, як POWER BI, TABLEAU, а також автоматизовані системи збору даних. Вони забезпечують комплексний аналіз показників ефективності. Наприклад, POWER BI дозволяє створити інтерактивні дашборди для моніторингу охоплення програмами вакцинації населення та оцінки рівня задоволеності пацієнтів інформаційними компаніями.

Опитування громадян є ще одним важливим інструментом медичного маркетингу. Наприклад, проведення опитувань у соціальних мережах дозволяє оперативно оцінити рівень поінформованості громадян про профілактичні заходи або рівень їх задоволеності якістю медичних послуг. За результатами таких опитувань державні медичні установи мають можливість ідентифікувати слабкі місця в інформаційних кампаніях та адаптувати їх для досягнення більшої результативності діяльності.

Зворотний зв'язок із персоналом також відіграє значну роль. Аналіз відгуків співробітників про запровадження нових цифрових платформ допомагає оптимізувати навчальні програми.

Для забезпечення ефективності процесів моніторингу, як важливої складової маркетингового управління, потрібно використовувати комплексний підхід до збору та оброблення даних. Це полягає в автоматизованій системі електронного документообігу,

Таблиця 2

**ДОЦІЛЬНІ НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МОНІТОРИНГУ
НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРУ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я МОЗ УКРАЇНИ**

Інструмент	Приклад використання	Результат
POWER BI	Моніторинг імунної вакцинації	Виявлено регіони з низьким охопленням вакцинацією
Опитування громадян	Анкетування щодо якості інформаційних послуг	75 % громадян вказали потребу в додаткових відеоматеріалах
CRM-системи	Управління зверненнями громадян	90 % звернень оброблено в установлений термін
Електронний документообіг	Моніторинг виконання завдань	Скорочення тривалості оброблення внутрішніх звітів на 30 %

Джерело: власна розробка.

інтеграції з електронною системою охорони здоров'я (ЕСОЗ) та використанні CRM-систем.

У табл. 2 наведені доцільні напрями використання інструментів моніторингу на прикладі діяльності Центру громадського здоров'я МОЗ України.

Висновки

1. Проаналізовано сутність маркетингу у сфері ОЗ. Визначено особливості маркетингової діяльності державних установ в ОЗ, зокрема те, що об'єктом маркетингового управління в цих установах є публічні послуги, а метою маркетингового управління в умовах «так званої сервісної держави» є максимальне наближення якості послуг, що надаються, очікуванням споживачів. Установлено, що більш релевантним підходом до поняття комплексу маркетингу в управлінні державними установами сфери ОЗ є його трансформація від моделі «4P's» у модель «4C's».

2. У межах розвитку теорії маркетингового управління в публічному секторі ОЗ виділено чотири етапи, кожен з яких характеризується певними змінами поглядів щодо пріоритетів в управлінні, особливостями комунікаційних стратегій та застосуванням новітніх технологій. На підставі проведеного аналізу проаналізовано зміни, які за останні десятиріччя відбулися в маркетинговому управлінні медичними установами.

3. Визначено, що сталий розвиток маркетингової концепції управління в державних установах сфери ОЗ потребує стратегічного багаторівневого підходу, який має враховувати сучасні виклики, можливості цифровізації та залученість громадськості.

Обґрунтовано, що інтеграція цифрових технологій у маркетингову стратегію державних медичних установ сприятиме підвищенню ефективності управління, персоналізації медичних послуг і підвищенню їх якості, залученню нових клієнтів та підвищенню довіри до їх діяльності.

4. З метою імплементації цифрових технологій у маркетингову стратегію державних медичних установ розроблено інтегровану модель підвищення цифрових компетентностей медичного персоналу. Запропонована модель є основою для реалізації концепції цифрового маркетингу в діяльності державних установ ОЗ. Запропоновано алгоритм організації навчання персоналу медичних установ навичкам цифрової грамотності.

5. Обґрунтовано, що моніторинг та зворотний зв'язок є ключовими елементами ефективного маркетингового управління діяльністю державних установ ОЗ, спрямованими на оптимізацію бізнес-процесів і підвищення якості послуг. Це дозволяє медичним установам отримувати оцінки від стейкхолдерів та коригувати власні маркетингові стратегії залежно від їхніх потреб та очікувань. Визначено доцільні напрями використання інструментів моніторингу на прикладі діяльності Центру громадського здоров'я МОЗ України.

Перспективи подальших розробок. Побудова системи ключових показників ефективності для оцінки ефективності і результативності запровадження концепції цифрового маркетингу в управління державними установами сфери ОЗ.

Конфлікт інтересів: відсутній.

Перелік використаних джерел інформації

1. Kotler P. Marketing for health care organizations. Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, 1986. 545 p.
2. Kotler P., Armstrong G., Opresnik M. Principles of Marketing. 17th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2018. 730 p. URL: <https://surl.li/purfjy>
3. Clarke R. N., Shyavitz L. Health care marketing. *Health care management review*. 1987. Vol. 12, № 1. P. 31-36. DOI: 10.1097/00004010-198712010-00005.
4. Berkowitz E. N., Hillestad S. G. Health care market strategy: from planning to action. Jones & Bartlett Learning, 2018. 338 p.
5. Bitner M. J., Zeithaml V. A., Gremler D. Services marketing: integrating customer focus across the firm. McGraw-Hill Education, 2017. 544 p.
6. Ciucan-Rusu L., Apavaloaie I., Timus M. The importance of marketing research for the sustainability of medical services. *The journal contemporary economy revista economia contemporană*. 2020. Vol. 5, No. 2. P. 133-141.
7. Valkov A., Penkova E. Health care marketing: pro and con. URL: <https://surl.li/vctrnd>.
8. Kotler P., Shalowitz J., Stevens R. J. Strategic Marketing For Health Care Organizations: Building A Customer-Driven Health System. Jossey-Bass, 2008. 576 p.
9. Ahmad A. The impact of competitive environment: on the service marketing mix strategy of health organisations in developing countries: Jordanian private sector hospital senior managers perspective. 2007. URL: <https://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/4614/1/438074.pdf>
10. Lovelock C. Services marketing: people, technology, strategy (4th edition). Prentice Hall, 2000. 720 p.
11. Сержук А. В. Комплекс маркетингу на ринку охорони здоров'я. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 2(71). С. 23-28.
12. Артюхіна М. В. Маркетингова діяльність закладів охорони здоров'я в умовах реформування галузі. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 2 (24). С. 135-137.
13. Калініченко О. О. Інструменти маркетингового дослідження в охороні здоров'я. URL: <https://surl.li/ibpygx>
14. Пестун І., Мнушко З. Сучасні особливості маркетингу в закладах охорони здоров'я. *Social pharmacy in health care*. 2016. Т. 2, № 1. С. 57-63.
15. Kaplan A. M., Haenlein M. The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal*. 2009. Vol. 27, No. 3. P. 197-212.
16. Дейнега О. В., Дейнега І. О. Імплементация маркетингової концепції в діяльність органів публічного управління. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 52. С. 83-89. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/16.pdf
17. Abdirahman H. Lecture note for principles of health marketing by Dr Abdirahman Moalim Hassan. 2024. URL: <https://surl.li/azglbe>
18. Balogun B. A., Ogunnaike O. O. Healthcare organisations in a global marketplace: a systematic review of the literature on healthcare marketing. *SSRN electronic journal*. 2017. DOI: 10.2139/ssrn.3047747.
19. Cătoi I., Geangu I. P., Gârdan D. A. Applying marketing principles in the field of medical services - an ethical challenge. *Procedia economics and finance*. 2013. Vol. 6. P. 449-456. DOI: 10.1016/s2212-5671(13)00162-7.
20. Штирліна А. А. Методологія маркетингу надання послуг в системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток* 2016. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1004>
21. Корнійчук Д. Навіщо бізнесу соціальний маркетинг. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/navishcho-biznesu-sotsialnij-marketing-2495706.html>
22. Ромат Є. В., Гавриленко Ю. В. Маркетинг у публічному управлінні : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 288 с.
23. Lauterborn R. New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. *Advertising Age*. 1990. Vol. 61, No. 4. P. 26.
24. Lorin Purcarea P. E. V. The impact of marketing strategies in healthcare systems. *Journal of medicine and life*. 2019. Vol. 12, No. 2. P. 93-96. DOI: 10.25122/jml-2019-1003.
25. Кравцова Т., Лашенко О., Кравцов О. Використання маркетингового підходу в діяльності органів публічного управління медичною сферою. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 4. С. 72-84.
26. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital marketing. Strategy, implementation and practice. 7th ed. New York : Pearson, 2019. 702 p. URL: <https://surl.li/ypdobj>
27. Top digital marketing trends and predictions for 2021. URL: <https://surli.cc/ficehm>

28. 2021 Global Marketing Trends. URL: <https://surl.li/fmcjhu>
29. Thomas R. K. Marketing planning. Health services planning. New York, 2020. P. 247-277. DOI: 10.1007/978-1-0716-1076-3_10.

References

1. Kotler, P. (1986). Marketing for health care organizations. Prentice-Hall.
2. Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. (2018). Principles of Marketing. 17th ed. Pearson Education Limited. <https://surl.li/purfjy>
3. Clarke, R. N., & Shyavitz, L. (1987). Health care marketing. *Health care management review*, 12(1), 31-36. <https://doi.org/10.1097/00004010-198712010-00005>
4. Berkowitz, E. N., & Hillestad, S. G. (2018). Health care market strategy: from planning to action. Jones & Bartlett Learning.
5. Bitner, M. J., Zeithaml, V. A., & Gremler, D. (2017). Services marketing: integrating customer focus across the firm. McGraw-Hill Education. 544 p.
6. Ciucan-Rusu, L., Apavaloaie, I., & Timus, M. (2020). The importance of marketing research for the sustainability of medical services. *The journal contemporary economy revista economia contemporană*, 5(2), 133-141.
7. Valkov, A., & Penkova, E. (2022). Health care marketing: pro and con. <https://surl.li/lggpqv>
8. Kotler, P., Shalowitz, J., & Stevens, R. J. (2008). Strategic Marketing For Health Care Organizations: Building A Customer-Driven Health System. Jossey-Bass.
9. Ahmad, A. (2007). The impact of competitive environment: on the service marketing mix strategy of health organisations in developing countries: jordanian private sector hospital senior managers perspective. <https://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/4614/1/438074.pdf>
10. Lovelock, C. (2000). Services marketing: people, technology, strategy (4th edition). Prentice Hall.
11. Serzhuk, A. V. (2015). Kompleks marketynhu na rynku okhorony zdorovia. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, (2(71)), 23-28.
12. Artiukhina, M. V. (2011). Marketynhova diialnist zakladiv okhorony zdorovia v umovakh reformuvannia haluzi. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, (2(24)), 135-137.
13. Kalinichenko, O. O. (2016). Instrumenty marketynhovoho doslidzhennia v okhoroni zdorovia. <https://surl.li/ibpygx>
14. Pestun I., & Mnushko Z. (2016). Suchasni osoblyvosti marketynhu v zakladakh okhorony zdorovia. *Social pharmacy in health care*, 2(1), 57-63.
15. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2009). The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal*, 27(3), 197-212.
16. Deineha, O. V., & Deineha, I. O. (2021). Implementatsiia marketynhovo kontseptsii v diialnist orhaniv publichnoho upravlinnia. *Infrastruktura rynku*, 52, 83-89. http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/16.pdf
17. Abdirahman, H. (2024). Lecture note for principles of health marketing by Dr Abdirahman Moalim Hassan. <https://surl.li/ogwvie>
18. Balogun, B. A., & Ogunnaike, O. O. (2017). Healthcare organisations in a global marketplace: a systematic review of the literature on healthcare marketing». SSRN electronic journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3047747>
19. Cătoi, I., Geangu, I. P., & Gârdan, D. A. (2013). Applying marketing principles in the field of medical services - an ethical challenge. *Procedia economics and finance*, 6, 449-456. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(13\)00162-7](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(13)00162-7)
20. Shtyrlina, A. A. (2016). Metodolohiia marketynhu nadannia posluh v systemi derzhavnoho upravlinnia. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 9. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1004>
21. Kornichuk, D. (2018). Navishcho biznesu sotsialnyi marketynh. <https://biz.nv.ua/ukr/experts/navishcho-biznesu-sotsialnij-marketinh-2495706.html>
22. Romat, Ye. V., & Havrylecho, Yu. V. (2018). Marketynh u publichnomu upravlinni: monohrafiia. Kyivskyi natsionalnyi torhovo-ekonomichniy universytet.
23. Lauterborn, R. (1990). New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. *Advertising Age*, 61(4), 26.
24. Lorin Purcarea, P. E. V. (2019). The impact of marketing strategies in healthcare systems. *Journal of medicine and life*, 12(2), 93-96. <https://doi.org/10.25122/jml-2019-1003>
25. Kravtsova, T., Lashchenko, O., & Kravtsov, O. (2021). Vykorystannia marketynhovoho pidkhotu v diialnosti orhaniv publichnoho upravlinnia medychnoiu sferoiu. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 9(4), 72-84.

26. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital marketing. Strategy, implementation and practice (7th ed.). Pearson. <https://surl.li/ypdobj>
27. Top digital marketing trends and predictions for 2021. (2020). <https://surli.cc/ficehm>
28. 2021 Global Marketing Trends. (2020). <https://surl.li/kxrrouh>
29. Thomas, R. K. (2020). Marketing planning. Health services planning. https://doi.org/10.1007/978-1-0716-1076-3_10

Відомості про авторів:

Посилкіна О. В., доктор фармацевтичних наук, професор кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації, Національний фармацевтичний університет Міністерства охорони здоров'я України (<https://orcid.org/0000-0003-4529-4332>). E-mail: oposilkina@gmail.com

Краснопольська Т. Є., лікар-методист відділу організації лабораторної роботи, Державна установа «Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України». E-mail: t.krasnopolska@gmail.com

Лісна А. Г., кандидат фармацевтичних наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації, Національний фармацевтичний університет Міністерства охорони здоров'я України (<https://orcid.org/0000-0003-3863-8889>). E-mail: lesnayaag@gmail.com

Information about authors:

Posilkina O. V., Doctor of Pharmacy (Dr. habil.), professor of the Department of Management, Marketing and Quality Assurance in Pharmacy, National University of Pharmacy of the Ministry of Health of Ukraine (<https://orcid.org/0000-0003-4529-4332>). E-mail: oposilkina@gmail.com

Krasnopolska T. Ye., physician, methodologist of the Department of Laboratory Work Organization, State Institution "Center for Public Health of the Ministry of Health of Ukraine". E-mail: t.krasnopolska@gmail.com

Lisna A. G., Candidate of Pharmacy (Ph.D.), associate professor of the Department of Management, Marketing and Quality Assurance in Pharmacy, National University of Pharmacy of the Ministry of Health of Ukraine (<https://orcid.org/0000-0003-3863-8889>). E-mail: lesnayaag@gmail.com

Надійшла до редакції 03.03.2025 р.