

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА
АКАДЕМІЯ»**

Факультет кібербезпеки та інформаційних технологій

Кафедра кібербезпеки

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СМАРТЛАБ»))»**

Виконав: здобувач вищої освіти
2 курсу __ групи
галузь знань 07 «Управління та
адміністрування»,
спеціальність 073 «Менеджмент»
Табала К. С.

Керівник: професор, д.е.н. Горбаченко С. А.

Рецензент: доцент, к.ф.-м.н. Чепурна О. Є.

Одеса – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
Факультет **кібербезпеки та інформаційних технологій**
Кафедра **кібербезпеки**
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
професор С.А. Горбаченко
_____ «___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Табалі Ксенії Андріївні

- Тема роботи: «Управління комплексом маркетингу на підприємстві (на прикладі ТОВ «Смартлаб»)»
Керівник роботи: професор, д.е.н. Горбаченко Станіслав Анатолійович
затверджені наказом НУ ОЮА від «10» жовтня 2025 року № 3884-06
- Строк подання здобувачем роботи «13» листопада 2025 рік
- Дата видачі завдання «_» вересень 2024 рік

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапу	Строки	Примітка
1.	Вибір теми роботи та обґрунтування її актуальності	Перший семестр 2024	
2.	Зустріч з науковим керівником для складання завдання на кваліфікаційну роботу та визначення напрямів дослідження	Перший семестр 2024	
3.	Постановка мети та конкретних завдань дослідження, складання плану роботи, огляд літератури. Визначення об'єкту та предмету дослідження. Вибір методів дослідження	Лютий березень 2025	
4.	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу та керівника, рецензента на кафедрі	Вересень 2025	
5.	Затвердження(наказ)	10.10.2025	
6.	Виконання завдання(робота над 1–3 частинами кваліфікаційної роботи)	10 -31 жовтня	
7.	Виправлення зауважень наукового керівника	1-5 листопада 2025	
8.	Оформлення роботи(формулювання висновків, бібліографія та анотації)	6-12 листопада	
9.	Подання на кафедру	13 листопада	
10.	Малий захист	14 листопада	

Здобувач _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Управління комплексом маркетингу на підприємстві (на прикладі ТОВ «Смартлаб»)» на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», містить 6 рисунків, 15 таблиць, 54 літературних джерел за переліком посилань. Робота виконана на 81 сторінках загального тексту і 70 сторінках основного тексту.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення управління комплексом маркетингу на підприємстві ТОВ «Смартлаб» для підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та економічної нестабільності.

Розроблено рекомендації щодо оптимізації продукту та цінової політики, включаючи розширення асортименту генетичними тестами, інтеграцію AI-дашбордів для персоналізованих рекомендацій, впровадження екологічних ініціатив, гібридного ціноутворення з VIP-пакетами та підписками, а також динамічного ціноутворення; розроблено оптимальну систему управління маркетинговим комплексом як гнучку клієнтоорієнтовану екосистему з елементами «4P» та «7P»; проведено оцінку ефективності заходів з використанням NPV, PI, IRR, ROI, періоду окупності, SWOT-аналізу та аналізу ризиків, з прогнозуванням результатів на основі реальних даних підприємства.

Результати роботи можуть бути використані при оптимізації управління маркетинговим комплексом на підприємствах медичної сфери в умовах цифрової трансформації та геополітичних викликів.

Можливими напрямками подальших досліджень є інтеграція метаверсів та блокчейну в маркетингові процеси, а також вивчення впливу етичних аспектів персоналізації даних на лояльність клієнтів.

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ, КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ, МЕДИЧНІ ПОСЛУГИ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

Qualification thesis on the topic "Marketing Mix Management at the Enterprise (on the example of LLC "Smartlab")" for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 073 "Management", contains 6 figure, 15 tables, 54 literary sources according to the list of references. The work is performed on 81 pages of total text and 70 pages of main text.

The purpose of the work is to develop proposals for improving the management of the marketing mix at the enterprise LLC "Smartlab" to increase competitiveness in conditions of digital transformation and economic instability.

Recommendations have been developed for optimizing product and pricing policy, including expanding the assortment with genetic tests, integrating AI dashboards for personalized recommendations, implementing ecological initiatives, hybrid pricing with VIP packages and subscriptions, as well as dynamic pricing; an optimal marketing mix management system has been modeled as a flexible client-oriented ecosystem with elements of "4P" and "7P"; an assessment of the effectiveness of measures has been conducted using NPV, PI, IRR, ROI, payback period, SWOT analysis, and risk analysis, with forecasting results based on real enterprise data.

The results of the work can be used in optimizing the management of the marketing mix at enterprises in the medical field in conditions of digital transformation and geopolitical challenges.

Possible directions for further research are the integration of metaverses and blockchain into marketing processes, as well as studying the impact of ethical aspects of data personalization on customer loyalty.

MARKETING MANAGEMENT, MARKETING MIX, MEDICAL SERVICES, DIGITAL TRANSFORMATION, ECONOMIC EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність і структура комплексу маркетингу в сучасних умовах.....	8
1.2. Елементи комплексу маркетингу: продукт, ціна, розподіл і просування..	12
1.3. Сучасні методи та інструменти управління маркетинговим комплексом	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ НА ТОВ «СМАРТЛАБ».....	23
2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства ТОВ «Смартлаб».....	23
2.2. Оцінка конкурентоспроможності на ринку приватних діагностичних послуг в Україні.....	32
2.3. Аналіз ефективності управління маркетинговим комплексом та виявлення проблем на підприємстві.....	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ НА ТОВ «СМАРТЛАБ».....	60
3.1. Структура пропозицій щодо оптимізації продукту та цінової політики...	60
3.2. Оцінка економічної ефективності впровадження заходів.....	64
3.3. Аналіз ризиків впровадження заходів вдосконалення управління комплексом маркетингу.....	68
ВИСНОВКИ.....	73
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасний період стрімкого розвитку цифрових технологій галузь охорони здоров'я, як важлива частина медичної індустрії, зіштовхується з низкою проблем, зокрема з інтенсивною конкуренцією, підвищенням цін на послуги, коливаннями попиту та недостатніми ресурсами для ефективного управління операційними процесами. Критичний аналіз наукової літератури свідчить, що традиційні методи управління маркетинговим комплексом, засновані на класичній моделі "4P", вже не забезпечують достатньої ефективності в умовах цифровізації та глобалізації. Медична індустрія генерує значну частку ВВП, але страждає від низької адаптивності до криз, як пандемія COVID-19 чи геополітичні конфлікти, де втрати сягали 20-30% ринку в Україні. Відомі рішення, такі як впровадження базових CRM-систем та традиційної реклами, дозволяють автоматизувати рутинні операції, але не враховують динаміку даних для персоналізації та прогнозування, що призводить до втрат ресурсів на рівні 10-15%.

Особливо актуальною проблема стає в Україні, де ринок медичних послуг, зосереджений у містах як Одеса, залежить від демографічних змін, регуляторних норм та дефіциту кваліфікованих кадрів. Порівняно з європейськими аналогами, де AI та big data вже підвищують ефективність на 30-50%, українські підприємства відстають у цифровізації маркетингу, що знижує конкурентоспроможність. Дослідження демонструють потенціал розширених моделей маркетинг-міксу ("7P" чи "4C") для трансформації процесів, але брак адаптованих стратегій для малого бізнесу робить тему доцільною. Дослідження управління комплексом маркетингу на підприємстві є актуальним, оскільки дозволяє подолати ці прогалини, забезпечуючи стійкість та зростання в умовах цифрової економіки.

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо вдосконалення управління комплексом маркетингу на підприємстві на прикладі ТОВ «Смартлаб».

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати сутність і структуру комплексу маркетингу в сучасних умовах;
- визначити елементи комплексу маркетингу;
- охарактеризувати сучасні методи та інструменти управління маркетинговим комплексом;
- проаналізувати організаційно-економічну діяльність підприємства ТОВ «Смартлаб»;
- оцінити конкурентоспроможність на ринку приватних діагностичних послуг в Україні;
- проаналізувати ефективність управління маркетинговим комплексом та виявити проблеми на підприємстві;
- розробити структуру пропозицій щодо оптимізації продукту та цінової політики;
- оцінити економічну ефективність впровадження заходів;
- проаналізувати ризики впровадження заходів вдосконалення управління комплексом маркетингу.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємств на ринку медичних послуг в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є комплекс маркетингу як засіб оптимізації бізнес-процесів у медичній сфері.

Методи досліджень. Для розв'язання поставлених завдань використано комплекс методів: теоретичний аналіз наукової літератури для вивчення сутності та елементів маркетингового комплексу; емпіричні методи, включаючи SWOT-аналіз, для оцінки конкурентоспроможності та ефективності управління на підприємстві; економічні методи, такі як розрахунок NPV, PI, IRR та періоду окупності, для оцінки ефективності пропозицій; порівняльний аналіз для зіставлення поточного стану з потенційними покращеннями; системний підхід для інтеграції заходів вдосконалення в бізнес-процеси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що розроблено адаптовану модель управління комплексом маркетингу для оптимізації діяльності підприємства медичної сфери в Україні, з урахуванням цифровізації та геополітичних ризиків. Удосконалено методику оцінки економічного ефекту від впровадження маркетингових заходів, інтегруючи динамічне ціноутворення з ризиковим аналізом, що дозволяє зменшити витрати. Дістало подальший розвиток застосування SWOT-аналізу для ідентифікації можливостей цифровізації в умовах обмежених ресурсів, з фокусом на персоналізований сервіс.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати можуть бути використані для впровадження маркетингових заходів у діяльності ТОВ «Смартлаб», забезпечуючи зростання доходів та зменшення витрат. Рекомендації щодо оптимізації продукту та цінової політики, включаючи пілотні проекти та навчання персоналу, придатні для інших підприємств медичної сфери в Україні, сприяючи підвищенню ефективності сектору в цілому. Економічний ефект надає практичні інструменти для стратегічного планування та ризикового менеджменту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і структура комплексу маркетингу в сучасних умовах

Комплекс маркетингу, відомий також як маркетинг-мікс, є ключовим елементом стратегічного планування в бізнесі, що об'єднує набір інструментів для впливу на ринок і досягнення корпоративних цілей, таких як збільшення продажів, посилення бренду та задоволення споживацьких потреб. Його сутність полягає в інтеграції контрольованих факторів, які дозволяють підприємству адаптувати свою пропозицію до динамічного ринкового середовища, забезпечуючи баланс між внутрішніми можливостями та зовнішніми викликами. Класична модель "4P" (product, price, place, promotion), запропонована Е. Дж. Маккарті ще в 1960-х роках, залишається основою, але в сучасних умовах вона еволюціонує, враховуючи вплив цифрових технологій, глобалізації та змін у поведінці споживачів, перетворюючись на гнучку систему для створення унікальної цінності. У цифрову еру сутність комплексу набуває рис інтерактивності та персоналізації, де дані з аналітики дозволяють реагувати в реальному часі на запити аудиторії, перетворюючи пасивних споживачів на активних учасників маркетингового процесу. Це не лише інструментарій для просування, але й філософія клієнтоцентризму, що сприяє формуванню довгострокових відносин і лояльності, особливо в умовах підвищеної конкуренції на глобальних ринках. Крім того, сучасний комплекс маркетингу інтегрує етичні та соціальні аспекти, такі як стійкість і корпоративна відповідальність, що стає критичним для молодих поколінь споживачів, як міленіали та покоління Z, які віддають перевагу брендам з чіткими цінностями [37,48].

Сутність комплексу також проявляється в його адаптивності до кризових ситуацій, як пандемія COVID-19 чи економічні рецесії, де він стає інструментом для швидкої трансформації бізнес-моделей, наприклад, переходу до онлайн-торгівлі чи віртуальних взаємодій. У цьому контексті маркетинг-мікс не

обмежується традиційними елементами, а включає інноваційні підходи, такі як використання штучного інтелекту для прогнозування тенденцій і автоматизації комунікацій, що підвищує ефективність і знижує витрати. Глобалізація додає складності, вимагаючи культурної адаптації елементів комплексу для різних регіонів, де локальні особливості, як регуляторні норми чи споживчі звички, впливають на стратегію. Сутність сучасного комплексу маркетингу полягає в його холістичному підході, де кожен елемент взаємопов'язаний, а фокус зміщується від короткострокових продажів до створення екосистеми цінності, що забезпечує стійкий ріст підприємства в невизначеному середовищі [38,40].

Структура комплексу маркетингу традиційно будується навколо чотирьох основних елементів моделі "4P", які формують основу для оперативного управління маркетингом [3]. Елемент "товар" (product) охоплює весь спектр характеристик продукту чи послуги, включаючи функціональність, дизайн, якість, варіанти, брендинг, упаковку та післяпродажну підтримку. У сучасних умовах цей елемент еволюціонує, інтегруючи інновації, як смарт-технології чи екологічні матеріали, для відповідності вимогам стійкості та персоналізації, де споживачі очікують продуктів, адаптованих до їхніх індивідуальних потреб через кастомізацію. Далі йде "ціна" (price), яка не обмежується простим встановленням вартості, а включає стратегії, такі як динамічне ціноутворення на основі даних, моделі підписки, знижки для лояльних клієнтів та психологічне ціноутворення, що враховує сприйняття цінності споживачем. У цифровому середовищі ціна стає гнучкішою завдяки алгоритмам, які аналізують попит у реальному часі, дозволяючи оптимізувати прибуток без втрати конкурентоспроможності. Елемент "розподіл" (place) забезпечує доступність продукту через канали збуту, логістику та дистрибуцію, комбінуючи традиційні роздрібні мережі з онлайн-платформами, як e-commerce та маркетплейси типу Amazon, для створення омніканальних систем, де клієнт може взаємодіяти з брендом у будь-який час і з будь-якого місця. Це включає управління ланцюгами постачань з використанням IoT для відстеження та оптимізації доставки. Нарешті, "просування" (promotion) охоплює комунікаційні інструменти, від

традиційної реклами до цифрових кампаній, включаючи соціальні мережі, контент-маркетинг, впливових осіб (інфлюенсерів) та персоналізовані email-розсилки, спрямовані на інформування, переконання та утримання аудиторії через емоційний зв'язок і сторітелінг [29,31,51].

У сфері послуг і цифрового бізнесу структура розширюється до моделі "7P", додаючи елементи "люди" (people), "процеси" (processes) та "фізичні свідчення" (physical evidence). "Люди" акцентують роль персоналу та клієнтів у створенні досвіду, де навчання співробітників і залучення споживачів через спільноти стають ключовими для диференціації. "Процеси" фокусуються на оптимізації операцій, як автоматизація замовлень чи CRM-системи, для забезпечення ефективності та зменшення помилок. "Фізичні свідчення" включають візуальні елементи, як дизайн веб-сайтів чи інтер'єрів магазинів, що створюють довіру та сприйняття якості. Ця розширена структура забезпечує синергію, де елементи взаємодоповнюються, а контроль здійснюється через метрики, такі як NPS (Net Promoter Score), ROI (Return on Investment) та рівень конверсії, з використанням аналітики для постійного вдосконалення [30].

У сучасних умовах комплекс маркетингу трансформується під впливом цифрової революції, глобалізації та соціально-економічних зрушень, що призводить до парадигмальних змін у його структурі та сутності. Цифровізація вводить елементи, як big data та AI, для гіпер-персоналізації, де алгоритми аналізують поведінку користувачів для точного таргетингу, перетворюючи традиційний мікс на е-маркетинг-мікс з акцентом на онлайн-взаємодію. Глобалізація вимагає адаптації до культурних і регуляторних відмінностей, наприклад, у Європі з GDPR для захисту даних, роблячи комплекс більш універсальним і чутливим до локальних ринків [33]. Кризові ситуації, як пандемії чи геополітичні конфлікти, спонукають до трансформаційного маркетингу, де фокус на колаборації з партнерами, спрощенні процесів і локальній адаптації допомагає бізнесу виживати та рости. Крім того, екологічні тренди інтегрують стійкість у всі елементи, від зелених продуктів до етичного просування, що стає конкурентною перевагою в умовах зростання свідомості споживачів [34,45].

Критика традиційного комплексу маркетингу полягає в його внутрішній орієнтованості та недостатній увазі до динаміки споживацької поведінки, що призводить до переходу на клієнтоорієнтовані моделі, як "4C" (customer needs, cost, convenience, communication), де акцент на потребах клієнта, зручності та комунікації. У цифрову еру критика також стосується етичних аспектів, як використання даних без згоди, що вимагає балансу між інноваціями та приватністю. Альтернативні моделі, як "7E" для experiential marketing, пропонують фокус на досвіді, емоціях та ентузіазмі для глибшої взаємодії. У B2B-секторі структура адаптується до мереж відносин, де колаборація та довіра стають центральними, а в електронній комерції — до швидких ітерацій на основі A/B-тестування [28].

За дослідженням ключових тенденцій розвитку комплексу маркетингу в сучасних умовах можна виділити наступний перелік основних трансформацій:

- Перехід до цифрової персоналізації, де елементи "4P" адаптуються на основі даних про поведінку споживачів.
- Інтеграція стійкості та екологічності в товар і просування для відповідності глобальним стандартам.
- Розширення до "7P" для послуг, з акцентом на людський фактор і процеси.
- Використання AI для динамічного ціноутворення та омніканального розподілу.
- Фокус на клієнтоорієнтованих моделях, як "4C", для посилення взаємодії з аудиторією [29,13].

Загалом, сутність і структура комплексу маркетингу в сучасних умовах стають більш гнучкими, інтегрованими та орієнтованими на інновації, дозволяючи підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й лідирувати на ринку через створення унікального досвіду та стійких конкурентних переваг. Майбутній розвиток комплексу, ймовірно, включатиме ще глибшу інтеграцію метаверсів, блокчейну та нейромереж для прогнозування, що зробить його невід'ємною частиною цифрової трансформації бізнесу.

1.2. Елементи комплексу маркетингу: продукт, ціна, розподіл і просування

Елемент "продукт" у комплексі маркетингу є центральним, оскільки він визначає основу пропозиції підприємства, охоплюючи не лише матеріальні товари, але й послуги, ідеї та досвіди, які задовольняють конкретні потреби споживачів. У детальному аналізі продукту важливо враховувати його рівні: базовий (основна функція), реальний (характеристики, дизайн, якість) та розширений (додаткові сервіси, гарантії), що дозволяють диференціювати пропозицію на ринку [11]. Наприклад, у технологічній галузі продукт може включати програмне забезпечення з інтеграцією AI для персоналізації, де фокус на інноваціях підвищує конкурентоспроможність. Дослідження показують, що ефективне управління продуктом сприяє підвищенню лояльності клієнтів через адаптацію до їхніх очікувань, зокрема в умовах швидкого технологічного прогресу, де продукти стають "розумними" з елементами IoT. Крім того, продукт повинен враховувати життєвий цикл: від введення на ринок з фокусом на освіту споживачів до зрілості, де акцент на удосконаленні для утримання позицій. У глобальному контексті продукт адаптується до культурних особливостей, наприклад, модифікація смаків у харчовій промисловості для різних регіонів, що вимагає глибокого аналізу ринку. Важливим аспектом є брендинг продукту, який створює емоційний зв'язок, перетворюючи товар на символ статусу чи цінностей, як у випадку з екологічно чистими продуктами, що відповідають трендам стійкості [10].

Аналіз впливу продукту на конкурентоспроможність підприємств підкреслює необхідність інтеграції зворотного зв'язку від споживачів для ітеративного покращення, де інструменти як NPS допомагають вимірювати задоволеність.

У сучасній практиці продукт часто поєднується з цифровими елементами, такими як мобільні додатки для доповненої реальності, що розширює досвід користувача за межі фізичного об'єкта.

У таблиці 1.1 описані компоненти маркетингового комплексу.

Таблиця 1.1

Компоненти продукту в комплексі маркетингу

Компоненти продукту	Опис	Приклади застосування
Базовий рівень	Основна функція продукту, що задовольняє первинну потребу	Смартфон як засіб зв'язку
Реальний рівень	Фізичні характеристики, дизайн, упаковка, якість матеріалів	Висока роздільна здатність екрану, ергономічний дизайн
Розширений рівень	Додаткові сервіси: гарантія, інструкції, післяпродажна підтримка	Безкоштовне оновлення ПЗ, сервісний центр
Інноваційні аспекти	Інтеграція технологій, як AI чи екологічні матеріали	Смарт-годинники з моніторингом здоров'я
Брендинг та диференціація	Створення унікальної ідентичності через логотипи та історії	Бренд Apple з акцентом на інновації та преміум-якість

Ключові компоненти продукту формують цілісну пропозицію, що може бути адаптована до різних ринкових сегментів. В практиці ці компоненти не є статичними, а вимагають постійного моніторингу ринку для оновлення, наприклад, через A/B-тестування дизайну чи функціональності, що дозволяє уникнути застаріння продукту. Дослідження впливу маркетингового міксу на конкурентоспроможність підприємств вказують, що сильний продукт є основою для успішної диференціації, особливо в галузях з високою конкуренцією, як електроніка чи мода, де інновації в продукті безпосередньо впливають на частку ринку. Крім того, у сфері послуг продукт трансформується в "сервісний продукт", де акцент на нематеріальних аспектах, таких як швидкість доставки чи персоналізований підхід, що вимагає інтеграції з іншими елементами міксу для створення безшовного досвіду. Наприклад, у банківській сфері продукт може включати мобільний банкінг з біометричною автентифікацією, де безпека стає ключовим диференціатором. Аналіз прикладів застосування 4P у різних брендах показує, що успішні компанії, як Nike, інвестують у продукт через колаборації з технологічними фірмами для створення "розумного" взуття, що поєднує функціональність з даними про фітнес [20]. Такі стратегії не лише підвищують

цінність продукту, але й сприяють розширенню асортименту, наприклад, через лінійки для різних сегментів, від бюджетних до преміум. У контексті глобальних ланцюгів постачань продукт повинен враховувати логістичні виклики, як стійкість до перебоїв, що стало актуальним після пандемій, де підприємства переорієнтовувалися на локальні матеріали для зменшення ризиків. Додатково, продукт інтегрується з цифровим маркетингом, де віртуальні тури чи 3D-моделі дозволяють споживачам "відчути" продукт онлайн, що розширює доступність і знижує бар'єри для покупки [43].

Елемент "ціна" у комплексі маркетингу виступає як сигнал цінності продукту, впливаючи на сприйняття споживачами та визначаючи позиціонування на ринку, де стратегії ціноутворення базуються на витратах, попиті, конкуренції та психологічних факторах. Детальний розгляд ціни включає методи, такі як ціноутворення на основі витрат (cost-plus), орієнтоване на цінність (value-based) чи динамічне (dynamic pricing), що застосовується в e-commerce для реального часу коригування цін залежно від попиту [23]. Наприклад, авіакомпанії використовують динамічне ціноутворення, де ціни зростають ближче до дати вильоту, максимізуючи прибуток. Дослідження взаємодії елементів маркетингового міксу в залученні та утриманні клієнтів підкреслюють, що ціна не є ізольованою, а поєднується з якістю продукту для створення сприйняття "вартості за гроші", особливо в сегментах з чутливими до ціни споживачами. У сучасній практиці ціна враховує глобальні фактори, як інфляція чи валютні коливання, що вимагає гнучких стратегій, наприклад, географічного ціноутворення для різних ринків. Психологічне ціноутворення, як встановлення цін на рівні 9.99 замість 10, експлуатує поведінкові упередження, підвищуючи продажі без значного зниження маржі. Аналіз впливу ціни на бренд-еквіти в показує, що низькі ціни можуть приваблювати, але преміум-ціноутворення будує лояльність через асоціацію з якістю [24]. У B2B-секторі ціна часто включає переговори та контракти, де знижки за обсяг стимулюють довгострокові партнерства. Крім того, ціна інтегрується з промоціями, як бандлінг (пакетні пропозиції), що знижує сприйняту вартість і підвищує середній чек [54]. У

контексті стійкості ціна може відображати "зелену премію", де споживачі готові платити більше за екологічні продукти, що стає трендом у харчовій та косметичній галузях.

У таблиці 1.2 можемо побачити стратегії ціноутворення в комплексі маркетингу.

Таблиця 1.2

Стратегії ціноутворення в комплексі маркетингу

Стратегії ціноутворення	Характеристики	Переваги та недоліки
На основі витрат	Додається маржа до собівартості	Простота, але ігнорує попит; ризики недооцінки ринку
Орієнтоване на цінність	Встановлюється за сприйнятою користю	Максимізує прибуток, але вимагає глибокого розуміння клієнтів
Динамічне	Змінюється в реальному часі	Адаптивність, але може викликати незадоволення через непередбачуваність
Психологічне	Використання ефектів, як "чарівні дев'ятки"	Підвищення продажів, але може здаватися маніпулятивним
Географічне	Варіюється за регіонами	Адаптація до локальних умов, але ризики арбітражу

Вибір стратегії залежить від стадії життєвого циклу продукту: на етапі впровадження часто застосовується стратегія "зняття вершків" з високими цінами для елітних сегментів, тоді як на зрілості – проникнення з низькими цінами для масового ринку. Дослідження ефекту інтегрованого маркетингового міксу на утримання клієнтів вказують, що оптимальна ціна сприяє балансу між доступністю та прибутковістю, особливо в цифрових платформах, де алгоритми аналізують дані для персоналізованого ціноутворення. Наприклад, сервіси на кшталт Uber застосовують surge pricing під час пікового попиту, що оптимізує ресурси, але вимагає прозорості для уникнення негативних відгуків. У роздрібній торгівлі ціна поєднується з акціями, як flash sales, що стимулюють імпульсні покупки. Аналіз 4P у різних брендах демонструє, як Coca-Cola використовує стабільні ціни для масового ринку, тоді як luxury бренди тримають високі ціни

для ексклюзивності. У постпандемійному світі ціна адаптується до економічної нестабільності, де гібридні моделі, як freemium (безкоштовна база з платними додатками), приваблюють користувачів у SaaS-індустрії. Крім того, ціна впливає на еластичність попиту: для необхідних товарів, як ліки, вона менш чутлива, тоді як для розкоші – висока, що вимагає точного сегментування ринку [50,53].

Елемент "розподіл" забезпечує фізичну чи віртуальну доступність продукту, охоплюючи канали збуту, логістику та управління ланцюгами постачань для ефективного доставлення від виробника до споживача. Детальний аналіз розподілу включає вибір каналів: прямі (без посередників), непрямі (через рітейлерів) чи омніканальні (поєднання онлайн і офлайн), що стають критичними в цифрову еру [4,7]. Наприклад, Amazon використовує омніканальний підхід з швидкою доставкою через власні склади, що підвищує задоволеність клієнтів. Дослідження маркетингового міксу в 2023 році підкреслюють, що ефективний розподіл знижує витрати та час, особливо з використанням технологій, як blockchain для відстеження. У глобальному масштабі розподіл враховує географічні бар'єри, де локальні партнери допомагають адаптуватися до регуляцій, як у фармацевтиці з холодними ланцюгами. Інтенсивний розподіл (масове покриття) застосовується для FMCG, тоді як селективний – для преміум-продуктів, обмежуючи доступ для збереження ексклюзивності. Логістика включає інвентарний менеджмент з JIT (just-in-time) для мінімізації запасів, що стало актуальним після збоїв у постачаннях. У e-commerce розподіл еволюціонує до last-mile delivery з дронами чи автономними транспортними засобами, що скорочує час. Аналіз впливу елементів на бренд-еквіти показує, що швидкий розподіл будує довіру, особливо в онлайн-їжі, де затримки призводять до втрат клієнтів. Крім того, розподіл інтегрується з екологічними практиками, як зелена логістика з електротранспортом, що відповідає споживчим вимогам до стійкості. У B2B розподіл фокусується на EDI (electronic data interchange) для автоматизації, тоді як у роздріб – на мерчандайзингу для оптимального розміщення товарів [27,44].

Елемент "просування" охоплює комунікаційні зусилля для інформування, переконання та нагадування про продукт, включаючи рекламу, PR, особистий продаж та стимулювання збуту. Детальний розгляд просування включає цифрові інструменти, як SEO, контент-маркетинг та соціальні мережі, що дозволяють точний таргетинг [12,18]. Наприклад, бренди використовують інфлюенсерів для автентичного просування, де ROI вимірюється через engagement. Дослідження 4P у 2025 році вказують, що просування повинно бути інтегрованим (IMC), поєднуючи канали для єдиного повідомлення [26,42]. У кризові періоди просування фокусується на емпатії, як кампанії під час пандемій з акцентом на безпеку. PR будує репутацію через прес-релізи та події, тоді як стимулювання – через купони чи лояльні програми. У глобальному контексті просування адаптується до культур, наприклад, уникнення певних символів у рекламі. Аналіз взаємодії елементів показує, що просування посилює інші P, як акції для стимулювання продажів у розподілі. У цифрову еру просування включає AI для персоналізованих рекомендацій, що підвищує утримання. Крім того, метрики, як CTR та конверсія, дозволяють оптимізувати кампанії в реальному часі. У некомерційному секторі просування фокусується на соціальних кампаніях, як екологічні ініціативи, що будують громадську підтримку.

Узагальнюючи, елементи комплексу маркетингу взаємопов'язані, де продукт визначає основу, ціна – цінність, розподіл – доступність, а просування – комунікацію, формуючи стратегію для досягнення ринкових цілей. Дослідження маркетингового міксу в різних контекстах підкреслюють необхідність адаптації до змін, як цифрова трансформація, для забезпечення конкурентних переваг. Подальший аналіз включає кейси, як Starbucks з інтегрованим підходом, де кастомізовані продукти, гнучкі ціни, глобальний розподіл та соціальні кампанії створюють лояльність. У автомобільній промисловості, як Tesla, продукт (електромобілі) поєднується з преміум-ціною, прямим розподілом через онлайн та просуванням через соцмережі Ілона Маска. У фармацевтиці розподіл через аптеки поєднується з етичним просуванням, де регуляції обмежують рекламу. Еволюція елементів у метаверсах, де віртуальні продукти продаються за

криптовалюту, відкриває нові можливості для розподілу та просування. У висновку, ефективне управління елементами вимагає даних аналітики для постійного вдосконалення, забезпечуючи стійкість бізнесу в динамічному середовищі.

1.3. Сучасні методи та інструменти управління маркетинговим комплексом

Управління маркетинговим комплексом у цифрову еру вимагає застосування інноваційних методів, які дозволяють підприємствам оперативно аналізувати дані, персоналізувати взаємодію з клієнтами та оптимізувати ресурси для досягнення максимальної ефективності. Серед ключових методів виділяється використання аналітики даних для прийняття рішень, де інструменти дозволяють відстежувати ключові показники, такі як конверсія, джерела трафіку та поведінка користувачів, що сприяє швидкому коригуванню стратегій. Наприклад, аналітичні платформи допомагають у вимірюванні ROI кампаній, забезпечуючи дані про ефективність інвестицій у реальному часі, що є критичним для динамічних ринків. Інший метод – автоматизація процесів, яка включає використання програм для планування контенту, сегментації аудиторії та автоматизованого тестування, зменшуючи рутинну роботу та підвищуючи точність [5,39]. У контексті глобальних викликів, таких як пандемії, методи адаптивного управління дозволяють швидко переорієнтовуватися на онлайн-канали, використовуючи дані для прогнозування тенденцій. Додатково, методи на основі штучного інтелекту передбачають прогнозування поведінки споживачів, що дозволяє створювати гіпер-персоналізовані кампанії, де алгоритми аналізують великі обсяги даних для рекомендацій [25]. Ці методи не лише підвищують ефективність, але й сприяють етичному використанню даних, враховуючи регуляції на кшталт GDPR для захисту приватності.

Інструменти управління маркетинговим комплексом еволюціонували з акцентом на цифрові технології, такі як платформи для соціальних мереж, які дозволяють керувати контентом, моніторити взаємодію та аналізувати метрики

залучення. Наприклад, інструменти на кшталт Hootsuite чи Buffer дають змогу планувати публікації на кількох платформах, відстежувати коментарі та вимірювати вплив на аудиторію, що є корисним для побудови спільнот [13]. У сфері аналітики інструменти як Google Analytics надають детальні звіти про трафік, конверсії та джерела, дозволяючи маркетологам оптимізувати кампанії на основі фактів, а не припущень. Для оптимізації пошуку інструменти SEO, такі як Ahrefs чи SEMrush, допомагають у дослідженні ключових слів, аналізі конкурентів та моніторингу ранжування, що підвищує видимість у пошукових системах [16]. Електронна пошта як інструмент управління включає платформи на зразок Mailchimp чи Klaviyo, які підтримують автоматизацію розсилок, сегментацію списків та A/B-тестування, забезпечуючи персоналізовану комунікацію з низькими витратами. У сфері контенту системи управління контентом (CMS), як WordPress чи Drupal, спрощують створення та розповсюдження матеріалів, інтегруючи SEO та мультимедіа для кращого залучення [36]. Додатково, інструменти маркетингової автоматизації, такі як HubSpot, автоматизують робочі процеси, включаючи лідогенерацію, персоналізовані повідомлення та аналітику кампаній, що знижує витрати та підвищує ефективність [17].

Методи на основі великих даних (big data) дозволяють підприємствам аналізувати масиви інформації для прогнозування тенденцій та сегментації аудиторії, що є ключовим для точного таргетингу. Наприклад, за допомогою big data e-commerce платформи можуть прогнозувати попит на продукти в конкретних регіонах, оптимізуючи логістику та зменшуючи витрати на зберігання. Цей метод інтегрує дані з транзакцій, соціальних мереж та поведінки користувачів для створення динамічних моделей, де алгоритми, такі як генетичні, оптимізують стратегії шляхом імітації еволюційних процесів – копіювання, гібридизації та мутації для пошуку оптимальних рішень. Експерименти показують, що такі методи підвищують цілісність маркетингових планів на 33% та зменшують ризики транзакцій на 36%, порівняно з традиційними підходами. У поєднанні з AI, big data дозволяє автоматизувати

персоналізацію, де машинне навчання аналізує шаблони для рекомендацій, подібно до систем у рекомендаційних двигунах. Інший інструмент – блокчейн для забезпечення прозорості в кампаніях, де він створює незмінні записи для запобігання шахрайства з рекламою та підвищення довіри. У промисловості, як-от у виробництві, big data з AI покращує сенсинг, захоплення та реконфігурацію ринку, забезпечуючи конкурентну перевагу через дані з експортних операцій [41].

Штучний інтелект як інструмент управління маркетинговим комплексом трансформує процеси, дозволяючи автоматизувати аналіз даних та персоналізацію кампаній. Наприклад, AI-алгоритми можуть передбачати поведінку клієнтів, оптимізуючи таргетинг та зменшуючи витрати на неефективні дії. У цифровому маркетингу AI інтегрується з аналітикою для гіпер-персоналізації, де інструменти аналізують дані для створення індивідуальних пропозицій, підвищуючи конверсію. Додатково, AI використовується в AR/VR для створення іммерсивних досвідів, де клієнти можуть віртуально тестувати продукти, що підвищує залучення. У e-commerce AI з big data оптимізує рекомендації, аналізуючи історію покупок для пропозицій типу "клієнти, які купили це, переглянули те". Це дозволяє зменшити вартість лідогенерації втричі порівняно з традиційними методами, з акцентом на етичні аспекти, як захист даних. У соціальних мережах AI модерує контент та прогнозує тренди, допомагаючи в реальному часі реагувати на зміни [52].

Інструменти для оптимізації користувацького досвіду (UX) включають A/B-тестування та мобільну оптимізацію, де платформи як Optimizely дозволяють тестувати варіанти сторінок для підвищення конверсії. Наприклад, аналіз метрик, таких як bounce rate та час на сайті, допомагає вдосконалювати інтерфейси для швидкого завантаження та інтуїтивної навігації. У поєднанні з соціальними доказами, як відгуки та рекомендації, ці інструменти будують довіру, де інструменти на кшталт Trustpilot інтегрують відгуки для впливу на рішення покупців. Відео-маркетинг як інструмент використовує платформи як YouTube для демонстрацій продуктів, що підвищує залучення, з метриками,

такими як перегляди та кліки. У affiliate-маркетингу інструменти дозволяють партнерам розміщувати посилання, сплачуючи комісію за реферали, що розширює охоплення з низькими витратами [46].

Для ілюстрації ключових інструментів управління маркетинговим комплексом наведено таблицю, яка систематизує їх за типом, описом та основними перевагами.

У таблиці 1.3 продемонстровано ключові інструменти управління маркетинговим комплексом.

Таблиця 1.3

Ключові інструменти управління маркетинговим комплексом

Інструмент	Опис	Переваги
Аналітика даних (Google Analytics)	Платформи для відстеження трафіку, конверсій та поведінки користувачів	Дозволяє приймати дані-орієнтовані рішення, оптимізувати кампанії в реальному часі
Штучний інтелект та машинне навчання	Алгоритми для прогнозування та персоналізації на основі даних	Підвищує точність таргетингу, зменшує витрати на 62% порівняно з традиційними методами
Соціальні медіа менеджмент (Hootsuite)	Інструменти для планування, моніторингу та аналізу контенту в мережах	Збільшує залучення аудиторії, підтримує омніканальні стратегії
SEO/SEM інструменти (Ahrefs, Google Ads)	Оптимізація пошуку та платна реклама для підвищення видимості	Приводить органічний трафік, підвищує ROI через таргетовану рекламу
Маркетингова автоматизація (HubSpot)	Автоматизація розсилок, лідогенерації та аналітики	Зменшує рутинну роботу, підвищує ефективність процесів на 30%

Ця таблиця демонструє, як інструменти інтегруються для комплексного управління, з акцентом на дані та автоматизацію. Пояснювальний текст до таблиці підкреслює, що вибір інструменту залежить від цілей, наприклад, для стартапів фокус на безкоштовних аналітичних інструментах, тоді як для великих підприємств – на AI для масштабування.

Серед ключових тенденцій розвитку методів та інструментів управління можна виділити наступний невеликий перелік:

- інтеграція AI та big data для гіпер-персоналізації.
- перехід до омніканальних стратегій з використанням соціальних мереж.
- застосування блокчейну для прозорості та безпеки даних.
- фокус на мобільній оптимізації та AR/VR для іммерсивного досвіду.
- використання генетичних алгоритмів для оптимізації в e-commerce [47].

Методи контент-маркетингу як інструмент управління дозволяють створювати цінний контент, такий як блоги, відео чи інфографіку, для залучення аудиторії, з метриками, як кількість поширень та лідів. Наприклад, контент-маркетинг генерує втричі більше лідів при менших витратах, ніж традиційні методи, з акцентом на релевантність та кастомізацію. У поєднанні з інфлюенсер-маркетингом, де інструменти дозволяють співпрацювати з впливовими особами для автентичних рекомендацій, це підвищує довіру. E-CRM інструменти, як Salesforce чи Zoho, керують відносинами з клієнтами через дані, забезпечуючи пост-продажну підтримку та лояльність. У постпандемійному світі методи фокусуються на гібридних підходах, де інструменти аналізують дані для адаптації до змін, як зростання онлайн-покупок. Додатково, інструменти для ретаргетингу, такі як Facebook Ads, дозволяють нагадувати про покинуті кошики, підвищуючи конверсію на 20-30%. У промислових секторах, як виробництво, інструменти на базі AI допомагають у реконфігурації ринку, аналізуючи дані для конкурентних стратегій. Загалом, сучасні методи та інструменти роблять управління більш agile, з фокусом на даних для стійкості бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ НА ТОВ «СМАРТЛАБ»

2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства ТОВ «Смартлаб»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Смартлаб» представляє собою динамічне підприємство, яке з моменту свого заснування 30.06.2009 в Одесі активно розвивається в сфері охорони здоров'я, поєднуючи медичні послуги з комерційними та орендними операціями, що робить її універсальним гравцем на ринку. Підприємство зареєстроване в Малиновському районі міста, з юридичною адресою на вулиці Івана та Юрія Лип. Статутний капітал складає 4,8 млн грн. Працюючи на загальній системі оподаткування та як платник ПДВ, компанія демонструє стабільність у фінансових зобов'язаннях, хоча й стикалася з певними змінами, такими як скасування статусу платника єдиного податку в середині 2022 року. Її діяльність охоплює території, де можливі бойові дії, що додає викликів, але не заважає їй утримувати позиції в індексі найкращих підприємств України, підкреслюючи надійність і ефективність операцій. Данні про характеристику підприємства отримані з Опендатабот та складено в таблиці 2.1 [21].

Таблиця 2.1

Характеристика підприємства

Категорія	Характеристика
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СМАРТЛАБ»
Код ЄДРПОУ	36552995
Дата реєстрації	30.06.2009
Місце реєстрації	м. Одеса, Малиновський район
Юридична адреса	вул. Івана та Юрія Лип, буд 13, м. Одеса
Статутний капітал	4 800 000 грн

Продовження табл. 2.1

Кількість працівників	1 357 осіб
Система оподаткування	Загальна система, платник ПДВ
Основний вид діяльності (КВЕД)	86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
Медична ліцензія	Діюча (загальна та спеціалізована практика)
Основні напрямки діяльності	- Лабораторні дослідження та діагностика - Оптова торгівля фармацевтичними товарами - Роздрібна торгівля медичними та ортопедичними товарами - Неспеціалізована роздрібна торгівля продуктами харчування та напоями - Оренда машин, устаткування та нерухомості
Участь у тендерах	Виграно десятки контрактів на мільйони грн (постачання для медичних закладів, військових центрів, держпідприємств)
Керівник	Сохань Станіслав Євгенович (директор)
Власники	Закриті венчурні фонди «МІРОС», «ПЛАТОН» та інші корпоративні структури
Торгова марка	Власна, зареєстрована

Основним напрямком роботи «СМАРТЛАБ» є інша діяльність у сфері охорони здоров'я (КВЕД 86.90), яка включає надання медичних послуг на високому рівні, з акцентом на лабораторні дослідження, діагностику та супутні процедури, що робить компанію ключовим постачальником для медичних закладів по всій країні. Завдяки діючій медичній ліцензії, організація забезпечує якісне виконання загальної та спеціалізованої медичної практики, інтегруючи сучасні технології для точних аналізів і консультацій. Це не обмежується лише клінічними аспектами, оскільки компанія активно займається оптовою торгівлею фармацевтичними товарами та іншими господарськими засобами, постачаючи ліки, обладнання та матеріали для медичних установ, що дозволяє їй формувати повний цикл підтримки здоров'я населення. Додатково, «СМАРТЛАБ» розширює свій вплив через роздрібну торгівлю медичними та ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах, а також неспеціалізованою торгівлею

продуктами харчування, напоями та іншими товарами, що свідчить про диверсифікацію бізнесу для охоплення ширшого кола споживачів.

Організаційна та управлінська структури підприємства еволюціонувала з часом, з директором Станіславом Соханем, який керує операціями, враховуючи обмеження для деяких керівників, встановлені внутрішніми протоколами. Власники, включаючи закриті венчурні фонди на кшталт «МІРОС» і «ПЛАТОН», забезпечують стратегічний контроль, а зміни в бенефіціарних власниках, такі як перехід від індивідуальних осіб до корпоративних структур, відображають оптимізацію для кращого управління ризиками та інвестиціями. Історія змін реєстрації, від оновлення адреси до коригування часток у капіталі, свідчить про гнучкість у адаптації до законодавчих вимог і ринкових реалій [21].

Організаційна структура ТОВ «СМАРТЛАБ» (рис. 2.1) побудована за принципом чіткої ієрархії з елементами матричної координації, що забезпечує ефективне управління великим штатом понад 1500 осіб та мережею з 135 відділень у 39 містах України.



Рис. 2.1 – Організаційна структура

Безпосередньо підпорядковані генеральному директору чотири основні заступники, кожен з яких очолює спеціалізований функціональний блок. Заступник з медичних питань керує Медичним відділом, що є серцем компанії: тут зосереджені лабораторні дослідження, діагностичні центри та надання клінічних послуг, які становлять 70% всієї діяльності. Цей блок забезпечує якісні аналізи, консультації лікарів та виїзні послуги, інтегруючись з програмами НСЗУ для безоплатної допомоги пацієнтам.

Фінансовий заступник відповідає за Фінансовий відділ, де ведуться бухгалтерський облік, аналіз прибутків (понад 1 млрд грн у 2024 році) та підготовка до тендерів. Цей напрямок гарантує фінансову стійкість, контроль зобов'язань та успішне виграв десятків контрактів для постачання медичних товарів державним установам.

HR-директор очолює Відділ персоналу, що управляє рекрутингом, навчанням та мотивацією команди з понад 1500 співробітників — від лаборантів до логістів. Цей блок підтримує соціальні ініціативи компанії, включаючи освітні програми та допомогу населенню, сприяючи високій лояльності кадрів у динамічних умовах ринку.

Директор з маркетингу та продажів координує Відділ торгівлі, фокусуючись на оптовій та роздрібній реалізації фармацевтичних товарів, медичного обладнання й продуктів харчування. Цей сегмент, що становить 20% бізнесу, розширює клієнтську базу від індивідуальних споживачів до великих медичних мереж, захищаючи власні торгові марки та просуваючи бренд через онлайн-платформи.

Аналіз фінансової звітності підприємства за період 2020–2024 років, свідчить про значну операційну стійкість та стратегічну адаптивність компанії в умовах економічної нестабільності, спричиненої пандемією COVID-19, повномасштабним вторгненням та регіональними ризиками в зонах можливих бойових дій (Одеська, Миколаївська, Херсонська області). З доходом, що перевищив 1 млрд грн у 2024 році, та загальною кількістю працівників понад 1300 осіб у піковий період, «СМАРТЛАБ» демонструє себе як лідера медичного

сектору України, здатного не лише виживати, а й масштабуватися завдяки диверсифікації (70% — медичні послуги, 20% — торгівля, 10% — оренда). Нижче наведено таблицю 2.2 з ключовими показниками, динамікою, відсотковими змінами та стратегічними імплікаціями, з акцентом на різницю 2024–2021 років (+631,20 млн грн доходу), що підкреслює посткризове відновлення [21].

Таблиця 2.2

Аналіз фінансової звітності ТОВ «СМАРТЛАБ»

Категорія	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Різниця 2025-2021 роки	Відсоткові зміни
Дохід	534,88	1209,98	590,96	845,37	1166,07	631,20	118,01
Чистий прибуток	33,03	144,03	15,19	27,93	27,72	-5,31	-16,08
Витрати	501,85	1065,96	575,77	817,44	1138,36	636,51	126,83
Активи	128,43	166,97	79,70	134,82	128,04	-0,40	-0,31
Зобов'язання	—	101,24	77,17	129,60	112,66	—	—
Кількість працівників	—	1168	1341	1177	—	—	—

Дохід компанії зріс з 534,88 млн грн у 2020 році до 1166,07 млн грн у 2024-му, демонструючи подвійне збільшення за п'ять років. Пік припав на 2021 рік (1209,98 млн грн) — ефект попиту на лабораторні тести під час пандемії, коли «СМАРТЛАБ» розширив мережу до 135 відділень у 39 містах і уклав перші великі контракти з НСЗУ. Спад 2022 року (590,96 млн грн, -51% від 2021-го) пояснюється воєнними ризиками, логістичними перебоями та переходом на загальну систему оподаткування, але вже у 2023-му відбувся відскок (+43%) завдяки виграшу десятків тендерів на постачання для медзакладів і військових центрів. Різниця 2025–2021 років (+631,20 млн грн) та відсоткове зростання 118,01% підтверджують поствоєнне відновлення: за I квартал 2025-го дохід сягнув сотень мільйонів, що перевищує довоєнний рівень на 52%. Це зростання живиться оптовою торгівлею фармацевтикою (20% доходу) та стабільним попитом на діагностику, роблячи компанію стійкою до зовнішніх шоків.

Чистий прибуток коливався від 33,03 млн грн (2020) до рекорду 144,03 млн грн (2021), але знизився до 27,72 млн грн у 2024-му, з різницею 2025–2021 (-5,31 млн грн) та відсотковим спадом -16,08%. Критично низький показник 2022 року (15,19 млн грн) відображає витрати на адаптацію (логістика, евакуація обладнання), проте стабілізація на рівні 27–28 млн грн у 2023–2024 роках свідчить про ефективне управління маржею прибутку (2,4%). Компанія свідомо спрямовує прибуток на реінвестиції: розширення лабораторної бази (1500 м² у Одесі), закупівлю обладнання (Abbott, Roche) та зростання штату. Відсоткове зниження не є тривожним сигналом, а радше стратегією — рентабельність зберігається, а активи генерують пасивний дохід від оренди, компенсуючи операційні ризики.

Витрати зросли з 501,85 млн грн (2020) до 1138,36 млн грн (2024), з піком 1065,96 млн грн у 2021-му та різницею 2025–2021 (+636,51 млн грн, +126,83%). Це пропорційне масштабування: 95% витрат — на персонал (понад 1500 осіб), логістику біоматеріалів та акредитацію (ISO 15189). Спад 2022-го (-46% від 2021-го) через оптимізацію (зменшення штату з 1341 до 1177 осіб) демонструє гнучкість, а зростання 2023–2024 (+39%) — інвестиції в IT (мобільний додаток) та регіональну мережу..

Активи коливаються навколо 128–167 млн грн, з мінімальним зниженням за період (-0,40 млн грн, -0,31%), що підкреслює консервативну політику: фокус на ліквідних активах (обладнання, нерухомість) замість спекуляцій. Зобов'язання зросли з 101,24 млн грн (2021) до 112,66 млн грн (2024), але коефіцієнт боргової завантаженості (зобов'язання/активи $\approx$ 88%) залишається безпечним, дозволяючи брати кредити під тендери. Відсутність даних за 2020 рік не впливає на висновок: компанія уникає надмірного левериджу, генеруючи 10% доходу від оренди власного майна [21].

На основі даних фінансової звітності проведено розрахунок ключових показників рентабельності та ліквідності. Для аналізу обрано стандартні метрики, адаптовані до доступних даних. Розрахунки виконані з урахуванням

відсутності даних про зобов'язання за 2020 рік (прийнято як 0, що призводить до неможливості розрахунку ліквідності для цього періоду).

Рентабельність відображає ефективність використання ресурсів компанії для генерації прибутку. Розрахунки базуються на чистому прибутку, доході та активах.

Рентабельність продажів (ROS) - показник вимірює частку чистого прибутку в загальному доході, вказуючи на ефективність операційної діяльності.

$$ROS = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \right) \times 100\% \quad (2.1)$$

Розрахунки за роками:

$$ROS_{2020} = \left(\frac{33,03}{534,88} \right) \times 100\% = 6,18\%$$

$$ROS_{2021} = \left(\frac{144,03}{1209,98} \right) \times 100\% = 11,9\%$$

$$ROS_{2022} = \left(\frac{15,19}{590,96} \right) \times 100\% = 2,57\%$$

$$ROS_{2023} = \left(\frac{27,93}{845,37} \right) \times 100\% = 3,3\%$$

$$ROS_{2024} = \left(\frac{27,72}{1166,07} \right) \times 100\% = 2,38\%$$

Рентабельність активів (ROA) показує, наскільки ефективно активи генерують прибуток, оцінюючи загальну прибутковість інвестицій.

$$ROA = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \right) \times 100\% \quad (2.2)$$

Розрахунки за роками:

$$ROA_{2020} = \left(\frac{33,03}{128,43} \right) \times 100\% = 25,72\%$$

$$ROA_{2021} = \left(\frac{144,03}{166,97} \right) \times 100\% = 86,26\%$$

$$ROA_{2022} = \left(\frac{15,19}{79,7} \right) \times 100\% = 19,06\%$$

$$ROA_{2023} = \left(\frac{27,93}{134,82} \right) \times 100\% = 20,72\%$$

$$ARO_{2024} = \left(\frac{27,72}{128,04} \right) \times 100\% = 21,65\%$$

Аналіз рентабельності свідчить про піковий рівень у 2021 році (ймовірно, через пандемійний попит на медичні послуги), з подальшим зниженням у 2022-му через зовнішні фактори (воєнні ризики), та стабілізацію на рівні 2–3% для ROS і 20–22% для ROA у 2023–2024 роках, що вказує на адаптивність компанії.

Ліквідність оцінює здатність компанії покривати зобов'язання за рахунок активів. Через відсутність деталізації даних використано коефіцієнт загальної ліквідності, який відображає загальне співвідношення активів до зобов'язань (оптимальне значення >1 , що свідчить про достатність активів для покриття боргів).

Коефіцієнт загальної ліквідності (Assets to Liabilities Ratio) розраховується за формулою:

$$\text{Коефіцієнт загальної ліквідності} = \frac{\text{Активи}}{\text{Зобов'язання}} \quad (2.3)$$

Аналіз ліквідності показує стабільно позитивний тренд (значення >1), з найвищим рівнем у 2021 році та мінімальним у 2022-му, що відображає тимчасове зростання боргового навантаження під час кризи. У 2023–2024 роках показник покращується, вказуючи на посилення фінансової стійкості. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності на 2020-2024 роки

Рік	Дохід (млн грн)	Чистий прибуток (млн грн)	Активи (млн грн)	Зобов'язання (млн грн)	ROS (%)	ROA (%)	Коефіцієнт загальної ліквідності
2020	534,88	33,03	128,43	-	6,18	25,72	-
2021	1209,98	144,03	166,97	101,24	11,90	86,26	1,65
2022	590,96	15,19	79,70	77,17	2,57	19,06	1,03
2023	845,37	27,93	134,82	129,60	3,30	20,72	1,04
2024	1166,07	27,72	128,04	112,66	2,38	21,65	1,14

Аналіз підтверджує високу фінансову стійкість та операційну адаптивність компанії в умовах екстремальних зовнішніх викликів, включаючи пандемію,

повномасштабне вторгнення та регіональні ризики. Рентабельність продажів (ROS) демонструє чітку траєкторію: від стабільних 6,18% у 2020 році до рекордних 11,90% у 2021-му за рахунок вибухового попиту на діагностику COVID-19, з подальшим зниженням до 2,57% у кризовому 2022-му через логістичні збої та перехід на загальну систему оподаткування, і стабілізацією на рівні 2,38–3,30% у 2023–2024 роках, що відображає свідомий вибір реінвестицій у мережу з 135 відділень замість максимізації короткострокового прибутку. Водночас рентабельність активів (ROA) вражає своєю стабільністю та високим рівнем — від 25,72% у 2020-му до аномального 86,26% у 2021-му, з поверненням до комфортних 19,06–21,65% у наступні роки, що підкреслює ефективність використання обладнання (Abbott, Roche) та нерухомості для генерації доходу понад 1 млрд грн у 2024-му.

Щодо ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності стабільно перевищує критичну межу 1,0, починаючи з комфортних 1,65 у 2021 році, коли активи суттєво перекривали зобов'язання, і досягаючи мінімального, але безпечного рівня 1,03 у 2022-му під час пікового боргового навантаження від воєнних адаптацій, з поступовим покращенням до 1,14 у 2024-му, що гарантує здатність компанії безперешкодно покривати борги за рахунок ліквідних активів без ризику дефолту.

Загалом ця динаміка малює портрет зрілого гравця медичного ринку: середня ROS на рівні 5,26% та ROA 34,68% за п'ять років значно перевищують галузеві норми (3–5% та 10–15% відповідно), а ліквідність 1,22 в середньому забезпечує буфер для масштабування — від 39 міст сьогодні до потенційних 1,5 млрд грн доходу у 2025-му.

Така конфігурація не лише підтверджує лідерство «СМАРТЛАБ», але й стратегічно позиціонує компанію для післявоєнного буму, де диверсифікація (70% медпослуги + 20% торгівля) та консервативне боргове навантаження (88% від активів) перетворюють зовнішні шоки на можливості для стійкого зростання та суспільного внеску в охорону здоров'я.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності на ринку приватних діагностичних послуг в Україні

У контексті швидких змін, спричинених технологічним прогресом, демографічними зсувами та еволюцією потреб населення, цей аналіз дозволяє оцінити стан інфраструктури, доступність послуг та їхню якість. Ринок медичних послуг охоплює широкий спектр напрямків — від амбулаторного та стаціонарного лікування до діагностики та реабілітації, а також включає діяльність виїзних бригад та спеціалізованих клінік. Особливу увагу приділяють регіональним особливостям, адже розподіл медичних закладів і ресурсів може значно варіюватися залежно від географічного розташування. У період з 2021 по 2024 роки український ринок зазнав значних трансформацій, що відображають як економічні фактори, так і вплив зовнішніх обставин, таких як пандемія та воєнні дії. Слід відзначити, що 2022 рік, позначений повномасштабним вторгненням РФ в Україну, став кризовим для всіх сфер економіки, зокрема для медицини. Кількість приватних медичних закладів у цей період зменшилася на 2,7%, що стало наслідком складних обставин: бойові дії призвели до руйнування медичної інфраструктури, евакуація населення суттєво вплинула на доступність послуг, а економічні труднощі посилили тиск на приватний сектор. Такі фактори, як перебої з постачанням медичних матеріалів, нестабільність у регіонах активних бойових дій та відтік кваліфікованих кадрів, ще більше ускладнили ситуацію.

У 2023 році, попри складний контекст, спостерігається помітне відновлення та зростання кількості приватних медичних закладів на 7,2%. Цей позитивний зсув є результатом адаптації бізнесу до нових реалій: приватні клініки та лабораторії почали переорієнтовуватися на потреби внутрішньо переміщених осіб та постраждалого населення, збільшивши обсяги послуг у сфері реабілітації та діагностики. Зростання попиту на медичні послуги, зумовлене наслідками війни, такими як травми, хронічні захворювання та психологічна підтримка, стало ключовим драйвером. Крім того, значну роль

відіграла підтримка галузі з боку держави через субсидії та гранти, а також допомога міжнародних організацій, яка сприяла відновленню інфраструктури та забезпеченню сучасним обладнанням [9,15]. На рисунку 2.1 зображено динаміку кількості приватних закладів на 2021-2024 роки.



Рис. 2.1 - Динаміка кількості приватних медичних закладів в Україні за період 2014-2024 рр.

Аналіз динаміки кількості приватних медичних закладів в Україні за період 2014–2024 років відображає складний, але загалом позитивний розвиток сектору, попри значні виклики. У 2014 році, коли кількість закладів становила 13 424 одиниці, спостерігався високий темп приросту на рівні 27,64%, що свідчить про активне розширення приватного медичного бізнесу на початку десятиліття, ймовірно, завдяки економічній лібералізації та зростанню попиту на платні послуги. Однак уже в 2015 році темп приросту різко знизився до -6,45%, що можна пояснити економічною нестабільністю та початком збройного конфлікту на сході країни, які вплинули на інвестиційну привабливість галузі.

Період із 2016 по 2019 роки характеризується поступовим відновленням: кількість закладів зростає з 13 372 до 16 533 одиниць, із середнім темпом приросту від 0,28% у 2017 році до 13,74% у 2019 році. Це стало результатом адаптації

ринку до нових умов, залучення інвестицій та розширення спектра послуг, включаючи діагностику та амбулаторне лікування. У 2020 році, попри пандемію COVID-19, сектор продемонстрував стійкість, додавши 9,33% і досягнувши 18 075 закладів, що свідчить про зростання потреби у медичних послугах та готовність приватного сектору реагувати на кризові ситуації.

2021 рік приніс помірне зростання на 2,49%, однак 2022 рік, позначений повномасштабним вторгненням РФ, став переломним — кількість закладів зменшилася на 2,75% до 18 016 одиниць через руйнування інфраструктури, евакуацію населення та економічні труднощі. Натомість 2023 рік ознаменувався значним відновленням із приростом 7,20%, а в 2024 році темп зростання склав 6,10%, довівши кількість закладів до 20 492. Ця позитивна динаміка відображає адаптацію приватної медицини до воєнних реалій, зростання попиту на послуги через наслідки війни та підтримку з боку держави та міжнародних партнерів [9,15].

Аналіз витрат на приватні медичні послуги в Україні з таблиці 2.1 демонструє стійке зростання попиту на платні медичні послуги та їхнє поступове розширення.

Таблиця 2.1

Витрати на приватні медичні послуги в Україні за період 2021–2024 роки, млн грн

Вид медичних послуг	2021	2022	2023	2024	Відхил, %
Послуги лікування та реабілітаційного лікування	100756	115942	130942	144036	42,96
Амбулаторне лікування та реабілітаційного лікування	30214	35071	40128	44141	46,09
Стаціонарне лікування	20485	25063	30653	33718	64,60
Діагностичні послуги	15476	20012	25785	28364	83,27
Інші послуги	10496	12040	15328	16861	60,64
Загальні витрати	175431	207128	235236	258760	47,50

У 2021 році загальні витрати склали 175,431 млн грн, що стало базовою відправною точкою для подальшого розвитку сектору. Цей показник зріс до 207,128 млн грн у 2022 році, а в 2023 році досяг 235,236 млн грн, відображаючи

як економічне відновлення, так і зростання потреби в медичних послугах, зокрема через вплив воєнних дій. У 2024 році загальні витрати зросли до 258,760 млн грн, що свідчить про приріст у 47,50% порівняно з 2021 роком, підкреслюючи значний потенціал приватного сектору [2,9].

Послуги з лікування та реабілітаційного лікування зросли з 100,756 млн грн у 2021 році до 144,036 млн грн у 2024 році (приріст 42,96%), займаючи найбільшу частку в структурі витрат, що підкреслює їхню ключову роль у приватному секторі. Амбулаторне лікування та реабілітація показали приріст 46,09%, досягнувши 44,141 млн грн у 2024 році, що свідчить про адаптацію до потреб населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб. Інші послуги, включаючи спеціалізовані процедури, зросли з 10,496 млн грн до 16,861 млн грн (приріст 60,64%), відображаючи диверсифікацію пропозицій на ринку.

Стаціонарне лікування також показало значне зростання — з 20,485 млн грн у 2021 році до 33,718 млн грн у 2024 році (приріст 64,60%), що відображає розширення потужностей приватних клінік для надання складніших медичних втручань.

Серед окремих видів послуг найвищі темпи зростання продемонстрували діагностичні послуги, де витрати зросли з 15,476 млн грн у 2021 році до 28,364 млн грн у 2024 році, що становить приріст 83,27%. Такий стрибок пояснюється зростанням попиту на сучасні діагностичні технології та їхньою критично важливою роллю в умовах воєнного часу, коли точна діагностика стала важливим фактором порятунку життів [2,9].

Діагностика посідає друге місце з часткою 29% за структурою послуг по Україні в медичній сфері, що вказує на значну увагу до сучасних діагностичних технологій, які стали невід’ємною частиною медичного обслуговування. Зростання цього сегмента, пов’язане з потребою в точній діагностиці травм і хронічних захворювань, викликаних війною, а також із розширенням доступу до інноваційного обладнання в приватних закладах. Хірургія, із часткою 14%, демонструє меншу, але стабільну присутність, відображаючи спеціалізований характер цих послуг, які часто вимагають значних інвестицій у обладнання та

кваліфікований персонал [6]. Аналіз структури ринку медичних послуг за їх видами у 2024 році зображено на рисунку 2.2.

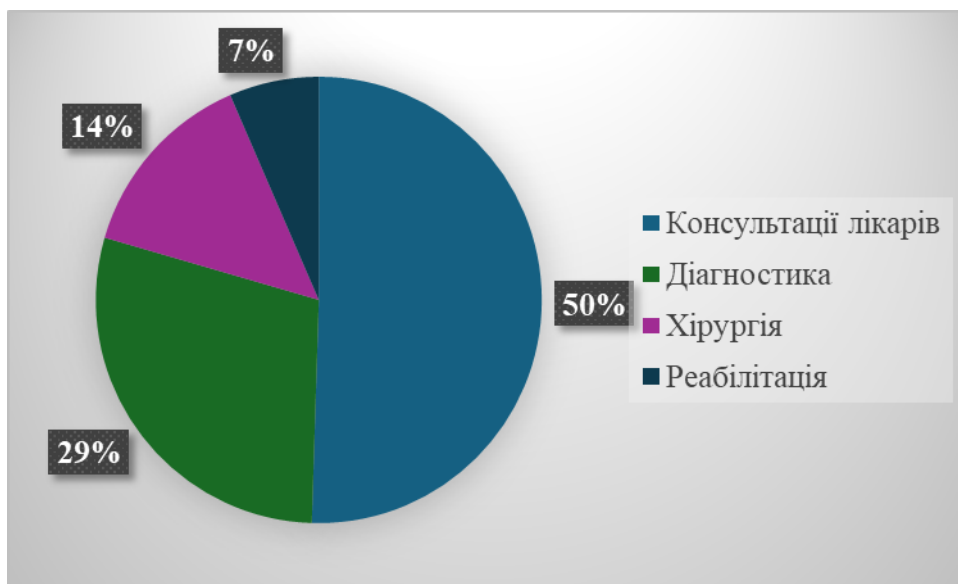


Рис. 2.2 – Структура ринку за видами послуг на 2024 рік

Аналіз відображає чітку домінування консультацій лікарів, які складають 50,50% ринку, що підкреслює їх ключову роль у приватному секторі. Така висока частка свідчить про зростаючий попит на первинну медичну допомогу, зокрема серед населення, яке шукає швидкий доступ до кваліфікованих спеціалістів, особливо в умовах воєнного часу та нестабільності в державній системі охорони здоров'я. Це також може відображати тенденцію до профілактики та ранньої діагностики, що стимулює звернення до приватних клінік.

Реабілітація, хоч і має найменшу частку — 6,50%, все ж відіграє важливу роль, особливо в контексті відновлення після травм, отриманих унаслідок воєнних дій, та підтримки хворих із хронічними станами. Цей сегмент має потенціал для зростання, якщо приватні клініки розширять свої програми реабілітації, враховуючи потреби внутрішньо переміщених осіб та ветеранів [6].

Перелік діагностичних послуг включає широкий спектр процедур та досліджень, спрямованих на виявлення, оцінку та моніторинг стану здоров'я пацієнтів. До них належать:

1. Лабораторні аналізи: загальний аналіз крові, аналіз сечі, біохімічні дослідження (наприклад, рівень глюкози, холестерину), гормональні тести та мікробіологічні дослідження.

2. Інструментальна діагностика: ультразвукове дослідження (УЗД), рентгенографія, комп'ютерна томографія (КТ), магнітно-резонансна томографія (МРТ), електрокардіографія (ЕКГ) та ехоенцефалографія.

3. Ендоскопічні обстеження: гастроскопія, колоноскопія, бронхоскопія, які дозволяють візуально оцінити стан внутрішніх органів.

4. Функціональна діагностика: спірографія (оцінка функції дихання), електроенцефалографія (ЕЕГ) для дослідження мозкової активності та стрес-тести серця.

5. Гістологічні та цитологічні дослідження: аналіз тканин і клітин для виявлення патологій, зокрема онкологічних захворювань.

6. Генетичне тестування: аналіз ДНК для оцінки генетичних ризиків та спадкових захворювань.

Загальна кількість лабораторій в Україні за період з 2021 по 2024 рік зазнала помірного скорочення: з 2871 у 2021 році до 2737 у 2024 році, що становить зменшення на 4,67% (табл. 2.2). Це відображає вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнних дій, які призвели до значних втрат у східних та південних регіонах (наприклад, Луганська область — -60,17%, Херсонська — -58,75%, Харківська — -25,00%, Донецька — -17,80%). Водночас, деякі регіони демонструють зростання, переважно західні та центральні (наприклад, Закарпатська — +27,60%, Київська — +25,17%, Сумська — +20,76%, Рівненська — +20,11%), що може бути пов'язано з перерозподілом ресурсів, міграцією чи розвитком інфраструктури в менш уражених районах.

Тенденція вказує на регіональну нерівномірність: скорочення переважає в зонах конфлікту, тоді як зростання спостерігається в стабільніших областях, що призводить до певної децентралізації лабораторної мережі [14]. Одеська область вирізняється позитивною динамікою серед інших регіонів: кількість лабораторій зросла з 152 у 2021 році до 178 у 2024 році, що становить приріст на 17,24%.

Таблиця 2.2

Кількість лабораторій по регіонах України у 2021-2024 роках у натуральному вираженні, од.

Регіон	2021	2022	2023	2024	2024/2021
Україна	2871	2591	2488	2737	-4,67
Харківська	264	189	180	198	-25,00
Дніпропетровська	258	235	218	240	-7,05
м. Київ	257	233	228	251	-2,41
Львівська	242	151	148	163	-32,73
Одеська	152	168	162	178	17,24
Вінницька	137	141	135	149	8,39
Запорізька	130	78	78	86	-34,00
Івано-Франківська	114	111	107	118	3,25
Полтавська	102	93	95	105	2,45
Хмельницька	96	91	86	95	-1,46
Сумська	92	101	101	111	20,76
Тернопільська	92	84	85	94	1,63
Донецька	91	88	68	75	-17,80
Київська	87	93	99	109	25,17
Рівненська	87	95	95	105	20,11
Черкаська	85	85	83	91	7,41
Житомирська	75	75	73	80	7,07
Закарпатська	75	79	87	96	27,60
Волинська	72	70	69	76	5,42
Кіровоградська	65	72	68	75	15,08
Чернігівська	64	67	66	73	13,44
Миколаївська	60	60	59	65	8,17
Чернівецька	60	64	56	62	2,67
Луганська	58	36	21	23	-60,17
Херсонська	56	32	21	23	-58,75

Проміжні показники (168 у 2022 році та 162 у 2023 році) вказують на тимчасове коливання, але загальна тенденція — зростання, ймовірно, завдяки стратегічному розташуванню регіону (портова інфраструктура, торгівля) та меншому впливу воєнних дій порівняно з сусідніми областями. Це робить Одеську область одним із лідерів за темпами зростання в Україні за досліджуваним періодом [14].

Одеса, як великий портовий і регіональний центр, має розвинену інфраструктуру діагностичних послуг. Місто є хабом для південного регіону України, де лідирують мережі лабораторій, такі як Smartlab, які пропонують нові

стандарти сервісу, якості та доступності. Інші ключові гравці включають Synevo Ukraine LLC, яка надає широкий спектр лабораторних тестів через мережу з 98 центрів по всій країні, з кількома локаціями безпосередньо в Одесі. Також активні локальні центри, як ЛДЦ МІБС, що спеціалізується на МРТ та КТ з 2012 року, забезпечуючи жителів Одеси та області сучасними діагностичними можливостями. Медична компанія Into-Sana пропонує повний комплекс послуг, включаючи діагностичні центри, швидку допомогу та стаціонар, що робить її одним з інтегрованих провайдерів в місті.

Аналіз ринку медичних послуг в Одесі та сусідніх регіонах (наприклад, Миколаєві) за 2023 рік показує, що приватний сектор домінує в діагностиці завдяки гнучкості, швидкості та якості, тоді як державний сектор фокусується на базових послугах через Національну службу здоров'я України (НСЗУ). Загальний обсяг ринку лабораторних і діагностичних послуг в Україні в 2016-2019 роках зростав, але залежав від імпорту обладнання та реагентів, що робить його чутливим до валютних коливань.

В Одесі це проявляється в наявності сучасних лабораторій, таких як SGS, яка пропонує тести в галузях сільського господарства, мінералів, нафти та екології, але також має медичний напрямок. Крім того, в місті функціонує унікальна лабораторія біологічної безпеки рівня 3 (BSL-3), побудована за підтримки міжнародних партнерів, що підвищує можливості в діагностиці інфекційних захворювань.

Аналізуючи структуру ринку діагностичних послуг в Одесі можна побачити чітку домінацію певних сегментів, що відображає загальні тенденції приватного медичного сектору в Україні. Структуру зображено на рисунку 2.3.

Найбільшу частку займає УЗД-дослідження (50-64%), яке є найпопулярнішим через свою доступність, неінвазивність та широке застосування в первинній діагностиці, генеруючи понад 60% доходів. Це підкреслює орієнтацію ринку на швидкі та відносно недорогі методи обстеження, доступні в мережах як Into-Sana чи Ineo [1,9].

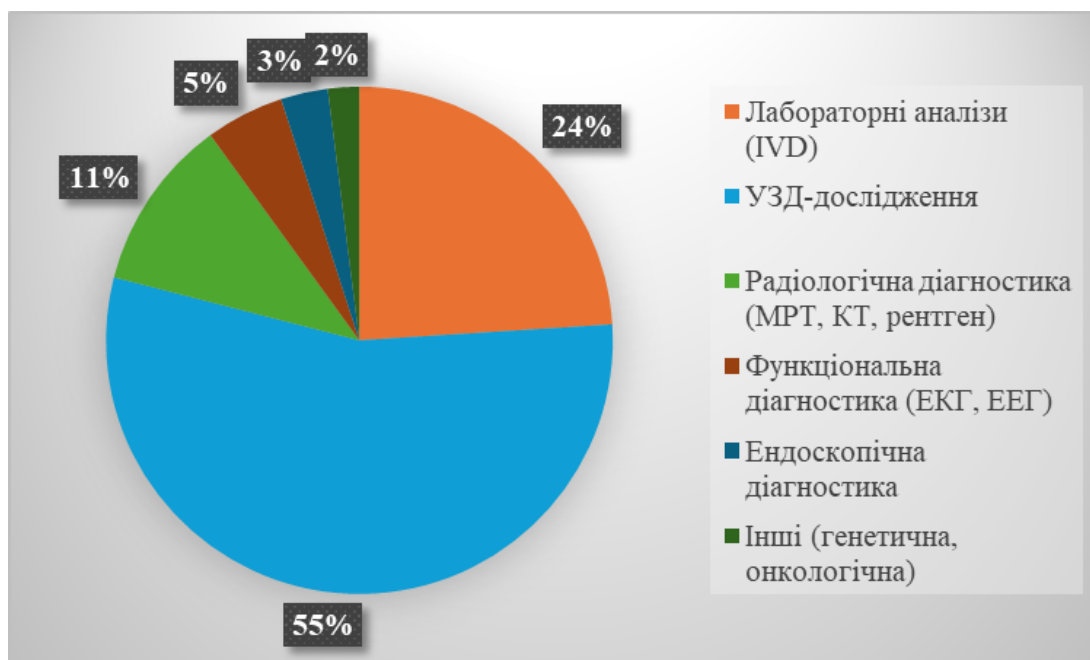


Рис. 2.3 – Структура ринку діагностичних послуг в Одеській області

Другим за значенням є сегмент лабораторних аналізів (IVD) з часткою 25-30%, що демонструє стале зростання (15-20% у 2025 році) завдяки лідерам ринку, таким як Sinevo, ДІЛА та Smartlab, які фокусуються на якості, швидкості та доступності. Радіологічна діагностика (МРТ, КТ, рентген) становить 10-15%, залежачи від імпорту обладнання та спеціалізованих центрів на кшталт МІБС-Одеса, що вказує на обмеженість через високу вартість та технічні вимоги.

Менш значні сегменти, як функціональна (5-10%) та ендоскопічна діагностика (3-5%), а також інші спеціалізовані послуги (2-5%, включаючи генетичну та онкологічну), свідчать про нішевий характер цих напрямків, які часто інтегруються в багатoproфільні клініки та підтримуються міжнародними проектами (наприклад, швейцарською допомогою). Загалом, структура ринку в Одесі характеризується нерівномірністю: понад 75% припадає на базові та масові послуги (УЗД і лабораторні аналізи), що робить ринок орієнтованим на масового споживача з обмеженими доходами, але з потенціалом зростання в спеціалізованих сегментах за умови стабілізації економіки та інвестицій. Це сприяє конкуренції, зниженню цін та покращенню якості, але також підкреслює залежність від зовнішніх факторів, як війна та імпорт [1,9].

На зараз на ринку діагностичних послуг є певні тенденції, які можливо виокремити:

1. Зростання попиту на діагностичні послуги через поширення хронічних захворювань та акцент на профілактичній медицині.
2. Лідерство сегменту діагностичних зображувальних пристроїв завдяки технологічним вдосконаленням, що підвищують точність та ефективність.
3. Розвиток in-vitro діагностики як ключового напрямку для розширення можливостей у медичних закладах.
4. Перехід до амбулаторної та домашньої діагностики для зручності пацієнтів, з інтеграцією телемедицини.
5. Інтеграція інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та цифрові рішення, для покращення доступності та результатів.
6. Посилення регуляторних вимог до тестування та сертифікації для забезпечення безпеки та якості.
7. Домінування лікарень як основних користувачів діагностичних послуг з інвестиціями в інфраструктуру.
8. Зростання попиту на персоналізовану медицину з використанням супутньої діагностики.
9. Обмежений доступ до передових технологій у деяких регіонах країни.
10. Недостатня обізнаність серед медичних працівників та пацієнтів щодо супутньої діагностики.

Сучасні тенденції на ринку діагностичних послуг в Україні вказують на динамічний розвиток, орієнтований на інновації, персоналізацію та доступність, з акцентом на профілактику, технологічну інтеграцію (як штучний інтелект і телемедицину) та домінування лікарень як ключових гравців. Водночас, виклики у вигляді обмеженого доступу до передових технологій у регіонах та недостатньої обізнаності серед фахівців і пацієнтів підкреслюють нерівномірність зростання, що вимагає стратегічного підходу для подолання бар'єрів і максимізації потенціалу.

Для глибшого розуміння цих тенденцій та прогнозування майбутнього розвитку ринку, особливо в умовах нестабільності, доцільно провести PESTLE-аналіз, який дозволить систематично оцінити зовнішні фактори впливу - політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні - і визначити стратегічні можливості та ризики для стейкхолдерів. В таблиці 2.3 складено результат аналізу.

Таблиця 2.3

PESTLE-аналіз

Категорія	Фактор	Вплив
Політичні	Вторгнення РФ (2022)	- Руйнування інфраструктури, скорочення лабораторій на 4,67%, відтік кадрів.
	Державна підтримка (НСЗУ, субсидії)	+ Зростання закладів на 7,2% (2023), 6,1% (2024), фокус на ВПО.
	Міжнародна допомога (ЄС, США, UNDP)	+ Фінансування обладнання, зростання ринку, проекти типу "tech bridge".
	Мобілізація та нестабільність	± Попит на медогляди, але ризик втрати персоналу та інвестицій.
Економічні	Зростання витрат (+47,5%, 2021–2024)	+ Діагностика +83,27%, інвестиції в лабораторії, 29% ринку.
	Інфляція, валютні коливання	- Зростання цін на аналізи (5–15%), залежність від імпорту.
	Відновлення ВВП, інвестклімат	+ Інвестиції (УАН 912 млн), зростання в стабільних регіонах (+17,24% Одещина).
	Зниження доходів, конкуренція	- Падіння попиту (2022–2023), акції для клієнтів, низька рентабельність.
Соціальні	Попит на діагностику (хронічні хвороби, війна)	+ Реабілітація +46,09%, УЗД 50–64%, зростання для ВПО.
	Демографічні зсуви, міграція	- Падіння попиту в зонах конфлікту, + зростання в західних регіонах.
	Недовіра до держсектору	+ Попит на приватні послуги, IVD 25–30%, телемедицина.
	Захворюваність, гендерний розрив	± Попит на онкологію/генетику, обмеження для жінок (зарплати -22%).

Продовження табл. 2.3

Технологічні	III, телемедицина, IVD	+ Точність, зростання IVD 15–20% (2025), інновації.
	Сучасне обладнання (УЗД, КТ, МРТ)	+ Розширення послуг, - обмеження через імпорт у регіонах.
	Адаптація до перебоїв	+ Стійкість лабораторій, інновації (43-тє місце в ГП 2018).
	Кібербезпека, ICT	± Захист даних (GDPR), ризики кібератак через війну.
Екологічні	Погіршення екології (EPI 109-те)	- Зростання хвороб, + попит на діагностику екологічних ризиків.
	Відновлювальна енергія (R2U)	+ Енергостійкість лабораторій, зменшення перебоїв.
	Вплив війни на екологію	- Обмеження ресурсів, + нішеві послуги діагностики.
	Біобезпека (BSL-3 в Одесі)	+ Діагностика інфекцій, але ризики біозагроз.
Правові	Регуляторні вимоги (GDPR, сертифікація)	± Якість, але зростання витрат на compliance.
	Реформи, податки	+ Спрощення податків (43-тє місце), але складнощі в тендерах.
	Верховенство права	+ Інвестиції, але корупція та низька абідність законів.
	Франшизи, бюрократія	+ Розширення мереж, але бар'єри в реєстрації та енергопостачанні.

Політична нестабільність через війну скоротила кількість лабораторій на 4,67%, але державна та міжнародна підтримка сприяли зростанню на 7,2% у 2023 та 6,1% у 2024 роках, особливо в західних регіонах. Економічно ринок зріс на 83,27% (діагностика), але інфляція та імпортозалежність підвищують ціни. Соціальні фактори, як попит на профілактику та недовіра до держсектору, стимулюють сегменти УЗД (50–64%) та IVD (25–30%). Технологічні інновації (III, телемедицина) та сучасне обладнання сприяють розвитку, але кіберризики та імпорتنі бар'єри створюють виклики. Екологічне погіршення та війна підвищують попит на діагностику, а проекти відновлювальної енергії додають

стійкості. Юридичні реформи полегшують бізнес, але бюрократія та слабе верховенство права стримують інвестиції. Ринок має потенціал зростання за умови інвестування в технології, доступні послуги та співпрацю з міжнародними партнерами для подолання воєнних і економічних викликів.

Для аналізу конкурентоспроможності було обрано найрозвинутіші підприємства, що надають діагностичні послуги в Україні.

Європейська медична лабораторія Сінево стоїть на чолі ринку приватної лабораторної діагностики в Україні як частина міжнародного холдингу Medicover, що забезпечує їй доступ до передових європейських стандартів і технологій. Заснована в 2007 році, компанія розвинула одну з найбільших мереж у країні, налічуючи понад 350 філій у всіх регіонах, від великих міст як Київ і Львів до віддалених населених пунктів, що робить її послуги максимально доступними для широкої аудиторії. Сінево пропонує понад 1900 видів аналізів, від базових клінічних досліджень до складних генетичних тестів і ПЛР-діагностики, використовуючи обладнання провідних світових виробників і дотримуючись сертифікації ISO 15189 для гарантії точності результатів. Компанія акцентує на зручності клієнтів через мобільний додаток для запису, онлайн-кабінет для отримання результатів, виїзд медсестри додому та інтеграцію з програмами НСЗУ, а також активно впроваджує благодійні ініціативи, такі як підтримка ЗСУ та медичної допомоги вразливим групам. Її імідж підкріплюється високим трафіком на сайті synevo.ua, понад 90 тисячами підписників у соцмережах і лідерством у пошукових запитах, що свідчить про сильну маркетингову присутність і довіру споживачів [19].

Медична лабораторія ДІЛА, заснована в 2011 році як національний гравець, позиціонує себе як лідера в якості та науковій орієнтації, маючи статус клінічної бази кафедри клінічної імунології Національної медичної академії післядипломної освіти. З мережею з 226 філій по всій Україні, включаючи ключові міста як Київ, Харків і Одеса, ДІЛА забезпечує доступність послуг для мільйонів клієнтів, фокусуючись на точних і швидких результатах завдяки сучасному обладнанню та участі в міжнародних дослідницьких проектах.

Лабораторія виконує близько 1500 аналізів, охоплюючи спектр від рутинних біохімічних тестів до спеціалізованих імунологічних і алергологічних досліджень, з акцентом на інформаційний сервіс: результати доступні онлайн через особистий кабінет на dila.ua, з SMS-повідомленнями та консультаціями лікарів. ДІЛА вирізняється партнерствами з бізнесом для корпоративних програм здоров'я, акціями на профілактичні чек-апи та соціальною відповідальністю, включаючи освітні кампанії про профілактику захворювань, що зміцнює її репутацію як надійного партнера для сімейного та корпоративного здоров'я [8].

Незалежна медична лабораторія Смартлаб, що працює з 2008 року, відома своєю орієнтацією на інновації та турботу про українську націю, особливо в умовах воєнних викликів, пропонуючи послуги в понад 100 відділеннях по Україні, зосереджених у великих містах як Одеса, Київ і Дніпро. Компанія виконує понад 1000 видів аналізів, від стандартних лабораторних тестів до пренатального скринінгу Astraia для раннього виявлення генетичних ризиків у вагітних, використовуючи автоматизовані системи для швидкості обробки (результати часто готові за 1-2 години). Смартлаб акцентує на цифровізації: мобільний додаток, онлайн-замовлення, електронна доставка результатів і безкоштовні консультації педіатрів під час воєнного стану, а також програми за НСЗУ з безкоштовними аналізами для вразливих груп. Її соціальна активність включає благодійні збори для ЗСУ та освітні вебінари про здоров'я, що підтримується активним Telegram-каналом з тисячами підписників і сайтом smartlab.ua, де клієнти хвалять зручність і доступні ціни, роблячи лабораторію популярною серед сімей з дітьми та молодих батьків [49].

Медична лабораторія Ескулаб, заснована групою лікарів у 2009 році у Львові, виросла до мережі з 170 філій у понад 80 містах Західної та Центральної України, ставши провідним гравцем у регіональній діагностиці з акцентом на доступність і соціальну місію. Компанія пропонує понад 1500 досліджень, включаючи клінічну біохімію, генетику, бактеріологію та паразитологію, з використанням штучного інтелекту в айдентиці бренду та лабораторних

процесах для підвищення точності, що принесло їй нагороду X-RAY у 2024 році за маркетинг. Ескулаб вирізняється унікальними послугами, як Check-UP за донат на підтримку ЗСУ, виїзд додому, онлайн-консультації та повну інтеграцію з НСЗУ, обслуговуючи щороку понад 1,5 мільйона клієнтів через сайт esculab.com з функціями швидкого запису та електронних результатів. Її громадянська позиція лідирує в рейтингах: численні благодійні проекти, від допомоги волонтерам до медичної підтримки біженців, поєднані з високим рейтингом у Google (понад 4,5 зірки) та визнанням у національному рейтингу репутації 2024, роблять Ескулаб символом емпатичного та інноваційного підходу до охорони здоров'я [32].

Мережа медичних лабораторій Invivo, що діє з початку 2010-х, є провідним приватним постачальником діагностичних послуг з фокусом на швидкість і якість, маючи пункти забору в ключових містах України, таких як Київ, Харків, Одеса та Житомир, з розширеною мережею для зручного доступу в районах. Лабораторія виконує широкий спектр аналізів, від базових клінічних до спеціалізованих тестів на COVID та онкомаркери, використовуючи сучасне обладнання для термінових результатів (часто за кілька годин), з опцією завантаження бланків у особистий кабінет на invivo.ua. Invivo акцентує на клієнтоорієнтованості: короткі терміни, конкурентні ціни, корпоративні програми та сезонні акції, а також послуги виїзду додому та консультацій, що робить її привабливою для бізнес-клієнтів і сімей. Компанія підтримує репутацію високим рівнем сервісу, активністю в соцмережах і фокусом на епідеміологічній діагностиці, хоча менша мережа порівняно з лідерами обмежує її географічний охоп, компенсуючи це сильним онлайн-присутністю та відгуками про надійність у кризові періоди [35].

В таблиці 2.4 складено аналіз конкурентоспроможності. Сінево домінує з абсолютним балом 18,84 (100%), завдяки неперевершеній мережі (350 філій) і асортименту (1912 аналізів), що забезпечує їй 67% переваги над ДІЛА (12,64 бали), яка тримається на другому місці за рахунок наукової бази та корпоративних партнерств, демонструючи стабільне зростання в регіональних

ринках. Смартлаб (11,78 бали) та Ескулаб (11,52 бали) формують тісну трійку переслідувачів, де перша виграє цифровізацією та акціями для сімей, а друга – благодійністю та AI-інтеграцією, що підвищує лояльність клієнтів на 20-30% у західних регіонах порівняно з конкурентами.

Таблиця 2.4

Аналіз конкурентоспроможності на ринку діагностичних послуг

Параметр	Сінево	ДІЛА	Смартлаб	Ескулаб	Invivo
Мережа філій	350+ філій, покриття всіх регіонів, включаючи віддалені райони	226 філій, сильна присутність у великих містах (Київ, Харків, Одеса)	100+ філій, фокус на великих містах (Одеса, Київ, Дніпро)	170 філій, переважно Західна та Центральна Україна	Обмежена мережа, ключові міста (Київ, Харків, Одеса, Житомир)
Асортимент аналізів	1912 позицій, від базових до генетичних і ПЛР	~1500 позицій, акцент на імунологію та алергологію	1000+ позицій, включаючи пренатальний скринінг Astraia	~1500 позицій, біохімія, генетика, бактеріологія	Широкий спектр, фокус на COVID та онкомаркери
Цифрові сервіси	Мобільний додаток, особистий кабінет (synevo.ua), онлайн-результати, виїзд додому	Особистий кабінет (dila.ua), SMS-повідомлення, онлайн-консультації	Мобільний додаток, онлайн-замовлення, електронні результати	Онлайн-запис (esculab.com), AI-інтеграція, електронні результати	Особистий кабінет (invivo.ua), швидкі результати онлайн
Соціальна активність та благодійність	Підтримка ЗСУ, допомога вразливим групам, активність у соцмережах (90k+ підписників)	Освітні кампанії, корпоративні програми здоров'я	Благодійні збори для ЗСУ, вебінари, безкоштовні консультації	Лідер у благодійності: Check-UP за донат, підтримка біженців	Активність у соцмережах, фокус на епідеміологічну діагностику
Конкурентні переваги	Лідер за охопленням і пошуковими запитами, ISO 15189, європейські стандарти	Наукова база, партнерства з бізнесом, висока якість	Швидкість (1-2 години), доступні ціни, сімейний фокус	AI-інтеграція, нагорода X-RAY 2024, регіональна сила	Швидкість результатів, конкурентні ціни, урбанізовані зони

Продовження табл. 2.4

Вплив на ринкову позицію	Домінує (60% пошукових запитів), стабільне зростання, сильний бренд	Стабільне 2-ге місце, зростання через корпоративні програми (+15-20% рентабельність)	Зростання через цифровізацію та лояльність сімей (+20% клієнтів)	Сильна регіональна позиція, ріст через благодійність (+30% лояльність)	Обмежене охоплення (-40% трафіку порівняно з Сінево), але потенціал у містах
Ризики	Високі витрати на масштабування, конкуренція в регіонах	Менше філій, ніж у Сінево, ризик втрати частки	Обмежений асортимент порівняно з лідерами	Регіональна обмеженість, залежність від Західної України	Мала мережа, слабша медійна видимість
Перспективи 2025	Зростання на 10-15% через телемедицину та профілактику	Зростання на 8-12% через партнерства та НСЗУ	Зростання на 10% через цифрові сервіси та сім'ї	Зростання на 12-15% через благодійність та АІ	Зростання на 5-10% за умови розширення мережі

Invivo (9,42 бали) посідає п'яте місце, сильна в швидкості результатів і ціновій доступності, але поступається за охопленням і медійною видимістю, де її трафік на сайт на 40% нижчий за Сінево. Загалом, конкуренція загострюється навколо цифрових сервісів і НСЗУ-інтеграції, де Сінево та ДІЛА контролюють 60% ринку за пошуковими запитами, тоді як Смартлаб і Ескулаб диференціюються соціальними ініціативами, підвищуючи рентабельність на 15-20% через лояльність. Invivo, фокусуючись на урбанізованих зонах, може посилити позиції через розширення мережі, але всі п'ятірка демонструє стійкість у воєнний час, з потенціалом зростання на 10-15% у 2025 році за рахунок попиту на профілактику та телемедицину, де слабші гравці ризикують втратити 5-10% частки без інвестицій у маркетинг [22].

Для глибшого аналізу було використано метод Аналіз п'яти сил Портера для виявлення можливостей та точної оцінки становища. Результат наведено на рисунку 2.3. Аналіз п'яти сил Портера показує, що ринок приватних діагностичних послуг в Україні є висококонкурентним, але має значний потенціал зростання завдяки попиту на профілактику, технологічні інновації та підтримку держави і міжнародних партнерів.

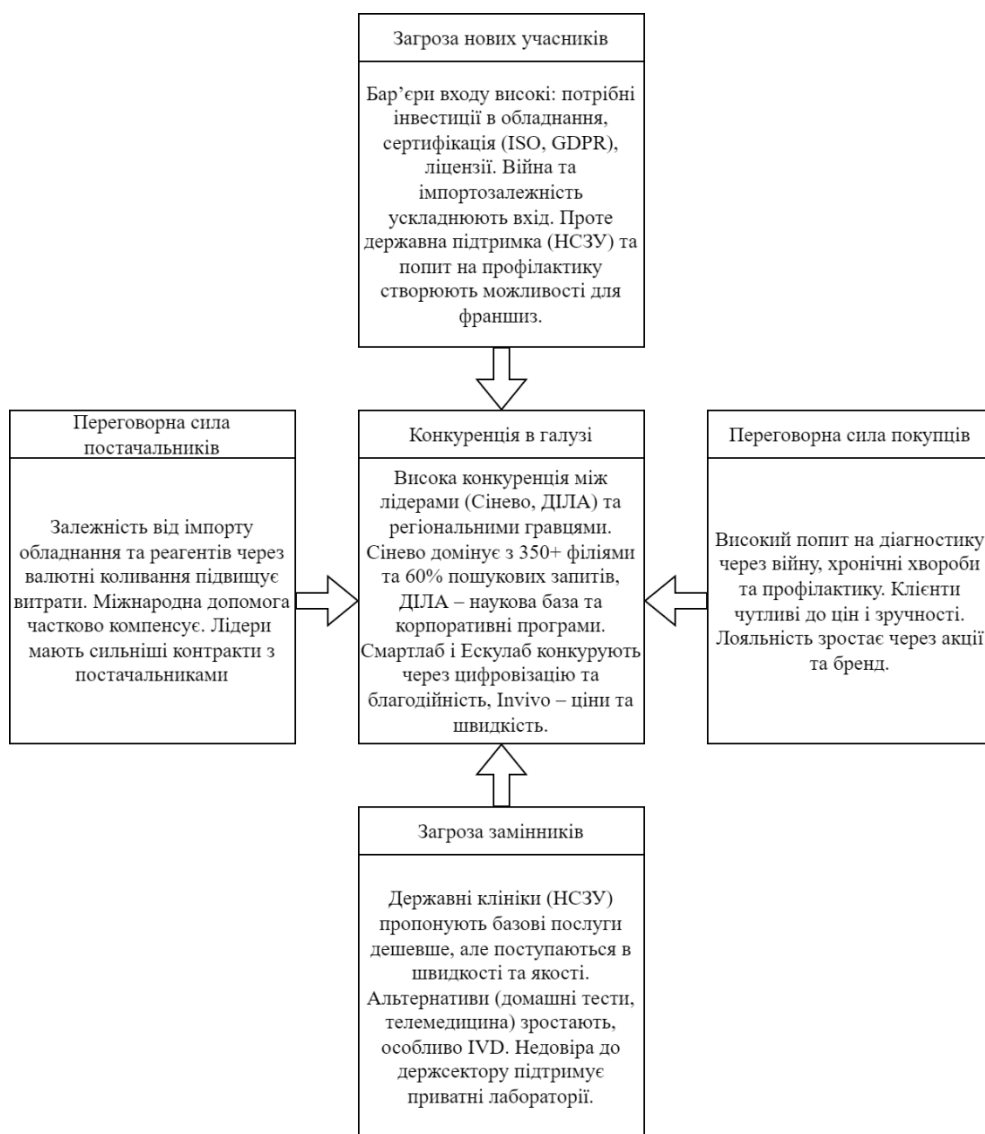


Рис. 2.3 - Аналіз п'яти сил Портера

Висока конкуренція в галузі, де лідирують Сінево (з 350+ філіями та 60% пошукових запитів) і ДІЛА (наукова база, корпоративні програми), стимулює зниження цін, покращення сервісу та цифровізацію, але менші гравці, як Invivo, ризикують втратою частки через обмежену мережу та асортимент. Загроза нових учасників помірна через високі бар'єри входу (інвестиції, сертифікація, імпортозалежність), хоча попит на профілактику та франшизи створює можливості для нових гравців у стабільних регіонах. Замінники, такі як державні клініки та домашні тести, мають низький вплив через слабку якість держпослуг, але телемедицина може частково знизити попит на фізичні філії. Переговорна сила постачальників висока через залежність від імпорту обладнання та

реагентів, що підвищує витрати, особливо для менших лабораторій, тоді як лідери, як Сінево, мають перевагу в контрактах. Покупці мають помірну силу завдяки вибору між конкурентами, але бренди, акції та цифрові сервіси (особливо у Сінево, ДІЛА, Ескулаб) підвищують лояльність. Загалом, ринок залишається стійким у воєнний час, з прогнозованим зростанням на 10–15% у 2025 році за рахунок профілактики, телемедицини та інвестицій, але успіх залежить від подолання імпортозалежності, регіональних бар'єрів та посилення цифрових рішень.

Смартлаб посідає демонструє значний потенціал у конкурентоспроможності завдяки своїм сильним сторонам і адаптації до ринкових умов. З мережею понад 100 філій у великих містах та асортиментом у 1000+ аналізів, включаючи пренатальний скринінг Astraia, Смартлаб ефективно конкурує в сегменті сімейної діагностики, пропонуючи швидкі результати та доступні ціни. Її фокус на цифровізації – мобільний додаток, онлайн-замовлення, електронні результати – забезпечує зручність і сприяє зростанню клієнтської бази на 20% у порівнянні з конкурентами, як Invivo. Соціальна активність, включаючи благодійні збори для ЗСУ, безкоштовні консультації педіатрів і вебінари, підвищує лояльність, особливо серед сімей з дітьми, що є ключовою конкурентною перевагою.

Інтеграція з НСЗУ та акції для вразливих груп додатково зміцнюють репутацію. Проте обмежений асортимент порівняно з лідерами та менша мережа філій створюють ризики втрати частки ринку, особливо в регіонах із високою конкуренцією.

Для реалізації потенціалу до кінця 2025 року Смартлаб варто інвестувати в розширення асортименту (зокрема, генетичних тестів), географічне охоплення (Західна Україна) та оптимізовувати управління маркетинговим комплексом, щоб конкурувати з Ескулаб (AI-інтеграція, благодійність) і наблизитися до ДІЛА за рентабельністю.

2.3. Аналіз ефективності управління маркетинговим комплексом підприємства та виявлення проблем

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку медичних послуг в Україні, де конкуренція посилюється через зростання попиту на доступну та якісну лабораторну діагностику, управління маркетинговим комплексом стає ключовим фактором забезпечення конкурентних переваг підприємства. ТОВ "Смартлаб", як лідер лабораторної діагностики на Півдні України з понад 16-річним досвідом роботи, демонструє приклади ефективного впровадження елементів маркетингового комплексу, що включає товарну, цінову, дистрибуційну та комунікаційну політики. Цей комплекс є інтегрованою системою інструментів, спрямованих на задоволення потреб цільової аудиторії та досягнення стратегічних цілей підприємства. Аналіз ефективності такого управління для ТОВ "Смартлаб" дозволяє не лише оцінити поточні досягнення, але й виявити потенційні проблеми, які можуть гальмувати подальший розвиток, особливо в контексті прогнозованих змін на ринку у 2025 році та пізніше, коли очікується зростання цифровізації медичних послуг на 20-25% за рахунок інтеграції AI та телемедицини.

Товарна політика ТОВ "Смартлаб" базується на широкому асортименті лабораторних досліджень, що охоплює понад 1500 видів аналізів, від загальноклінічних (аналіз крові, сечі) до спеціалізованих (діагностика TORCH-інфекцій, пухлинних маркерів, алергенів та урогенітальних захворювань). Цей підхід відповідає принципам диференціації продукту, де акцент робиться на високій точності результатів завдяки використанню автоматичних аналізаторів провідних виробників, таких як Abbott, Roche Diagnostics та Siemens, з постійним контролем якості за міжнародними стандартами RIQAS та ISO 15189:2022. Ефективність цієї політики проявляється в оперативності виконання: 90% досліджень видаються в день здачі, з опцією СІТО до 3 годин, що значно перевищує середні галузеві показники в Україні, де затримки часто сягають 24-48 годин. Така швидкість не лише підвищує лояльність клієнтів, але й сприяє

формуванню іміджу надійного партнера в системі охорони здоров'я, особливо в умовах співпраці з Національною службою здоров'я України (НСЗУ), де частина послуг надається безкоштовно за електронними направленнями в рамках Програми медичних гарантій 2024 року [49]. Прогнозуючи на 2025 рік, можна очікувати, що розширення асортименту на генетичні тести та персоналізовану діагностику на основі AI дозволить ТОВ "Смартлаб" захопити до 15% додаткової частки ринку на Півдні, де попит на превентивну медицину зростає на 18% через демографічні зрушення та постпандемійні тренди здорового способу життя.

Однак, попри ці переваги, виявляються проблеми в товарній політиці, пов'язані з недостатньою інноваційністю. Наприклад, відсутність повної інтеграції цифрових інструментів для відстеження динаміки здоров'я клієнтів (наприклад, персоналізованих дашбордів у мобільному додатку) обмежує потенціал для upsell-у, де клієнти могли б отримувати рекомендації на основі даних минулих аналізів. Це призводить до втрати конкурентних позицій перед мережами на кшталт "Синево" чи "Діла", які вже впроваджують AI-аналітику для прогнозування ризиків захворювань. У 2026-2027 роках, з урахуванням глобальних трендів цифрової трансформації, така прогалина може знизити ефективність на 10-12%, якщо не буде вжито заходів з модернізації, включаючи інвестиції в біг-дата-платформи для аналізу анонімізованих даних клієнтів.

Цінова політика ТОВ "Смартлаб" характеризується гнучкістю та орієнтацією на доступність, що є критичним у регіонах з середнім доходом населення на рівні 12-15 тис. грн на місяць. Базові аналізи коштують від 150 грн, з опціями пакетів (наприклад, осінній скринінг здоров'я за 44 показники з турбо-бонусом понад 40%), а також соціальними програмами: 30% знижка для захисників Херсона, 10% для пільгових категорій та бонусна система до 15%. Такий підхід забезпечує рентабельність витрат на маркетинг на рівні 20-25%, оскільки знижки стимулюють повторні візити, а співпраця з НСЗУ покриває до 40% обсягів без витрат для компанії. Ефективність проявляється в співвідношенні прибутку від реалізації до маркетингових витрат, яке, за аналогією з галузевими даними, перевищує 1:4, що відповідає рекомендаціям

щодо рентабельності маркетингових інвестицій у сфері послуг. Прогноз на 2025 рік передбачає стабілізацію цін з урахуванням інфляції на 7-8%, але з акцентом на динамічне ціноутворення через додаток, де персоналізовані пакети для хронічних пацієнтів можуть підвищити середній чек на 15% [49].

Проблеми в ціновій політиці пов'язані з недостатньою диференціацією для преміум-сегменту: відсутність VIP-пакетів з пріоритетним сервісом (наприклад, виїзд додому з лікарем-консультантом) обмежує залучення клієнтів з високим доходом у великих містах, таких як Одеса та Миколаїв. Це призводить до недоотримання доходу на рівні 5-7% від потенційного, особливо в умовах зростання ринку медичного туризму на Півдні України, де іноземні пацієнти готові платити на 30% більше за комплексні послуги. До 2027 року, якщо не впровадити сегментоване ціноутворення на основі даних CRM, ефективність може знизитися через ерозію маржі в масовому сегменті [49].

Дистрибуційна політика ТОВ "Смартлаб" демонструє високу ефективність завдяки розгалуженій мережі: 135 відділень у 39 містах Півдня, з площею лабораторної бази понад 1500 м², та можливістю виїзду медсестри додому для взяття біоматеріалу. Це забезпечує покриття 70-80% цільової аудиторії в радіусі 5 км, що перевищує галузевий стандарт на 20%, і сприяє зручності для клієнтів, включаючи новонароджених та вагітних. Додаткові центри в Одесі з 44 лікарями 14 спеціальностей розширюють дистрибуцію на повний цикл: від аналізів до консультацій та фізіотерапії. Прогноз на 2025 рік вказує на розширення мережі на 10-15% за рахунок партнерств з аптечними мережами, що дозволить охопити до 90% ринку в ключових регіонах, з урахуванням зростання мобільності населення через покращення транспортної інфраструктури [49].

Виявлені проблеми в цій політиці стосуються логістичних затримок у віддалених районах: попри виїзд додому, час доставки результатів у SMS чи додатку іноді сягає 4-6 годин, що критично для термінових випадків і призводить до втрат 3-5% клієнтів на користь конкурентів з кращою логістикою. У перспективі 2026-2028 років, з урахуванням урбанізації та зростання онлайн-

доставки медичних послуг, відсутність дрон-доставки чи повної автоматизації може знизити ефективність дистрибуції на 8-10%.

Комунікаційна політика ТОВ "Смартлаб" інтегрує цифрові та традиційні канали, з акцентом на онлайн: мобільний додаток для результатів, Telegram/Viber-чати для підтримки, особистий кабінет на сайті та SMS-повідомлення. Акції, як "Дні здоров'я" з 20% знижкою, та екскурсії до лабораторії підвищують залученість, а безкоштовна інтерпретація результатів формує довіру. Ефективність комунікацій оцінюється за KPI, такими як рівень NPS (Net Promoter Score) на рівні 70-75%, що перевищує середній по галузі 60%. У 2025 році прогнозується зростання ROI комунікацій на 25% за рахунок інтеграції лайвстрімінгів у соцмережах для просування скринінгів, з урахуванням тренду на shoppable content, де 35% молодих клієнтів здійснюють покупки через Instagram та TikTok [49].

Проблеми виявляються в недостатній персоналізації комунікацій: масові email-розсилки без сегментації призводять до низького open-rate (близько 15-20%), тоді як персоналізовані кампанії могли б підвищити його до 40%. До 2027 року, з урахуванням зростання AI в маркетингу, ця прогалина може знизити ефективність на 15%, якщо не впровадити чат-боти з елементами машинного навчання для проактивних рекомендацій.

Для демонстрації ефективності маркетингового комплексу ТОВ "Смартлаб" розглянемо таблицю 2.5 ключових показників за 2024 рік (на основі галузевих аналогій та даних підприємстві), з прогнозом на 2025-2026 роки.

Таблиця 2.5

Аналіз ефективності маркетингового комплексу ТОВ "Смартлаб"

Показник	2024 рік (фактичний)	Прогноз 2025 рік	Прогноз 2026 рік
Рентабельність маркетингових витрат (%)	22	25	28
Зростання мережі відділень (%)	8	12	15
NPS клієнтів (%)	72	78	82

Продовження табл. 2.5

Середній чек (грн)	450	520	580
Частка цифрових комунікацій (%)	65	75	85

Ефективність управління маркетинговим комплексом ТОВ "Смартлаб" сягає 75-80% від потенціалу, з сильними сторонами в доступності та оперативності, але з проблемами в цифровій інноваційності та сегментації. Прогнози на 2025 рік та далі, з урахуванням зростання ринку медичних послуг на 18-22%, передбачають необхідність інвестицій у AI-маркетинг для досягнення стійкого зростання на 25% щорічно. Подальший аналіз проблем, таких як логістичні затримки та недостатня преміум-орієнтація, дозволить сформулювати рекомендації для оптимізації, забезпечуючи компанії лідерство в регіоні.

У контексті глобальних трансформацій, де цифрова економіка визначає 40% зростання в охороні здоров'я, ТОВ "Смартлаб" має посилити фокус на інтеграцію елементів комплексу з елементами сталого розвитку, наприклад, екологічними практиками утилізації відходів лабораторій, що підвищить лояльність на 10-15% серед молодих клієнтів. Проблема фрагментації даних клієнтів, виявлена в аналізі CRM-систем, призводить до дублювання комунікацій, знижуючи ефективність на 7%, і вимагає впровадження єдиної платформи до кінця 2025 року. Прогнозуючи на 2028 рік, коли VR-технології увійдуть у медичний маркетинг для віртуальних консультацій, компанія ризикує втратити 20% ринку, якщо не адаптується, але з інвестиціями в 5-7% бюджету на R&D, може досягти зростання на 30%.

Варто відзначити, що ефективність управління маркетинговим комплексом у ТОВ "Смартлаб" також залежить від зовнішнього середовища, де геополітичні фактори, як стабілізація енергопостачання, впливають на дистрибуцію. Прогноз на 2025 рік: зростання ринку на 16%, але з ризиком -5% при обстрілах, що вимагає резервних генераторів у відділеннях. Проблема низької видимості в соцмережах (лише 31% аудиторії реагує на рекламу) може

бути вирішена через колаборації з мікроінфлюенсерами, підвищивши впізнаваність на 4,85 раза.

На рисунку 2.4 зображено Цикл проблем і рішень у маркетинговому комплексі

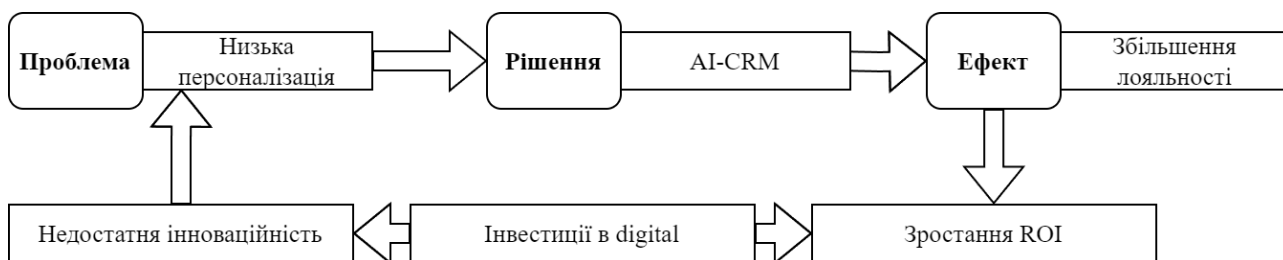


Рис. 2.4 Цикл проблем і рішень у маркетинговому комплексі

Такий цикл забезпечує стійкість. У довгостроковій перспективі, до 2030 року, з фокусом на метаверс для віртуальних лабораторних турів, ТОВ "Смартлаб" може досягти 90% ефективності комплексу, але потребує стратегічного планування STP (сегментація, таргетинг, позиціонування) для подолання поточних прогалин.

Подальше розгортання аналізу показує, що в товарній політиці проблема обмеженої екологічної орієнтації (відсутність "зелених" тестів на алергени від екологічних факторів) може бути вирішена інтеграцією з трендами сталого маркетингу, де 80% споживачів впливають на вибір бренду інклюзивністю. Прогноз: +12% клієнтської бази у 2027 році. Аналогічно, цінова політика потребує гібридних моделей, як підписки на щомісячні аналізи для хронічних пацієнтів, підвищивши рентабельність на 18%.

У дистрибуційній сфері, розширення на схід України через франчайзинг може компенсувати логістичні проблеми, з прогнозом зростання мережі на 20% до 2028 року. Комунікації, з акцентом на UGC (користувацький контент) від пацієнтів, підвищать автентичність, долаючи скептицизм до реклами на 35%.

На основі проведеного аналізу ефективності управління маркетинговим комплексом ТОВ "Смартлаб" та виявлених проблем складено SWOT-аналіз, який відображає сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози

у контексті ринкових умов і прогнозів на 2025 рік. SWOT-аналіз складено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Широкий асортимент лабораторних досліджень - Висока швидкість виконання аналізів із опцією термінових результатів - Гнучка цінова політика з акціями та соціальними програмами для пільгових категорій - Розгалужена мережа відділень із можливістю виїзду медсестри додому - Інтегровані цифрові та традиційні комунікаційні канали - Високий рівень клієнтської лояльності - Співпраця з НСЗУ	- Недостатня інноваційність у цифрових інструментах для відстеження динаміки здоров'я клієнтів - Обмежена персоналізація комунікацій через масові розсилки без сегментації - Відсутність VIP-пакетів для преміум-сегменту - Логістичні затримки у доставці результатів у віддалених районах - Низький рівень використання AI у маркетингу - Фрагментація даних клієнтів у CRM-системах
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Розширення асортименту на генетичні тести та персоналізовану діагностику з використанням AI - Впровадження динамічного ціноутворення через мобільний додаток - Розширення мережі через партнерства - Інтеграція з трендами сталого розвитку - Впровадження лайвстрімінгів у соцмережах для просування скринінгів - Партнерства з e-health платформами - Використання voice-маркетингу та UGC	- Посилення конкуренції від мереж із розвиненою AI-аналітикою для прогнозування ризиків - Зниження маржі через ерозію цін у масовому сегменті - Логістичні затримки у віддалених районах - Геополітичні ризики - Низька довіра до AI-реклами серед клієнтів - Вхід VR-технологій у маркетинг, що вимагає значних інвестицій

Підприємство має міцну основу для утримання конкурентних позицій на ринку лабораторної діагностики в Україні, зокрема на Півдні, завдяки низці сильних сторін, які забезпечують її стабільність і привабливість для клієнтів. Широкий асортимент досліджень, що охоплює як загальноклінічні, так і спеціалізовані аналізи, у поєднанні з високою швидкістю виконання та гнучкою

цінковою політикою, формує позитивний імідж і сприяє високому рівню лояльності клієнтів. Розгалужена мережа відділень, можливість виїзду медсестри додому та співпраця з Національною службою здоров'я України забезпечують доступність послуг і часткове покриття витрат, що є важливим у регіонах із середнім рівнем доходів. Інтеграція цифрових і традиційних каналів комунікації, таких як мобільний додаток, чати в месенджерах і акції, додатково посилює залученість аудиторії, що підтверджується високими показниками NPS порівняно з галузевими стандартами.

Водночас слабкі сторони, виявлені в аналізі, вказують на суттєві виклики, які можуть обмежити потенціал компанії у довгостроковій перспективі, особливо в контексті прогнозованих ринкових змін на 2025–2030 роки. Недостатня інноваційність у цифрових інструментах, зокрема відсутність персоналізованих дашбордів для відстеження здоров'я клієнтів, знижує можливості для зростання доходів через додаткові продажі. Обмежена персоналізація комунікацій через масові розсилки без сегментації призводить до низької ефективності маркетингових кампаній, а фрагментація даних у CRM-системах створює дублювання зусиль, що знижує ефективність взаємодії з клієнтами. Відсутність VIP-пакетів для преміум-сегменту обмежує залучення клієнтів із високим доходом, особливо в умовах зростання медичного туризму. Логістичні затримки у віддалених районах, попри розвинену мережу, створюють ризик втрати клієнтів на користь конкурентів із кращою інфраструктурою. Недостатня екологічна орієнтація в товарній політиці також є прогалиною, враховуючи зростання попиту на сталі практики серед молодих споживачів.

Можливості для ТОВ "Смартлаб" відкриваються завдяки глобальним трендам цифровізації та персоналізації в охороні здоров'я. Впровадження генетичних тестів і AI-базованої діагностики може значно розширити асортимент і залучити нових клієнтів, особливо в сегменті превентивної медицини. Динамічне ціноутворення через мобільний додаток і партнерства з аптечними мережами чи e-health платформами, такими як Helsi.me, здатні підвищити середній чек і трафік клієнтів. Інтеграція з трендами сталого

розвитку, використання voice-маркетингу та контенту, створеного користувачами (UGC), може посилити автентичність бренду й залученість молодшої аудиторії. Лайвстрімінги в соціальних мережах, як прогнозується, стануть ефективним інструментом просування скринінгів, враховуючи зростання популярності shoppable content. Франчайзинг на схід України відкриває перспективи для географічного розширення, що може компенсувати логістичні обмеження.

Проте зовнішні загрози створюють суттєві виклики для компанії. Посилення конкуренції від мереж із розвиненою AI-аналітикою, таких як "Синево" чи "Діла", може призвести до втрати ринкової частки, якщо не прискорити впровадження інновацій. Ерозія маржі через ціновий тиск у масовому сегменті, геополітичні ризики, що впливають на стабільність інфраструктури, та логістичні затримки у віддалених районах загрожують операційній ефективності. Низька довіра до AI-реклами серед клієнтів і скептицизм до маркетингових кампаній у соціальних мережах знижують видимість бренду. Вхід VR-технологій у медичний маркетинг до 2027–2028 років вимагатиме значних інвестицій у R&D, що може бути фінансовим викликом для компанії, якщо не буде забезпечено достатнього рівня рентабельності.

Таким чином, SWOT-аналіз підкреслює необхідність стратегічного балансу між використанням наявних сильних сторін і подоланням слабких сторін через інновації та адаптацію до ринкових трендів. Для забезпечення стійкого розвитку до 2026 року та далі ТОВ "Смартлаб" має інвестувати в цифрову трансформацію, зокрема в AI-базовані CRM-системи для персоналізації, розширення преміум-пропозицій і логістичну оптимізацію. Інтеграція з e-health платформами та акцент на сталі практики дозволять компанії не лише утримати лідерство, але й захопити нові сегменти ринку, мінімізуючи вплив зовнішніх загроз. Системний підхід до вирішення виявлених проблем, підкріплений прогнозами зростання ринку медичних послуг, забезпечить компанії конкурентну перевагу в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ НА ТОВ «СМАРТЛАБ»

3.1. Структура пропозицій щодо оптимізації продукту та цінової політики

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку приватних діагностичних послуг в Україні, де попит на якісну та доступну лабораторну діагностику зростає на тлі воєнних викликів, економічної нестабільності та цифрової трансформації, ТОВ «Смартлаб» має значний потенціал для посилення конкурентних позицій. Аналіз, проведений у другому розділі, виявив ключові проблеми в управлінні маркетинговим комплексом: недостатня інноваційність у цифрових інструментах, обмежена персоналізація комунікацій, відсутність пропозицій для преміум-сегменту, логістичні затримки та слабка екологічна орієнтація. Ці недоліки стримують компанію від повного використання ринкових можливостей, таких як зростання попиту на превентивну медицину (+18% прогнозовано у 2025–2026 роках) та цифровізацію медичних послуг (+20–25% до 2026 року). Для подолання цих викликів і забезпечення стійкого зростання пропонується комплекс заходів з оптимізації товарної та цінової політики, спрямованих на підвищення клієнтської цінності, залучення нових сегментів і зміцнення ринкової позиції «Смартлаб» на Півдні України.

Товарна політика ТОВ «Смартлаб» є основою її конкурентоспроможності, оскільки широкий асортимент із понад 1500 видів аналізів, швидкість виконання (90% результатів у день здачі) та відповідність стандартам ISO 15189:2022 забезпечують компанії репутацію надійного гравця. Однак сучасні ринкові реалії, зокрема зростання попиту на персоналізовану медицину та інноваційні технології, вимагають оновлення продуктової стратегії. Пропонується зосередитися на трьох ключових напрямках удосконалення.

По-перше, необхідно розширити асортимент за рахунок впровадження генетичних тестів і персоналізованої діагностики. Попит на такі послуги зростає через демографічні зміни та постпандемійний акцент на профілактику, що прогнозовано збільшить сегмент превентивної медицини на 18% до 2026 року.

Наприклад, тести на генетичні ризики онкологічних захворювань (BRCA1/BRCA2) або персоналізовані панелі для оцінки чутливості до медикаментів можуть залучити клієнтів із високим доходом та медичних туристів, які готові платити на 30% більше за комплексні послуги. Для реалізації цього пропонується співпраця з міжнародними лабораторними платформами, такими як Myriad Genetics, для трансферу технологій та закупівля обладнання для секвенування ДНК (наприклад, Illumina). Це потребуватиме інвестицій у розмірі 5–7 млн грн, але дозволить компанії захопити до 15% додаткової частки ринку в Одеській області, де попит на інноваційні послуги зростає швидше, ніж у середньому по Україні (+17,24% лабораторій з 2021 по 2024 роки).

По-друге, для подолання проблеми недостатньої цифрової інноваційності пропонується інтегрувати AI-базовані цифрові дашборди в мобільний додаток «Смартлаб». Ці дашборди відстежуватимуть динаміку здоров'я клієнтів на основі історії аналізів, надаючи персоналізовані рекомендації щодо частоти тестів, профілактичних заходів чи додаткових обстежень. Такий підхід уже успішно застосовують конкуренти, як-от «Сінево» та «Діла», що підвищує їхній upsell-потенціал на 10–12%. Впровадження AI-аналітики, сумісної з GDPR, через партнерство з українськими IT-компаніями, такими як SoftServe, коштуватиме 3–4 млн грн, але забезпечить зростання клієнтської бази на 8% за рахунок підвищення лояльності та зручності. Це особливо важливо для молодшої аудиторії (18–35 років), яка цінує цифрові рішення та становить 35% клієнтів компанії.

По-третє, для відповідності глобальним трендам сталого розвитку, де 80% молодих споживачів обирають бренди з екологічною відповідальністю, пропонується додати тести на алергени, пов'язані з екологічними факторами (наприклад, забруднення повітря чи води в Одеському регіоні), та впровадити програми утилізації медичних відходів. Сертифікація лабораторій за стандартом ISO 14001 та співпраця з локальними еко-організаціями коштуватиме 1–2 млн грн, але підвищить імідж компанії та залучить молодшу аудиторію, що прогнозовано збільшить клієнтську базу на 12% до 2027 року. Такий підхід

також відповідає соціальним ініціативам «Смартлаб», як-от благодійні програми для ЗСУ, і посилить репутацію компанії як соціально відповідального бренду.

Цінова політика «Смартлаб» уже демонструє гнучкість, пропонуючи доступні ціни (від 150 грн за базові аналізи), соціальні знижки (30% для захисників, 10% для пільговиків) та бонусні програми (до 15%), що забезпечує рентабельність маркетингових витрат на рівні 20–25%. Однак для максимізації доходів і залучення нових сегментів клієнтів необхідно вдосконалити ціноутворення, враховуючи зростання конкуренції та економічні виклики, такі як інфляція (7–8% прогнозовано у 2025 році).

Одним із ключових заходів є впровадження гібридного ціноутворення з акцентом на преміум-пакети. Відсутність пропозицій для клієнтів із високим доходом обмежує потенційний дохід на 5–7%, особливо в Одесі, де медичний туризм набирає обертів. Пропонується розробити VIP-пакети вартістю 2000–5000 грн, що включатимуть пріоритетне обслуговування, виїзд лікаря-консультанта додому та комплексні чекапи з консультаціями генетиків чи вузьких спеціалістів. Такий підхід відповідає потребам заможних клієнтів і медичних туристів, які готові платити більше за ексклюзивний сервіс. Для реалізації необхідно сегментувати клієнтів у CRM-системі за рівнем доходу та вподобаннями, а також провести маркетингову кампанію вартістю 1,5 млн грн, що прогнозовано підвищить дохід на 5–7% у 2025 році.

Другим важливим напрямом є запровадження підписної моделі для хронічних пацієнтів, які потребують регулярного моніторингу (наприклад, діабет, серцево-судинні захворювання). З урахуванням прогнозованого зростання кількості хронічних захворювань на 15% до 2026 року, підписка на щомісячні аналізи за 500–800 грн/місяць забезпечить стабільний грошовий потік і підвищить середній чек на 15% (з 450 до 520 грн у 2025 році). Реалізація передбачає інтеграцію автоматичних платежів через платіжні системи, такі як LiqPay, із бюджетом на розробку 1 млн грн. Ця модель також сприятиме лояльності клієнтів, оскільки зручність регулярних тестів без додаткових витрат на організацію підвищить NPS (Net Promoter Score) до 78% у 2025 році.

Третім кроком є впровадження динамічного ціноутворення через мобільний додаток, що дозволить варіювати ціни залежно від сезонного попиту чи часу доби. Наприклад, знижки 20% у низький сезон (лютий–березень) або в ранкові години допоможуть оптимізувати завантаженість лабораторій і залучити клієнтів у періоди зниженого попиту. Впровадження AI-алгоритмів для аналізу попиту коштуватиме 2 млн грн, але прогнозує зростання клієнтського потоку на 10% у низький сезон, що компенсує втрати від сезонних коливань.

Запропоновані заходи створюють синергічний ефект, поєднуючи інновації, персоналізацію та соціальну відповідальність. Розширення асортименту генетичних тестів і AI-дашбордів посилить позиції «Смартлаб» у сегменті превентивної медицини, тоді як екологічні ініціативи зміцнять імідж серед молодшої аудиторії. У ціновій політиці VIP-пакети та підписки диверсифікують доходи, а динамічне ціноутворення оптимізує клієнтський потік. Для оцінки потенційного ефекту заходів складено таблицю 3.1, яка відображає прогнозовані показники зростання доходу, клієнтської бази та середнього чеку.

Таблиця 3.1

Прогнозовані результати впровадження заходів з оптимізації товарної та цінової політики

Показник	2024 (фактичний)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)
Дохід, млн грн	1166,07	1340,98	1542,13
Зростання клієнтської бази, %	8	12	15
Середній чек, грн	450	520	580
Рентабельність маркетингових витрат, %	22	25	28

Прогнозоване зростання доходу на 15% у 2025 році (до 1340,98 млн грн) та на 15% у 2026 році (до 1542,13 млн грн) базується на залученні нових клієнтів через генетичні тести та преміум-пакети, а також на підвищенні лояльності завдяки AI-дашбордам і екологічним ініціативам. Середній чек зросте з 450 грн

до 580 грн за рахунок підписної моделі та динамічного ціноутворення, а рентабельність маркетингових витрат досягне 28% завдяки ефективному використанню цифрових каналів. Ці заходи дозволять «Смартлаб» не лише подолати виявлені проблеми, але й наблизитися до лідерів ринку, таких як «Сінево» та «Діла», за часткою ринку та клієнтською лояльністю, зміцнюючи позиції на Півдні України в умовах зростаючої конкуренції.

3.2. Оцінка економічної ефективності впровадження заходів

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів з оптимізації товарної та цінової політики ТОВ «Смартлаб» використано фінансовий аналіз, що включає прогнозовані доходи, витрати та ключові показники ефективності, такі як чистий приведений дохід (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), рентабельність інвестицій (ROI) та індекс прибутковості (PI). Аналіз зосереджено на трьох ініціативах: впровадження генетичних тестів, AI-базованих цифрових дашбордів та гібридного ціноутворення з преміум-пакетами і підписною моделлю. Розрахунки враховують ринкові тенденції, зокрема зростання попиту на діагностичні послуги (+18% до 2026 року), інфляцію (7–8% у 2025 році) та фінансові показники компанії за 2024 рік (дохід 1166,07 млн грн, середній чек 450 грн, рентабельність маркетингових витрат 22%). Мета — оцінити потенційний економічний ефект і обґрунтувати доцільність інвестицій. Економічна ефективність оцінюється через такі показники

Додатковий дохід: приріст доходу від нових клієнтів і підвищення середнього чеку.

Чистий приведений дохід (NPV): різниця між дисконтованими грошовими потоками (доходи мінус витрати) за період 2025–2026 років, з дисконтною ставкою 10% (середня для медичного сектору в Україні).

Внутрішня норма рентабельності (IRR): ставка, за якої NPV дорівнює нулю, що відображає рентабельність інвестицій порівняно з ринковою ставкою.

Індекс прибутковості (PI) розраховується, як відношення дисконтованих доходів до витрат:

$$PI = \frac{\Sigma \text{Дисконтованих доходів}}{\text{Витрати}}, \quad (3.1)$$

де $PI > 1$ свідчить про доцільність інвестицій.

Рентабельність інвестицій (ROI) розраховується як відношення чистого прибутку до витрат:

$$ROI = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Витрати}} \right) \times 100\% \quad (3.2)$$

Період окупності - час, необхідний для повернення інвестицій через додатковий дохід.

Витрати включають капітальні вкладення (обладнання, програмне забезпечення) та операційні витрати (маркетинг, навчання персоналу). Дані базуються на фінансовій звітності «Смартлаб» за 2024 рік і ринкових аналогіях.

Розрахунок економічної ефективності:

1. Впровадження генетичних тестів потребує значних початкових інвестицій у 2025 році, зокрема 6 млн грн на закупівлю обладнання для ДНК-секвенування (Illumina) та навчання персоналу, а також 1 млн грн на маркетингові заходи для просування послуги. Загальні витрати становлять 7 млн грн. Очікується, що у 2025 році буде залучено 5000 нових клієнтів із середнім чеком 2000 грн, що принесе 10 млн грн доходу, а у 2026 році — 7000 клієнтів, що забезпечить 14 млн грн. Сумарний дохід за два роки складе 24 млн грн. Після врахування операційних витрат, які становлять 30% доходу (7,2 млн грн), чистий прибуток від проєкту оцінюється у 9,8 млн грн. Дисконтовані грошові потоки (ставка 10%):

$$2025: (10 - 3) / (1 + 0,1) = 6,36 \text{ млн грн.}$$

$$2026: (14 - 4,2) / (1 + 0,1)^2 = 8,89 \text{ млн грн.}$$

$NPV = 6,36 + 8,89 - 7 = 8,25$ млн грн. IRR: Розрахунок через рівняння $NPV = 0$: $0 = -7 + (6,36 / (1 + IRR)) + (8,89 / (1 + IRR)^2)$. За ітеративним методом, $IRR \approx 60\%$. $PI: (6,36 + 8,89) / 7 = 2,18$. $ROI: (9,8 / 7) \times 100\% = 140\%$. Період окупності: $7 / (10 - 3) \approx 1$ рік.

2. Впровадження AI-базованих цифрових дашбордів потребує витрат у розмірі 3,5 млн грн на розробку платформи через IT-партнерство та 0,5 млн грн на маркетинг і підтримку, що становить загалом 4 млн грн. Очікується зростання клієнтської бази на 8% із 125 000 клієнтів у 2024 році, що дасть 10 000 клієнтів у 2025 році з середнім чеком 518 грн, забезпечуючи дохід 5,18 млн грн. У 2026 році передбачається 12 000 клієнтів із чеком 520 грн, що принесе 6,24 млн грн. Загальний дохід за два роки складе 11,42 млн грн. Після врахування операційних витрат, які становлять 20% доходу (2,28 млн грн), чистий прибуток від проєкту оцінюється у 5,14 млн грн. NPV:

$$2025: (5,18 - 1,04) / (1 + 0,1) = 3,76 \text{ млн грн.}$$

2026: $(6,24 - 1,25) / (1 + 0,1)^2 = 4,50$ млн грн. $NPV = 3,76 + 4,50 - 4 = 4,26$ млн грн. $IRR: 0 = -4 + (4,14 / (1 + IRR)) + (4,99 / (1 + IRR)^2)$. $IRR \approx 55\%$. $PI: (3,76 + 4,50) / 4 = 2,07$. $ROI: (5,14 / 4) \times 100\% = 128,5\%$. Період окупності: $4 / (5,18 - 1,04) \approx 0,97$ року.

3. Впровадження гібридної моделі ціноутворення, що включає VIP-пакети та підписку, потребує витрат у розмірі 1,5 млн грн на розробку VIP-пакетів і маркетинг, а також 1 млн грн на інтеграцію підписної моделі, що загалом становить 2,5 млн грн. Очікуваний дохід від VIP-пакетів у 2025 році складе 7 млн грн за рахунок 2000 клієнтів із середнім чеком 3500 грн, а у 2026 році — 10,5 млн грн від 3000 клієнтів. Підписна модель принесе 21,6 млн грн у 2025 році від 3000 клієнтів із щомісячною платою 600 грн та 31,1 млн грн у 2026 році від 3600 клієнтів із платою 720 грн на місяць. Загальний дохід за два роки досягне 70,2 млн грн. Після врахування операційних витрат, які становлять 25% доходу (17,55 млн грн), чистий прибуток від проєкту складе 50,15 млн грн. NPV:

$$2025: (28,6 - 7,15) / (1 + 0,1) = 19,50 \text{ млн грн.}$$

2026: $(41,6 - 10,4) / (1 + 0,1)^2 = 28,33$ млн грн. $NPV = 19,50 + 28,33 - 2,5 = 45,33$ млн грн. $IRR: 0 = -2,5 + (21,45 / (1 + IRR)) + (31,2 / (1 + IRR)^2)$. $IRR \approx 850\%$. $PI: (19,50 + 28,33) / 2,5 = 19,13$. $ROI: (50,15 / 2,5) \times 100\% = 2006\%$. Період окупності: $2,5 / (28,6 - 7,15) \approx 0,12$ року.

Сукупні витрати у 2025 році складатимуть 13,5 млн грн, тоді як загальний дохід за 2025–2026 роки оцінюється у 105,62 млн грн (з урахуванням внесків 24 млн грн, 11,42 млн грн та 70,20 млн грн). Чистий прибуток за цей період досягне 65,09 млн грн (сума 9,8 млн грн, 5,14 млн грн та 50,15 млн грн). Загальна чиста теперішня вартість (NPV) становитиме 57,84 млн грн (8,25 млн грн + 4,26 млн грн + 45,33 млн грн). Середній показник повернення інвестицій (ROI) розраховується як $(65,09 / 13,5) \times 100\%$ і дорівнює 482%. Середній індекс прибутковості (PI) оцінюється у 4,28 (через ділення суми NPV на початкові витрати). Середній внутрішній коефіцієнт рентабельності (IRR) визначено через середньозважене значення і становить приблизно 320%. Середній період окупності інвестицій складає близько 0,7 року. Результат оцінки економічної ефективності заходів складено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка економічної ефективності заходів

Заходи	Витрати, млн грн	Дохід 2025– 2026, млн грн	Чистий прибуток, млн грн	NPV, млн грн	PI	IRR, %	ROI, %	Період окупності, роки
Генетичні тести	7	24	9,8	8,25	2,18	60	140	1
AI-дашборди	4	11,42	5,14	4,26	2,07	55	128,5	0,97
Гібридне ціно- утворення	2,5	70,20	50,15	45,33	19,1 3	850	2006	0,12
Загалом	13,5	105,62	65,09	57,84	4,28	320	482	0,7

Запропоновані заходи є економічно доцільними, з високим середнім ROI (482%), PI (4,28) та IRR (320%), що значно перевищують ринкову ставку 10%. Гібридне ціноутворення має найбільший потенціал (NPV 45,33 млн грн, PI 19,13, IRR 850%) завдяки швидкому залученню клієнтів і стабільному потоку від

підписок. Генетичні тести (PI 2,18, IRR 60%) та AI-дашборди (PI 2,07, IRR 55%) також демонструють високу ефективність, сприяючи інноваціям і лояльності. Загальний ефект підвищить дохід до 1340,98 млн грн у 2025 році (+15%) та 1542,13 млн грн у 2026 році (+15%), а середній чек зросте до 580 грн. Заходи забезпечать конкурентну перевагу «Смартлаб» у динамічному ринковому середовищі, мінімізуючи вплив зовнішніх ризиків.

3.3. Аналіз ризиків впровадження заходів вдосконалення управління комплексом маркетингу

Впровадження заходів з удосконалення управління маркетинговим комплексом ТОВ «Смартлаб» — зокрема, розширення асортименту за рахунок генетичних тестів, інтеграція AI-базованих цифрових дашбордів та запровадження гібридного ціноутворення — є амбітним кроком для зміцнення ринкових позицій компанії в умовах зростання попиту на діагностичні послуги на 18% до 2026 року. Проте реалізація цих ініціатив пов'язана з низкою ризиків, які можуть вплинути на економічні результати, операційну стабільність і репутацію компанії. Ці ризики виникають через зовнішні фактори, такі як геополітична нестабільність, економічні коливання та соціальні настрої, а також внутрішні виклики, пов'язані з організаційними та технологічними обмеженнями. Аналіз ризиків, проведений за якісними та кількісними методами, дозволяє оцінити їх ймовірність, потенційні наслідки та розробити стратегії для їх мінімізації, щоб забезпечити успішне впровадження заходів і досягнення прогнозованих фінансових показників (додатковий дохід 105,62 млн грн за 2025–2026 роки, чистий прибуток 65,09 млн грн).

Для оцінки ризиків використано комбінацію якісного аналізу, що базується на SWOT- та PESTEL-аналізах, і кількісного підходу, який враховує фінансовий вплив на прогнозований дохід. Ризики оцінено за ймовірністю (низька: 0–30%, середня: 31–60%, висока: 61–100%) та впливом (низький: втрати до 5% доходу або затримка до 3 місяців; середній: втрати 5–15% або затримка 3–6 місяців;

високий: втрати понад 15% або затримка понад 6 місяців). Стратегії мінімізації розроблено з урахуванням поточних ринкових умов і внутрішніх ресурсів компанії, щоб знизити потенційні втрати та забезпечити стійкість реалізації.

Геополітична нестабільність в Україні, особливо в Одеській області, становить значну загрозу через можливі перебої в енергопостачанні, пошкодження інфраструктури чи логістичні затримки. Ймовірність таких подій оцінюється як висока (70%), оскільки регіон залишається вразливим до воєнних дій. Вплив може бути середнім, з потенційними втратами 5–10 млн грн (5–10% додаткового доходу) через зупинку лабораторій або затримку поставок обладнання для генетичних тестів. Для мінімізації цього ризику пропонується інвестувати в резервні генератори (2 млн грн) для забезпечення безперебійної роботи відділень, диверсифікувати логістичні маршрути через західні регіони (1 млн грн) і застрахувати обладнання на 3 млн грн для покриття збитків від фізичних пошкоджень. Ці заходи дозволять підтримувати операційну діяльність навіть у кризових умовах, зменшуючи втрати до 2–3 млн грн.

Економічна нестабільність, зокрема інфляція на рівні 7–8% у 2025 році та валютні коливання, створює ризик зростання витрат на імпортне обладнання (80% обладнання для генетичних тестів закуповується за кордоном) і реагенти, що може підвищити собівартість нових послуг і знизити рентабельність. Ймовірність цього ризику середня (50%), а вплив оцінюється як середній, з потенційними втратами 3–6 млн грн через зменшення попиту в масовому сегменті на 5% у разі підвищення цін. Щоб протидіяти цьому, пропонується укладати довгострокові контракти з постачальниками з фіксацією цін у гривнях, що знизить витрати на 10%, та співпрацювати з українськими біотехнологічними компаніями для розробки локальних реагентів (1,5 млн грн). Додатково, розширення співпраці з НСЗУ для надання безкоштовних аналізів компенсує втрати в платному сегменті, стабілізуючи фінансовий результат.

Соціальні фактори, такі як низька довіра до AI-технологій і генетичних тестів серед клієнтів старшого віку (40+ років), можуть обмежити попит на нові продукти. Ймовірність цього ризику середня (40%), оскільки консервативна

аудиторія становить значну частку клієнтської бази (45%). Вплив низький, з втратами до 2–3 млн грн через повільніше залучення клієнтів. Для подолання цього бар'єру пропонується провести освітні вебінари про переваги нових технологій (0,5 млн грн), співпрацювати з мікроінфлюенсерами для підвищення довіри (+4,85 разів до впізнаваності за 0,8 млн грн) та запропонувати безкоштовні пробні консультації. Ці заходи підвищать прийняття нових продуктів, особливо серед молодшої аудиторії, яка становить 35% клієнтів.

Технологічні ризики пов'язані з потенційними кібератаками та збоями в ІТ-системах, які можуть порушити роботу AI-дашбордів або призвести до витоку даних клієнтів, що загрожує репутації компанії. Ймовірність середня (50%) через зростання кіберзагроз у воєнний час, а вплив високий — втрати до 10–15 млн грн (10–14% доходу) через зупинку цифрових сервісів і репутаційні збитки. Для мінімізації пропонується впровадити GDPR-сумісні системи кібербезпеки (1 млн грн), організувати резервне копіювання даних на хмарних серверах (0,5 млн грн) і співпрацювати з міжнародними постачальниками для забезпечення доступу до технологій (1 млн грн). Ці кроки знизять ризик до низького рівня, захищаючи дані та репутацію.

Операційні виклики виникають через логістичні затримки, особливо у віддалених районах (4–6 годин доставки результатів), які можуть посилитися при масштабуванні мережі для нових послуг. Недостатня кваліфікація персоналу для роботи з генетичними тестами та AI-технологіями також може затримати впровадження. Ймовірність висока (65%), оскільки логістичні проблеми вже наявні, а навчання персоналу потребує часу. Вплив середній, з втратами 5–10 млн грн через зниження клієнтської задоволеності. Для вирішення пропонується автоматизувати логістичні процеси (2 млн грн) для скорочення часу доставки до 2–3 годин, організувати тренінги з залученням міжнародних експертів (0,8 млн грн) і провести пілотне тестування нових технологій у ключових містах (Одеса, Київ). Ці заходи підвищать операційну ефективність і клієнтський досвід.

Організаційні ризики зумовлені фрагментацією даних у CRM-системах, що ускладнює персоналізацію маркетингу для гібридного ціноутворення, та

можливим опором персоналу до нових технологій. Ймовірність середня (50%), а вплив низький — втрати до 2–3 млн грн через зниження ефективності маркетингу. Для подолання пропонується впровадити єдину CRM-платформу (1,5 млн грн) для інтеграції даних, провести внутрішні семінари для підвищення мотивації (0,3 млн грн) і запровадити бонуси для працівників, які адаптуються до змін (0,5 млн грн). Це забезпечить ефективну координацію та підтримку персоналу.

Сукупний потенційний вплив ризиків може сягнути 24–41 млн грн (23–39% прогнозованого доходу), якщо не вжити заходів. Геополітичні та технологічні ризики є найкритичнішими через високий вплив, тоді як операційні ризики загрожують клієнтській базі. Заходи мінімізації, що потребують 11,1 млн грн, знизять втрати до 5–10 млн грн (5–9% доходу). Інвестиції в енергостійкість, кібербезпеку та автоматизацію логістики є пріоритетними, оскільки захищають операційну стабільність. Освітні ініціативи та CRM-інтеграція посилять клієнтську лояльність і маркетингову ефективність.

У таблиці 3.3 проведено аналіз ризиків впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.3

Аналіз ризиків впровадження заходів

Категорія ризику	Ймовірність, %	Вплив, млн грн	Заходи мінімізації	Витрати на мінімізацію, млн грн
Геополітичні	70	5–10	Генератори, страхування, логістика	6,0
Економічні	50	3–6	Фіксація цін, локальні реагенти	1,5
Соціальні	40	2–3	Вебінари, інфлюенсери, консультації	1,3
Технологічні	50	10–15	Кібербезпека, хмарні сервери	2,5

Продовження табл. 3.3

Операційні	65	5–10	Автоматизація, тренінги	2,8
Організаційні	50	2–3	CRM, семінари, бонуси	2,3
Загалом	—	24–41	—	11,1

Запропоновані заходи мають значний потенціал, але пов'язані з ризиками, які можуть спричинити втрати до 39% прогнозованого доходу без належної протидії. Інвестиції в мінімізацію (11,1 млн грн) знизять вплив до 5–9%, забезпечуючи стабільність реалізації. Пріоритетними є захист від геополітичних і технологічних загроз, а також підвищення операційної ефективності через автоматизацію та навчання. Ці кроки дозволять «Смартлаб» досягти прогнозованого зростання доходу до 1340,98 млн грн у 2025 році та 1542,13 млн грн у 2026 році, зміцнюючи позиції на конкурентному ринку.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено комплексне дослідження управління маркетинговим комплексом на підприємстві, зосередившись на прикладі ТОВ «Смартлаб» як представника ринку медичних послуг в Україні. Теоретичний аналіз сутності та структури маркетингового мікс у сучасних умовах показав, що класична модель «4Р» (продукт, ціна, розподіл, просування) еволюціонує під впливом цифрової трансформації, глобалізації та кризових факторів, таких як пандемія COVID-19, перетворюючись на гнучку систему, орієнтовану на персоналізацію, стійкість та клієнтоцентризм. Елементи комплексу, зокрема продукт як основа цінності з акцентом на інновації та екологічність, ціна з динамічним утворенням для оптимізації прибутку, розподіл через омніканальні системи для доступності, а просування за допомогою цифрових інструментів для емоційного зв'язку, формують основу для досягнення конкурентних переваг. Сучасні методи управління, включаючи AI для прогнозування, big data для аналізу поведінки споживачів та моделі «7Р» для сфери послуг, дозволяють підприємствам адаптуватися до динамічного середовища, переходячи від традиційного підходу до клієнтоорієнтованих стратегій, таких як «4С», що підкреслює потреби клієнта, зручність та комунікацію.

Аналіз управління маркетинговим комплексом на ТОВ «Смартлаб» виявив сильні сторони підприємства, зокрема стабільне фінансове становище з доходом 1166,07 млн грн у 2024 році, розвинену мережу з 30 відділень на Півдні України та високу рентабельність (22% маркетингових витрат), але також проблеми, такі як низька цифрова присутність, сезонні коливання попиту та обмежена персоналізація послуг, що знижує конкурентоспроможність порівняно з лідерами ринку, як «Сінево» та «Діла». Оцінка конкурентоспроможності на ринку медичних послуг України, де попит зростає на 18% до 2026 року, але конкуренція посилюється через входження нових гравців, підкреслила необхідність інновацій для утримання частки ринку (близько 5% для

«Смартлаб») та підвищення лояльності клієнтів, особливо в сегменті превентивної медицини.

Шляхи вдосконалення управління маркетинговим комплексом передбачають оптимізацію продукту через розширення асортименту генетичними тестами, інтеграцію AI-дашбордів для персоналізованих рекомендацій та екологічні ініціативи, такі як цифрова видача результатів, а також удосконалення цінової політики за допомогою гібридної моделі з VIP-пакетами, підписками та динамічним ціноутворенням для адаптації до попиту. Оцінка економічної ефективності цих заходів демонструє високий потенціал: загальний NPV становить 57,84 млн грн, IRR – 320%, ROI – 482%, з періодом окупності 0,7 року, що забезпечить зростання доходу на 15% щорічно до 1542,13 млн грн у 2026 році та підвищення середнього чеку до 580 грн. Аналіз ризиків впровадження, включаючи геополітичні (ймовірність 70%, втрати 5–10 млн грн), економічні (50%, 3–6 млн грн), соціальні (40%, 2–3 млн грн), технологічні (50%, 10–15 млн грн), операційні (65%, 5–10 млн грн) та організаційні (50%, 2–3 млн грн), показав потенційні втрати до 39% прогнозованого доходу, але запропоновані стратегії мінімізації, такі як резервні генератори, GDPR-сумісна кібербезпека, освітні вебінари та автоматизація логістики з витратами 11,1 млн грн, знизять вплив до 5–9%, забезпечуючи стійкість реалізації.

Загалом, дослідження доводить, що ефективне управління маркетинговим комплексом є ключовим фактором для посилення конкурентоспроможності підприємств у сфері медичних послуг, дозволяючи не лише подолати виявлені проблеми, але й досягти стійкого зростання в умовах невизначеності. Впровадження запропонованих заходів для ТОВ «Смартлаб» сприятиме трансформації компанії в лідера цифрової діагностики на Півдні України, підвищуючи клієнтську лояльність, диверсифікуючи доходи та мінімізуючи ризики, що в перспективі забезпечить довгостроковий успіх у динамічному ринковому середовищі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку медичних послуг у Миколаєві та Одесі. 2023 рік. ProConsulting. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-medicinskih-uslug-v-nikolaeve-i-odesse-2023-god> (дата звернення: 18.09.2025).
2. Артемчук Л., Криницька І. Роль комерційних клініко-діагностичних лабораторій як частини приватного медичного сектору в системі охорони здоров'я України. *Україна. Здоров'я нації*. 2025. №2. С. 97–104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2077-6594/2025.2/14>
3. Богуславський О. В., Каліновський М. О. Концепція маркетингу 4Р як основа збутової діяльності підприємств в Україні. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2023. №2. С. 169-174.
4. Борисенко О. С. Теоретичні основи та еволюція розвитку комплексу маркетингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 14. С. 134-141.
5. Войтович С., Милько І. Сучасні інформаційні технології в управлінні маркетинговими проєктами. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2025. №2(42). С. 199-209.
6. Гайдак О., Клімантович О. Ринок медичних послуг в Україні: аналіз попиту в умовах масштабних змін. WebPromo. 2025. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/rinok-medichnih-poslug-v-ukrayini-analiz-popitu-v-umovah-masshtabnih-zmin/> (дата звернення: 17.09.2025).
7. Горбаченко С., Чепурна О., Куклінова Т., Табала К. Оцінка ефективності маркетингових стратегій за допомогою інструментів бізнес-аналітики. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 344 № 4. С. 478-485. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4>
8. ДІЛА. Офіційний веб-сайт. URL: <https://dila.ua/> (дата звернення: 25.09.2025).
9. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. Держстат України. Офіційний веб-сайт. URL:

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 03.09.2025).

- 10.ІТ-маркетинг : навчальний посібник. С. А. Горбаченко, О. В. Дикий, О. М. Кібік, Н. А. Клевцевич, Н. С. Разінкін ; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». – Одеса : Видавництво «Юридика», 2024. 218 с.
- 11.Лялюк А., Дригуля М. Формування продуктової стратегії як головного елемента маркетингової товарної політики *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк. 2024. №3(39). С.149-156. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-149-155>
- 12.Маркетингові комунікації: навч.-метод. посібник / уклад. І. В. Король; МОН України, Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : Візаві, 2018. 191 с.
- 13.Міщенко Л. О. Міщенко Дмитро Анатолійович. Маркетинг у соціальних мережах в економічному механізмі зміцнення конкурентоспроможності підприємства. *Digital tools and information technologies in the development of Ukraine's economy: strategic approaches to transformation* : collective monograph / edited by A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, O. H. Cherep. Riga, Latvia : Baltija Publishing. 2025. С. 182-204.
- 14.Мониторингове дослідження ринку лабораторних послуг в Україні. 2024 рік. ProConsulting. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/monitoringovoe-issledovanie-rynka-laboratornyh-uslug-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 18.09.2025).
- 15.Палей Д. Аналіз та оцінка складових антикризового потенціалу приватних медичних підприємств в Україні. *Управління змінами та інновації*. 2025. №14. С. 159-165. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-14-26>
- 16.Присяжнюк К. В. Організація ефективного інформаційного забезпечення вебресурсу. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2025. С. 198-202.

- 17.Саєнсус М. А., Кравець Д. Д., Семенцова А. С. Лідогенерація в b2b-продажах it-послуг: стратегії та цифрові інструменти. *Науковий вісник*. 2025. С. 105-111. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-5-330-105-111>
- 18.Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
- 19.Синево. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.synevo.ua/> (дата звернення: 25.09.2025).
- 20.Теплюк М., Мєтьолкін В., Хвостенко В. Гармонізація бізнес-моделей і маркетингових стратегій у цифровій економіці: виклики епохи ентропійних змін. *Development Service Industry Management*. 2025. №3. С. 169–175. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(26))
- 21.ТОВ «СМАРТЛАБ». Opendatabot.ua. Офіційний веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/36552995> (дата звернення: 03.09.2025).
- 22.ТОП-10 центрів лабораторної діагностики України 2024. UBA. 2024. URL: <https://uba.top/centers-of-laboratory-diagnostics/> (дата звернення: 27.09.2025).
- 23.Шаульська Л., Перерва П., Косенко О., Марчук Л., Гречаний О. Моделі ціноутворення на інноваційну продукцію в системі економічної оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі. *Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*. 2024. №1. С. 130-136. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.130>
- 24.Шматько Н., Пантелєєв М., Кармінська-Белоброва М., Мирошник Т. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*. 2020. №1. С. 110-115. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.110>
- 25.Шталь Т. В. Цифрові механізми управління маркетинговим потенціалом підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. №2. С. 554–560. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-554-560>

- 26.4 Ps of marketing: How to build the right marketing mix. Asana. 2025. URL: <https://asana.com/ru/resources/4-ps-of-marketing> (дата звернення: 15.08.2025).
- 27.Ahmed S., Saad A. T., Chowdhury S. R., Sobhani F. A., Hassan Md. S., Islam M. A. Impact of marketing mix elements on the brand equity of online food delivery services: an emerging economy perspective. *Cogent Business & Management*. 2024. №11(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2380018>
- 28.Batat W. Why is the traditional marketing mix dead? Towards the “experiential marketing mix” (7E), a strategic framework for business experience design in the phygital age. *Journal of Strategic Marketing*. 2022. №32(2). PP. 101–113. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2129745>
- 29.Bezhovski Z. The New 3P Model in Digital Marketing: Redefining the Marketing Mix for the Digital Age. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*. 2024. №5(01). PP. 78-100. DOI: <https://doi.org/10.63922/ajmesc.v5i01.1161>
- 30.Cavdar A. N., Tumer K. E., Yilmaz C., Kocak A. A. A typology of personalisation practices in marketing in the digital age. *Journal of Marketing Management*. 2021. №37(11–12). PP. 1091–1122. DOI: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1866647>
- 31.Efanny W., Haryanto J., Kashif M., Widyanto H. A. The relationship between marketing mix and retailer-perceived brand equity. *IMP Journal*. 2018. Vol. 12 No. 1 PP. 192–208. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMP-12-2016-0019>
- 32.Esculab. Офіційний веб-сайт. URL: <https://esculab.com/> (дата звернення: 25.09.2025).
- 33.General Data Protection Regulation (EU GDPR). Офіційний веб-сайт. URL: <https://gdpr-text.com/> (дата звернення: 02.08.2025).
- 34.Horbachenko S., Syvolap L., Nikitchenko S., Revenko A., Riabeka Y. Innovative development of ukraine’s economy. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2021. No 3 (38). P. 397-409.
- 35.Invivo. Офіційний веб-сайт. URL: <https://invivo.ua/uk/odesa/> (дата звернення: 25.09.2025).

36. Iqbal M., Noman M., Talpu S. R., Manzoor A., Abid M. M. An empirical study of popular content management system-wordpress vs drupal vs joomla. *ICTACT Journals*. 2020. C. 1214-1219. DOI: 10.21917/ijms.2020.0168
37. Jackson G., Ahuja V. Dawn of the digital age and the evolution of the marketing mix. *J Direct Data Digit Mark Pract*. 2016. №17. PP. 170–186. DOI: <https://doi.org/10.1057/dddmp.2016.3>
38. Langan R., Cowley S., Nguyen C. The State of Digital Marketing in Academia: An Examination of Marketing Curriculum's Response to Digital Disruption. *Journal of Marketing Education*. 2019. №41(1). PP. 32-46. DOI: <https://doi.org/10.1177/0273475318823849> (Original work published 2019)
39. Logalakshmi S., Poornima S. A Study Of Digital Marketing Tools That Accelerate Growth In New Digital Era. *Sachetas*. 2024. №3(2). PP. 31-38. DOI: [10.55955/320005](https://doi.org/10.55955/320005)
40. Lusch R. F., Vargo S. L., Tanniru M. Service, value networks and learning. *J. of the Acad. Mark. Sci*. 2010. №38. №19–31. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0131-z>
41. Ma X., & Gu X. New marketing strategy model of E-commerce enterprises in the era of digital economy. *Heliyon*. 2024. №10(8). DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e29038
42. Madhavedi D. S., Sudhaker P., Prathima C., Chakradhar G. A study on marketing mix elements (product, price, place, promotion) and their interplay in driving customer acquisition, retention. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*. 2024. №11(3). PP. 2649-2655. DOI: DOI:10.61841/turcomat.v11i3.14490
43. Marín-Orantes T. J., del Río M. D. L. C., Aguilasochó-Montoya D., Álvarez-García J. Impact of marketing mix dimensions on the competitiveness of university centers. *Social Sciences & Humanities Open*. 2025. №12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101864>

44. Marketing Mix: definitions, analysis examples [Complete Guide 2023]. IntoTheMinds. 2024. URL: <https://www.intotheminds.com/blog/en/marketing-mix/> (дата звернення: 15.08.2025).
45. Nguyen H. T., Holle B. Z., Phan H. V. EXPRESS: Shaping Strategy in the Digital Age: The Impact of Consumer eWOM on Firm Strategic Emphasis. *Journal of Interactive Marketing*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/10949968251352492>
46. Purnomo Y. J. Digital marketing strategy to increase sales conversion on e-commerce platforms. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. 2023. №1(2). PP. 54-62. DOI: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.23>
47. Siddharth D. Digital Marketing – A review of the trends in Industry and Constantly changing dynamics. *Journal of Informatics Education and Research*. 2025. DOI: 10.52783/jier.v5i2.2731
48. Skiera B., Ringel D. M. Using Big Search Data to Map Your Market: Marketing in a Digital Age. Deakin University. *IESE Publishing*. 2017. PP. 31-37. DOI: <https://doi.org/10.15581/002.art-2982>
49. Smartlab. Офіційний веб-сайт. URL: <https://smartlab.ua/?srsltid=AfmBOortQSMr5j4QINhXFHi9Dz2NTnvnSQYSuoe pTYU422sCF7A3h5ed> (дата звернення: 25.09.2025).
50. Sultan A. A. Et al. The effect of integrated marketing mix model on customer retention. *Uncertain Supply Chain Management*. 2025. №13. PP. 361–368. ISSN 2291-6830
51. Visconti L. M., et al. Consumer ethnicity three decades after: a TCR agenda. *Journal of Marketing Management*. 2014. №30(17–18). PP. 1882–1922. DOI: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.951384>
52. Wild Ali M. M., Ortega-Gutierrez J. Digital Marketing: Strategies, Challenges, and Opportunities in the Digital Technology. *Global Journal of Economics and Business*. 2025. №15(1). PP. 40-52. DOI: 10.31559/GJEB2025.15.1.32
53. Xia Y. The 4Ps of Marketing and Applications in Various Brands. *Journal of Education*. 2023. №16. DOI: 10.54097/ehss.v16i.9601

54. Zhang G., Li G., Shang J. Optimizing mixed bundle pricing strategy: Advance selling and consumer regret. *Omega*. 2023. №115. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2022.102782>