

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ**

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
маркетингу та міжнародної логістики

д.е.н., професор Саєнсус М.А.
« _____ » _____ 2026р.



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
бакалавр
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»
на тему: **Стратегічне управління маркетингом у сфері послуг в умовах**
цифрової трансформації: інтеграція data-driven підходів та штучного
інтелекту

Виконавець:

студент ФМЕ Іоржева Вікторія

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Саєнсус Марія Анатоліївна

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У СФЕРІ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	6
1.1. Сутність стратегічного управління маркетингом у сфері послуг.....	6
1.2. Особливості маркетингу медичних послуг в умовах цифровізації.....	14
1.3. Data-driven підхід у маркетинговому управлінні: сутність, інструменти та ключові показники ефективності	22
1.4. Штучний інтелект як інструмент автоматизації, персоналізації та прогнозування у маркетингу послуг	30
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СМАРТЛАБ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	40
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Смартлаб» на ринку медичних лабораторних послуг	40
2.2. Аналіз зовнішнього середовища функціонування компанії: PEST-аналіз та основні ринкові тенденції	49
2.3. Конкурентний аналіз позиції ТОВ «Смартлаб» на ринку лабораторних послуг	57
2.4. Аналіз поточної маркетингової стратегії та цифрових каналів комунікації компанії	65
2.5. Data-driven сегментування цільової аудиторії ТОВ «Смартлаб» та оцінка привабливості сегментів	73
Висновки до розділу 2	82
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СМАРТЛАБ» НА ОСНОВІ DATA-DRIVEN ПІДХОДІВ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	84
3.1. Формування стратегічних цілей цифрового маркетингового управління ТОВ «Смартлаб»	84
3.2. Розробка data-driven CRM-стратегії для пріоритетних цільових сегментів	91
3.3. Інтеграція інструментів штучного інтелекту в маркетингову діяльність компанії	95
3.4. Оптимізація цифрових каналів просування: веб-сайт, соціальні мережі, SEO, email- та SMS-комунікації	100
3.5. Оцінка очікуваного маркетингового та економічного ефекту від впровадження запропонованої стратегії	103
Висновки до розділу 3	105
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки сфера послуг зазнає суттєвих змін під впливом цифрової трансформації. Зростання ролі інформаційних технологій, поширення онлайн-сервісів, автоматизація бізнес-процесів, використання великих даних та штучного інтелекту змінюють підходи до управління підприємствами, зокрема до формування та реалізації маркетингових стратегій. Якщо раніше маркетингова діяльність значною мірою ґрунтувалася на загальних ринкових припущеннях, стандартних рекламних кампаніях та масовому просуванні, то сьогодні дедалі більшого значення набуває персоналізована взаємодія з клієнтами, аналітика поведінки споживачів, прогнозування попиту та автоматизація комунікацій.

Особливої актуальності ці процеси набувають у сфері медичних послуг, де якість сервісу, довіра, швидкість обслуговування, конфіденційність даних та зручність взаємодії з пацієнтом є ключовими чинниками конкурентоспроможності. Медичні лабораторні послуги є важливою складовою системи охорони здоров'я, оскільки лабораторна діагностика забезпечує інформаційну основу для профілактики, постановки діагнозу, контролю стану здоров'я та вибору подальшого лікування. Водночас ринок лабораторних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, активним розвитком приватних медичних компаній, зростанням вимог споживачів до якості обслуговування та необхідністю впровадження інноваційних цифрових рішень.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що цифрова трансформація змінює не лише окремі інструменти маркетингу, а й саму логіку стратегічного управління. Для підприємств сфери послуг важливо не просто просувати свої послуги, а будувати довгострокові відносини з клієнтами, аналізувати їхню поведінку, розуміти потреби різних сегментів, формувати персоналізовані пропозиції та швидко реагувати на зміни ринку. У цьому контексті особливого значення набувають data-driven підходи, які

передбачають прийняття управлінських рішень на основі даних, а також інструменти штучного інтелекту, що дають змогу автоматизувати комунікації, прогнозувати попит, аналізувати відгуки, виявляти ризики втрати клієнтів і підвищувати ефективність маркетингової діяльності.

Практичне значення дослідження посилюється тим, що об'єктом аналізу виступає ТОВ «Смартлаб» — одна з провідних компаній на ринку лабораторних послуг Півдня України. Згідно з матеріалами презентації, компанія має понад 20 років досвіду на ринку медичної діагностики, 123 відділення у 33 населених пунктах, понад 1500 співробітників та понад 1500 видів аналізів, що свідчить про значний масштаб діяльності та високий потенціал для впровадження сучасних цифрових маркетингових інструментів. Разом із тим посилення конкуренції, розвиток цифрових каналів, підвищення очікувань пацієнтів і необхідність захисту персональних даних потребують удосконалення маркетингового управління на основі аналітики, CRM-систем, Big Data та штучного інтелекту.

Цифровізація ринку медичних послуг відкриває для компаній нові можливості. До них належать онлайн-запис, мобільні додатки, електронне отримання результатів аналізів, використання Big Data для розуміння потреб клієнтів, розвиток телемедицини та персоналізованих комунікацій. Водночас цифрова трансформація створює і нові виклики, серед яких особливе місце займають кібербезпека та захист персональних даних пацієнтів. Тому стратегічне управління маркетингом у медичній сфері повинно поєднувати ефективність, технологічність, етичність і клієнтоорієнтованість.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка напрямів удосконалення стратегічного управління маркетингом ТОВ «Смартлаб» на основі інтеграції data-driven підходів та інструментів штучного інтелекту в умовах цифрової трансформації ринку медичних послуг.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

1. Розкрити сутність стратегічного управління маркетингом у сфері послуг.

2. Визначити особливості маркетингу медичних послуг в умовах цифровізації.
3. Дослідити сутність data-driven підходу в маркетинговому управлінні, його основні інструменти та ключові показники ефективності.
4. Розглянути роль штучного інтелекту як інструменту автоматизації, персоналізації та прогнозування у маркетингу послуг.
5. Надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Смартлаб» на ринку медичних лабораторних послуг.
6. Провести аналіз зовнішнього середовища функціонування компанії за допомогою PEST-аналізу.
7. Дослідити конкурентне середовище та позицію ТОВ «Смартлаб» на ринку лабораторних послуг.
8. Проаналізувати поточну маркетингову стратегію та цифрові канали комунікації компанії.
9. Провести data-driven сегментування цільової аудиторії та визначити найбільш привабливі сегменти.
10. Розробити рекомендації щодо впровадження data-driven CRM, інструментів штучного інтелекту, персоналізованих комунікацій і цифрових каналів просування.
11. Оцінити очікуваний маркетинговий та економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність ТОВ «Смартлаб» у сфері медичних лабораторних послуг.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні підходи до стратегічного управління маркетингом у сфері послуг в умовах цифрової трансформації, зокрема використання data-driven підходів, CRM-систем, Big Data та штучного інтелекту для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення мети роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема,

метод аналізу та синтезу застосовано для розкриття теоретичних основ стратегічного маркетингового управління; метод порівняння — для оцінки конкурентних позицій ТОВ «Смартлаб»; PEST-аналіз — для вивчення зовнішнього середовища; SWOT-аналіз — для визначення сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз; метод сегментування — для виокремлення цільових груп клієнтів; метод зваженого бального оцінювання — для визначення привабливості ринкових сегментів; графічний і табличний методи — для наочного представлення результатів дослідження. У попередній роботі також використовувалися аналіз конкурентів, SWOT-аналіз, методика зваженого бального оцінювання, розрахунок економічних показників і методи порівняння, що є доцільними для оновленої теми дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з маркетингу, стратегічного управління, маркетингу послуг, цифрового маркетингу, Big Data та штучного інтелекту; аналітичні матеріали щодо ринку медичних лабораторних послуг; статистичні дані; інформація з офіційних джерел; матеріали ТОВ «Смартлаб»; результати конкурентного аналізу, PEST- і SWOT-аналізу, а також дані щодо сегментування цільової аудиторії.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Смартлаб». Запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності цифрових каналів комунікації, покращенню клієнтського досвіду, зростанню лояльності пацієнтів, оптимізації рекламного бюджету, персоналізації пропозицій та зміцненню конкурентних позицій компанії. Зокрема, у презентації серед ключових рекомендацій визначено впровадження ШІ-чат-бота, запуск data-driven CRM, розвиток контент-маркетингу на основі SEO-аналітики та використання геоаналітики для вибору оптимальних локацій нових відділень.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні доцільності інтеграції data-driven підходів та штучного інтелекту в систему стратегічного управління маркетингом підприємства сфери медичних послуг. У роботі запропоновано розглядати маркетингову стратегію не лише як систему просування послуг, а як комплексну модель управління клієнтським досвідом, що поєднує аналітику даних, CRM, автоматизацію комунікацій, персоналізацію та прогнозування поведінки клієнтів.

Структура кваліфікаційної роботи відповідає поставленій меті та завданням дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи стратегічного управління маркетингом у сфері послуг в умовах цифрової трансформації. У другому розділі проаналізовано маркетингову діяльність ТОВ «Смартлаб», зовнішнє середовище, конкурентну позицію, цифрові канали комунікації та цільові сегменти. У третьому розділі розроблено пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії компанії на основі data-driven підходів, CRM-систем, інструментів штучного інтелекту та персоналізованих цифрових комунікацій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У СФЕРІ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Сутність стратегічного управління маркетингом у сфері послуг

У сучасних умовах розвитку економіки маркетинг перестає бути лише інструментом просування товарів або послуг. Його роль значно розширюється, оскільки саме маркетинг забезпечує зв'язок між підприємством, ринком, споживачами, партнерами та конкурентним середовищем. Особливо важливим маркетинг стає у сфері послуг, де результат діяльності підприємства значною мірою залежить не тільки від якості самої послуги, але й від рівня сервісу, комунікації з клієнтами, довіри до бренду, швидкості обслуговування та здатності компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Стратегічне управління маркетингом є одним із ключових напрямів загального управління підприємством. Воно спрямоване на довгострокове формування конкурентних переваг, визначення цільових ринків, розробку ефективної маркетингової стратегії та забезпечення стабільного розвитку організації. На відміну від оперативного маркетингу, який зосереджується на поточних рекламних кампаніях, продажах, акціях або комунікаціях, стратегічне маркетингове управління має довгостроковий характер і передбачає системне планування майбутнього розвитку підприємства.

У загальному розумінні стратегічне управління маркетингом можна визначити як процес аналізу ринку, визначення цілей, вибору цільових сегментів, формування позиціонування, розробки комплексу маркетингу, реалізації маркетингових заходів та контролю їх ефективності з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Його головне завдання

полягає не лише у збільшенні обсягів продажу, а й у створенні довгострокової цінності для споживача.

Маркетингова стратегія підприємства формується на основі глибокого розуміння потреб клієнтів. У сфері послуг це має особливе значення, оскільки послуга часто сприймається споживачем не тільки як кінцевий результат, а як увесь процес взаємодії з компанією. Наприклад, у медичних лабораторних послугах для клієнта важливими є не лише точність аналізів, а й зручність запису, швидкість отримання результатів, доброзичливість персоналу, доступність відділень, можливість отримати результати онлайн, зрозумілість інформації та довіра до лабораторії.

Сфера послуг має низку особливостей, які відрізняють її від сфери виробництва товарів. До основних характеристик послуг належать нематеріальність, невіддільність від процесу надання, мінливість якості та неможливість зберігання. Нематеріальність означає, що споживач не може повністю оцінити послугу до моменту її отримання. Тому велике значення мають репутація компанії, рекомендації інших клієнтів, відгуки, сертифікати якості, зовнішній вигляд приміщень, професійність персоналу та інформаційна відкритість.

Невіддільність послуги від процесу її надання означає, що клієнт часто бере безпосередню участь у створенні послуги. У медичній сфері це проявляється через запис на прийом, здачу біоматеріалу, консультацію з фахівцем, очікування результатів та подальше використання отриманої інформації. Тому якість послуги залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, а й від організації всього процесу обслуговування.

Мінливість якості послуг пов'язана з тим, що результат може залежати від персоналу, часу, місця, завантаженості підприємства та індивідуальних очікувань клієнта. Саме тому в управлінні маркетингом послуг важливу роль відіграють стандартизація процесів, навчання персоналу, контроль якості, автоматизація сервісу та використання цифрових інструментів. Неможливість зберігання послуг означає, що послугу не можна виробити заздалегідь і

залишити на складі. Це потребує точного прогнозування попиту, планування навантаження, оптимізації графіків роботи та ефективного управління ресурсами.

У класичному маркетингу часто використовується модель 4P: product, price, place, promotion, тобто продукт, ціна, місце та просування. Однак для сфери послуг ця модель є недостатньою, тому її розширюють до моделі 7P. До традиційних елементів додаються people, process, physical evidence — люди, процеси та матеріальні докази. Саме ці додаткові складові мають велике значення у сфері послуг.

Люди — це персонал компанії, який контактує з клієнтом і формує його враження про бренд. У медичних послугах рівень довіри до персоналу є одним із ключових чинників вибору компанії. **Процеси** відображають порядок надання послуги: запис, обслуговування, оплата, отримання результату, зворотний зв'язок. **Матеріальні докази** — це все, що допомагає клієнту оцінити якість послуги: приміщення, обладнання, сайт, мобільний застосунок, форма персоналу, сертифікати, інформаційні матеріали, дизайн відділення.

З огляду на це, стратегічне управління маркетингом у сфері послуг повинно охоплювати не тільки рекламу чи просування, але й управління клієнтським досвідом. Клієнтський досвід формується на всіх етапах контакту споживача з компанією: від першого знайомства з брендом до повторного звернення або рекомендації іншим людям. Якщо клієнт отримує якісну послугу, зручний сервіс і позитивну комунікацію, це сприяє зростанню його лояльності та підвищує ймовірність повторного звернення.

У сфері послуг стратегічне маркетингове управління виконує кілька важливих функцій. По-перше, воно забезпечує аналіз зовнішнього середовища, тобто вивчення ринку, конкурентів, споживачів, технологічних змін, економічних умов і соціальних тенденцій. По-друге, воно дозволяє визначити цільові сегменти, на які підприємство буде спрямовувати основні маркетингові зусилля. По-третє, стратегічне управління маркетингом

допомагає сформувати конкурентне позиціонування, тобто визначити, чим компанія відрізняється від інших учасників ринку. По-четверте, воно забезпечує розробку маркетингових заходів, спрямованих на залучення, утримання та розвиток клієнтів.

Важливим елементом стратегічного управління маркетингом є сегментування ринку. Воно дозволяє поділити споживачів на групи за певними ознаками: демографічними, географічними, поведінковими, соціальними або психографічними. Для сфери послуг сегментування має особливу цінність, оскільки різні групи клієнтів мають різні потреби, очікування та критерії вибору. Наприклад, сім'ї з дітьми можуть цінувати зручність, безпеку та дитячий сервіс; молоді професіонали — швидкість, онлайн-запис і цифрові канали; літні люди — доступність, зрозумілість і довіру; корпоративні клієнти — стабільність, договірні умови та комплексне обслуговування.

Після сегментування підприємство визначає цільові сегменти та формує для них окрему маркетингову стратегію. У сфері послуг найчастіше використовується диференційований підхід, коли для різних груп клієнтів розробляються різні пропозиції, канали комунікації та програми лояльності. Такий підхід дозволяє точніше задовольняти потреби споживачів і підвищувати ефективність маркетингових витрат.

Не менш важливим є позиціонування послуги на ринку. Позиціонування — це формування у свідомості споживача певного образу компанії та її послуг. У сфері медичних лабораторних послуг позиціонування може базуватися на точності результатів, швидкості обслуговування, широкому спектрі аналізів, доступності відділень, сучасному обладнанні, високій якості сервісу або цифровій зручності. Правильно сформоване позиціонування допомагає компанії відрізнитися від конкурентів і створювати стійку перевагу на ринку.

У традиційних умовах стратегічне управління маркетингом значною мірою спиралося на досвід керівників, експертні оцінки, маркетингові

дослідження та аналіз конкурентів. Проте в умовах цифрової трансформації роль даних суттєво зростає. Компанії отримують можливість аналізувати поведінку клієнтів, історію звернень, ефективність рекламних кампаній, активність у соціальних мережах, відгуки, географію попиту та інші показники. Це створює основу для переходу від інтуїтивного маркетингу до data-driven маркетингу.

Data-driven підхід у стратегічному управлінні маркетингом означає прийняття рішень на основі даних. Він дозволяє підприємству не лише краще розуміти клієнтів, а й прогнозувати їхню поведінку, персоналізувати комунікацію, оцінювати ефективність каналів просування та швидше реагувати на зміни ринку. У сфері послуг це особливо важливо, оскільки якість взаємодії з клієнтом прямо впливає на його довіру та лояльність.

Цифрова трансформація змінює не лише інструменти маркетингу, але й саму логіку управління. Якщо раніше маркетингова стратегія часто будувалася навколо масового просування, то сьогодні все більшого значення набуває персоналізована взаємодія. Компанія може створювати окремі пропозиції для різних клієнтів, надсилати автоматичні нагадування, використовувати CRM-системи, аналізувати життєвий цикл клієнта та формувати індивідуальні рекомендації. У результаті маркетинг стає більш точним, гнучким і орієнтованим на конкретного споживача.

Штучний інтелект також посилює можливості стратегічного управління маркетингом. Він може використовуватися для автоматизації комунікацій, прогнозування попиту, аналізу відгуків, виявлення ризику втрати клієнтів, формування персоналізованих пропозицій та оптимізації рекламних кампаній. Наприклад, ШІ-чат-бот може відповідати на типові запитання клієнтів, допомагати із записом на послуги, нагадувати про результати або рекомендувати відповідні пакети послуг. Це дозволяє зменшити навантаження на персонал і підвищити швидкість обслуговування.

Отже, стратегічне управління маркетингом у сфері послуг є комплексним процесом, який охоплює аналіз ринку, визначення цільових

сегментів, формування позиціонування, розробку маркетингового комплексу, управління клієнтським досвідом, реалізацію маркетингових заходів і контроль їх ефективності. Його особливість полягає в тому, що у сфері послуг велике значення мають не лише сама послуга, але й процес її надання, персонал, комунікація, довіра, сервіс і цифрова зручність.

В умовах цифрової трансформації стратегічне управління маркетингом набуває нового змісту. Воно переходить від загальних маркетингових рішень до персоналізованих, аналітично обґрунтованих і технологічно підтриманих стратегій. Data-driven підходи, CRM-системи, Big Data та інструменти штучного інтелекту дозволяють підприємствам сфери послуг краще розуміти своїх клієнтів, підвищувати якість сервісу, зміцнювати лояльність і формувати довгострокові конкурентні переваги. Саме тому стратегічне управління маркетингом стає одним із ключових чинників успішного розвитку підприємств сфери послуг у сучасному цифровому середовищі.

1.2. Особливості маркетингу медичних послуг в умовах цифровізації

Маркетинг медичних послуг має суттєві відмінності від маркетингу товарів та більшості інших видів послуг, оскільки він пов'язаний із найважливішою цінністю для людини — здоров'ям. У цій сфері споживач не просто купує послугу, а очікує професійної допомоги, достовірності результатів, безпеки, конфіденційності та уважного ставлення. Саме тому маркетинг у медицині не може обмежуватися лише рекламою або просуванням. Він має охоплювати управління якістю сервісу, формування довіри, забезпечення зручної комунікації з пацієнтами, розвиток цифрових каналів взаємодії та підтримку довгострокових відносин із клієнтами.

Медичні послуги належать до соціально значущих послуг, тому їх просування повинно поєднувати комерційні інтереси підприємства з етичними нормами, законодавчими вимогами та відповідальністю перед

пацієнтом. Для медичної лабораторії важливо не лише залучити клієнта, а й забезпечити йому безпечний, зрозумілий і комфортний шлях отримання послуги: від пошуку інформації та запису до здачі біоматеріалу, отримання результатів і подальшого консультування. У старій роботі зазначалося, що лабораторна діагностика є важливою складовою сучасної медицини, оскільки результати досліджень використовуються для постановки діагнозу, контролю стану здоров'я та вибору подальшого лікування.

Однією з головних особливостей маркетингу медичних послуг є високий рівень довіри, який має бути сформований між пацієнтом і медичною організацією. На відміну від звичайного товару, якість медичної послуги часто важко оцінити до моменту її отримання. Пацієнт не завжди має достатні професійні знання, щоб самостійно перевірити точність лабораторного аналізу або правильність медичної консультації. Тому при виборі медичної установи важливу роль відіграють репутація бренду, рекомендації лікарів, відгуки інших пацієнтів, наявність сертифікатів якості, сучасне обладнання, професійність персоналу та прозорість інформації про послуги.

Друга особливість полягає у високій чутливості споживачів до якості обслуговування. У сфері медичних послуг клієнт оцінює не тільки кінцевий результат, але й увесь процес взаємодії з компанією. Для пацієнта важливими є швидкість запису, зручність розташування відділення, відсутність черг, доброзичливість персоналу, чистота приміщення, зрозуміла підготовка до аналізів, оперативне отримання результатів і можливість поставити уточнювальні питання. У презентації щодо ТОВ «Смартлаб» підкреслено, що компанія працює на ринку лабораторних послуг, має широку мережу відділень, великий асортимент аналізів і орієнтується на доступність, якість та швидкість лабораторних досліджень.

Третя важлива особливість — персоналізований характер медичних послуг. Потреби пацієнтів суттєво відрізняються залежно від віку, стану здоров'я, способу життя, сімейного стану, рівня доходу та частоти звернень

до медичних установ. Наприклад, сім'ї з дітьми потребують зручного сервісу для дітей, швидкого отримання результатів і доброзичливого персоналу; вагітні жінки — регулярного контролю стану здоров'я та високої точності досліджень; літні люди — доступності, зрозумілої комунікації та знижок; медичні заклади — стабільної партнерської співпраці, швидкого виконання аналізів і якісної інтеграції даних. Саме тому маркетинг медичних послуг повинен ґрунтуватися на сегментуванні цільової аудиторії та розробці окремих пропозицій для різних груп клієнтів.

В умовах цифровізації значення сегментування посилюється, оскільки компанії отримують можливість використовувати не лише загальні демографічні характеристики, а й реальні дані про поведінку клієнтів. До таких даних можна віднести частоту звернень, історію замовлень, обрані пакети аналізів, реакцію на акції, канали комунікації, онлайн-записи, відгуки та активність у цифрових сервісах. У презентації зазначено, що data-driven підхід дозволяє оцінювати привабливість сегментів, формувати окремі CRM-стратегії та створювати персоналізовані нагадування і пропозиції для кожного профілю пацієнта.

Цифровізація змінює саму модель взаємодії між медичною компанією та пацієнтом. Якщо раніше основними каналами комунікації були телефон, рецепція, зовнішня реклама та рекомендації лікарів, то сьогодні пацієнт часто починає свій шлях із пошуку інформації в інтернеті. Він порівнює ціни, читає відгуки, переглядає сайт лабораторії, шукає найближче відділення в Google Maps, записується онлайн, отримує результати в особистому кабінеті або через електронну пошту. Тому цифрові канали стають не допоміжним, а стратегічним елементом маркетингу медичних послуг.

До основних цифрових інструментів маркетингу медичних послуг належать веб-сайт, мобільний застосунок, особистий кабінет пацієнта, онлайн-запис, соціальні мережі, SEO-просування, email- та SMS-розсилки, чат-боти, CRM-системи, веб-аналітика, таргетована реклама, контент-маркетинг та системи обробки відгуків. У презентації окремо зазначено, що

веб-сайт, соціальні мережі, email- та SMS-комунікації можуть використовуватися як цифрові канали просування, а сайт є основою для збору даних, онлайн-запису, вибору послуг і роботи з особистим кабінетом пацієнта.

Особливе місце в цифровому маркетингу медичних послуг займає контент-маркетинг. Пацієнти часто шукають не лише конкретну послугу, а й зрозумілу інформацію про симптоми, профілактику, підготовку до аналізів, значення лабораторних показників, необхідність регулярних обстежень. Тому якісний контент дозволяє медичній компанії не тільки просувати послуги, а й формувати довіру. Для лабораторії це можуть бути статті про профілактичні check-up, інструкції з підготовки до аналізів, пояснення різних видів досліджень, відео з лікарями, інфографіка та відповіді на часті запитання. Важливо, щоб такий контент був достовірним, етичним і не створював у пацієнтів необґрунтованого страху.

Цифровізація також впливає на маркетинговий комплекс медичної організації. У традиційній моделі 7P для сфери послуг виділяють продукт, ціну, місце, просування, персонал, процеси та матеріальні докази. В умовах цифрової трансформації кожен із цих елементів отримує новий зміст.

<i>Елемент маркетингу</i>	<i>Особливість у медичних послугах в умовах цифровізації</i>
<i>Продукт / послуга</i>	Не лише аналіз або консультація, а комплексний цифровий сервіс: онлайн-запис, електронні результати, особистий кабінет, нагадування
<i>Ціна</i>	Можливість формувати пакетні пропозиції, персональні знижки, акції для окремих сегментів клієнтів
<i>Місце</i>	Поєднання фізичних відділень із цифровими каналами доступу: сайт, застосунок, Google Maps, виїзд медсестри
<i>Просування</i>	SEO, соціальні мережі, таргетована реклама, email/SMS, контент-маркетинг, робота з відгуками
<i>Персонал</i>	Не лише медичні працівники, а й оператори кол-центру, адміністратори, онлайн-консультанти, чат-боти
<i>Процеси</i>	Автоматизація запису, обробки звернень, отримання результатів, нагадувань і повторних комунікацій
<i>Матеріальні докази</i>	Сайт, мобільний застосунок, сертифікати, дизайн відділень, цифровий кабінет, відгуки, прозорість інформації

Джерело: складено автором

Важливим напрямом цифровізації є використання CRM-систем. CRM дозволяє накопичувати інформацію про клієнтів, аналізувати історію їхніх звернень, визначати частоту користування послугами, автоматично формувати персоналізовані пропозиції та нагадування. Наприклад, пацієнту можна нагадати про повторний аналіз, запропонувати профілактичний пакет, повідомити про акцію або надіслати рекомендації щодо підготовки до дослідження. У презентації підкреслено, що data-driven лояльність дозволяє перетворити одноразових пацієнтів на постійних клієнтів через персоналізовану комунікацію.

Окрему роль у цифровому маркетингу відіграє штучний інтелект. Його використання дає змогу автоматизувати частину комунікацій з пацієнтами, прогнозувати попит, аналізувати поведінку клієнтів, виявляти ризик відтоку, формувати персоналізовані пропозиції та обробляти великі масиви відгуків. Наприклад, ІІ-чат-бот може відповідати на типові питання, допомагати з онлайн-записом, нагадувати про готовність результатів, пояснювати правила підготовки до аналізів і знижувати навантаження на кол-центр. У презентації також виділено sentiment analysis — аналіз відгуків у соціальних мережах і Google Maps для оперативного реагування на негатив.

Big Data у маркетингу медичних послуг дозволяє перейти від загальних припущень до точного аналізу поведінки пацієнтів. За допомогою великих даних можна визначати сезонний попит на окремі види аналізів, виявляти популярні послуги в конкретних регіонах, оцінювати ефективність рекламних кампаній, аналізувати завантаженість відділень і прогнозувати майбутні звернення. Для лабораторного бізнесу це особливо важливо, оскільки попит на певні дослідження може залежати від сезону, епідеміологічної ситуації, профілактичних кампаній, віку пацієнтів і рекомендацій лікарів.

Цифровізація також сприяє розвитку партнерських каналів. Для медичної лабораторії важливими партнерами є лікарі, клініки, страхові компанії, медичні інформаційні системи та державні інституції. У презентації зазначено, що партнерська екосистема може бути каналом зростання, а API-інтеграція з медичними інформаційними системами партнерів дозволяє автоматизувати обмін даними. Це створює додаткові можливості для B2B-маркетингу, оскільки лабораторія може працювати не тільки з індивідуальними пацієнтами, а й із медичними установами, страховими компаніями та корпоративними клієнтами.

Разом із тим цифровізація створює не лише можливості, а й ризики. Найважливішим із них є захист персональних і медичних даних пацієнтів. Медична інформація є конфіденційною, тому будь-яка цифрова система повинна забезпечувати безпеку доступу, правильне зберігання даних, захист від несанкціонованого використання та прозорі правила обробки інформації. У презентації серед викликів цифрової трансформації окремо вказано ризики кібербезпеки, оскільки захист персональних даних пацієнтів є критичною вимогою для медичної галузі.

Ще одним ризиком є надмірна комерціалізація медичних комунікацій. Медичний маркетинг повинен бути обережним у формулюваннях і не використовувати маніпулятивні повідомлення. Не можна створювати у пацієнтів необґрунтовану тривогу або нав'язувати непотрібні дослідження. Етичний маркетинг у медицині має базуватися на достовірності, користі для пацієнта, прозорості цін, зрозумілості інформації та повазі до особистого вибору людини.

Таким чином, маркетинг медичних послуг в умовах цифровізації набуває комплексного характеру. Його основою стає не лише просування послуг, а управління повним клієнтським досвідом пацієнта. Цифрові інструменти дозволяють медичним компаніям краще розуміти потреби клієнтів, персоналізувати комунікацію, підвищувати якість сервісу, швидше реагувати на відгуки та ефективніше використовувати маркетинговий

бюджет. Для підприємств лабораторної діагностики цифровізація відкриває можливості розвитку онлайн-запису, електронних результатів, CRM-систем, ШІ-чат-ботів, автоматизованих нагадувань, Big Data-аналітики та партнерських інтеграцій.

Отже, особливості маркетингу медичних послуг в умовах цифровізації полягають у поєднанні високих вимог до якості, довіри, безпеки та етичності з новими можливостями цифрових технологій. Компанії, які здатні ефективно інтегрувати data-driven підходи, CRM, штучний інтелект і цифрові канали комунікації, отримують значні переваги на ринку. Вони можуть не лише залучати нових клієнтів, а й формувати довгострокову лояльність, підвищувати рівень задоволеності пацієнтів і зміцнювати конкурентні позиції в умовах швидкої трансформації медичної сфери.

1.3. Data-driven підхід у маркетинговому управлінні: сутність, інструменти та ключові показники ефективності

У сучасних умовах цифрової трансформації маркетингове управління поступово переходить від інтуїтивного прийняття рішень до аналітичної моделі, що ґрунтується на даних. Такий підхід отримав назву data-driven marketing, тобто маркетинг, керований даними. Його сутність полягає у систематичному збиранні, обробленні, аналізі та використанні інформації про клієнтів, ринок, конкурентів, цифрові канали, продажі та якість сервісу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Data-driven підхід безпосередньо пов'язаний із маркетинговими дослідженнями, оскільки саме дослідження формують інформаційну основу для розробки стратегії. У попередній роботі маркетингові дослідження визначалися як систематичне збирання, оброблення та аналіз даних з метою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень. Такий підхід є базою для переходу до сучасної моделі data-driven управління, де дані використовуються не одноразово, а постійно — для аналізу ринку,

сегментування аудиторії, персоналізації комунікацій і контролю ефективності маркетингових заходів .

У традиційному маркетингу рішення часто ухвалювалися на основі досвіду менеджерів, загальних ринкових припущень, експертних оцінок або результатів періодичних досліджень. У data-driven маркетингу головну роль відіграють цифрові сліди клієнтів: історія звернень, онлайн-записи, поведінка на сайті, відкриття email-розсилок, реакція на рекламу, участь у програмах лояльності, відгуки, геолокація, повторні покупки та інші показники. Завдяки цьому маркетингова стратегія стає більш точною, гнучкою та орієнтованою на реальні потреби споживачів.

Особливо важливим data-driven підхід є у сфері медичних послуг. Медична організація працює не просто з покупцем, а з пацієнтом, для якого важливими є якість, довіра, безпека, швидкість, конфіденційність і зручність отримання послуги. У презентації до роботи зазначено, що цифрова трансформація ринку медичних послуг пов'язана з онлайн-записом, мобільними додатками, отриманням результатів аналізів онлайн, Big Data-аналітикою, телемедициною та ризиками кібербезпеки. Це означає, що маркетинг медичних послуг має одночасно вирішувати два завдання: підвищувати ефективність комунікації з клієнтами та забезпечувати відповідальне поводження з персональними медичними даними .

Data-driven підхід у маркетинговому управлінні можна розглядати як послідовний процес, що включає кілька етапів. Першим етапом є збирання даних. Дані можуть надходити з CRM-системи, сайту, мобільного додатка, кол-центру, соціальних мереж, email- та SMS-розсилок, Google Maps, особистого кабінету пацієнта, партнерських медичних систем, програм лояльності та внутрішньої звітності компанії. Для медичної лабораторії такими даними можуть бути частота звернень, види замовлених аналізів, середній чек, канал запису, час отримання результатів, реакція на акції, відгуки, скарги та повторні візити.

Другим етапом є оброблення та систематизація даних. На цьому етапі інформація очищується від помилок, дублювань і випадкових записів, після чого об'єднується в єдину аналітичну систему. Це важливо, оскільки дані можуть надходити з різних джерел і мати різний формат. Наприклад, інформація з сайту показує поведінку користувача в цифровому середовищі, CRM — історію взаємодії з клієнтом, а відгуки в соціальних мережах — рівень задоволеності або незадоволеності сервісом.

Третім етапом є аналіз даних. Саме на цьому етапі компанія отримує практичні висновки: які сегменти клієнтів є найприбутковішими, які послуги користуються найбільшим попитом, які канали просування дають найкращий результат, які клієнти можуть припинити користуватися послугами, а які мають потенціал для повторного звернення. У презентації data-driven маркетинг подано як перехід «від інтуїції до аналітики», що включає аналіз поведінки пацієнтів, прогнозування попиту на аналізи за сезонністю та епідеміологічними даними, веб-аналітику, А/В-тестування рекламних кампаній і оптимізацію Google Ads на основі даних.

Четвертим етапом є прийняття маркетингових рішень. На основі аналітики компанія може змінювати рекламний бюджет, запускати персоналізовані пропозиції, розробляти нові пакети послуг, коригувати ціни, відкривати нові відділення, удосконалювати сайт або мобільний додаток. Наприклад, якщо дані показують, що сім'ї з дітьми часто користуються певними аналізами, компанія може створити сімейний check-up, персональну програму лояльності або окрему комунікаційну кампанію для цього сегмента.

П'ятим етапом є контроль ефективності. Data-driven маркетинг не завершується запуском рекламної кампанії або CRM-стратегії. Після впровадження заходів необхідно оцінювати їх результативність за допомогою ключових показників ефективності — KPI. Це дозволяє зрозуміти, чи були досягнуті поставлені цілі, які канали спрацювали краще, які витрати були виправданими, а які потребують оптимізації. Одним із центральних інструментів data-driven маркетингу є CRM-система. Вона дозволяє

формувати єдину базу клієнтів, відстежувати їхню поведінку, аналізувати частоту звернень, автоматично присвоювати статуси, надсилати нагадування та персоналізовані пропозиції. У презентації до роботи зазначено, що CRM і програми лояльності на основі даних можуть включати знижки до тематичних днів здоров'я, соціальні знижки для окремих категорій клієнтів та автоматичне присвоєння статусів залежно від частоти звернень і суми замовлень. Такий підхід дозволяє перетворювати одноразових пацієнтів на постійних клієнтів через персоналізовану комунікацію.

Основні інструменти data-driven маркетингового управління можна подати в таблиці.

<i>Інструмент</i>	<i>Сутність</i>	<i>Значення для маркетингового управління</i>
<i>CRM-система</i>	Система управління взаємовідносинами з клієнтами	Дає змогу накопичувати історію звернень, сегментувати клієнтів, формувати персональні пропозиції
<i>Веб-аналітика</i>	Аналіз поведінки користувачів на сайті	Дозволяє оцінювати конверсії, джерела трафіку, популярність сторінок і ефективність онлайн-запису
<i>Big Data-аналітика</i>	Оброблення великих масивів даних	Допомагає прогнозувати попит, виявляти закономірності та формувати стратегічні рішення
<i>A/B-тестування</i>	Порівняння двох або більше варіантів реклами, сайту чи повідомлення	Дає змогу обирати найефективніший варіант комунікації
<i>BI-панелі</i>	Візуалізація ключових показників у дашбордах	Забезпечують швидкий контроль результатів маркетингу та продажів
<i>Предиктивна аналітика</i>	Прогнозування майбутньої поведінки клієнтів	Дозволяє передбачати попит, ризик відтоку клієнтів і потребу в повторних послугах
<i>Sentiment analysis</i>	Аналіз емоційного тону відгуків	Допомагає оцінювати задоволеність клієнтів і швидко реагувати на негатив
<i>Геоаналітика</i>	Аналіз попиту за територіальним	Використовується для вибору місць відкриття нових

III-чат-боти	розташуванням	відділень
	Автоматизована комунікація з клієнтами	Дозволяють відповідати на типові питання, записувати на послуги та зменшувати навантаження на кол-центр

Джерело: складено автором

Важливе місце займає веб-аналітика, оскільки сайт медичної компанії є не тільки інформаційним ресурсом, а й каналом продажу, запису та збору даних. У випадку лабораторних послуг сайт може містити каталог аналізів, ціни, правила підготовки, онлайн-запис, особистий кабінет, результати досліджень і форму зворотного зв'язку. Аналіз поведінки користувачів на сайті дозволяє визначити, які сторінки найбільш відвідувані, на якому етапі користувачі припиняють запис, які рекламні кампанії приводять найякісніший трафік і які послуги викликають найбільший інтерес.

Ще одним інструментом є А/В-тестування. Його сутність полягає у порівнянні двох варіантів маркетингового елемента: рекламного оголошення, заголовка, посадкової сторінки, email-листа, SMS-повідомлення або кнопки онлайн-запису. Наприклад, лабораторія може протестувати два варіанти рекламного повідомлення: перший — з акцентом на швидкість отримання результатів, другий — з акцентом на знижку. Після тестування обирається той варіант, який дав вищу конверсію, нижчу вартість залучення клієнта або більшу кількість записів.

У data-driven маркетингу значну роль відіграє сегментування аудиторії. На відміну від класичного сегментування, яке ґрунтується переважно на віці, статі, доході або місці проживання, data-driven сегментування використовує також поведінкові дані. До таких даних належать частота звернень, історія покупок, реакція на акції, рівень лояльності, канал комунікації, середній чек і ймовірність повторного звернення. У презентації було проведено зважену оцінку привабливості сегментів, де найвищі оцінки отримали сім'ї з дітьми та медичні заклади — по 2,70, а також було запропоновано окремі CRM-стратегії для пріоритетних груп.

Для поглибленого аналізу клієнтів може застосовуватися RFM-аналіз. Він оцінює клієнтів за трьома параметрами: давність останнього звернення, частота звернень і сума витрат. Завдяки цьому компанія може виділити постійних клієнтів, клієнтів із ризиком відтоку, нових клієнтів, перспективних клієнтів і тих, хто потребує додаткової мотивації для повторного звернення. Для медичної лабораторії це дозволяє створювати різні сценарії комунікації: нагадування про профілактичний check-up, акції для сімей, спеціальні пакети для вагітних жінок або пропозиції для корпоративних клієнтів.

Data-driven підхід також створює основу для персоналізації маркетингових комунікацій. Персоналізація означає, що клієнт отримує не загальну рекламну інформацію, а повідомлення, яке відповідає його потребам, історії звернень і життєвій ситуації. Наприклад, сім'ям з дітьми можна надсилати інформацію про дитячі аналізи, вагітним жінкам — нагадування про необхідні обстеження, пацієнтам із регулярними зверненнями — пропозиції програми лояльності, а корпоративним клієнтам — умови довгострокової співпраці.

Окрему роль у data-driven маркетингу відіграє штучний інтелект. Він дозволяє автоматизувати роботу з великими масивами даних, швидко знаходити закономірності, прогнозувати поведінку клієнтів і формувати персоналізовані пропозиції. У презентації запропоновано використання ШІ-асистента для онлайн-запису, відповідей на часті питання, нагадувань про готовність результатів, прогнозування відтоку клієнтів, автоматичного формування персоналізованих пропозицій і моніторингу відгуків у соціальних мережах та Google Maps .

У сфері медичних лабораторних послуг штучний інтелект може використовуватися за такими напрямками: автоматичний підбір релевантних послуг для різних сегментів клієнтів, прогнозування сезонного попиту на аналізи, виявлення незадоволених клієнтів за відгуками, оптимізація рекламних кампаній, визначення найбільш перспективних локацій для

відкриття нових відділень, а також автоматизація роботи кол-центру через чат-боти. У презентації серед рекомендацій зазначено впровадження ШІ-чат-бота, запуск data-driven CRM, розвиток контент-маркетингу на основі SEO-аналітики та використання геоаналітики для розширення мережі відділень.

Для оцінки ефективності data-driven маркетингу використовуються ключові показники ефективності — KPI. Вони дозволяють кількісно вимірювати результат маркетингових дій і порівнювати ефективність різних каналів, кампаній і сегментів. У презентації серед ключових метрик вказано CAC, LTV та NPS, які є базовими показниками для оцінки ефективності маркетингу, вартості залучення клієнта, довгострокової цінності пацієнта та рівня лояльності.

Основні KPI data-driven маркетингу можна подати так.

Показник	Формула / зміст	Що показує
CAC — <i>Customer Acquisition Cost</i>	Витрати на маркетинг і продажі / кількість нових клієнтів	Вартість залучення одного нового клієнта
LTV — <i>Lifetime Value</i>	Середній дохід від клієнта × тривалість взаємодії × маржинальність	Довгострокова цінність клієнта для компанії
ROMI — <i>Return on Marketing Investment</i>	(Дохід від кампанії – витрати на кампанію) / витрати × 100%	Рентабельність маркетингових інвестицій
Conversion Rate	Кількість цільових дій / кількість відвідувачів × 100%	Частка користувачів, які виконали потрібну дію
CTR	Кількість кліків / кількість показів × 100%	Привабливість рекламного оголошення або повідомлення
CPC	Витрати на рекламу / кількість кліків	Вартість одного кліку
CPA	Витрати на рекламу / кількість цільових дій	Вартість запису, заявки або іншої цільової дії
Retention Rate	Частка клієнтів, які продовжують користуватися послугами	Рівень утримання клієнтів
Churn Rate	Частка клієнтів, які припинили користуватися послугами	Рівень відтоку клієнтів
NPS	Частка прихильників мінус частка критиків	Рівень лояльності та готовності рекомендувати

Average Check	Загальний дохід / кількість замовлень	компанію Середній чек одного звернення
Repeat Visit Rate	Повторні звернення / загальна кількість клієнтів	Частота повторного користування послугами

Джерело: складено автором

Одним із найважливіших показників є **CAC**, тобто вартість залучення клієнта. Якщо компанія витрачає значні кошти на рекламу, але отримує мало нових клієнтів, це свідчить про низьку ефективність каналу або неправильне налаштування кампанії. Для медичної лабораторії CAC можна розраховувати окремо за каналами: сайт, соціальні мережі, Google Ads, email-розсилки, SMS, партнерські рекомендації або офлайн-реклама. Це дозволяє визначити, які канали дають найкращий результат.

Показник **LTV** дозволяє оцінити довгострокову цінність клієнта. У сфері медичних послуг він має особливе значення, оскільки багато клієнтів можуть звертатися до лабораторії не один раз, а протягом тривалого часу. Наприклад, сім'ї з дітьми, вагітні жінки, пацієнти з хронічними захворюваннями та корпоративні клієнти мають потенціал для повторних звернень. Якщо LTV значно перевищує CAC, маркетингова стратегія є економічно доцільною.

Показник **NPS** використовується для вимірювання лояльності клієнтів і їхньої готовності рекомендувати компанію іншим. Для медичної лабораторії цей показник є особливо важливим, оскільки довіра та рекомендації мають велике значення при виборі медичної установи. У презентації зазначено, що рівень NPS серед пацієнтів становить 98%, а також визначено стратегічний вектор переходу від традиційного маркетингу до повністю data-driven моделі управління з інтеграцією штучного інтелекту на всіх рівнях взаємодії з пацієнтами.

Крім фінансових і клієнтських KPI, важливо оцінювати **операційні показники**, які впливають на якість сервісу. До них можна віднести час очікування клієнта, швидкість обробки заявки, частку онлайн-записів,

кількість звернень до кол-центру, середній час відповіді оператора, частку автоматизованих повідомлень, кількість скарг і швидкість реагування на негативні відгуки. У медичних послугах ці показники мають прямий вплив на задоволеність клієнтів і повторні звернення.

Data-driven маркетинг має низку переваг для підприємств сфери послуг. По-перше, він підвищує точність маркетингових рішень, оскільки компанія спирається не на припущення, а на фактичні дані. По-друге, він дозволяє оптимізувати маркетинговий бюджет, спрямовуючи кошти на найбільш ефективні канали. По-третє, data-driven підхід забезпечує персоналізацію комунікацій, що підвищує лояльність клієнтів. По-четверте, він дає можливість прогнозувати попит і швидше реагувати на зміни ринку. По-п'яте, він допомагає створювати конкурентні переваги через кращу якість сервісу, швидшу комунікацію та індивідуальний підхід.

Водночас впровадження data-driven підходу має певні обмеження та ризики. Найперше — це якість даних. Якщо дані неповні, застарілі або неточні, аналітичні висновки можуть бути помилковими. Другий ризик — складність інтеграції різних цифрових систем: CRM, сайту, мобільного додатка, кол-центру, лабораторної інформаційної системи та партнерських платформ. Третій ризик — захист персональних даних, що є критично важливим у сфері медичних послуг. Четвертий ризик — надмірна автоматизація, коли компанія може втратити людяність у комунікації з пацієнтом. Тому data-driven маркетинг повинен поєднувати технологічність із етичністю, прозорістю та клієнтоорієнтованістю.

Таким чином, data-driven підхід у маркетинговому управлінні є сучасною моделлю прийняття рішень, що ґрунтується на систематичному використанні даних. У сфері медичних послуг він дозволяє краще розуміти потреби пацієнтів, оцінювати ефективність каналів комунікації, прогнозувати попит, персоналізувати пропозиції, підвищувати лояльність і контролювати результативність маркетингових заходів. Для таких компаній, як ТОВ «Смартлаб», data-driven маркетинг є не лише інструментом просування, а й

основою стратегічного управління, оскільки він поєднує аналітику, CRM, Big Data, штучний інтелект і систему KPI в єдину модель розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

1.4. Штучний інтелект як інструмент автоматизації, персоналізації та прогнозування у маркетингу послуг

В умовах цифрової трансформації штучний інтелект стає одним із ключових інструментів розвитку маркетингового управління у сфері послуг. Якщо data-driven підхід забезпечує підприємство інформаційною основою для прийняття рішень, то штучний інтелект дозволяє не лише аналізувати дані, а й автоматично виявляти закономірності, прогнозувати поведінку клієнтів, персоналізувати комунікацію та оптимізувати маркетингові процеси. Саме тому штучний інтелект можна розглядати як наступний етап розвитку data-driven маркетингу.

Штучний інтелект у маркетингу — це сукупність цифрових технологій, алгоритмів і моделей машинного навчання, які здатні обробляти великі обсяги інформації, визначати приховані зв'язки між даними, формувати прогнози та підтримувати прийняття управлінських рішень. У сфері послуг такі технології мають особливе значення, оскільки якість обслуговування залежить не лише від самої послуги, а й від швидкості реакції компанії, точності комунікації, зручності сервісу та здатності враховувати індивідуальні потреби кожного клієнта.

У маркетинговій діяльності підприємств сфери послуг штучний інтелект виконує три основні функції: автоматизацію, персоналізацію та прогнозування. Автоматизація дозволяє скоротити витрати часу на повторювані операції, персоналізація забезпечує індивідуальний підхід до клієнтів, а прогнозування допомагає передбачати попит, поведінку

споживачів та ризики втрати клієнтів.

Для медичних послуг, зокрема лабораторної діагностики, використання штучного інтелекту має особливу актуальність. Це пов'язано з високою конкуренцією, зростанням попиту на швидкі та зручні цифрові сервіси, необхідністю захисту персональних даних пацієнтів і підвищенням очікувань споживачів щодо якості сервісу. У матеріалах дослідження щодо ТОВ «Смартлаб» зазначено, що цифровізація ринку медичних послуг охоплює онлайн-запис, мобільні додатки, отримання результатів аналізів онлайн, Big Data-аналітику, телемедицину та питання кібербезпеки.

Першим важливим напрямом застосування штучного інтелекту в маркетингу послуг є автоматизація комунікацій з клієнтами. У сфері медичних лабораторних послуг значна частина звернень пацієнтів має типовий характер: питання щодо графіка роботи відділень, вартості аналізів, підготовки до дослідження, способів отримання результатів, можливості онлайн-запису або виклику медсестри додому. Використання ІІІ-чат-ботів дає змогу автоматично обробляти такі запити, надавати клієнтам швидкі відповіді та зменшувати навантаження на операторів кол-центру.

ІІІ-чат-бот може виконувати функції цифрового асистента: допомагати пацієнту знайти потрібний аналіз, зорієнтуватися в цінах, записатися на здачу біоматеріалу, нагадати про візит, повідомити про готовність результатів або передати складне питання оператору чи лікарю. У презентації до роботи одним із напрямів удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Смартлаб» визначено впровадження ІІІ-чат-бота для онлайн-консультацій та автоматизованого запису, що може знизити навантаження на кол-центр на 30–40%.

Водночас у медичній сфері важливо чітко визначити межі використання чат-ботів. Штучний інтелект може допомагати з організаційними та інформаційними питаннями, однак не повинен замінювати лікаря, ставити діагнози або самостійно призначати лікування. Його функція полягає у підвищенні зручності сервісу, прискоренні

комунікації та маршрутизації клієнта до відповідного спеціаліста у разі потреби.

Другим напрямом автоматизації є маркетингова автоматизація. Вона включає автоматичне надсилання SMS, email або Viber-повідомлень, нагадування про повторні обстеження, інформування про акції, тематичні дні здоров'я, готовність результатів аналізів або нові послуги. Такі повідомлення можуть формуватися не випадково, а відповідно до профілю клієнта, його історії звернень, віку, сегмента, частоти користування послугами та попередніх покупок.

Наприклад, сім'ям з дітьми можуть надсилатися повідомлення про дитячі check-up пакети, вагітним жінкам — нагадування про планові лабораторні дослідження, а постійним клієнтам — персональні пропозиції за програмою лояльності. У роботі та презентації підкреслюється важливість CRM-систем і програм лояльності на основі даних, які дозволяють перетворювати одноразових пацієнтів на постійних клієнтів через персоналізовану комунікацію.

Третім напрямом автоматизації є обробка відгуків і звернень клієнтів. У сучасних умовах значна частина клієнтського досвіду відображається в цифровому середовищі: Google Maps, соціальних мережах, месенджерах, формах зворотного зв'язку та відгуках на сайті. Штучний інтелект може автоматично аналізувати такі відгуки, визначати їхній емоційний тон, виявляти негативні коментарі та передавати їх відповідальним працівникам для швидкого реагування. Такий підхід називається sentiment analysis, або аналіз емоційного забарвлення тексту.

Для медичної лабораторії sentiment analysis має велике значення, оскільки негативний відгук може бути пов'язаний із чергою, незручним записом, непорозумінням із персоналом, затримкою результатів або складністю користування сайтом. Своєчасне виявлення таких проблем дозволяє компанії швидко реагувати, покращувати якість сервісу та запобігати втраті клієнтів. У презентації ТОВ «Смартлаб» аналіз відгуків у

соціальних мережах і Google Maps визначено як один із перспективних напрямів використання штучного інтелекту в маркетинговій стратегії.

Наступним важливим напрямом використання штучного інтелекту є персоналізація маркетингових комунікацій. У традиційному маркетингу компанія часто звертається до всіх клієнтів однаковими повідомленнями. Проте у сфері медичних послуг такий підхід є недостатньо ефективним, оскільки різні групи пацієнтів мають різні потреби, очікування та мотиви звернення. Наприклад, молоді професіонали цінують швидкість і цифрову зручність, сім'ї з дітьми — безпеку та комфорт, вагітні жінки — точність і регулярність обстежень, а медичні заклади — стабільність співпраці та якість виконання аналізів.

Штучний інтелект дозволяє створювати індивідуальні клієнтські профілі на основі даних CRM, історії звернень, поведінки на сайті, реакції на рекламні кампанії, частоти відвідувань, середнього чека та інших показників. Завдяки цьому компанія може не просто розподіляти клієнтів на загальні сегменти, а формувати персональні сценарії комунікації. Це підвищує ймовірність того, що клієнт отримає саме ту інформацію, яка є для нього актуальною.

Персоналізація може проявлятися у різних формах. Це можуть бути персональні знижки, нагадування про повторні аналізи, індивідуальні пропозиції check-up пакетів, рекомендації щодо найближчого відділення, адаптований контент на сайті або автоматичний вибір найзручнішого каналу комунікації. Якщо клієнт частіше реагує на SMS, система може використовувати SMS-канал; якщо він активний в email, комунікація може здійснюватися через електронну пошту.

Для ТОВ «Смартлаб» персоналізація особливо важлива з огляду на результати сегментування цільової аудиторії. У презентації зазначено, що найбільш привабливими сегментами є сім'ї з дітьми та медичні заклади, які отримали оцінку 2,70, а також вагітні жінки як сегмент із високою частотою звернень і значним потенціалом доходу. Отже, для кожного з цих сегментів

доцільно формувати окрему CRM-стратегію з використанням ІІІ-інструментів персоналізації.

Для сегмента «сім'ї з дітьми» штучний інтелект може допомагати формувати сімейні програми лояльності, нагадування про профілактичні обстеження, дитячі пакети аналізів, повідомлення про спеціалізовані дитячі відділення або знижки на комплексні послуги. Для сегмента «вагітні жінки» можлива побудова календаря комунікацій відповідно до етапів вагітності, але лише як інформаційний сервіс, без заміни медичних рекомендацій лікаря. Для сегмента «медичні заклади» штучний інтелект може використовуватися для автоматизації B2B-комунікації, аналізу обсягів замовлень, прогнозування потреб партнерів і підтримки довгострокових контрактів.

Ще одним напрямом використання штучного інтелекту є предиктивна аналітика, тобто прогнозування майбутніх подій на основі наявних даних. У маркетингу послуг предиктивна аналітика дозволяє передбачати попит, визначати клієнтів із високим ризиком відтоку, прогнозувати ефективність рекламних кампаній, оцінювати ймовірність повторного звернення та планувати розвиток мережі відділень.

Основні напрями використання штучного інтелекту в маркетингу послуг можна подати у таблиці.

<i>Напрямок використання ІІІ</i>	<i>Інструменти</i>	<i>Значення для маркетингу послуг</i>
Автоматизація комунікацій	Чат-боти, голосові асистенти, автоматичні повідомлення	Швидка відповідь на типові запити, зниження навантаження на персонал, підвищення зручності сервісу
CRM-персоналізація	Автоматична сегментація, клієнтські профілі, тригерні повідомлення	Індивідуальні пропозиції, підвищення лояльності, збільшення повторних звернень
Sentiment analysis	Аналіз відгуків, коментарів, скарг	Оперативне виявлення негативу, контроль якості сервісу, управління репутацією
Предиктивна аналітика	Прогнозування попиту, ризику відтоку, повторних звернень	Планування маркетингових кампаній, утримання клієнтів, оптимізація ресурсів
Рекомендаційні системи	Алгоритми підбору релевантних послуг або пакетів	Формування персональних пропозицій для різних сегментів клієнтів
Геоаналітика	Аналіз локацій, попиту,	Вибір місць для відкриття нових

Моніторинг конкурентів Оптимізація реклами	конкурентного середовища	відділень, планування розширення мережі
	Автоматичний аналіз цін, асортименту, відгуків	Швидке коригування маркетингової та цінової стратегії
	A/B-тести, автоматичне налаштування кампаній, прогноз конверсій	Підвищення ефективності рекламного бюджету та зниження вартості залучення клієнта

Джерело: складено автором

У сфері лабораторних послуг попит може залежати від сезонності, епідеміологічної ситуації, профілактичних кампаній, поведінки різних вікових груп, рекомендацій лікарів і регіональних особливостей. Наприклад, у певні періоди року може зростати попит на аналізи, пов'язані з вірусними захворюваннями, алергіями або профілактичними обстеженнями. ШІ-моделі можуть аналізувати попередню динаміку звернень і допомагати компанії заздалегідь планувати персонал, запаси реагентів, рекламні кампанії та завантаження відділень.

Предиктивна аналітика також дозволяє виявляти клієнтів, які можуть припинити користуватися послугами компанії. Наприклад, якщо постійний клієнт раніше регулярно звертався до лабораторії, але протягом тривалого часу не здійснював нових замовлень, система може визначити ризик відтоку. У такому випадку CRM може автоматично запропонувати персональне повідомлення, знижку або нагадування про профілактичне обстеження.

Крім того, штучний інтелект може застосовуватися для геоаналітики. Це особливо важливо для компаній, які мають мережу фізичних відділень. Геоаналітика дозволяє оцінювати попит у різних районах, щільність населення, наявність конкурентів, транспортну доступність, активність клієнтів і потенціал відкриття нових точок. У рекомендаціях до маркетингової стратегії ТОВ «Смартлаб» зазначено доцільність використання геоаналітики для вибору оптимальних локацій нових відділень.

Використання штучного інтелекту в маркетингу потребує правильної методичної організації. Насамперед компанія повинна визначити джерела даних: CRM-систему, сайт, мобільний застосунок, кол-центр, соціальні мережі, Google Maps, email-розсилки, SMS-комунікації, особистий кабінет пацієнта та партнерські системи. Далі необхідно забезпечити якість даних, їх очищення, актуальність, захист і правильне зберігання. Лише після цього можна впроваджувати ШІ-моделі, які будуть формувати прогнози, рекомендації або автоматизовані сценарії комунікації.

Важливим етапом є інтеграція штучного інтелекту з CRM-системою. Без такої інтеграції ШІ буде лише окремим інструментом, а не частиною стратегічного маркетингового управління. CRM-система накопичує дані про клієнтів, а штучний інтелект перетворює ці дані на практичні рішення: кого потрібно повторно залучити, кому надіслати персональну пропозицію, який сегмент має найвищий потенціал, яка рекламна кампанія є найбільш ефективною.

Ефективність використання штучного інтелекту в маркетингу послуг необхідно вимірювати за допомогою системи KPI. Для автоматизації такими показниками можуть бути: частка автоматично оброблених звернень, середній час відповіді, навантаження на кол-центр, кількість онлайн-записів і рівень завершених заявок. Для персоналізації — конверсія персональних пропозицій, частота повторних звернень, retention rate, LTV, CTR email- або SMS-розсилок. Для прогнозування — точність прогнозу попиту, зниження відтоку клієнтів, ефективність рекламного бюджету та рівень завантаженості відділень.

Разом із перевагами використання штучного інтелекту має певні ризики. Найважливішим із них є захист персональних і медичних даних. Медична інформація є конфіденційною, тому будь-які цифрові інструменти повинні використовуватися з дотриманням вимог безпеки, обмеженням доступу, шифруванням даних і контролем їх використання. У SWOT-аналізі ТОВ «Смартлаб» серед загроз також зазначено ризики кібератак у зв'язку з

розширенням цифрових послуг та обробкою персональних даних клієнтів .

Другим ризиком є якість даних. Якщо система працює з неточними, неповними або застарілими даними, її прогнози можуть бути неправильними. Тому перед впровадженням ШІ необхідно забезпечити регулярне оновлення баз даних, уникати дублювання клієнтських профілів і контролювати коректність інформації. У сфері медичних послуг це особливо важливо, оскільки помилки в комунікації можуть негативно вплинути на довіру пацієнтів.

Третій ризик пов'язаний із надмірною автоматизацією. У сфері послуг, особливо медичних, клієнту важлива не лише швидкість, а й людяність, емпатія та довіра. Тому штучний інтелект повинен доповнювати роботу персоналу, а не повністю її замінювати. Найбільш ефективною є гібридна модель, за якої типові операції автоматизуються, а складні або чутливі питання передаються фахівцям.

Четвертий ризик — це етичність персоналізованого маркетингу. Медична компанія не повинна використовувати дані клієнтів для нав'язування непотрібних послуг або створення тривожних повідомлень. Персоналізована комунікація має бути корисною, коректною, прозорою та спрямованою на покращення клієнтського досвіду. У медичному маркетингу особливо важливо дотримуватися балансу між комерційними цілями та турботою про пацієнта.

Таким чином, штучний інтелект є потужним інструментом стратегічного управління маркетингом у сфері послуг. Він дозволяє автоматизувати повторювані процеси, підвищувати швидкість комунікації, персоналізувати взаємодію з клієнтами, прогнозувати попит, аналізувати відгуки та оптимізувати маркетингові витрати. Для медичних лабораторних послуг ШІ має особливе значення, оскільки допомагає поєднати якість сервісу, цифрову зручність, клієнтоорієнтованість і ефективне управління даними.

Для ТОВ «Смартлаб» інтеграція штучного інтелекту в маркетингову

діяльність може стати важливим чинником зміцнення конкурентних позицій. Використання ІІІ-чат-ботів, data-driven CRM, sentiment analysis, предиктивної аналітики, геоаналітики та персоналізованих комунікацій дозволить компанії перейти від традиційного маркетингу до більш сучасної, аналітичної та клієнтоорієнтованої моделі управління. У підсумку штучний інтелект може забезпечити не лише підвищення ефективності маркетингу, а й формування довгострокової лояльності пацієнтів, що є основою сталого розвитку підприємства у сфері медичних послуг.

Висновки до розділу 1

Отже, у першому розділі було розглянуто теоретико-методичні основи стратегічного управління маркетингом у сфері послуг в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що стратегічне управління маркетингом є комплексним процесом, який охоплює аналіз ринку, визначення цільових сегментів, формування конкурентного позиціонування, розробку маркетингової стратегії, управління клієнтським досвідом та контроль ефективності маркетингових заходів. На відміну від оперативного маркетингу, стратегічний маркетинг має довгострокову спрямованість і забезпечує формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Особливістю маркетингу у сфері послуг є те, що споживач оцінює не лише кінцевий результат, а й увесь процес взаємодії з компанією. Для послуг характерні нематеріальність, невіддільність від процесу надання, мінливість якості та неможливість зберігання. Саме тому в маркетингу послуг важливого значення набувають не тільки продукт, ціна, місце та просування, а й персонал, процеси та матеріальні докази якості. У сфері медичних послуг ці чинники мають особливу роль, оскільки клієнт очікує безпеки,

професійності, точності, конфіденційності, зручності та довіри.

Було визначено, що маркетинг медичних послуг має специфічний характер, оскільки пов'язаний із життям і здоров'ям людини. Тому він повинен поєднувати комерційні цілі підприємства з етичністю, соціальною відповідальністю та дотриманням вимог щодо захисту персональних даних. Для медичних лабораторій важливими чинниками конкурентоспроможності є точність результатів, швидкість обслуговування, доступність відділень, зручність онлайн-запису, можливість отримання результатів у цифровому форматі, репутація бренду та якість комунікації з пацієнтами.

У процесі дослідження встановлено, що цифровізація суттєво змінює маркетинг медичних послуг. Сучасний пацієнт дедалі частіше взаємодіє з медичною організацією через цифрові канали: сайт, мобільний додаток, особистий кабінет, соціальні мережі, email- та SMS-комунікації, онлайн-запис і електронні результати аналізів. Це перетворює цифрові інструменти з допоміжних засобів просування на важливу частину маркетингової стратегії та клієнтського сервісу.

Окрему увагу було приділено data-driven підходу в маркетинговому управлінні. Його сутність полягає у прийнятті маркетингових рішень на основі даних, а не лише на основі інтуїції або загальних припущень. Data-driven маркетинг дозволяє аналізувати поведінку клієнтів, оцінювати ефективність рекламних каналів, сегментувати аудиторію, прогнозувати попит, персоналізувати комунікації та контролювати результативність маркетингових заходів. Основними інструментами цього підходу є CRM-системи, веб-аналітика, Big Data, A/B-тестування, BI-панелі, предиктивна аналітика, геоаналітика та аналіз відгуків.

Визначено, що ключовими показниками ефективності data-driven маркетингу є CAC, LTV, ROMI, conversion rate, retention rate, churn rate, NPS, середній чек і частота повторних звернень. Використання цих показників дає змогу не лише оцінювати поточну ефективність маркетингової діяльності, а й своєчасно коригувати стратегію, оптимізувати витрати та підвищувати рівень

лояльності клієнтів.

Також у розділі було розкрито роль штучного інтелекту як інструменту автоматизації, персоналізації та прогнозування у маркетингу послуг. Штучний інтелект може використовуватися для роботи чат-ботів, автоматизованого запису, відповідей на типові запитання, нагадувань про готовність результатів, аналізу відгуків, прогнозування попиту, виявлення ризику відтоку клієнтів і формування персоналізованих пропозицій. У сфері медичних послуг ШІ має застосовуватися обережно та етично: він може покращувати сервіс і комунікацію, але не повинен замінювати професійні медичні рішення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СМАРТЛАБ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Смартлаб» на ринку медичних лабораторних послуг

ТОВ «Смартлаб» є однією з провідних приватних медичних лабораторій України, що спеціалізується на наданні лабораторно-діагностичних та лікарсько-діагностичних послуг. Компанія працює у сфері медичної діагностики понад 20 років і займає сильні позиції насамперед на ринку Півдня України. За матеріалами презентації, мережа «Смартлаб» налічує 123 відділення у 33 населених пунктах, має понад 1500 співробітників і пропонує понад 1500 видів аналізів, що свідчить про значний масштаб діяльності та високу ринкову присутність компанії.

Історія розвитку компанії пов'язана з ідеєю створення сучасної, швидкої та достовірної лабораторної діагностики для українських пацієнтів.

У попередніх матеріалах дослідження зазначено, що історія лабораторії почалася у 2004 році, а юридично ТОВ «Смартлаб» було зареєстровано 30 червня 2009 року. Основним видом діяльності компанії за КВЕД є 86.90 — інша діяльність у сфері охорони здоров'я .

Основна місія ТОВ «Смартлаб» полягає у забезпеченні доступності, якості та швидкості лабораторних досліджень для кожного пацієнта. Компанія позиціонує себе як лабораторія, що працює за сучасними стандартами сервісу, якості та доступності лабораторних і лікарсько-діагностичних послуг із турботою про здоров'я населення. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям ринку медичних послуг, де споживач очікує не лише точного результату аналізу, а й зручного сервісу, швидкого обслуговування, прозорості комунікації та можливості цифрової взаємодії з медичною організацією.

Діяльність ТОВ «Смартлаб» охоплює широкий перелік медичних послуг. Основним напрямом є лабораторна діагностика, однак компанія також надає додаткові послуги: внутрішньовенні, внутрішньом'язові та підшкірні ін'єкції, аутогемотерапію, УЗД- та ЕКГ-дослідження, консультації лікарів, фізіотерапію, а також послугу виклику медсестри додому або в офіс для взяття біоматеріалу чи проведення ЕКГ. Важливою перевагою лабораторії є банк зберігання біоматеріалу, який дає можливість повторно проводити дослідження протягом 10–14 днів без повторного забору зразків .

Асортимент лабораторних досліджень ТОВ «Смартлаб» охоплює понад 1500 видів аналізів. До основних напрямів належать загальноклінічні дослідження, біохімічні аналізи, гормональні дослідження, імунологічні тести, бактеріологічні дослідження, діагностика алергій, діагностика вагітності та вад розвитку плода, дослідження на TORCH-інфекції, уrogenітальні інфекції, вірусні гепатити, пухлинні маркери, генетичні дослідження, патоморфологічні дослідження, спермограма та інші види лабораторної діагностики. Такий широкий спектр послуг дозволяє компанії задовольняти потреби різних категорій клієнтів: індивідуальних пацієнтів,

сімей з дітьми, вагітних жінок, людей із хронічними захворюваннями, медичних закладів і корпоративних партнерів.

Особливе значення для діяльності компанії має власна лабораторна база. У матеріалах попередньої роботи зазначено, що аналізи виконуються у власних лабораторіях «Смартлаб» у м. Одеса та м. Миколаїв, а лабораторії оснащені обладнанням провідних світових виробників, зокрема Abbott, Siemens і Beckman Coulter. Також вказано, що лабораторія акредитована відповідно до вимог ДСТУ EN ISO 15189:2015, а система менеджменту якості сертифікована за міжнародним стандартом ISO 9001 .

Наявність сертифікації та системи контролю якості є важливим чинником конкурентоспроможності ТОВ «Смартлаб», оскільки ринок лабораторних послуг безпосередньо пов'язаний із довірою пацієнтів до точності результатів. У сфері медичної діагностики помилка або затримка результату може негативно впливати на подальші медичні рішення, тому якість, стандартизація та контроль усіх етапів дослідження є критично важливими. За матеріалами роботи, точність результатів забезпечується використанням автоматичних аналізаторів, постійним контролем якості на всіх етапах виконання дослідження та участю в міжнародних програмах контролю якості лабораторних досліджень, таких як RIQAS, LABQUALITY і PREVECAL .

У контексті маркетингового аналізу діяльність ТОВ «Смартлаб» можна розглянути через комплекс маркетингу 4Р: продукт, ціна, місце та просування.

<i>Елемент комплексу маркетингу</i>	<i>Характеристика в діяльності ТОВ «Смартлаб»</i>
<i>Продукт</i>	Лабораторні дослідження, check-up пакети, УЗД, ЕКГ, консультації лікарів, ін'єкції, фізіотерапія, виїзд медсестри додому, банк зберігання біоматеріалу
<i>Ціна</i>	Конкурентні ціни, акційні пропозиції, дисконтні програми, соціальні знижки, програми лояльності
<i>Місце</i>	123 відділення у 33 населених пунктах, фізичні

Просування

лабораторні відділення, можливість забору біоматеріалу вдома, цифрові канали доступу

Офіційний сайт, соціальні мережі, Google Maps, email- та SMS-комунікації, партнерства з лікарями, клініками, страховими компаніями та НСЗУ

Джерело: складено автором за даними підприємства [17]

Однією з важливих переваг ТОВ «Смартлаб» є широка мережа відділень. Для ринку лабораторних послуг територіальна доступність має велике значення, оскільки пацієнти часто обирають лабораторію не лише за якістю чи ціною, а й за зручністю розташування, графіком роботи та можливістю швидко здати аналізи. Розгалужена мережа відділень дозволяє компанії бути ближчою до клієнтів, забезпечувати регулярний потік звернень і підтримувати впізнаваність бренду на локальних ринках.

Окремим напрямом розвитку сервісу є дитячі відділення Smartlab Kids. Вони орієнтовані на сім'ї з дітьми та створюють комфортні умови для маленьких пацієнтів і їхніх батьків. У таких відділеннях передбачено яскравий інтер'єр, дитячі зони, обладнання для комфортнішого проведення маніпуляцій, а також персонал, який має досвід роботи з дітьми. Такий формат є важливим маркетинговим інструментом, оскільки дає змогу компанії посилити позиції в одному з найперспективніших сегментів — сім'ї з дітьми.

Продуктова політика компанії є однією з ключових сильних сторін. «Смартлаб» пропонує не лише окремі аналізи, а й комплексні діагностичні пакети, що відповідає тенденції розвитку превентивної медицини. Check-up пакети дозволяють пацієнтам пройти комплексне лабораторне обстеження для оцінки стану здоров'я, профілактики захворювань або раннього виявлення можливих порушень. Такий підхід підвищує цінність послуги для клієнта, оскільки він отримує не фрагментарну, а комплексну діагностичну інформацію.

Цінова політика ТОВ «Смартлаб» орієнтована на забезпечення доступності послуг і водночас підтримку конкурентоспроможності. У попередньому дослідженні зазначено, що ціни на аналізи у «Смартлаб» є

конкурентними та доступними для широкого кола клієнтів, а компанія використовує дисконтні програми, соціальні програми, програми лояльності та регулярні акційні пропозиції. Це має важливе значення в умовах зниження купівельної спроможності населення, коли частина пацієнтів обирає лабораторію не лише за якістю, а й за співвідношенням ціни та сервісу.

Політика розміщення та доступності послуг також є важливою конкурентною перевагою компанії. Відділення лабораторії розміщені у зручних для клієнтів районах, що дозволяє зменшити часові витрати пацієнтів на відвідування лабораторії. Додатковим елементом доступності є можливість виклику медсестри додому або в офіс. Така послуга є особливо важливою для сімей з маленькими дітьми, літніх людей, пацієнтів із хронічними захворюваннями, а також зайнятих клієнтів, які прагнуть мінімізувати витрати часу.

Просування ТОВ «Смартлаб» здійснюється як через традиційні, так і через цифрові канали. Основним цифровим каналом комунікації є офіційний веб-сайт, на якому представлено інформацію про послуги, види досліджень, ціни, підготовку до аналізів, адреси відділень, акційні пропозиції, новини та блог. Також компанія використовує email-розсилки, надсилення результатів аналізів клієнтам, телефонні дзвінки для повідомлення про готовність результатів або уточнення деталей запису, а також веде сторінки в Instagram, Facebook, TikTok і Telegram-канал.

В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває здатність компанії інтегрувати онлайн-сервіси у процес обслуговування пацієнтів. У презентації зазначено, що цифровізація ринку медичних послуг охоплює онлайн-запис, мобільні додатки, електронне отримання результатів аналізів, Big Data-аналітику, телемедицину та питання кібербезпеки. Для ТОВ «Смартлаб» це означає необхідність не лише підтримувати наявні цифрові сервіси, а й розвивати їх у напрямі персоналізації, автоматизації та інтеграції з CRM-системами.

Цифрові можливості компанії вже є важливою частиною клієнтського

сервісу. У матеріалах дослідження зазначено, що клієнти можуть отримувати результати досліджень на e-mail, в особистому кабінеті на сайті та у застосунку, а також отримувати SMS-повідомлення про готовність аналізів. Це підвищує зручність взаємодії з лабораторією та скорочує потребу пацієнта у повторному фізичному відвідуванні відділення для отримання результатів.

З погляду стратегічного маркетингу цифрові канали ТОВ «Смартлаб» виконують не лише інформаційну, а й аналітичну функцію. Через сайт, особистий кабінет, онлайн-запис, розсилки, соціальні мережі та відгуки компанія може накопичувати дані про поведінку клієнтів, популярність послуг, частоту звернень, реакцію на акції та рівень задоволеності. Саме ці дані можуть бути використані для розвитку data-driven маркетингу, автоматичної сегментації пацієнтів, персоналізованих пропозицій і прогнозування попиту.

Фінансові показники ТОВ «Смартлаб» свідчать про здатність компанії адаптуватися до складних умов зовнішнього середовища. За даними фінансової звітності, чистий дохід від реалізації у 2020 році становив 533 061,4 тис. грн, у 2021 році — 1 206 874,5 тис. грн, у 2022 році — 587 977,0 тис. грн, а у 2023 році — 838 196,7 тис. грн. Чистий прибуток у 2023 році становив 27 933,2 тис. грн, що більше, ніж у 2022 році, коли він складав 17 468,7 тис. грн.

<i>Показник</i>	<i>2022 рік, тис. грн</i>	<i>2023 рік, тис. грн</i>	<i>2024 рік, тис. грн</i>	<i>2025 рік, тис. грн</i>
<i>Чистий дохід від реалізації</i>	533 061,4	1 206 874,5	587 977,0	838 196,7
<i>Разом доходи</i>	534 875,5	1 209 983,7	590 964,5	845 373,1
<i>Разом витрати</i>	494 599,4	1 034 342,4	568 650,3	811 288,0
<i>Чистий прибуток</i>	33 026,4	144 025,5	17 468,7	27 933,2

Джерело: складено автором за даними підприємства [17]

Динаміка показників демонструє, що 2021 рік був найбільш результативним за обсягом доходів і прибутку, що може бути пов'язано зі

зростанням попиту на лабораторну діагностику в період пандемії та активного тестування населення. У 2024 році спостерігалось значне зниження фінансових результатів, що логічно пояснюється впливом повномасштабної війни, міграцією населення, зниженням платоспроможності та ускладненням логістики. Водночас у 2025 році компанія продемонструвала відновлення: чистий дохід від реалізації зріс порівняно з 2022 роком приблизно на 42,6%, а чистий прибуток — приблизно на 59,9%. Це свідчить про поступову стабілізацію діяльності та збереження ринкового потенціалу.

Значну роль у розвитку компанії відіграє партнерська екосистема. До ключових партнерів ТОВ «Смартлаб» належать медичні установи, лікарі, страхові компанії та Національна служба здоров'я України. У презентації зазначено, що направлення пацієнтів через лікарів-партнерів є одним із найефективніших каналів залучення, страхові компанії забезпечують можливість формування корпоративних пакетів лабораторних послуг, а договір з НСЗУ відкриває доступ до державного фінансування.

Важливою складовою діяльності ТОВ «Смартлаб» є соціальна відповідальність. Компанія бере участь у благодійних ініціативах, підтримує дитячі будинки, благодійні фонди, військових, людей з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб. У попередніх матеріалах зазначено, що після початку повномасштабної війни «Смартлаб» підтримує захисників України, бере участь у благодійних зборах, надає допомогу та проводить безкоштовні аналізи для військових, а також запроваджує спеціальні програми допомоги для вразливих категорій населення.

З позиції конкурентного розвитку ТОВ «Смартлаб» має низку переваг: широкий асортимент досліджень, власну лабораторну базу, систему контролю якості, розгалужену мережу відділень на Півдні України, наявність цифрових сервісів, партнерські відносини з медичними установами, програми лояльності та соціальні програми. У матеріалах дослідження також зазначено, що конкурентними перевагами компанії є використання сучасного обладнання, кваліфікований персонал, партнерство з постачальниками

реактивів та інтеграція онлайн-платформ для замовлення послуг і отримання результатів .

Разом із тим діяльність компанії має певні обмеження. До них можна віднести високу конкуренцію на ринку лабораторних послуг, залежність від постачальників обладнання та реагентів, зростання витрат, економічну нестабільність, ризики кібератак і необхідність подальшого вдосконалення цифрових сервісів. Крім того, хоча компанія має сильні позиції на Півдні України, її національне покриття поступається великим всеукраїнським мережам, що створює простір для подальшого розширення. Таким чином, ТОВ «Смартлаб» є потужним учасником ринку медичних лабораторних послуг, який поєднує широку мережу відділень, сучасну лабораторну базу, значний асортимент досліджень, високі стандарти якості та розвинені цифрові канали взаємодії з клієнтами. В умовах цифрової трансформації подальший розвиток компанії має бути пов'язаний із переходом від традиційного маркетингу до data-driven моделі управління, що передбачає активне використання CRM-систем, Big Data, штучного інтелекту, автоматизованих комунікацій, персоналізованих пропозицій і прогнозової аналітики. Саме ці напрями можуть забезпечити ТОВ «Смартлаб» посилення конкурентних позицій.

Проаналізуємо діяльність “Смартлаб” через комплекс маркетингу “4Р”, який включає в себе 4 основні елементи: продукт, ціна, місце продажу і просування товару.

Продукт (product) — головний елемент комплексу маркетингу, який являє собою те, що компанія пропонує ринку і споживачеві. Продуктом може бути як фізичний товар, так і послуга.

У випадку компанії “Смартлаб” їхнім продуктом є великий перелік медичних послуг, які надають їхні кваліфіковані спеціалісти. А саме це лабораторні дослідження, внутрішньовенні, внутрішньом'язові і підшкірні ін'єкції, аутогемотерапія, УЗД і ЕКГ дослідження, консультації лікарів, фізіотерапія та взяття біоматеріалу на дому. Важливою частиною продукту

є якість послуг, точність аналізів та швидкість їх проведення. Різноманіття медичних послуг в одній мережі лабораторій надає перевагу перед конкурентами, а також задовольняють широкий спектр потреб цільового ринку.

Ціна (price) — цінова політика компанії, що відіграє ключову роль у маркетинговій стратегії, адже саме вона впливає на сприйняття продукту, конкурентність та, зрештою, кінцевий прибуток. Формування ціни ґрунтується на трьох основних факторах: собівартісті, ціновій політиці конкурентів та бажаному рівні прибутку. Встановлення правильної ціни — це баланс між цими трьома факторами. Сформована ціна має приваблювати покурців, сприяти продажу і водночас забезпечувати певний дохід підприємству. Ціни на аналізи в «Смартлаб» є конкурентними на ринку і доступними для широкого кола людей. Лабораторія пропонує різні пакети аналізів за вигідними цінами. У «Смартлаб» працює система накопичувальних знижок (дисконтна програма), соціальна програма та програми лояльності. Регулярно діють акційні пропозиції та знижки для певних категорій населення на певні дослідження, що стимулює продажі та викликає лояльність у клієнтів.

Місце (place) продажу відіграє ключову роль у досягненні цільової аудиторії та забезпеченні доступності продукту чи послуги. Важливо, щоб товар компанії був присутній там, де його можуть побачити і купити потенційні покупці, саме тоді, коли у них виникає потреба в ньому. Смартлаб - це одна з найбільших мереж діагностичних лабораторій в південній частині України. Філії в Одесі та Миколаєві розміщені в декількох хвилинах ходьби в кожному районі міста, забезпечуючи зручний доступ для клієнтів, адже їм не треба витрачати багато часу та коштів на дорогу до відділення. А також відділення наявні в інших містах Одеської і Миколаївської областей, в містах Херсон, Кропивницький та Умань. Всі відділення мають сучасний дизайн та оздоблені зручними меблями, що робить перебування пацієнтів комфортним і приємним. Крім того, наявна

можливість здати аналізи вдома завдяки виїзду медсестри, що також посилює привабливість та комфорт для пацієнтів.

Просування (promotion) — це комплекс маркетингових заходів, спрямованих на те, щоб зацікавити потенційних клієнтів товаром чи послугою, ознайомити їх з його ключовими характеристиками, стимулювати бажання придбати та стати постійними клієнтами.

“Смартлаб” застосовує найбільш популярний канал для передачі повідомлення своїй цільовій аудиторії, а саме Інтернет. Для просування в цифровому вимірі "Смартлаб" використовує в якості головного каналу комунікації з пацієнтами офіційний веб-сайт. Він містить повну і детальну інформацію про всі наявні послуги лабораторії, види досліджень, ціни на них, підготовку до аналізів, місце розташування відділень, акційні пропозиції, а також новини, блог тощо. Смартлаб використовує прямий маркетинг. В основному здійснює email-розсилки про акційні пропозиції та надсилає результати аналізів своїх клієнтів. А також робить телефонні дзвінки пацієнтам, що повідомити про готовність їхніх аналізів, для запису на прийом до лікаря, на медичні послуги та для узгодження деталей щодо виклику медсестри додому.

Смартлаб активно веде свої сторінки в соціальних мережах таких як Instagram, Facebook, TikTok та Telegram-канал. У цих соцмережах лабораторія публікує корисну інформацію на найактуальніші теми та питання щодо здоров'я, взаємодіє зі своєю аудиторією, а також повідомляє про акційні пропозиції та ділиться важливими для клієнтів новинами лабораторії.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища функціонування компанії:

PEST-аналіз та основні ринкові тенденції

Зовнішнє середовище функціонування ТОВ «Смартлаб» формується під впливом політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників,

які визначають умови розвитку ринку медичних лабораторних послуг в Україні. Для компаній цієї сфери особливо важливими є регулювання медичної діяльності, рівень платоспроможності населення, розвиток культури профілактики здоров'я, цифровізація медичних сервісів, конкуренція між приватними лабораторіями та необхідність забезпечення захисту персональних даних пацієнтів.

Ринок медичних лабораторних послуг є частиною системи охорони здоров'я, тому він значною мірою залежить від державної політики, реформування медичної галузі, роботи Національної служби здоров'я України, розвитку електронної системи охорони здоров'я та загальної соціально-економічної ситуації в країні. У попередньому дослідженні зазначено, що лабораторна діагностика відіграє важливу роль у сучасній медицині, оскільки забезпечує значну частину інформації, необхідної для постановки діагнозу, контролю стану здоров'я та вибору подальшого лікування.

Для оцінки зовнішнього середовища ТОВ «Смартлаб» доцільно використати PEST-аналіз. Цей інструмент дозволяє систематизувати вплив основних макрофакторів на діяльність компанії та визначити можливості й загрози, які необхідно враховувати під час формування маркетингової стратегії.

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Смартлаб»

ГРУПА ФАКТОРІВ	ОСНОВНІ ФАКТОРИ	ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «СМАРТЛАБ»
Р — ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ	Реформи охорони здоров'я, державне регулювання медичної діяльності, ліцензування, акредитація, співпраця з НСЗУ, воєнний стан	Визначають правила роботи лабораторій, вимоги до якості, можливість участі в державних програмах, а також ризики для інфраструктури та логістики
Е — ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ	Інфляція, зниження купівельної спроможності населення, валютні коливання, зростання вартості реагентів та обладнання, конкуренція за ціною	Впливають на собівартість послуг, цінову політику, попит на платні аналізи, необхідність акцій, знижок і програм лояльності
S — СОЦІАЛЬНІ	Зростання уваги до	Формують стабільний попит на

ФАКТОРИ	профілактики, старіння населення, популярність здорового способу життя, довіра до бренду, зміна поведінки пацієнтів	лабораторні дослідження, check-up пакети, дитячі, сімейні та профілактичні програми
Т — ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ	Діджиталізація, онлайн-запис, особистий кабінет, мобільні додатки, Big Data, штучний інтелект, телемедицина, кібербезпека	Створюють можливості для автоматизації сервісу, персоналізації маркетингу, прогнозування попиту та підвищення якості клієнтського досвіду

Джерело: складено автором

Політичні фактори

Політичне середовище має значний вплив на діяльність ТОВ «Смартлаб», оскільки компанія працює у сфері охорони здоров'я, яка є соціально важливою та регульованою державою. До ключових політичних чинників належать державні реформи у сфері медицини, вимоги до ліцензування, акредитації лабораторій, контроль якості медичних послуг, розвиток електронної системи охорони здоров'я та співпраця з Національною службою здоров'я України.

Важливим чинником є запровадження та розвиток Програми медичних гарантій. У попередніх матеріалах роботи зазначено, що аналізи, необхідні для діагностики та визначення схеми лікування, можуть входити до пакетів медичних послуг у межах державних гарантій, а пацієнти за направленням лікаря можуть отримувати частину лабораторних досліджень безоплатно в закладах, які мають договір із НСЗУ. Для ТОВ «Смартлаб» це створює можливість розширення клієнтської бази через співпрацю з державою, але водночас потребує відповідності встановленим вимогам якості, звітності та організації процесів.

Особливе значення має воєнний стан в Україні. Війна впливає на роботу лабораторного бізнесу через ризики пошкодження інфраструктури, переміщення населення, зміну попиту в регіонах, ускладнення логістики, мобілізацію персоналу, зростання витрат і нестабільність постачання обладнання та реагентів. У попередньому дослідженні зазначено, що у 2022

році на ринку відбулися кардинальні зміни: частина лабораторій на територіях бойових дій була зупинена або закрита, обладнання та команди переміщувалися до безпечніших регіонів, а в областях без активних бойових дій спостерігалось розширення діяльності лабораторних компаній.

Для ТОВ «Смартлаб» політичні фактори мають подвійний характер. З одного боку, державні програми, цифровізація охорони здоров'я та співпраця з НСЗУ створюють можливості для розвитку. З іншого боку, воєнні ризики, зміни законодавства, підвищення регуляторних вимог і складність планування в умовах нестабільності можуть обмежувати діяльність компанії та збільшувати витрати.

Економічні фактори

Економічне середовище безпосередньо впливає на попит на медичні лабораторні послуги. До основних економічних чинників належать рівень доходів населення, інфляція, купівельна спроможність, валютний курс, вартість імпортного обладнання та реагентів, рівень конкуренції та загальна економічна нестабільність.

Для приватних лабораторій важливим викликом є зниження платоспроможності частини населення. У разі скорочення доходів пацієнти можуть відкладати профілактичні обстеження, обирати дешевші лабораторії або користуватися лише безоплатними послугами в межах державних програм. Це змушує компанії впроваджувати гнучку цінову політику, акційні пропозиції, соціальні знижки, програми лояльності та комплексні пакети аналізів.

Водночас попит на лабораторні послуги не зникає повністю навіть в умовах економічної нестабільності, оскільки медична діагностика часто є необхідною послугою. Крім того, зростання уваги до профілактики здоров'я та раннього виявлення захворювань підтримує попит на check-up програми, сімейні пакети, дитячі аналізи, обстеження для вагітних жінок та регулярний контроль стану здоров'я.

Економічним викликом для ТОВ «Смартлаб» є залежність лабораторного бізнесу від імпортного обладнання, реактивів і витратних матеріалів. Коливання валютного курсу та логістичні труднощі можуть збільшувати собівартість досліджень. У зв'язку з цим компанії необхідно постійно контролювати витрати, оптимізувати закупівлі, працювати з надійними постачальниками та використовувати data-driven інструменти для прогнозування попиту на найбільш популярні аналізи.

За матеріалами попереднього дослідження, у 2023 році ціни на різні види аналізів зростали на 5–15%, що пов'язувалося зі збільшенням витрат на проведення досліджень і подорожчанням лабораторного обладнання. Це означає, що для збереження конкурентоспроможності ТОВ «Смартлаб» має поєднувати доступність цін із високою якістю сервісу та чітким поясненням цінності своїх послуг для клієнтів.

Соціальні фактори

Соціальні фактори є одними з найважливіших для ринку медичних лабораторних послуг. До них належать демографічні зміни, старіння населення, поширення культури здорового способу життя, зростання інтересу до профілактичної медицини, зміна поведінки пацієнтів і підвищення ролі довіри до бренду.

В Україні поступово зростає усвідомлення важливості профілактики захворювань. Пацієнти все частіше звертаються до лабораторій не лише у випадку хвороби, а й для регулярного контролю стану здоров'я. У попередньому дослідженні зазначено, що українці дедалі більше розуміють: здоров'я є інвестицією, а попередити захворювання легше й дешевше, ніж лікувати його наслідки. Ця тенденція є сприятливою для ТОВ «Смартлаб», оскільки компанія може розвивати профілактичні check-up пакети, тематичні дні здоров'я, сімейні програми та персоналізовані нагадування для клієнтів.

Суттєве значення має старіння населення. Літні люди потребують регулярного контролю стану здоров'я, однак часто мають обмежену платоспроможність. Тому для цього сегмента важливими є доступні ціни,

соціальні знижки, простота комунікації, зрозумілі інструкції та зручне розташування відділень. Водночас з погляду маркетингової ефективності цей сегмент може бути складнішим для digital-комунікацій, оскільки частина літніх клієнтів менш активно користується онлайн-сервісами.

Важливими соціальними сегментами для ТОВ «Смартлаб» є сім'ї з дітьми, вагітні жінки, молоді професіонали, пацієнти з хронічними захворюваннями, медичні заклади та страхові компанії. У презентації до роботи зазначено, що за результатами зваженої оцінки найбільш привабливими сегментами для компанії є сім'ї з дітьми та медичні заклади, які отримали оцінку 2,70, а також вагітні жінки як сегмент із високою частотою звернень і значним потенціалом доходу.

Соціальні фактори також пов'язані з довірою до бренду. У медичній сфері клієнт обирає не лише ціну, а й репутацію, точність результатів, рекомендації лікарів, відгуки інших пацієнтів, наявність сертифікатів, професійність персоналу та зручність сервісу. Тому ТОВ «Смартлаб» необхідно підтримувати високий рівень якості, активно працювати з відгуками, розвивати комунікацію в соціальних мережах і зміцнювати образ надійної лабораторії.

Технологічні фактори

Технологічні фактори є ключовими для розвитку ТОВ «Смартлаб» в умовах цифрової трансформації. Вони охоплюють автоматизацію лабораторних процесів, використання сучасного обладнання, онлайн-запис, електронні результати аналізів, особистий кабінет пацієнта, мобільні додатки, CRM-системи, Big Data, штучний інтелект, телемедицину та кібербезпеку.

У презентації зазначено, що цифрова трансформація ринку медичних послуг включає діджиталізацію охорони здоров'я, онлайн-запис, мобільні додатки для отримання результатів аналізів, використання великих даних для розуміння потреб клієнтів, телемедицину та ризики кібербезпеки. Для ТОВ

«Смартлаб» це означає, що цифрові інструменти мають бути не допоміжним елементом, а основою майбутньої маркетингової стратегії.

Технологічний розвиток дозволяє компанії покращувати якість сервісу та скорочувати час взаємодії з клієнтом. Онлайн-запис, електронні результати, SMS- та Viber-нагадування, особистий кабінет, каталог аналізів на сайті, інтеграція з CRM-системою та автоматизовані розсилки підвищують зручність для пацієнтів. Для клієнта це означає менше черг, швидший доступ до інформації та можливість отримати результат без повторного візиту до відділення.

Особливе значення має Big Data-аналітика. Вона дозволяє аналізувати поведінку пацієнтів, частоту звернень, популярність послуг, сезонний попит, ефективність рекламних каналів, географію звернень і реакцію клієнтів на акції. У презентації підкреслено, що data-driven маркетинг дозволяє перейти від інтуїтивних рішень до аналітики, використовуючи веб-аналітику, A/B-тестування, оптимізацію рекламних кампаній і ключові метрики CAC, LTV та NPS.

Штучний інтелект відкриває додаткові можливості для автоматизації та персоналізації маркетингу. Для ТОВ «Смартлаб» перспективними є ІШ-чат-боти для онлайн-запису та відповідей на типові запитання, автоматичні нагадування про готовність результатів, прогнозування відтоку клієнтів, персоналізовані пропозиції, аналіз відгуків у соціальних мережах і Google Maps, а також автоматизований моніторинг цін конкурентів. У презентації зазначено, що ІШ може використовуватися для чат-ботів, предиктивної аналітики та sentiment analysis, тобто аналізу тональності відгуків клієнтів.

Разом із тим технологічні фактори створюють і ризики. Найважливішим є кібербезпека, оскільки медичні лабораторії працюють із персональними та медичними даними пацієнтів. Будь-яке порушення конфіденційності може призвести до втрати довіри, репутаційних ризиків і юридичних наслідків. Тому розвиток цифрових сервісів має

супроводжуватися посиленням захисту даних, контролем доступу, надійною IT-інфраструктурою та прозорими правилами обробки інформації.

Основні ринкові тенденції

На основі проведеного аналізу можна виділити кілька ключових тенденцій, які визначають розвиток ринку медичних лабораторних послуг і мають значення для маркетингової діяльності ТОВ «Смартлаб».

Однією з головних тенденцій є зростання конкуренції між приватними лабораторіями. У попередній роботі зазначено, що основними операторами ринку лабораторних послуг є Сінево, Діла, Смартлаб, Медіком, CSD LAB, Інвітро та інші компанії, а сам ринок характеризується значною кількістю учасників і середнім рівнем конкуренції. У таких умовах ТОВ «Смартлаб» має конкурувати не лише ціною, а й якістю, сервісом, доступністю, швидкістю результатів, цифровими можливостями та довірою до бренду.

Другою важливою тенденцією є нерівномірний розвиток ринку за регіонами. У великих містах доступ до лабораторних послуг значно кращий, ніж у невеликих населених пунктах і сільській місцевості. Для ТОВ «Смартлаб», яке має сильні позиції на Півдні України, це створює можливість подальшого розширення в нові міста та райони. При цьому вибір нових локацій доцільно здійснювати на основі геоаналітики: аналізу чисельності населення, транспортної доступності, рівня конкуренції, попиту на послуги та соціально-демографічного профілю території.

Третьою тенденцією є розвиток превентивної медицини. Пацієнти все більше зацікавлені не лише в лікуванні, а й у профілактиці, ранньому виявленні ризиків і регулярному контролі стану здоров'я. Для ТОВ «Смартлаб» це відкриває можливості для розвитку тематичних check-up пакетів: сімейних, дитячих, жіночих, кардіологічних, ендокринологічних, сезонних і корпоративних. Такі пакети є зручними для клієнта та водночас дозволяють компанії підвищувати середній чек і частоту повторних звернень.

Четвертою тенденцією є активне використання цифрових каналів комунікації. Сайт, соціальні мережі, Google Maps, email- і SMS-розсилки,

месенджери, онлайн-запис і особистий кабінет формують цифрову екосистему взаємодії з пацієнтом. У презентації зазначено, що веб-сайт ТОВ «Смартлаб» може бути базою для збору даних, онлайн-запису, каталогу послуг та особистого кабінету, а соціальні мережі, email і SMS можуть використовуватися для контент-маркетингу, нагадувань, акцій і повідомлень про результати аналізів.

П'ятою тенденцією є перехід від масового маркетингу до персоналізованого. У медичних послугах різні групи клієнтів мають різні потреби. Сім'ї з дітьми очікують зручності, безпеки та комфортного дитячого сервісу; вагітні жінки — регулярності, точності та довіри; молоді професіонали — швидкості та цифрової зручності; медичні заклади — стабільності, якості та партнерської інтеграції. Саме тому ТОВ «Смартлаб» доцільно розвивати data-driven CRM, яка дозволить автоматично сегментувати клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції та управляти повторними зверненнями.

Шостою тенденцією є розвиток партнерської екосистеми. Для лабораторного бізнесу важливими партнерами є лікарі, приватні клініки, страхові компанії, корпоративні клієнти та НСЗУ. У презентації зазначено, що направлення пацієнтів через лікарів-партнерів є одним із найефективніших каналів залучення, а API-інтеграція з медичними інформаційними системами партнерів може забезпечити автоматичний обмін даними. Це особливо важливо для B2B-сегмента, де цінуються швидкість, точність, зручність документообігу та стабільність співпраці.

<i>Тенденція</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Значення для ТОВ «Смартлаб»</i>
<i>Зростання ролі приватних лабораторій</i>	Пацієнти частіше звертаються до приватних лабораторій через швидкість, якість сервісу та ширший спектр досліджень	Компанія може зміцнювати позиції через якість, швидкість і клієнтоорієнтованість
<i>Розвиток профілактичної медицини</i>	Зростає попит на check-up пакети, ранню діагностику та регулярний контроль здоров'я	Доцільно розвивати комплексні пакети для сімей, дітей, вагітних жінок і корпоративних клієнтів
<i>Цифровізація сервісу</i>	Онлайн-запис, електронні результати, особистий кабінет, мобільні сервіси стають	Необхідно вдосконалювати сайт, CRM, мобільні інструменти та автоматизовані комунікації

	стандартом ринку	
Посилення конкуренції	На ринку працюють великі мережі: Сінево, Діла, CSD LAB, Артмедіуз та інші	Потрібно посилювати диференціацію, сервіс, бренд і персоналізовані пропозиції
Зростання значення даних	Компанії переходять до аналізу клієнтської поведінки, попиту, каналів просування та лояльності	Data-driven CRM може стати основою нової маркетингової стратегії
Інтеграція ІІІ в маркетинг	ІІІ використовується для чат-ботів, прогнозування, аналізу відгуків і персоналізації	Дас можливість знизити навантаження на персонал і підвищити ефективність комунікації
Кібербезпека як стратегічна вимога	Збільшення обсягу цифрових медичних даних підвищує ризики витоку інформації	Потрібно поєднувати цифровізацію з надійним захистом персональних даних

Джерело: складено автором

Таким чином, зовнішнє середовище ТОВ «Смартлаб» є складним, але перспективним. Політичні фактори створюють як можливості через медичні реформи, цифровізацію та співпрацю з НСЗУ, так і ризики через воєнний стан і регуляторну невизначеність. Економічні фактори впливають на платоспроможність населення, собівартість послуг і цінову конкуренцію. Соціальні фактори формують зростаючий попит на профілактику, регулярні обстеження та якісний сервіс. Технологічні фактори відкривають можливості для впровадження data-driven маркетингу, CRM, Big Data, штучного інтелекту, автоматизації та персоналізації.

Отже, для успішного розвитку в умовах цифрової трансформації ТОВ «Смартлаб» необхідно враховувати вплив усіх груп PEST-факторів і будувати маркетингову стратегію на основі аналітики, цифрових каналів, персоналізованої комунікації та високого рівня довіри до бренду. Найбільш перспективними напрямками є розвиток профілактичних пакетів послуг, удосконалення CRM-системи, впровадження ІІІ-чат-ботів, аналіз відгуків, прогнозування попиту, геоаналітика для розширення мережі та посилення партнерських каналів залучення клієнтів.

2.3. Конкурентний аналіз позиції ТОВ «Смартлаб» на ринку лабораторних послуг

Ринок медичних лабораторних послуг України характеризується високим рівнем конкуренції, активним розвитком приватних лабораторних мереж, зростанням вимог клієнтів до якості сервісу та посиленням ролі цифрових каналів комунікації. Для ТОВ «Смартлаб» конкурентний аналіз має важливе значення, оскільки компанія працює у сфері, де споживачі оцінюють не лише ціну послуги, а й точність результатів, швидкість виконання аналізів, доступність відділень, зручність онлайн-сервісів, репутацію бренду та якість комунікації з пацієнтами.

У попередніх матеріалах дослідження зазначено, що ринок лабораторної діагностики є насиченим великою кількістю учасників, а основними конкурентами ТОВ «Смартлаб» виступають мережі «Сінево Україна», «ДІЛА», CSD LAB, «Артмедіуз» та інші приватні лабораторії. Лідерами за кількістю відділень у межах України є «Сінево», «ДІЛА» та CSD LAB, тоді як «Смартлаб» має особливо сильні позиції на Півдні України, передусім в Одеському, Миколаївському, Херсонському, Кіровоградському та Черкаському регіонах.

Для оцінки конкурентної позиції ТОВ «Смартлаб» доцільно порівняти компанію з основними учасниками ринку за такими критеріями: масштаб мережі, асортимент послуг, цінова політика, якість, рівень сервісу, цифрові можливості та маркетингова активність.

Таблиця 2.3. Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «Смартлаб»

Компанія	Загальна характеристика	Основні конкурентні переваги	Конкурентний вплив на ТОВ «Смартлаб»
Смартлаб	Регіональний лідер лабораторної діагностики на Півдні України	Широка мережа на Півдні, понад 1500 аналізів, швидкі результати, дитячі відділення, банк зберігання біоматеріалу, цифрові сервіси	Має сильні позиції в регіоні, але поступається національним мережам за географічним охопленням

Сінево Україна	Один із найбільших всеукраїнських операторів, частина міжнародної мережі Synevo	Велика кількість відділень, міжнародний досвід, сильний бренд, масштабна маркетингова активність	Найбільш потужний конкурент за масштабом мережі та впізнаваністю
ДІЛА	Велика українська лабораторна мережа з широким спектром досліджень	Висока якість, акредитація, широка мережа, сильна репутація	Сильний конкурент у сегменті якісної лабораторної діагностики
CSD LAB	Лабораторна мережа, відома патоморфологічними та спеціалізованими дослідженнями	Понад 1500 досліджень, спеціалізація на складних аналізах, сучасне обладнання	Конкурує за асортиментом і спеціалізованими напрямками
Артмедіуз	Регіональна лабораторна мережа, що працює переважно в Одеській та Миколаївській областях	Нижчі ціни, локальна присутність, знижки для окремих категорій клієнтів	Локальний конкурент, особливо для ціново чутливих клієнтів

Джерело: складено автором

Конкурентна позиція ТОВ «Смартлаб» формується за рахунок поєднання декількох чинників: широкого асортименту лабораторних досліджень, розгалуженої регіональної мережі, конкурентних цін, швидкості виконання аналізів, наявності додаткових медичних послуг, дитячих відділень Smartlab Kids, програм лояльності та цифрових сервісів для пацієнтів. Згідно з презентаційними матеріалами, компанія має 123 відділення у 33 населених пунктах, понад 1500 співробітників та понад 1500 видів аналізів, що дозволяє розглядати її як одного з найпотужніших гравців регіонального ринку лабораторної діагностики.

З наведеного порівняння видно, що ТОВ «Смартлаб» займає проміжну позицію між великими всеукраїнськими лабораторними мережами та локальними регіональними лабораторіями. З одного боку, компанія поступається «Сінево» та «ДІЛА» за масштабом національного охоплення. З іншого боку, вона має сильну регіональну присутність, особливо на Півдні України, що є її важливою конкурентною перевагою.

У попередній роботі було проведено кількісне порівняння конкурентів за фінансовими та операційними показниками. За даними порівняльної

таблиці, у 2025 році чистий прибуток ТОВ «Смартлаб» становив 27 933 200 грн, тоді як у «Сінево» — 40 601 000 грн, у CSD LAB — 29 087 000 грн, у «ДІЛА» — 8 820 000 грн, а в «Артмедіуз» — 1 705 800 грн. За кількістю відділень у цій таблиці «Сінево» мало 346 відділень, «ДІЛА» — 224, CSD LAB — 125, «Смартлаб» — 112, «Артмедіуз» — 24. Водночас у межах Одеської області «Смартлаб» мав 80 відділень, що значно перевищує показники більшості конкурентів у цьому регіоні.

Таблиця 2.4. Порівняння основних показників конкурентів за 2023 рік

Компанія	Чистий прибуток за 2025 р., грн	Загальна кількість відділень	Кількість відділень в Одеській області	Кількість населених пунктів у зоні обслуговування	Кількість областей у зоні обслуговування
Смартлаб	27 933 200	112	80	30	5
Сінево	40 601 000	346	17	153	23
ДІЛА	8 820 000	224	6	60	20
CSD LAB	29 087 000	125	8	54	23
Артмедіуз	1 705 800	24	22	10	2

Джерело: складено автором

Аналіз даних таблиці свідчить, що найбільш сильним конкурентом для ТОВ «Смартлаб» є «Сінево», оскільки ця компанія має найбільший масштаб мережі, значне територіальне охоплення та високий рівень впізнаваності бренду. CSD LAB є важливим конкурентом за асортиментом досліджень і спеціалізованими напрямками. «ДІЛА» також має сильні позиції завдяки якості, репутації та широкому національному покриттю. «Артмедіуз» є меншим за масштабом конкурентом, однак може створювати ціновий тиск у регіональному сегменті.

За асортиментом послуг ТОВ «Смартлаб» має дуже сильні позиції. У презентації зазначено, що компанія пропонує понад 1500 видів аналізів, що відповідає рівню CSD LAB і перевищує показники «ДІЛА», «Сінево» та «Артмедіуз» у представленому порівнянні. Це є важливою конкурентною перевагою, оскільки широкий асортимент дозволяє компанії обслуговувати різні групи клієнтів: сім'ї з дітьми, вагітних жінок, літніх людей, пацієнтів із

хронічними захворюваннями, медичні заклади, страхові компанії та корпоративних клієнтів.

Таблиця 2.5. Порівняння конкурентів за асортиментом та середньою ціною

Компанія	Кількість видів аналізів	Середня ціна, грн	Характеристика позиції
Смартлаб	1500	206,5	Широкий асортимент, конкурентна ціна, сильна регіональна присутність
CSD LAB	1500	—	Широкий асортимент, спеціалізовані дослідження
ДІЛА	1200	201,5	Сильна якість, національна присутність, середній ціновий рівень
Сінево	1100	203,0	Сильний бренд, широка мережа, міжнародний досвід
Артмедіуз	1000	—	Локальна присутність, нижча цінова пропозиція

Джерело: складено автором

За ціновою політикою «Смартлаб» перебуває у конкурентному діапазоні. У попередньому дослідженні було порівняно вартість найпоширеніших аналізів у п'яти лабораторіях. Результати показали, що ціни «Смартлаб» здебільшого збігаються або незначно відрізняються від цін «Сінево», «ДІЛА» та CSD LAB. Наприклад, ціна на АЛТ і АСТ у «Смартлаб», «Сінево», «ДІЛА» та CSD LAB становила 150 грн; загальний білірубін — 140 грн; ТТГ — 230 грн у «Смартлаб» і CSD LAB, 240 грн у «Сінево» та «ДІЛА». Водночас «Артмедіуз» за низкою аналізів пропонував нижчі ціни, що робить його привабливим для ціново чутливих клієнтів.

Отже, цінова стратегія ТОВ «Смартлаб» може бути охарактеризована як конкурентна, але не демпінгова. Компанія не позиціонується як найдешевша лабораторія, натомість поєднує помірний рівень цін із якістю, швидкістю, доступністю відділень і додатковими сервісами. Такий підхід є доцільним для медичної сфери, оскільки надто низька ціна може негативно впливати на сприйняття якості лабораторної діагностики.

Важливим критерієм конкурентоспроможності є якість послуг. ТОВ «Смартлаб» використовує сучасне обладнання, має сертифікацію, проводить контроль якості та пропонує широкий перелік лабораторних і додаткових

медичних послуг. У попередньому дослідженні серед конкурентних переваг компанії було виділено високу якість, кваліфікований персонал, сучасне обладнання, швидке виконання досліджень, послугу СІТО, можливість отримання результатів на e-mail, в особистому кабінеті та застосунку, SMS-повідомлення про готовність аналізів, виїзд медсестри додому та співпрацю з НСЗУ.

У сфері лабораторної діагностики швидкість виконання досліджень є одним із ключових чинників вибору лабораторії. «Смартлаб» має перевагу завдяки тому, що значна частина досліджень виконується у день здачі аналізу, а окремі дослідження можуть виконуватися терміново. Це дозволяє компанії конкурувати не лише за ціною, а й за сервісом, що особливо важливо для пацієнтів, які потребують швидкого отримання результатів для подальшого лікування або консультації з лікарем.

Окремою перевагою ТОВ «Смартлаб» є розвиток дитячого напрямку Smartlab Kids. Такий формат дозволяє компанії краще працювати з сегментом сімей з дітьми, який у презентації визначено одним із найбільш привабливих сегментів із загальною оцінкою 2,70. Для цього сегмента важливими є не лише ціна й асортимент, а й комфорт дитини, доброзичливість персоналу, швидкість обслуговування, зручне розташування відділення та можливість отримати результати онлайн.

З погляду цифрової трансформації конкурентна боротьба на ринку лабораторних послуг дедалі більше зміщується у сферу онлайн-сервісів, CRM, персоналізованих комунікацій і роботи з даними. Основними цифровими каналами для лабораторій є веб-сайт, особистий кабінет пацієнта, мобільний застосунок, онлайн-запис, email- та SMS-розсилки, соціальні мережі, Google Maps і чат-боти. У презентації зазначено, що для ТОВ «Смартлаб» веб-сайт, соціальні мережі, email та SMS є важливими каналами просування, а сайт виступає базою для збору даних, онлайн-запису, каталогу послуг та особистого кабінету пацієнта.

Порівняно з конкурентами, ТОВ «Смартлаб» має значний потенціал для посилення саме цифрової конкурентної переваги. Якщо великі національні мережі мають перевагу за масштабом, то «Смартлаб» може швидше впроваджувати регіонально орієнтовані data-driven рішення: персоналізовані пропозиції для локальних сегментів, автоматичні нагадування, аналіз поведінки пацієнтів, прогнозування попиту на аналізи та моніторинг відгуків у конкретних містах і районах.

У презентації окремо підкреслено можливість використання штучного інтелекту для автоматизованого моніторингу цін конкурентів та аналізу відгуків у реальному часі. Такий інструмент дозволить компанії оперативно реагувати на зміни цінової політики конкурентів, виявляти проблеми у сервісі, порівнювати власну репутацію з конкурентами та коригувати маркетингову стратегію на основі даних, а не лише експертних оцінок.

Для узагальнення конкурентної позиції доцільно використати багатокритеріальну оцінку, яка враховує ціну, якість, асортимент, обслуговування та доступність. У матеріалах попередньої роботи наведено оцінки конкурентів за 5-бальною шкалою.

За цими оцінками «Смартлаб» отримав 4 бали за ціну, 4 — за якість, 5 — за асортимент, 4 — за обслуговування і 3 — за доступність. Для порівняння, «Сінево» отримало найвищі оцінки за якість, обслуговування та доступність, «ДІЛА» — сильні показники за обслуговуванням і доступністю, CSD LAB — високий бал за асортимент, а «Артмедіуз» — найвищий бал за ціновою доступністю.

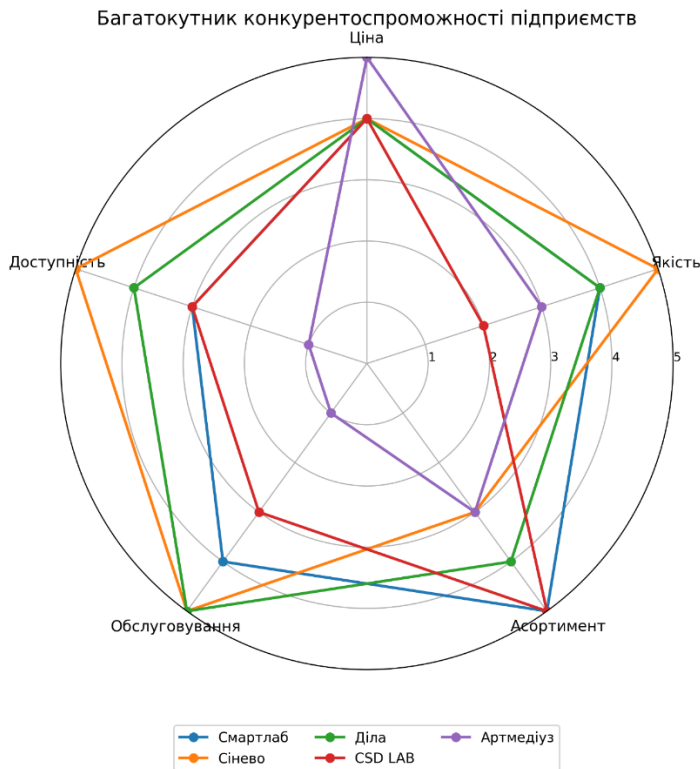
Таблиця 2.6

Оцінка конкурентоспроможності лабораторних мереж за основними критеріями

Критерій	Смартлаб	Сінево	ДІЛА	CSD LAB	Артмедіуз
Ціна	4	4	4	4	5
Якість	4	5	4	2	3
Асортимент	5	3	4	5	3
Обслуговування	4	5	5	3	1

Доступність	3	5	4	3	1
Сумарна оцінка	20	22	21	17	13

Джерело: складено автором



Джерело: складено автором

Побудований багатокутник конкурентоспроможності показує, що **ТОВ «Смартлаб»** має **сильні позиції за критерієм асортименту**, оскільки отримало максимальну оцінку — 5 балів. Також компанія має достатньо високі оцінки за ціною, якістю та обслуговуванням — по 4 бали. Найслабшим показником є доступність — 3 бали, що пояснюється тим, що компанія має сильне регіональне покриття на Півдні України, але поступається всеукраїнським мережам за масштабом присутності.

Найбільш збалансовану конкурентну позицію демонструє **«Сінево»**, яке має високі оцінки за якістю, обслуговуванням і доступністю. **«Діла»** також займає сильну позицію, особливо за обслуговуванням і доступністю. **CSD LAB** має сильний асортимент, але слабші оцінки за якістю та

обслуговуванням. «Артмедіуз» має перевагу за ціною, однак значно поступається конкурентам за обслуговуванням і доступністю.

Отже, ТОВ «Смартлаб» є конкурентоспроможним учасником ринку, але для посилення позицій компанії доцільно розширювати географію діяльності, удосконалювати цифрові канали комунікації та підвищувати доступність послуг для клієнтів.

Результати оцінювання свідчать, що ТОВ «Смартлаб» має сильну конкурентну позицію, але не є абсолютним лідером за всіма параметрами. Найбільш сильною стороною компанії є асортимент послуг, за яким вона отримує максимальну оцінку. Також достатньо високими є показники ціни, якості та обслуговування. Найбільш слабким критерієм у порівнянні з національними мережами є доступність, оскільки компанія має сильне регіональне покриття, але поки не охоплює всю територію України так широко, як «Сінево» або «ДІЛА».

З позиції SWOT-аналізу основними сильними сторонами ТОВ «Смартлаб» є високий рівень впізнаваності бренду на Півдні України, широка мережа відділень у регіоні, великий спектр досліджень, додаткові медичні послуги, банк зберігання біоматеріалу, можливість взяття крові у новонароджених і недоношених дітей, швидке виконання досліджень, доступні ціни, акційні пропозиції, програми лояльності, велика клієнтська база та лояльність споживачів. До слабких сторін віднесено відсутність повного національного покриття, залежність від постачальників реагентів і обладнання, високу конкуренцію та потребу в оновленні цифрових каналів, зокрема веб-сайту.

Основними загрозами для конкурентної позиції ТОВ «Смартлаб» є посилення конкуренції, ціновий тиск з боку інших лабораторій, зниження купівельної спроможності населення, зростання цін на реагенти та обладнання, економічна нестабільність, воєнні ризики, зміни в законодавстві та загрози кібербезпеки. В умовах цифровізації особливу увагу слід

приділяти саме захисту персональних даних пацієнтів, оскільки лабораторна компанія працює з конфіденційною медичною інформацією.

Водночас цифрова трансформація відкриває для компанії нові можливості. Серед них — впровадження data-driven CRM, автоматизована сегментація клієнтів, персоналізовані пропозиції, розвиток ШІ-чат-бота для онлайн-запису та відповідей на типові запитання, аналіз відгуків у соціальних мережах і Google Maps, використання геоаналітики для вибору нових локацій відділень і прогнозування попиту на окремі види аналізів. У презентації серед рекомендацій прямо визначено впровадження ШІ-чат-бота, запуск data-driven CRM, розвиток контент-маркетингу на основі SEO-аналітики та використання геоаналітики для розширення мережі відділень.

Таким чином, конкурентна позиція ТОВ «Смартлаб» на ринку лабораторних послуг є достатньо сильною, особливо в регіональному вимірі. Компанія має переваги за асортиментом, якістю, швидкістю обслуговування, кількістю відділень на Півдні України, програмами лояльності та наявністю цифрових сервісів. Найбільшу конкуренцію для неї становлять «Сінево», «ДІЛА» та CSD LAB, які мають ширше національне охоплення, сильні бренди та високий рівень маркетингової активності. Локальним конкурентом у південному регіоні є «Артмедіуз», який може приваблювати частину клієнтів нижчими цінами.

Для зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Смартлаб» доцільно розвивати не лише традиційні переваги, такі як якість, асортимент і доступність відділень, а й цифрові інструменти маркетингового управління. Перехід до data-driven моделі, інтеграція CRM, використання штучного інтелекту для моніторингу конкурентів і відгуків, персоналізовані комунікації та геоаналітика можуть стати джерелом довгострокової конкурентної переваги. Саме поєднання сильної регіональної присутності з сучасними цифровими маркетинговими інструментами дозволить ТОВ «Смартлаб» ефективно конкурувати як із великими всеукраїнськими мережами, так і з локальними лабораторіями.

SWOT-аналіз ТОВ «СМАРТЛАБ»

Сильні сторони (Strengths):

1. Висока якість послуг: Використання сучасного обладнання та передових методів дослідження забезпечує високу точність результатів.
2. Професійна команда: Кваліфіковані медичні працівники з багаторічним досвідом у лабораторній діагностиці.
3. Цифрові інструменти: Впровадження онлайн-сервісів для замовлення аналізів, отримання результатів та консультацій.
4. Позитивна репутація: Надійність і довіра клієнтів до бренду, підтверджені рекомендаціями та відгуками.
5. Локація: Зручне розташування лабораторій у великих містах, що забезпечує доступність для клієнтів.

Слабкі сторони (Weaknesses):

1. Обмежена географія: Недостатнє покриття в сільській місцевості, що знижує доступ до послуг.
2. Висока вартість послуг: Деякі аналізи є дорогими для певних груп клієнтів.
3. Залежність від постачальників: Можливі затримки в поставках реактивів та обладнання.
4. Обмежена маркетингова активність: Недостатнє просування бренду у соціальних мережах та онлайн-рекламі.
5. Низька обізнаність населення: Недостатня інформованість потенційних клієнтів про переваги послуг компанії.

Можливості (Opportunities):

1. Розширення ринку: Відкриття нових лабораторій у регіонах із низьким доступом до якісних медичних послуг.
2. Цифровізація: Інтеграція більшої кількості онлайн-інструментів, таких як мобільні додатки для запису та отримання результатів.
3. Розробка партнерств: Співпраця з приватними клініками, страховими

компаніями та фармацевтичними мережами.

4. Зростаючий попит: Збільшення інтересу до профілактичних медичних досліджень серед населення.
5. Нові послуги: Введення генетичних тестів, тестів на харчову непереносимість та інших спеціалізованих аналізів.

Загрози (Threats):

1. Конкуренція: Підвищення активності інших лабораторних центрів на ринку.
2. Економічна нестабільність: Зменшення платоспроможності населення через інфляцію та воєнні дії.
3. Збої в логістиці: Труднощі з поставками реактивів через глобальні та локальні кризи.
4. Регуляторні обмеження: Нові вимоги до сертифікації або ліцензування можуть впливати на діяльність компанії.
5. Кібератаки: Ризики з боку зловмисників через розширення цифрових послуг та обробку персональних даних клієнтів.

Цей SWOT-аналіз допоможе ТОВ «СМАРТЛАБ» визначити стратегічні напрями розвитку, використовуючи сильні сторони, максимізуючи можливості та зменшуючи вплив слабких сторін і загроз.

Таблиця 2. 5

SWOT- аналіз ТОВ « СМАРТЛАБ»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Високий рівень впізнаваності бренду; 2. Широка мережа відділень на півдні України; 3. Великий спектр досліджень; 4. Надання додаткових медичних послуг; 5. Наявність банку зберігання біоматеріалу; 6. Взяття крові у новонароджених та недоношених дітей; 7. Швидкі результати (90% лабораторних досліджень виконують протягом дня здачі аналізу);	1. Висока конкуренція; 2. Відсутність національного покриття (Смартлаб працює лише на півдні України, що обмежує доступ до її послуг для людей з інших регіонів); 3. Залежність від постачальників реагентів та обладнання, що може призвести до перебоїв у роботі; 4. Застарілий дизайн сайту. Обмежена географія: Недостатнє покриття в сільській місцевості, що знижує доступ до

8. Послуга термінових досліджень (виконуються протягом 3-х годин); 9. Доступні ціни; 10. Різноманітні акційні пропозиції, дисконтні програми, соціальні програми та програми лояльності; 11. Велика клієнтська база; 12. Лояльність споживачів.	послуг. Висока вартість послуг: Деякі аналізи є дорогими для певних груп клієнтів. Залежність від постачальників: Можливі затримки в поставках реактивів та обладнання. Обмежена маркетингова активність: Недостатнє просування бренду у соціальних мережах та онлайн-рекламі.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Збільшення числа споживачів; 2. Розширення мережі відділень на інші регіони України, що збільшить доступність послуг для клієнтів та дозволить збільшити частку ринку; 3. Розширення спектру послуг; 4. Поява та впровадження нових технологій; 5. Поява нових партнерів; 6. Участь у медичних конференціях та виставках (допоможе налагодити контакти з лікарями та потенційними клієнтами); 7. Співпраця зі ЗМІ та лідерами думок; 8. Вихід з ринку конкурентів; 9. Створення онлайн-консультацій з лікарями; 10. Збільшення маркетингової активності; 11. Перехід до більш ефективних стратегій; 12. Оновлення веб-сайту (покращення його дизайну, навігації та інформативності).	1. Зростання конкуренції; 2. Нестабільність в економіці і політиці країни; 3. Зміни в законодавстві; 4. Продовження війни в Україні; 5. Зниження рівня доходів населення 6. Цінова конкуренція; 7. Втрата частки ринку через конкурентів; 8. Зростання цін на технології; 9. Зростання цін на реагенти і обладнання; 10. Постійна плінність кадрів у компанії; 11. Епідемії та пандемії (можуть збільшити навантаження на лабораторію та призвести до перебоїв у роботі); 12. Зниження цін на аналізи; 13. Низька купівельна спроможність населення.

Результати SWOT-аналізу продемонстрували, що ТОВ "Смартлаб" має значний потенціал для подальшого зростання на ринку лабораторної діагностики. Для досягнення цієї мети компанії необхідно зосередитись на розвитку своїх сильних сторін, усунути слабкі сторони, використовувати наявні можливості та мінімізувати вплив загроз.

Конкуренція між медичними лабораторіями є важливим аспектом їх діяльності, оскільки вона прямо впливає на їх успішність. Тому, лабораторії повинні постійно шукати способи для того, щоб відрізнятись від своїх конкурентів, аби залучати та утримувати якнайбільше клієнтів. Існує ряд факторів, які впливають на цю конкуренцію, і можуть мати

значний вплив на компанії та їх рівень прибутку. До основних факторів конкуренції в цій галузі можна віднести:

1. Ціна: Ціна є одним з ключових факторів конкуренції на ринку медичної лабораторної діагностики в Україні. Лабораторії конкурують відносно надання різноманітних акційних пропозицій, програм лояльності, пакетів послуг та впровадження інших цінових стимулів, щоб залучити пацієнтів та отримати їхню прихильність. Деякі лабораторії пропонують більш низькі ціни за рахунок економії на витратах, наприклад, використовуючи автоматизоване обладнання або працюючи з меншими накладними витратами. Інші лабораторії можуть пропонувати більш високі ціни, обґрунтовуючи це більш високим рівнем обслуговування, більшою точністю аналізів або кращим доступом до нових технологій. Ціни на лабораторні дослідження можуть істотно відрізнятися залежно від компанії, типу дослідження та регіону. Державні лабораторії, як правило, пропонують більш низькі ціни, ніж приватні лабораторії, але приватні часто мають більш широкий спектр досліджень, кращий сервіс та коротші терміни виконання.

2. Якість: Медичні лабораторії мають конкуренцію за якістю обслуговування, швидкістю виконання та точністю результатів тестів. Пацієнти та лікарі хочуть бути впевнені, що лабораторія, яку вони обирають, надає якісні послуги, точні та правильно інтерпретовані результати. Задоволення даних потреб клієнтів вимагає від лабораторій вклад інвестицій у високоякісне обладнання, залучення і утримання кваліфікованих працівників, підвищення їх кваліфікації. Крім того, щоб гарантувати високу якість своїх послуг, лабораторії мають мати акредитацію та дотримуватись суворих стандартів контролю якості. Лабораторії, які пропонують найвищу якість послуг, можуть завоювати довіру клієнтів і стягувати більш високі ціни. Однак лабораторії, які зосереджуються на якості, можуть мати менші прибутки, ніж лабораторії, які зосереджуються на ціні.

3. Спектр послуг та аналізів: Лабораторії конкурують за набором пропонованих тестів. Ті лабораторії, які можуть виконати більше різновидів аналізів та пропонують додаткові послуги, ніж інші, можуть привернути більше клієнтів, які шукають одне місце для всіх своїх потреб у тестуванні. Водночас спеціалізація лабораторій на певних видах аналізів, таких як загальноклінічні, генетичні, біохімічні тести тощо, може дати їм конкурентну перевагу в цих областях, оскільки вони можуть пропонувати більш високий рівень досвіду та знань у певних видах досліджень. Спеціалізація може допомогти виділитися на ринку та залучити пацієнтів, які шукають конкретні послуги.

4. Обслуговування: Рівень обслуговування клієнтів також важливий для конкурентної переваги. Лабораторії повинні надавати клієнтам ефективне обслуговування. Це включає в себе швидке і якісне виконання тестів, зручні години роботи, легкий доступ до результатів аналізів та привітний персонал. Лабораторії також повинні бути підготовлені до відповідей на запитання клієнтів, надання необхідної допомоги та підтримки.

5. Доступність: Можливість легко отримувати доступ до послуг лабораторії є важливим фактором для пацієнтів. Це включає гнучкий час роботи, можливість здавати аналізи без направлення лікаря, послуги збору зразків вдома або в офісі та онлайн-послуги, такі як запис на прийом та отримання результатів тестів. Крім того, доступність полягає в зручності розташування відділень. Лабораторії, що мають багато філій, мають більші шанси на успіх, адже вони є більш доступними та привабливими для пацієнтів.

6. Партнерські відносини: Конкурентна боротьба може відбуватися за співпрацю з лікарями, іншими медичними установами, такими як лікарні та клініки, а також з страховими компаніями та іншими, що зацікавлені у наданні лабораторних послуг для своїх працівників. Співпраця з партнерами сприяє лабораторіям у розширенні клієнтської

бази, забезпеченні постійного потоку клієнтів, доступі до нових ринків та збільшенні доходів.

7. Маркетинг: Маркетинг відіграє значущу роль у конкурентній боротьбі між медичними лабораторіям. Завдяки ефективним маркетинговим стратегіям лабораторії можуть підвищити обізнаність про свої послуги, привертати увагу потенційних клієнтів, розширювати свою базу клієнтів, зберегти існуючих клієнтів, виокремлювати себе на ринку, підвищувати конкурентоспроможність та захистити свою репутацію.

На основі згаданих вище факторів конкуренції можна зробити висновок, що для того, щоб лабораторії залишались конкурентоспроможними, вони повинні:

- ✓ постійно шукати способи зниження витрат, не жертвуючи якістю послуг;
- ✓ інвестувати в нові технології та обладнання, щоб пропонувати найновіші тести та покращувати якість послуг;
- ✓ залучати кваліфікований медичний персонал та підвищувати його рівень кваліфікації;
- ✓ розширювати пропозицію тестів, щоб задовольнити потреби пацієнтів;
- ✓ відкривати нові філії та розширювати час роботи, щоб бути більш зручними для пацієнтів;
- ✓ пропонувати зручні для користувачів послуги онлайн-бронювання та інші зручності.

Дослідження конкурентної ситуації на ринку ТОВ «СМАРТЛАБ»

Аналіз ринку медичних лабораторних послуг в Україні:

Український ринок медичних лабораторних послуг є динамічним і конкурентним. З огляду на зростання попиту на діагностичні послуги, спричинене пандемією COVID-19, розвитком профілактичної медицини та підвищенням обізнаності населення щодо важливості регулярних медичних обстежень, ринок постійно розширюється. Основними

драйверами є зростання уваги до здоров'я, розвиток приватної медицини та впровадження інноваційних технологій.

Ключові гравці на ринку:

1. "Сінево Україна":

- Один із лідерів ринку, відомий великою мережею лабораторій, високою точністю аналізів та швидкістю отримання результатів.
- Акцент на міжнародному досвіді та інноваціях.
- Сильна маркетингова стратегія та впізнаваний бренд.

2. "Діла":

- Потужний гравець із широким спектром послуг.
- Особлива увага до обслуговування клієнтів, сучасних стандартів якості та наявності акредитацій міжнародного рівня.

3. "Меділаб":

- Акцент на конкурентних цінах та доступності.
- Спеціалізація на популярних базових аналізах.

4. "Ніколаб":

- Орієнтована на обслуговування малого та середнього бізнесу.
- Акцент на корпоративних клієнтах та тестуваннях для працівників.

5. Регіональні лабораторії та клініки:

- Менші гравці, які спеціалізуються на окремих видах послуг або працюють у вузьких сегментах.

Позиція ТОВ «СМАРТЛАБ» на ринку:

ТОВ «СМАРТЛАБ» знаходиться у процесі зміцнення своїх позицій.

Компанія має низку конкурентних переваг, зокрема:

- Використання сучасного обладнання, що забезпечує точність аналізів.
- Орієнтація на клієнтів середнього та високого сегментів ринку.
- Наявність кваліфікованого персоналу та партнерство з міжнародними постачальниками реактивів.

- Інтеграція онлайн-платформ для замовлення послуг та отримання результатів.

Однак «СМАРТЛАБ» стикається з такими викликами:

- Обмежена кількість точок забору матеріалів у порівнянні з великими гравцями.
- Відносно низька впізнаваність бренду на національному рівні.
- Цінова конкуренція з боку великих мереж.

Конкурентні переваги ТОВ «СМАРТЛАБ»:

1. Індивідуальний підхід: Акцент на побудові довготривалих відносин із клієнтами.
2. Інноваційність: Впровадження передових технологій у процесах діагностики.
3. Гнучкість: Можливість швидкої адаптації до змін у ринковому середовищі.
4. Якість послуг: Високий рівень точності аналізів та професійність персоналу.

Аналіз конкурентів за основними критеріями:

Критерій	Сінево	Діла	СМАРТЛАБ	Меділаб
Асортимент послуг	Широкий	Широкий	Середній	Базовий
Технології	Високі	Високі	Сучасні	Середні
Цінова політика	Висока	Середня	Середня	Низька
Мережа лабораторій	Широка	Широка	Локальна	Локальна
Маркетингова активність	Висока	Висока	Помірна	Низька

Джерело: складено автором

Рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності:

1. Розширення географії діяльності шляхом відкриття нових пунктів забору аналізів.

2. Активізація маркетингових заходів, зокрема участь у виставках, розробка програм лояльності.
3. Зниження собівартості послуг через оптимізацію процесів і укладення вигідних контрактів із постачальниками.
4. Інвестування у брендинг для підвищення впізнаваності компанії.
5. Розширення спектру послуг, зокрема додавання генетичних тестів та інших високотехнологічних напрямків.

Дослідження конкурентної ситуації на ринку показує, що «СМАРТЛАБ» має значний потенціал для зміцнення своєї позиції. Реалізація рекомендацій дозволить компанії забезпечити стабільний розвиток і збільшити частку на ринку медичних лабораторних послуг.

2.4. Аналіз поточної маркетингової стратегії та цифрових каналів комунікації компанії

Маркетингова стратегія ТОВ «Смартлаб» формується в умовах високої конкуренції на ринку медичних лабораторних послуг, зростання вимог пацієнтів до якості сервісу та активного розвитку цифрових каналів взаємодії. Компанія позиціонує себе як сучасна медична лабораторія, що забезпечує доступність, якість, швидкість і зручність лабораторної діагностики для населення. Поточна маркетингова стратегія підприємства базується на поєднанні кількох ключових переваг: широкого асортименту аналізів, розгалуженої мережі відділень на Півдні України, конкурентної цінової політики, високої якості досліджень, програм лояльності, партнерських відносин і цифрових інструментів комунікації.

Згідно з матеріалами попереднього аналізу, ТОВ «Смартлаб» використовує класичний комплекс маркетингу 4Р: продукт, ціна, місце та просування. Продуктом компанії є широкий перелік лабораторних досліджень та додаткових медичних послуг, серед яких аналізи, УЗД, ЕКГ, консультації лікарів, фізіотерапія, ін'єкції, виклик медсестри додому, банк зберігання біоматеріалу та комплексні check-up програми. Цінова політика

компанії характеризується як конкурентна: лабораторія використовує акційні пропозиції, дисконтні програми, соціальні знижки та програми лояльності. Місце надання послуг представлено мережею відділень, розташованих переважно на Півдні України, а також можливістю виїзду медсестри додому або в офіс. Просування здійснюється через офіційний сайт, email-комунікації, телефонні дзвінки, соціальні мережі, Google Maps і партнерські канали .

Поточна маркетингова стратегія ТОВ «Смартлаб» має переважно диференційований характер, оскільки компанія орієнтується не на один загальний сегмент, а на декілька груп клієнтів із різними потребами. До таких груп можна віднести сім'ї з дітьми, вагітних жінок, молодих професіоналів, літніх людей, медичні заклади, страхові компанії та корпоративних клієнтів. Для кожної групи важливі різні переваги: для сімей з дітьми — комфорт, безпека й дитячі відділення; для вагітних жінок — точність, регулярність і довіра; для медичних закладів — швидкість, стабільність і партнерська взаємодія; для молодих клієнтів — онлайн-запис, цифрові сервіси та швидке отримання результатів.

У презентаційних матеріалах зазначено, що найбільш пріоритетними сегментами для ТОВ «Смартлаб» є сім'ї з дітьми та медичні заклади, які отримали найвищу оцінку привабливості — 2,70. Також перспективним є сегмент вагітних жінок, оскільки він характеризується високою частотою звернень і значним потенціалом доходу. Це свідчить про те, що маркетингова стратегія компанії має бути спрямована не лише на загальне просування бренду, а й на створення окремих CRM-сценаріїв для різних цільових груп .

Поточну маркетингову стратегію ТОВ «Смартлаб» доцільно розглянути через розширену модель 7P, яка краще підходить для аналізу сфери послуг.

Таблиця 2.7

Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Смартлаб» за моделлю 7P

Елемент 7P	Поточний стан у ТОВ «Смартлаб»	Значення для маркетингової стратегії
Product —	Понад 1500 видів аналізів, check-up	Широкий асортимент

послуга	пакети, УЗД, ЕКГ, консультації лікарів, виїзд медсестри, банк зберігання біоматеріалу	дозволяє обслуговувати різні сегменти клієнтів
Price — ціна	Конкурентні ціни, акційні пропозиції, соціальні знижки, дисконтні програми	Підвищує доступність послуг і стимулює повторні звернення
Place — місце	123 відділення у 33 населених пунктах, сильна присутність на Півдні України, можливість забору біоматеріалу вдома	Забезпечує територіальну доступність і зручність для пацієнтів
Promotion — просування	Сайт, соціальні мережі, email/SMS, Google Maps, телефонні дзвінки, партнерські рекомендації	Формує обізнаність про бренд і залучає нових клієнтів
People — персонал	Кваліфіковані медичні працівники, оператори, адміністратори, персонал дитячих відділень	Персонал безпосередньо впливає на довіру та лояльність пацієнтів
Process — процеси	Онлайн-запис, отримання результатів через email, сайт, особистий кабінет і застосунок, SMS-повідомлення	Покращує клієнтський досвід і скорочує час взаємодії з лабораторією
Physical evidence — матеріальні докази	Сучасні відділення, сертифікати якості, сайт, цифровий кабінет, відгуки, Google Maps	Підтверджує надійність, якість і професійність компанії

Джерело: складено автором

Аналіз моделі 7P показує, що ТОВ «Смартлаб» має достатньо сформований комплекс маркетингу. Найсильнішими елементами є **продукт, місце, персонал** і процеси, оскільки компанія має широкий асортимент досліджень, розвинену регіональну мережу, кваліфікований персонал і цифрові сервіси для отримання результатів. Водночас найбільший потенціал удосконалення пов'язаний із елементами просування, CRM-комунікацій, персоналізації та аналітики даних.

Основним цифровим каналом комунікації ТОВ «Смартлаб» є офіційний веб-сайт. Він виконує одразу кілька функцій: інформаційну, сервісну, комунікаційну та аналітичну. На сайті клієнти можуть знайти перелік послуг, ціни, правила підготовки до аналізів, адреси відділень, акційні пропозиції, новини та блог. Також сайт є важливим каналом для онлайн-запису, вибору послуг і взаємодії з особистим кабінетом пацієнта. У презентації підкреслено, що веб-сайт є базою для збору даних, оскільки через нього здійснюється онлайн-запис, перегляд каталогу послуг і робота з особистим кабінетом.

Веб-сайт компанії має значний маркетинговий потенціал, оскільки саме з нього часто починається шлях пацієнта. Клієнт може перейти на сайт із пошукової системи, реклами, соціальних мереж, Google Maps або за рекомендацією лікаря. Тому сайт повинен бути не лише інформаційним ресурсом, а й зручним інструментом конверсії — тобто перетворення відвідувача на клієнта. Для цього важливими є зрозуміла структура, швидкий пошук аналізів, простий онлайн-запис, адаптація під мобільні пристрої, чітка інформація про підготовку до досліджень і можливість швидко знайти найближче відділення.

Другим важливим каналом є соціальні мережі. У попередніх матеріалах зазначено, що «Смартлаб» активно веде сторінки в Instagram, Facebook, TikTok і Telegram-канал. Через ці канали компанія публікує корисну інформацію про здоров'я, відповідає на актуальні питання, повідомляє про акційні пропозиції та ділиться новинами лабораторії. Соціальні мережі виконують функцію не лише реклами, а й формування довіри до бренду. Для медичної компанії це особливо важливо, оскільки пацієнти часто обирають лабораторію на основі репутації, відгуків і корисності комунікації.

Контент у соціальних мережах може бути спрямований на різні цільові сегменти. Для сімей з дітьми доцільними є публікації про дитячі аналізи, підготовку дитини до забору крові, профілактичні обстеження та дитячі відділення Smartlab Kids. Для вагітних жінок — матеріали про лабораторний супровід вагітності, важливість регулярних досліджень і правила підготовки до аналізів. Для молодих професіоналів — інформація про check-up пакети, швидке отримання результатів і онлайн-запис. Для літніх людей — прості пояснення щодо базових аналізів, соціальних знижок і профілактики хронічних захворювань.

Окрему роль у цифровій комунікації відіграють email- та SMS-розсилки. У матеріалах роботи зазначено, що компанія використовує email для інформування про акційні пропозиції та надсилання результатів аналізів, а також телефонні дзвінки для повідомлення про готовність результатів,

запису на прийом, уточнення деталей медичних послуг або виклику медсестри додому . У презентації також зазначено, що email та SMS можуть використовуватися як автоматизовані канали для нагадувань, акцій і повідомлень про результати аналізів .

Перевагою email- і SMS-комунікацій є їхня персональна спрямованість. На відміну від соціальних мереж, де повідомлення бачить широка аудиторія, розсилка може бути адресована конкретному клієнту або сегменту. Наприклад, постійному клієнту можна надіслати нагадування про повторне обстеження, сім'ї з дітьми — інформацію про дитячі пакети, вагітній жінці — нагадування про планові дослідження, а корпоративному клієнту — пропозицію щодо комплексного обслуговування персоналу.

Важливим каналом комунікації є Google Maps. Для лабораторних послуг цей канал має особливе значення, оскільки пацієнти часто шукають найближче відділення саме через карту. У матеріалах дослідження зазначено, що в Google Maps до кожного відділення прикріплено графік роботи, фото локації, посилання на сайт, відгуки та номер телефону для зв'язку . Таким чином, Google Maps виконує одразу декілька функцій: допомагає знайти відділення, формує перше враження про компанію, забезпечує швидкий контакт і впливає на репутацію через відгуки.

Робота з відгуками є важливою частиною маркетингової стратегії. Для медичних послуг відгуки мають значний вплив на рішення клієнта, оскільки пацієнт прагне обрати надійну лабораторію з хорошою репутацією. Негативні відгуки можуть бути пов'язані з чергами, затримкою результатів, незручністю запису, комунікацією персоналу або технічними проблемами. Тому компанії доцільно не лише відповідати на відгуки, а й системно аналізувати їх за допомогою цифрових інструментів. У презентації запропоновано використовувати sentiment analysis, тобто аналіз емоційного забарвлення відгуків у соціальних мережах і Google Maps для оперативного реагування на негатив .

Партнерські канали також є важливою частиною поточної

маркетингової стратегії ТОВ «Смартлаб». Компанія співпрацює з лікарями, медичними клініками, страховими компаніями та благодійними фондами. Такі партнерства збільшують обізнаність населення про лабораторію, формують репутацію та забезпечують додатковий потік цільової аудиторії. У презентації зазначено, що направлення пацієнтів через лікарів-партнерів є одним із найефективніших каналів залучення, а страхові компанії можуть забезпечувати стабільний B2B-дохід через корпоративні пакети лабораторних послуг.

Поточні цифрові канали комунікації ТОВ «Смартлаб» можна систематизувати в таблиці.

Таблиця 2.8

Аналіз цифрових каналів комунікації ТОВ «Смартлаб»

Канал комунікації	Поточне використання	Сильні сторони	Обмеження	Потенціал розвитку
Офіційний сайт	Каталог послуг, ціни, підготовка до аналізів, адреси, акції, блог, особистий кабінет	Основний інформаційний канал, можливість онлайн-запису та збору даних	Потребує постійного оновлення дизайну, навігації та SEO	Персоналізація контенту, A/B-тестування, покращення UX/UI
Соціальні мережі	Instagram, Facebook, TikTok, Telegram, публікації про здоров'я, акції, новини	Формування довіри, швидка комунікація, підвищення впізнаваності	Необхідність регулярного якісного контенту та аналітики	Сегментований контент, відео, таргетинг, контент для пріоритетних сегментів
Email-комунікації	Акції, інформаційні повідомлення, результати аналізів	Персональний канал, можливість автоматизації	Ризик низької відкриваності без персоналізації	Тригерні листи, персональні пропозиції, CRM-розсилки
SMS/Viber	Повідомлення про готовність результатів, нагадування, сервісні повідомлення	Швидкість, висока ймовірність прочитання	Обмежений обсяг повідомлення	Автоматичні нагадування, повідомлення для конкретних сегментів
Google Maps	Адреси, графік роботи, фото, відгуки, телефон, посилання на сайт	Важливий канал локального пошуку та репутації	Потребує системної роботи з відгуками	Sentiment analysis, швидке реагування на негатив
Партнерські	Лікарі, клініки,	Висока довіра,	Залежність від	API-інтеграція,

канали	страхові компанії, НСЗУ	стабільний потік клієнтів	якості партнерської взаємодії	B2B CRM, автоматичний обмін даними
Кол-центр / телефон	Запис, консультації, уточнення деталей, повідомлення клієнтам	Живий контакт, важливий для складних питань	Високе навантаження на персонал	ШІ-чат-бот, автоматизація типових запитів

Джерело: складено автором

Аналіз таблиці показує, що ТОВ «Смартлаб» уже використовує широкий набір цифрових каналів, однак значна частина їхнього потенціалу ще може бути посилена за рахунок data-driven підходу. На сьогодні цифрові інструменти виконують переважно інформаційну та сервісну функції: клієнт отримує інформацію, записується, отримує результат або повідомлення. Наступним етапом розвитку має стати перехід до аналітичної та персоналізованої моделі, коли кожен цифровий канал не лише передає інформацію, а й формує дані для подальшого управління клієнтським досвідом.

Особливого значення набуває впровадження CRM-системи на основі даних. У презентації зазначено, що CRM і програми лояльності можуть включати знижки до тематичних днів здоров'я, соціальні знижки для окремих категорій клієнтів та автоматичне присвоєння статусів залежно від частоти звернень і суми замовлень. Такий підхід дозволяє перетворювати одноразових пацієнтів на постійних клієнтів через персоналізовану комунікацію.

Для ТОВ «Смартлаб» data-driven CRM може забезпечити автоматичний поділ клієнтів на групи: нові клієнти, постійні клієнти, клієнти з ризиком відтоку, сім'ї з дітьми, вагітні жінки, клієнти з високим середнім чеком, корпоративні клієнти, пацієнти, які користуються лише акційними пропозиціями. Для кожної групи можна розробити окремий сценарій комунікації: нагадування, персональну знижку, рекомендацію check-up пакета, запрошення на повторне обстеження або повідомлення про нову

послугу.

Ще одним перспективним напрямом є впровадження ШІ-чат-бота. У презентації запропоновано використовувати ШІ-асистента для онлайн-запису, відповідей на часті запитання, нагадувань про готовність результатів і зниження навантаження на кол-центр на 30–40% . Для «Смартлаб» це може бути важливим інструментом оптимізації сервісу, оскільки значна частина звернень клієнтів має повторюваний характер: графік роботи, адреси, ціни, підготовка до аналізів, отримання результатів, запис на послуги.

Важливо, що ШІ-чат-бот у медичній сфері повинен виконувати саме сервісну й інформаційну функцію. Він може допомагати клієнту знайти потрібну послугу, записатися, дізнатися правила підготовки, отримати інформацію про готовність результатів, але не повинен замінювати лікаря або давати медичні діагнози. Це дозволить поєднати автоматизацію з етичністю та безпекою медичної комунікації.

Для оцінки ефективності поточної маркетингової стратегії необхідно використовувати систему KPI. У презентації серед ключових метрик data-driven маркетингу виділено CAC, LTV та NPS. CAC дозволяє оцінити вартість залучення клієнта, LTV — довгострокову цінність пацієнта, а NPS — рівень лояльності. Також у презентації зазначено, що рівень NPS серед пацієнтів становить 98%, а кількість пацієнтів за останній рік зросла на 15%, що свідчить про позитивні результати використання цифрових інструментів і високий рівень задоволеності клієнтів .

Доцільно використовувати такі KPI для оцінки цифрових каналів комунікації:

Напрямок оцінки	Основні показники
Сайт	кількість відвідувачів, конверсія в онлайн-запис, глибина перегляду, відсоток відмов, популярність сторінок аналізів
Соціальні мережі	охоплення, залученість, кількість переходів на сайт, збереження публікацій, коментарі, реакції
Email/SMS	відкриваність, клікабельність, кількість записів після розсилки, відсоток відписок
Google Maps	рейтинг відділень, кількість відгуків, частка негативних відгуків,

	швидкість відповіді
CRM	повторні звернення, retention rate, LTV, частота користування послугами, середній чек
Кол-центр / чат-бот	кількість звернень, середній час відповіді, частка автоматично оброблених запитів, рівень задоволеності

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз компанії показує, що серед сильних сторін ТОВ «Смартлаб» є висока якість послуг, професійна команда, цифрові інструменти, позитивна репутація та зручне розташування лабораторій. Водночас серед слабких сторін зазначено обмежену маркетингову активність, недостатнє просування бренду в соціальних мережах та онлайн-рекламі, а також потребу в оновленні веб-сайту. Це свідчить про те, що цифрова присутність компанії вже є сформованою, але потребує подальшого розвитку в напрямі персоналізації, автоматизації та аналітики.

Таким чином, поточна маркетингова стратегія ТОВ «Смартлаб» є достатньо сильною та відповідає основним вимогам ринку медичних лабораторних послуг. Компанія має широкий асортимент, конкурентні ціни, розгалужену регіональну мережу, програми лояльності, партнерську екосистему та набір цифрових каналів комунікації. Однак в умовах цифрової трансформації цього вже недостатньо для довгострокового конкурентного лідерства. Наступним етапом розвитку має стати перехід від традиційного цифрового маркетингу до data-driven моделі, що передбачає збір і аналіз даних, автоматичне сегментування клієнтів, персоналізовані CRM-комунікації, використання ШІ-чат-ботів, sentiment analysis, A/B-тестування, SEO-аналітики та прогнозування попиту.

Отже, для посилення маркетингової стратегії ТОВ «Смартлаб» доцільно зосередитися на таких напрямках: модернізація сайту та покращення онлайн-запису, впровадження data-driven CRM, розвиток персоналізованих email- і SMS-комунікацій, активізація контент-маркетингу в соціальних мережах, системна робота з відгуками в Google Maps, використання ШІ-чат-бота для типових звернень, а також інтеграція з партнерами через цифрові

канали. Реалізація цих заходів дозволить компанії підвищити ефективність маркетингових витрат, покращити клієнтський досвід, збільшити повторні звернення та зміцнити конкурентні позиції на ринку медичних лабораторних послуг.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Смартлаб» в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що компанія є одним із провідних учасників ринку медичних лабораторних послуг Півдня України. «Смартлаб» має широку мережу відділень, значний асортимент лабораторних досліджень, власну лабораторну базу, кваліфікований персонал, сертифікацію якості та розвинену систему сервісного обслуговування пацієнтів.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що діяльність компанії залежить від політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. До основних можливостей належать розвиток цифрової медицини, зростання попиту на профілактичну діагностику, поширення онлайн-запису, мобільних сервісів, CRM-систем, Big Data та штучного інтелекту. Водночас основними загрозами залишаються економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності населення, воєнні ризики, зростання вартості обладнання й реагентів, а також ризики кібербезпеки.

Конкурентний аналіз показав, що головними конкурентами ТОВ «Смартлаб» є «Сінево», «ДІЛА», CSD LAB та «Артмедіуз». Компанія має сильні позиції за асортиментом послуг, якістю обслуговування, швидкістю виконання аналізів і присутністю на Півдні України. Разом із тим «Смартлаб» поступається великим всеукраїнським мережам за масштабом географічного охоплення, що створює потребу в подальшому розширенні мережі та посиленні цифрових каналів комунікації. Аналіз поточної маркетингової стратегії засвідчив, що компанія використовує різні канали просування: офіційний сайт, соціальні мережі, email- та SMS-комунікації, Google Maps, телефонний зв'язок і партнерські канали. Веб-сайт, онлайн-

запис, особистий кабінет пацієнта та цифрові повідомлення вже є важливою частиною клієнтського сервісу.

Проте подальший розвиток потребує переходу від звичайної цифрової присутності до data-driven моделі, де маркетингові рішення приймаються на основі аналізу даних. За результатами сегментування найбільш перспективними групами для компанії визначено сім'ї з дітьми, медичні заклади та вагітних жінок.

Саме для цих сегментів доцільно розробляти окремі CRM-стратегії, персоналізовані пропозиції, автоматичні нагадування та спеціальні програми лояльності. У презентації також підкреслено, що data-driven підхід і штучний інтелект можуть використовуватися для автоматизованої сегментації, прогнозування попиту, аналізу відгуків і персоналізованих комунікацій із пацієнтами.

Отже, ТОВ «Смартлаб» має стійкі конкурентні позиції на ринку медичних лабораторних послуг, але для подальшого розвитку компанії необхідно активніше впроваджувати цифрові маркетингові інструменти. Основними напрямками вдосконалення є запуск data-driven CRM, використання ШІ-чат-бота, розвиток контент-маркетингу, аналіз відгуків у цифрових каналах, автоматизація комунікацій і застосування геоаналітики для розширення мережі відділень.

Це дозволить компанії підвищити ефективність маркетингу, покращити клієнтський досвід і зміцнити конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СМАРТЛАБ» НА ОСНОВІ DATA-DRIVEN ПІДХОДІВ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

3.1. Формування стратегічних цілей цифрового маркетингового управління ТОВ «Смартлаб»

Розробка стратегії маркетингового управління ТОВ «Смартлаб» в умовах цифрової трансформації повинна базуватися на результатах проведеного аналізу зовнішнього середовища, конкурентної позиції компанії, поточної маркетингової діяльності та сегментування цільової аудиторії. У другому розділі було встановлено, що компанія має сильні позиції на ринку медичних лабораторних послуг Півдня України, широкий асортимент досліджень, розвинену мережу відділень, власну лабораторну базу, сертифікацію якості, програми лояльності та цифрові канали взаємодії з клієнтами. Водночас виявлено потребу в подальшому розвитку digital-інструментів, CRM-системи, персоналізованих комунікацій, аналітики даних та інструментів штучного інтелекту.

Цифрова трансформація змінює характер маркетингового управління у сфері медичних послуг. Якщо раніше основний акцент робився на розширенні мережі відділень, рекламі, акційних пропозиціях та загальному просуванні бренду, то в сучасних умовах ключовим фактором конкурентоспроможності стає здатність компанії працювати з даними. Це означає, що маркетингова стратегія повинна спиратися на аналіз поведінки пацієнтів, історію звернень, ефективність каналів просування, рівень лояльності, частоту повторних візитів, відгуки клієнтів і прогнозування попиту на лабораторні послуги.

Згідно з матеріалами презентації, метою дослідження є розробка стратегії маркетингового управління ТОВ «Смартлаб» на основі data-driven підходів та інструментів штучного інтелекту в умовах цифрової трансформації ринку медичних послуг. У презентації також зазначено, що

стратегічний вектор розвитку компанії полягає у переході від традиційного маркетингу до повністю data-driven моделі управління з інтеграцією штучного інтелекту на всіх рівнях взаємодії з пацієнтами. У зв'язку з цим формування стратегічних цілей цифрового маркетингового управління ТОВ «Смартлаб» має бути спрямоване на вирішення трьох основних завдань: підвищення ефективності маркетингових комунікацій, покращення клієнтського досвіду та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку лабораторних послуг. Для досягнення цих завдань доцільно сформувати систему стратегічних цілей, що відповідають принципам SMART, тобто є конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Основними передумовами формування цифрової маркетингової стратегії ТОВ «Смартлаб» є:

- посилення конкуренції на ринку лабораторних послуг;
- зростання ролі цифрових каналів у взаємодії з пацієнтами;
- необхідність персоналізації маркетингових пропозицій;
- потреба в автоматизації комунікацій і зниженні навантаження на персонал;
- розвиток онлайн-запису, особистого кабінету, мобільних сервісів і електронних результатів аналізів;
- необхідність аналізу відгуків і швидкого реагування на негативний клієнтський досвід;
- зростання значення CRM, Big Data та штучного інтелекту в маркетинговому управлінні.

У поточній діяльності ТОВ «Смартлаб» вже використовуються цифрові інструменти: офіційний веб-сайт, email-розсилки, соціальні мережі, Google Maps, особистий кабінет, SMS-повідомлення про готовність результатів, а також можливість отримання результатів досліджень онлайн. Проте ці інструменти переважно виконують інформаційну та сервісну функцію. Наступним етапом має стати їх перетворення на єдину систему цифрового маркетингового управління, у якій кожен канал не лише передає інформацію

клієнту, а й формує дані для подальшого аналізу, сегментування та персоналізації.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі цифрового маркетингового управління ТОВ «Смартлаб»

Стратегічна ціль	Зміст цілі	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат
1. Перехід до data-driven маркетингового управління	Прийняття маркетингових рішень на основі даних про клієнтів, попит, канали просування та ефективність кампаній	CRM, Big Data, веб-аналітика, BI-панелі, KPI-моніторинг	Підвищення точності маркетингових рішень і ефективності витрат
2. Впровадження персоналізованої CRM-стратегії	Формування окремих сценаріїв комунікації для різних сегментів клієнтів	CRM-система, автоматична сегментація, тригерні email/SMS/Viber-повідомлення	Зростання повторних звернень і лояльності пацієнтів
3. Автоматизація комунікацій з пацієнтами	Зменшення навантаження на кол-центр і прискорення відповідей на типові запити	ШІ-чат-бот, автоматичний онлайн-запис, FAQ-асистент, повідомлення про готовність результатів	Скорочення часу обслуговування та підвищення зручності сервісу
4. Підвищення ефективності цифрових каналів просування	Оптимізація сайту, соціальних мереж, SEO, email- і SMS-комунікацій	SEO-аналітика, A/B-тестування, контент-маркетинг, таргетована реклама	Зростання органічного трафіку, конверсії та кількості онлайн-записів
5. Управління репутацією в цифровому середовищі	Системний моніторинг відгуків і швидке реагування на негатив	Sentiment analysis, Google Maps, соціальні мережі, система обробки скарг	Підвищення довіри до бренду та рівня задоволеності клієнтів
6. Розвиток партнерської екосистеми	Посилення співпраці з лікарями, клініками, страховими компаніями та НСЗУ	B2B CRM, партнерські кабінети, API-інтеграція, корпоративні пакети	Зростання стабільного потоку клієнтів і B2B-доходу
7. Використання геоаналітики для розширення мережі	Вибір оптимальних локацій для нових відділень на основі даних	Геоаналітика, аналіз попиту, конкурентне картографування	Підвищення доступності послуг і розширення присутності компанії

Джерело: складено автором

Першою стратегічною ціллю є перехід до data-driven маркетингового управління. Для ТОВ «Смартлаб» це означає, що маркетингові рішення повинні прийматися не лише на основі управлінського досвіду або загальних ринкових спостережень, а на підставі конкретних даних. До таких даних належать кількість онлайн-записів, частота повторних звернень, середній чек, популярність окремих аналізів, сезонність попиту, ефективність рекламних кампаній, активність у соціальних мережах, оцінки у Google Maps, реакція клієнтів на акції та програми лояльності.

Data-driven підхід дозволить компанії точніше визначати, які послуги мають найбільший попит, які сегменти є найбільш прибутковими, які канали комунікації дають найкращий результат і які рекламні активності потребують оптимізації. У презентації до роботи зазначено, що data-driven маркетинг передбачає аналіз поведінки пацієнтів, прогнозування попиту на аналізи за сезонністю та епідеміологічними даними, веб-аналітику, A/B-тестування рекламних кампаній і контроль ключових метрик, таких як CAC, LTV та NPS. Другою стратегічною ціллю є впровадження персоналізованої CRM-стратегії. Аналіз сегментування показав, що найбільш перспективними для ТОВ «Смартлаб» є сім'ї з дітьми, медичні заклади та вагітні жінки. Саме для цих груп доцільно розробити окремі сценарії комунікації, оскільки вони мають різні потреби, мотиви звернення та очікування від лабораторії. У матеріалах презентації зазначено, що сегменти «сім'ї з дітьми» та «медичні заклади» отримали найвищу оцінку привабливості — 2,70, а вагітні жінки визначені як перспективний сегмент через високу частоту звернень і значний потенціал доходу.

Для сегмента «сім'ї з дітьми» CRM-стратегія може включати нагадування про профілактичні обстеження, сімейні check-up пакети, спеціальні пропозиції для дітей, повідомлення про дитячі відділення Smartlab Kids та програми лояльності для родин. Для сегмента «вагітні жінки» доцільно створити календар комунікацій із нагадуваннями про планові лабораторні дослідження, інформаційні матеріали про підготовку до аналізів

і персоналізовані пропозиції. Для сегмента «медичні заклади» CRM-стратегія має бути спрямована на довгострокову B2B-співпрацю, швидкий обмін даними, спеціальні умови обслуговування та стабільну партнерську комунікацію.

Третьою стратегічною ціллю є автоматизація комунікацій з пацієнтами за допомогою штучного інтелекту. У діяльності медичної лабораторії значна частина звернень клієнтів має типовий характер. Пацієнти часто запитують про графік роботи, адреси відділень, ціни, правила підготовки до аналізів, готовність результатів, можливість онлайн-запису або виклику медсестри додому. Частину цих звернень можна автоматизувати за допомогою ІІІ-чат-бота.

ІІІ-чат-бот може виконувати функції цифрового асистента: відповідати на типові запитання, допомагати знайти потрібний аналіз, записувати клієнта до відділення, надсилати нагадування, інформувати про готовність результатів, а у складних випадках — переводити звернення на оператора. У презентації запропоновано впровадження ІІІ-чат-бота для онлайн-консультацій та автоматизованого запису, що може знизити навантаження на кол-центр на 30–40% .

Водночас у медичній сфері важливо чітко визначити межі використання штучного інтелекту. ІІІ може виконувати інформаційну, сервісну та організаційну функції, але не повинен замінювати лікаря, встановлювати діагнози або давати медичні призначення. Такий підхід дозволить підвищити ефективність сервісу та водночас зберегти безпеку й етичність медичної комунікації.

Четвертою стратегічною ціллю є підвищення ефективності цифрових каналів просування. Поточна маркетингова діяльність ТОВ «Смартлаб» уже включає сайт, соціальні мережі, email- і SMS-комунікації, Google Maps, телефонні дзвінки та партнерські канали. Однак у межах цифрової трансформації ці канали мають бути об'єднані в єдину омніканальну

систему, де клієнт отримує однаково зручний сервіс незалежно від того, через який канал він звернувся до компанії.

Особливу увагу слід приділити веб-сайту, оскільки він є основним цифровим каналом компанії. Сайт повинен забезпечувати швидкий пошук аналізів, зрозумілу навігацію, простий онлайн-запис, доступ до особистого кабінету, чітку інформацію про ціни та правила підготовки до досліджень. У попередньому аналізі було зазначено, що одним зі слабких місць компанії є потреба в оновленні веб-сайту, покращенні його дизайну, навігації та інформативності. Тому модернізація сайту має стати однією з першочергових цифрових цілей.

П'ятою стратегічною ціллю є управління репутацією в цифровому середовищі. Для медичної лабораторії репутація є одним із головних факторів вибору. Пацієнти часто орієнтуються на відгуки інших клієнтів, рейтинг відділень, рекомендації лікарів і досвід знайомих. Тому компанії необхідно системно відстежувати відгуки у Google Maps, соціальних мережах, месенджерах та інших цифрових каналах.

Для цього доцільно використовувати sentiment analysis — автоматизований аналіз емоційного забарвлення відгуків. Такий інструмент дозволить швидко виявляти негативні коментарі, групувати скарги за причинами, визначати проблемні відділення або процеси та оперативно реагувати на зауваження клієнтів. У презентації sentiment analysis визначено як один із напрямів використання штучного інтелекту в маркетинговій стратегії ТОВ «Смартлаб».

Шостою стратегічною ціллю є розвиток партнерської екосистеми. У сфері лабораторних послуг важливу роль відіграють лікарі, приватні клініки, медичні заклади, страхові компанії та НСЗУ. Партнерські канали мають високу цінність, оскільки рекомендація лікаря часто є одним із найвпливовіших факторів вибору лабораторії. У презентації зазначено, що направлення пацієнтів через лікарів-партнерів є одним із найефективніших

каналів залучення, а страхові компанії можуть забезпечувати стабільний B2B-дохід через корпоративні пакети лабораторних послуг .

Таблиця 3.2

КРІ для оцінки досягнення стратегічних цілей цифрового маркетингового управління

Напрямок	Основні KPI	Очікуване значення / орієнтир
Залучення клієнтів	CAC, кількість нових клієнтів, кількість онлайн-записів	Зниження вартості залучення та збільшення частки онлайн-записів
Утримання клієнтів	Retention Rate, Repeat Visit Rate, LTV	Зростання повторних звернень і довгострокової цінності клієнта
Лояльність	NPS, кількість позитивних відгуків, частка повторних клієнтів	Підтримка високого рівня задоволеності пацієнтів
Цифрові канали	Конверсія сайту, CTR, відкриваність email, клікабельність розсилок	Підвищення ефективності сайту, email/SMS та реклами
Автоматизація	Частка автоматично оброблених звернень, час відповіді, навантаження на кол-центр	Зменшення ручної роботи та прискорення комунікації
Репутація	Рейтинг у Google Maps, кількість негативних відгуків, швидкість відповіді на скарги	Покращення цифрової репутації бренду
Партнерства	Кількість активних партнерів, обсяг B2B-замовлень, кількість направлень	Зростання стабільного партнерського потоку
Розширення мережі	Кількість нових відділень, завантаженість нових точок, локальний попит	Відкриття відділень у найбільш перспективних локаціях

Джерело: складено автором

Сформовані стратегічні цілі мають бути реалізовані поетапно. На першому етапі доцільно провести аудит наявних цифрових каналів, CRM-бази, сайту, соціальних мереж, email- і SMS-комунікацій. На другому етапі необхідно впровадити або модернізувати CRM-систему, налаштувати автоматичну сегментацію клієнтів і визначити основні сценарії комунікації для пріоритетних сегментів. На третьому етапі слід запустити ШІ-чат-бот, автоматизовані повідомлення та систему аналізу відгуків. На четвертому етапі доцільно інтегрувати BI-аналітику, геоаналітику та інструменти прогнозування попиту.

Для посилення цього напрямку ТОВ «Смартлаб» доцільно розвивати B2B CRM, партнерські кабінети, автоматизовану звітність, спеціальні умови

для медичних закладів і API-інтеграцію з медичними інформаційними системами партнерів. Це дозволить спростити обмін даними, підвищити швидкість обслуговування партнерів і зробити співпрацю більш зручною.

Сьомою стратегічною ціллю є використання геоаналітики для розширення мережі відділень. Оскільки однією з конкурентних переваг ТОВ «Смартлаб» є широка регіональна присутність на Півдні України, подальше розширення мережі повинно базуватися не лише на загальних оцінках, а на аналізі даних. Геоаналітика дозволяє оцінити щільність населення, транспортну доступність, кількість конкурентів, попит на лабораторні послуги, активність цільових сегментів і потенціал відкриття нових точок.

Таблиця 3.3

Етапи реалізації цифрової маркетингової стратегії ТОВ «Смартлаб»

Етап	Період реалізації	Основні дії	Очікуваний результат
1. Цифровий аудит	1–2 місяці	Аналіз сайту, CRM, соціальних мереж, розсилок, Google Maps, рекламних каналів	Виявлення слабких місць і точок росту
2. CRM і сегментація	2–4 місяці	Створення клієнтських сегментів, налаштування тригерних повідомлень, формування бази KPI	Персоналізація комунікацій
3. Автоматизація та ШІ	4–6 місяців	Запуск ШІ-чат-бота, автоматичних нагадувань, sentiment analysis	Зниження навантаження на персонал і швидша реакція на клієнтів
4. Оптимізація digital-каналів	6–9 місяців	SEO, A/B-тести, покращення сайту, контент-маркетинг, таргетована реклама	Зростання конверсії та онлайн-записів
5. Аналітика та масштабування	9–12 місяців	BI-панелі, прогнозування попиту, геоаналітика, партнерські інтеграції	Формування повноцінної data-driven моделі управління

Джерело: складено автором

Очікуваним результатом реалізації стратегічних цілей має стати підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Смартлаб», зростання кількості повторних звернень, покращення якості комунікації з пацієнтами, зниження навантаження на кол-центр, підвищення конверсії

цифрових каналів і зміцнення конкурентних позицій компанії. У презентації зазначено, що завдяки цифровим інструментам компанія демонструє зростання кількості пацієнтів на 15%, а рівень NPS серед пацієнтів становить 98%, що підтверджує потенціал подальшого розвитку цифрової маркетингової моделі.

Отже, стратегічні цілі цифрового маркетингового управління ТОВ «Смартлаб» повинні бути спрямовані на перехід від традиційного маркетингу до data-driven моделі. Така модель передбачає активне використання CRM, Big Data, веб-аналітики, штучного інтелекту, автоматизованих комунікацій, персоналізації та прогнозування. Її впровадження дозволить компанії краще розуміти потреби клієнтів, ефективніше працювати з пріоритетними сегментами, швидше реагувати на зміни ринку та формувати довгострокову конкурентну перевагу на ринку медичних лабораторних послуг.

3.2. Розробка data-driven CRM-стратегії для пріоритетних цільових сегментів

Розробка CRM-стратегії для ТОВ «Смартлаб» є важливим етапом удосконалення маркетингового управління компанією в умовах цифрової трансформації. У сучасному маркетингу CRM-система розглядається не лише як база клієнтів, а як інструмент стратегічного управління взаємовідносинами з пацієнтами, партнерами та корпоративними клієнтами. Вона дозволяє накопичувати дані, аналізувати поведінку клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції, автоматизувати комунікації та оцінювати ефективність маркетингових дій.

У попередньому розділі було визначено, що ТОВ «Смартлаб» має широку клієнтську базу, значний асортимент лабораторних досліджень, цифрові канали комунікації, особистий кабінет пацієнта, email- та SMS-повідомлення, соціальні мережі, Google Maps і партнерські канали взаємодії. Водночас для подальшого розвитку компанії необхідно перейти від загальної

цифрової присутності до data-driven CRM-моделі, у якій комунікація з клієнтами базується на даних про їхню поведінку, потреби, частоту звернень, історію замовлень і належність до певного цільового сегмента.

За результатами сегментування ринку медичних лабораторних послуг було визначено кілька перспективних груп споживачів. У роботі використано методику зваженого бального оцінювання, за якою найбільш привабливими сегментами стали сім'ї з дітьми та медичні заклади, які отримали оцінку 2,70. Також перспективним сегментом визначено вагітних жінок, оскільки він має високу частоту звернень, стабільний попит і значний потенціал доходу. У попередньому дослідженні сегмент літніх людей також мав високу оцінку — 2,65, однак через нижчу платоспроможність і складність цифрової комунікації його доцільно розглядати як додатковий, а не основний цільовий сегмент.

Таблиця 3.4

Пріоритетні сегменти для впровадження data-driven CRM-стратегії ТОВ «Смартлаб»

Сегмент	Оцінка привабливості	Основні потреби	Мета CRM-стратегії
Сім'ї з дітьми	2,70	Безпека, комфорт, дитячий сервіс, швидкість, зручність, сімейні пакети	Збільшення повторних звернень, розвиток сімейної лояльності, просування Smartlab Kids
Медичні заклади	2,70	Надійність, швидкість, точність, широкий спектр аналізів, зручна передача даних	Формування довгострокових B2B-відносин, автоматизація партнерської взаємодії
Вагітні жінки	2,50	Точність, довіра, регулярність обстежень, комфорт, рекомендації лікарів	Побудова персоналізованого супроводу клієнтки протягом періоду звернень

Джерело: складено автором на основі результатів сегментування.

Основна мета data-driven CRM-стратегії ТОВ «Смартлаб» полягає у створенні системи персоналізованої взаємодії з клієнтами, що дозволить підвищити частоту повторних звернень, збільшити довгострокову цінність

клієнта, покращити рівень задоволеності пацієнтів і підвищити ефективність маркетингових витрат.

У межах data-driven підходу CRM-система повинна використовувати різні джерела даних. До них належать сайт компанії, онлайн-запис, особистий кабінет пацієнта, мобільний застосунок, історія лабораторних замовлень, call-центр, email- та SMS-розсилки, соціальні мережі, Google Maps, відгуки, програми лояльності та партнерські медичні системи. У презентації зазначено, що сайт, соціальні мережі, email і SMS уже є важливими цифровими каналами просування, а веб-сайт виступає базою для data-збору через онлайн-запис, каталог послуг та особистий кабінет пацієнта.

Таблиця 3.5

Джерела даних для CRM-стратегії ТОВ «Смартлаб»

Джерело даних	Яку інформацію надає	Як використовується в CRM
Веб-сайт	Переглянуті послуги, онлайн-записи, пошукові запити, інтерес до акцій	Персоналізація пропозицій, SEO-аналітика, A/B-тестування
Особистий кабінет пацієнта	Історія звернень, результати, повторні замовлення	Формування профілю клієнта та автоматичних нагадувань
Кол-центр	Причини звернень, питання клієнтів, скарги, уточнення	Виявлення типових запитів і автоматизація через чат-бот
Email/SMS/Viber	Відкриваність повідомлень, кліки, реакція на акції	Оцінка ефективності комунікацій і запуск тригерних розсилок
Соціальні мережі	Інтерес до контенту, коментарі, активність аудиторії	Сегментований контент-маркетинг
Google Maps	Відгуки, рейтинги відділень, локальні проблеми	Управління репутацією та sentiment analysis
Партнерські канали	Направлення лікарів, замовлення медичних закладів, корпоративні заявки	Розвиток B2B CRM і партнерських програм

Джерело: складено автором.

Data-driven CRM-стратегія повинна базуватися на принципі життєвого циклу клієнта. Це означає, що компанія має супроводжувати клієнта на всіх етапах взаємодії: від першого знайомства з брендом до повторного звернення, участі в програмі лояльності та рекомендацій іншим клієнтам. Для цього кожен сегмент потребує окремого сценарію комунікації.

CRM-стратегія для сегмента «Сім'ї з дітьми»

Сегмент «сім'ї з дітьми» є одним із найбільш привабливих для ТОВ «Смартлаб», оскільки характеризується регулярною потребою в лабораторних послугах, високою зацікавленістю у профілактиці та важливістю комфортного дитячого сервісу. Для цього сегмента ключовими факторами вибору лабораторії є безпека, доброзичливість персоналу, зручне розташування відділень, швидкість отримання результатів, можливість онлайн-запису та наявність дитячих відділень.

ТОВ «Смартлаб» уже має перевагу у вигляді дитячих відділень Smartlab Kids, де створені комфортні умови для дітей і батьків. У матеріалах попередньої роботи зазначено, що такі відділення мають дитячий інтер'єр, розвивальні елементи, обладнані маніпуляційні кабінети та персонал із досвідом роботи з дітьми. Тому CRM-стратегія для цього сегмента повинна бути спрямована на формування довгострокових сімейних відносин із лабораторією. Для сегмента «сім'ї з дітьми» доцільно створити сімейний CRM-профіль, у якому будуть об'єднані дані про всіх членів родини за їхньою згодою.

Таблиця 3.6 CRM-стратегія для сегмента «Сім'ї з дітьми»

Елемент CRM-стратегії	Зміст
Ціль сегмента	Збільшення повторних звернень родин і формування довгострокової лояльності
Основна пропозиція	Сімейні check-up пакети, дитячі аналізи, послуги Smartlab Kids, виїзд медсестри додому
Канали комунікації	SMS, Viber, email, соціальні мережі, сайт, особистий кабінет
CRM-тригери	Перше звернення дитини, повторний візит, сімейний пакет, сезонні профілактичні кампанії
Типи повідомлень	Нагадування, акції для родин, інформація про дитячі відділення, корисний контент для батьків
KPI	Repeat Visit Rate, LTV родини, конверсія в сімейні пакети, NPS, кількість повторних звернень

Джерело: складено автором

Для цього сегмента доцільно запровадити програму «Сімейний кабінет Смартлаб», у межах якої батьки можуть бачити історію звернень родини, отримувати персональні пропозиції, нагадування та інформаційні матеріали.

Важливо, щоб комунікація була не нав'язливою, а сервісною: повідомлення повинні допомагати клієнту краще орієнтуватися в послугах, правилах підготовки до аналізів і можливостях лабораторії.

CRM-стратегія для сегмента «Вагітні жінки»

Сегмент вагітних жінок є перспективним для ТОВ «Смартлаб» через регулярність звернень, високу вимогливість до якості послуг і значення рекомендацій лікарів. Для цієї групи особливо важливими є точність результатів, безпека, професійність персоналу, конфіденційність, комфорт під час обслуговування та можливість швидко отримати результати онлайн.

CRM-стратегія для цього сегмента повинна бути максимально делікатною та етичною. Комунікація не повинна створювати тривогу або нав'язувати непотрібні послуги. Її основна функція — інформування, нагадування, сервісна підтримка та зручна організація звернень. Усі медичні рекомендації мають залишатися в компетенції лікаря, а CRM-система може лише нагадувати про послуги, інформувати про правила підготовки та допомагати з онлайн-записом.

Для вагітних жінок доцільно створити CRM-програму «Супровід майбутньої мами», яка передбачає персоналізовані повідомлення, нагадування про запис, інформацію про підготовку до досліджень, можливість отримання результатів онлайн і спеціальні пакетні пропозиції, погоджені з рекомендаціями лікаря.

Таблиця 3.7

CRM-стратегія для сегмента «Вагітні жінки»

Елемент CRM-стратегії	Зміст
Ціль сегмента	Забезпечення персоналізованого та комфортного супроводу клієнтки протягом періоду звернень
Основна пропозиція	Пакети лабораторних досліджень для вагітних, онлайн-запис, результати в особистому кабінеті
Канали комунікації	SMS/Viber, email, сайт, особистий кабінет, партнерські лікарі та жіночі консультації
CRM-тригери	Перше звернення, повторний запис, направлення від лікаря, запит на інформацію

Типи повідомлень	Нагадування про запис, правила підготовки, інформація про готовність результатів, сервісні повідомлення
KPI	Частота повторних звернень, конверсія в пакетні послуги, NPS, LTV, частка онлайн-записів

Джерело: складено автором

Для цього сегмента важливо забезпечити високу якість сервісу в кожній точці контакту. Якщо клієнтка вперше звернулася до лабораторії, CRM може автоматично надіслати повідомлення з подякою, інформацією про особистий кабінет, способи отримання результатів і контакт для уточнень. Якщо клієнтка отримала послугу за направленням лікаря-партнера, система може зафіксувати цей канал як джерело залучення та враховувати його при оцінці ефективності партнерської взаємодії.

Приклад CRM-сценарію для сегмента:

Подія	Автоматична дія CRM
Перше звернення вагітної клієнтки	Вітальне сервісне повідомлення та інструкція щодо особистого кабінету
Онлайн-запис	Нагадування про дату, час і правила підготовки до аналізів
Готовність результатів	SMS/Viber-повідомлення з посиланням на особистий кабінет
Повторне звернення	Пропозиція участі в програмі лояльності або пакетному обслуговуванні
Звернення за рекомендацією лікаря	Фіксація партнерського каналу в CRM
Негативний відгук	Швидке звернення менеджера для вирішення проблеми

Джерело: складено автором

Важливим інструментом для цього сегмента є партнерство з акушерами-гінекологами, жіночими консультаціями, приватними клініками та сімейними лікарями. Рекомендація лікаря для вагітних жінок має високий рівень довіри, тому CRM-система повинна враховувати не лише індивідуального клієнта, а й канал залучення через партнера.

CRM-стратегія для сегмента «Медичні заклади»

Сегмент медичних закладів є пріоритетним для ТОВ «Смартлаб», оскільки він формує стабільний B2B-потік замовлень і має високий потенціал довгострокової співпраці. До цього сегмента належать приватні клініки,

поліклініки, лікарні, амбулаторії, стоматологічні клініки, санаторії, реабілітаційні центри та інші медичні установи, які можуть направляти пацієнтів на лабораторні дослідження.

У презентації підкреслено, що направлення пацієнтів через лікарів-партнерів є одним із найефективніших каналів залучення, а партнерська екосистема включає медичні установи, страхові компанії та НСЗУ. Тому CRM-стратегія для медичних закладів повинна відрізнятися від B2C-комунікації та бути побудована на принципах B2B CRM.

Для медичних закладів важливими є швидкість виконання досліджень, точність результатів, широкий асортимент аналізів, договірні умови, персональний менеджер, прозора звітність, конфіденційність даних, логістика забору біоматеріалу та можливість цифрового обміну інформацією.

Таблиця 3.8

CRM-стратегія для сегмента «Медичні заклади»

Елемент CRM-стратегії	Зміст
Ціль сегмента	Формування стабільної довгострокової B2B-співпраці
Основна пропозиція	Договори на лабораторне обслуговування, пріоритетна обробка замовлень, партнерський кабінет
Канали комунікації	Персональний менеджер, email, B2B-кабінет, телефон, API-інтеграція
CRM-тригери	Укладання договору, регулярні замовлення, зменшення активності партнера, закінчення договору
Типи повідомлень	Звіти, комерційні пропозиції, нагадування про умови співпраці, повідомлення про нові послуги
KPI	Кількість активних партнерів, обсяг B2B-замовлень, retention rate партнерів, середній дохід на партнера

Джерело: складено автором

Для цього сегмента доцільно впровадити партнерський CRM-кабінет, у якому медичний заклад може переглядати історію замовлень, статус виконання досліджень, рахунки, акти, звіти, умови договору та контакт відповідального менеджера. У перспективі можлива API-інтеграція з медичними інформаційними системами партнерів для автоматичного обміну

даними. Такий напрям уже визначено у презентації як перспективний формат III- та digital-інтеграції з медичними інформаційними системами партнерів.

Приклад CRM-сценарію для B2B-сегмента:

Подія	Автоматична дія CRM
Новий партнерський запит	Створення картки партнера та призначення менеджера
Укладання договору	Запуск партнерської комунікаційної програми
Регулярні замовлення	Щомісячний звіт про обсяг співпраці
Зменшення кількості направлень	Сповіщення менеджера про ризик втрати партнера
Закінчення строку договору	Автоматичне нагадування про продовження співпраці
Новий вид аналізу	Інформаційне повідомлення для партнерів

Джерело: складено автором

Для медичних закладів особливе значення має SLA — рівень сервісних зобов'язань. У CRM можна фіксувати строки виконання замовлень, кількість термінових досліджень, якість логістики, кількість звернень партнера та рівень задоволеності співпрацею. Це дозволить не лише обслуговувати партнерів, а й управляти якістю B2B-взаємодії.

Data-driven програма лояльності

Окремим елементом CRM-стратегії має стати програма лояльності на основі даних. У презентації зазначено, що програма лояльності може включати знижки до тематичних днів здоров'я, соціальні знижки та автоматичне присвоєння статусів залежно від частоти звернень і суми замовлень. Такий підхід дозволяє перетворювати одноразових пацієнтів на постійних клієнтів через персоналізовану комунікацію.

Для ТОВ «Смартлаб» доцільно використовувати не лише стандартні знижки, а персоналізовану програму лояльності, яка враховує поведінку клієнта. Наприклад, клієнти з високою частотою звернень можуть автоматично отримувати статус постійного клієнта, сім'ї з дітьми — сімейні бонуси, а клієнти, які давно не зверталися до лабораторії, — м'яке реактиваційне повідомлення.

Таблиця 3.9

Модель data-driven програми лояльності ТОВ «Смартлаб»

Категорія клієнта	Критерій визначення в CRM	Можливі інструменти
-------------------	---------------------------	---------------------

		лояльності
Новий клієнт	Перше звернення	Вітальне повідомлення, інструкція щодо особистого кабінету
Постійний клієнт	Повторні звернення протягом року	Персональні пропозиції, бонуси, участь у програмі лояльності
Сімейний клієнт	Звернення кількох членів родини	Сімейні пакети, спеціальні пропозиції для дітей
Клієнт із ризиком відтоку	Відсутність звернень протягом тривалого періоду	Реактиваційне повідомлення, персональна пропозиція
Преміальний клієнт	Високий середній чек або часте користування послугами	Пріоритетний запис, персональний сервіс, спеціальні пакети
B2B-партнер	Регулярні направлення або договір	Персональний менеджер, звіти, спеціальні умови співпраці

Джерело: складено автором

Використання такої моделі дозволяє зробити програму лояльності більш точною та економічно обґрунтованою. Компанія не витрачає однакові ресурси на всіх клієнтів, а спрямовує комунікації та пропозиції туди, де вони можуть дати найкращий результат.

Інтеграція штучного інтелекту в CRM-стратегію

Інтеграція штучного інтелекту в CRM-стратегію ТОВ «Смартлаб» дозволить посилити персоналізацію, автоматизацію та прогнозування. У презентації запропоновано використання ШІ-чат-бота, предиктивної аналітики, автоматичного формування персоналізованих пропозицій та sentiment analysis для аналізу відгуків у соціальних мережах і Google Maps .

У межах CRM-стратегії штучний інтелект може виконувати такі функції:

Напрямок використання ШІ	Практичне застосування
Автоматична сегментація	Визначення клієнтських груп на основі історії звернень, частоти, середнього чека та поведінки
Прогнозування відтоку	Виявлення клієнтів, які можуть припинити користуватися послугами
Персоналізація пропозицій	Автоматичний підбір релевантних пакетів і комунікацій
ШІ-чат-бот	Відповіді на типові запитання, допомога з онлайн-записом, нагадування
Sentiment analysis	Аналіз відгуків і швидке реагування на негатив
Прогнозування попиту	Визначення сезонного попиту на окремі види аналізів
Підтримка B2B CRM	Аналіз активності партнерів і прогнозування обсягів замовлень

Джерело: складено автором

Особливо важливим є впровадження ШІ-чат-бота. Він може знизити навантаження на кол-центр, оскільки значна частина звернень клієнтів є типовою: графік роботи, адреси відділень, вартість аналізів, підготовка до досліджень, онлайн-запис і повідомлення про готовність результатів. У презентації зазначено, що впровадження ШІ-чат-бота може знизити навантаження на кол-центр на 30–40%.

Водночас у медичній сфері необхідно встановити чіткі етичні межі використання ШІ. Чат-бот не повинен ставити діагнози або призначати лікування. Його функція — сервісна та інформаційна: допомогти клієнту записатися, знайти потрібну послугу, отримати інформацію про підготовку до аналізу або зв'язатися з оператором.

КРІ для оцінки ефективності CRM-стратегії

Для оцінки результативності CRM-стратегії необхідно використовувати систему ключових показників ефективності. У презентації до роботи серед ключових метрик data-driven маркетингу виділено CAC, LTV та NPS, а також зазначено рівень NPS 98%, що свідчить про високий рівень задоволеності пацієнтів.

Таблиця 3.10

КРІ оцінки ефективності data-driven CRM-стратегії

Напрямок оцінки	КРІ	Значення для компанії
Залучення клієнтів	CAC, кількість нових клієнтів, конверсія сайту в запис	Дозволяє оцінити вартість і ефективність залучення
Утримання клієнтів	Retention Rate, Repeat Visit Rate, Churn Rate	Показує, наскільки ефективно компанія утримує клієнтів
Цінність клієнта	LTV, середній чек, частота звернень	Дозволяє визначити довгострокову прибутковість сегментів
Лояльність	NPS, кількість позитивних відгуків, повторні звернення	Відображає рівень задоволеності та готовність рекомендувати компанію
CRM-комунікації	Open Rate, CTR, конверсія розсилок	Дає змогу оцінити ефективність email/SMS/Viber-комунікацій
Автоматизація	Частка автоматично оброблених звернень, час відповіді	Показує ефект від чат-бота та автоматичних сценаріїв

B2B-напрям	Кількість активних партнерів, обсяг замовлень, retention партнерів	Визначає ефективність партнерської CRM-стратегії
Репутація	Рейтинг Google Maps, частка негативних відгуків, швидкість відповіді	Дозволяє контролювати цифрову репутацію бренду

Для кожного пріоритетного сегмента KPI мають бути різними. Для сімей з дітьми головними показниками будуть частота повторних звернень, конверсія в сімейні пакети та NPS. Для вагітних жінок — повторні звернення, частка онлайн-записів, задоволеність сервісом і LTV. Для медичних закладів — кількість активних партнерів, обсяг B2B-замовлень, стабільність співпраці та якість виконання договірних умов.

Етапи впровадження CRM-стратегії

Впровадження data-driven CRM-стратегії доцільно здійснювати поетапно, щоб уникнути технічних і організаційних помилок.

Таблиця 3.11

Етапи впровадження data-driven CRM-стратегії ТОВ «Смартлаб»

Етап	Період реалізації	Основні дії	Очікуваний результат
1. Аудит даних і каналів	1–2 місяці	Аналіз сайту, CRM-бази, розсилок, кол-центру, соціальних мереж, Google Maps	Виявлення джерел даних і проблем у комунікації
2. Формування клієнтських сегментів	2–3 місяці	Налаштування сегментів: сім'ї з дітьми, вагітні жінки, медичні заклади, постійні клієнти	Створення основи для персоналізованої комунікації
3. Запуск CRM-сценаріїв	3–5 місяців	Налаштування тригерних email/SMS/Viber-повідомлень	Автоматизація базових комунікацій
4. Впровадження програми лояльності	5–6 місяців	Автоматичне присвоєння статусів, персональні пропозиції, сімейні бонуси	Зростання повторних звернень
5. Інтеграція III-інструментів	6–9 місяців	III-чат-бот, sentiment analysis, прогнозування відтоку	Зниження навантаження на персонал і покращення сервісу
6. Масштабування B2B CRM	9–12 місяців	Партнерські кабінети, API-інтеграція, звітність для медичних закладів	Посилення партнерської екосистеми
7. Оцінка ефективності	Постійно	Моніторинг KPI, A/B-тестування, коригування сценаріїв	Підвищення ефективності CRM-стратегії

Джерело: складено автором.

Таким чином, data-driven CRM-стратегія для ТОВ «Смартлаб» повинна бути спрямована на персоналізовану роботу з трьома ключовими сегментами: сім'ями з дітьми, вагітними жінками та медичними закладами. Для кожного сегмента необхідно розробити окремі CRM-сценарії, канали комунікації, пропозиції, програми лояльності та KPI.

Запропонована CRM-стратегія дозволить компанії перейти від масового маркетингу до персоналізованої взаємодії з клієнтами. Її реалізація сприятиме зростанню повторних звернень, підвищенню довгострокової цінності клієнтів, покращенню якості сервісу, розвитку партнерської екосистеми та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Смартлаб» на ринку медичних лабораторних послуг.

3.3. Інтеграція інструментів штучного інтелекту в маркетингову діяльність компанії

Інтеграція інструментів штучного інтелекту в маркетингову діяльність ТОВ «Смартлаб» є важливим напрямом удосконалення цифрової стратегії компанії. У сучасних умовах ШІ дозволяє автоматизувати комунікацію з пацієнтами, персоналізувати маркетингові пропозиції, аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати попит на лабораторні послуги та швидко реагувати на зміни ринку.

ТОВ «Смартлаб» уже використовує цифрові канали взаємодії з клієнтами: офіційний сайт, email-розсилки, соціальні мережі, Google Maps, особистий кабінет, застосунок і SMS-повідомлення про готовність результатів. У матеріалах роботи також зазначено, що клієнти можуть отримувати результати досліджень на e-mail, в особистому кабінеті на сайті та у застосунку, а також отримувати SMS-повідомлення про готовність аналізів. Це створює основу для подальшого впровадження ШІ-інструментів.

Першим напрямом інтеграції є впровадження ШІ-чат-бота. Його можна використовувати для відповідей на типові запитання клієнтів, онлайн-запису, нагадувань про візит, інформування про готовність результатів і пояснення правил підготовки до аналізів. Такий інструмент дозволить зменшити навантаження на кол-центр, скоротити час очікування відповіді та підвищити зручність сервісу. У презентації зазначено, що впровадження ШІ-чат-бота може знизити навантаження на кол-центр на 30–40%.

Другим напрямом є використання предиктивної аналітики. Вона дає змогу прогнозувати попит на окремі види аналізів залежно від сезону, епідеміологічної ситуації, поведінки клієнтів і попередньої історії звернень. Це дозволить компанії краще планувати рекламні кампанії, завантаження відділень, роботу персоналу та потребу в реагентах.

Третім напрямом є персоналізація маркетингових пропозицій. На основі CRM-даних штучний інтелект може автоматично визначати сегмент клієнта та пропонувати йому релевантні послуги. Наприклад, сім'ям з дітьми можна пропонувати сімейні check-up пакети, вагітним жінкам — сервісні нагадування про планові дослідження, а медичним закладам — спеціальні умови B2B-співпраці. У презентації підкреслено, що data-driven CRM має забезпечувати автоматичну сегментацію та персоналізовані пропозиції для кожного профілю пацієнта.

Четвертим напрямом є sentiment analysis, тобто автоматичний аналіз відгуків у соціальних мережах і Google Maps. Такий інструмент дозволить швидко виявляти негативні коментарі, визначати проблемні відділення, аналізувати причини скарг і оперативно реагувати на незадоволеність клієнтів. Це особливо важливо для медичної сфери, де репутація, довіра та якість сервісу мають ключове значення.

Таблиця 3.12

Напрями інтеграції ШІ в маркетингову діяльність ТОВ «Смартлаб»

Напрямок	Зміст	Очікуваний результат
----------	-------	----------------------

використання ШІ		
ШІ-чат-бот	Онлайн-запис, відповіді на FAQ, нагадування, інформація про результати	Зменшення навантаження на кол-центр і швидша комунікація
Предиктивна аналітика	Прогнозування попиту на аналізи та ризику відтоку клієнтів	Краще планування маркетингових кампаній
CRM-персоналізація	Автоматичний підбір пропозицій для різних сегментів	Зростання повторних звернень і лояльності
Sentiment analysis	Аналіз відгуків у Google Maps і соціальних мережах	Швидке реагування на негатив і покращення репутації
Моніторинг конкурентів	Аналіз цін, акцій та відгуків конкурентів	Оперативне коригування маркетингової стратегії

Джерело: складено автором

Важливо, що використання штучного інтелекту в медичному маркетингу має бути етичним і безпечним. ШІ може допомагати з організаційними питаннями, автоматизувати сервіс і покращувати комунікацію, але не повинен замінювати лікаря або надавати медичні призначення. Також необхідно забезпечити захист персональних даних пацієнтів, оскільки в умовах цифровізації кібербезпека є однією з головних вимог до медичної компанії.

Отже, інтеграція інструментів штучного інтелекту в маркетингову діяльність ТОВ «Смартлаб» дозволить компанії перейти від стандартної цифрової комунікації до персоналізованої та автоматизованої моделі взаємодії з клієнтами. Використання ШІ-чат-бота, CRM-персоналізації, предиктивної аналітики та аналізу відгуків сприятиме підвищенню якості сервісу, зростанню лояльності пацієнтів, оптимізації маркетингових витрат і зміцненню конкурентних позицій компанії.

3.4. Оптимізація цифрових каналів просування: веб-сайт, соціальні мережі, SEO, email- та SMS-комунікації

Оптимізація цифрових каналів просування є важливим напрямом удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Смартлаб». Компанія вже використовує низку digital-інструментів: офіційний веб-сайт, соціальні мережі, email-розсилки, SMS-повідомлення, Google Maps, особистий кабінет пацієнта та застосунок. У попередньому аналізі зазначено, що сайт компанії містить інформацію про послуги, види досліджень, ціни, підготовку до

аналізів, місце розташування відділень, акційні пропозиції, новини та блог, а також використовується для комунікації з клієнтами .

Першочерговим напрямом оптимізації є вдосконалення веб-сайту. Сайт має бути не лише інформаційним ресурсом, а повноцінним інструментом залучення клієнтів. Для цього доцільно покращити навігацію, спростити пошук аналізів, зробити онлайн-запис більш зручним, оновити дизайн, адаптувати сайт для мобільних пристроїв і додати персоналізовані рекомендації для пацієнтів. У презентації підкреслено, що веб-сайт є базою для збору даних, оскільки через нього здійснюється онлайн-запис, перегляд каталогу послуг і робота з особистим кабінетом пацієнта .

Другим напрямом є SEO-оптимізація. Для ТОВ «Смартлаб» важливо посилити органічний трафік із пошукових систем. Для цього потрібно регулярно оновлювати блог, публікувати статті про підготовку до аналізів, профілактичні check-up програми, дитячі дослідження, лабораторний супровід вагітності та популярні медичні теми. SEO-контент має бути зрозумілим, корисним і орієнтованим на запити різних сегментів клієнтів: сімей з дітьми, вагітних жінок, молодих професіоналів і медичних закладів.

Третім напрямом є розвиток соціальних мереж. «Смартлаб» уже використовує Instagram, Facebook, TikTok і Telegram-канал для публікації корисної інформації, новин і акційних пропозицій . Надалі доцільно зробити контент більш сегментованим. Наприклад, для сімей з дітьми варто публікувати матеріали про дитячі аналізи та Smartlab Kids, для вагітних жінок — інформацію про лабораторні дослідження під час вагітності, для молодих клієнтів — матеріали про check-up пакети, швидкий онлайн-запис і цифрове отримання результатів.

Четвертим напрямом є оптимізація email- та SMS-комунікацій. Ці канали доцільно використовувати не лише для повідомлення про готовність результатів, а й для персоналізованих нагадувань, акцій, сервісних повідомлень і пропозицій за програмою лояльності. У презентації зазначено, що email і SMS можуть використовуватися як автоматизовані розсилки для

нагадувань, акцій і результатів аналізів . Це дозволить підвищити повторні звернення та утримання клієнтів.

Таблиця 3.13

Напрями оптимізації цифрових каналів просування ТОВ «Смартлаб»

Канал	Запропоновані дії	Очікуваний результат
Веб-сайт	Оновлення дизайну, покращення навігації, спрощення онлайн-запису, мобільна адаптація	Зростання конверсії в онлайн-запис
SEO	Публікація статей, блогів, інструкцій з підготовки до аналізів, оптимізація сторінок послуг	Збільшення органічного трафіку
Соціальні мережі	Сегментований контент для сімей, вагітних жінок, молоді та партнерів	Підвищення впізнаваності бренду
Email	Персоналізовані листи, акції, нагадування, програми лояльності	Зростання повторних звернень
SMS/Viber	Повідомлення про готовність результатів, нагадування про запис, короткі персональні пропозиції	Швидка комунікація з пацієнтом
Google Maps	Моніторинг відгуків, оновлення інформації про відділення, швидкі відповіді на коментарі	Покращення репутації та локального пошуку

Окрему увагу слід приділити персоналізації цифрових каналів. За допомогою CRM і штучного інтелекту компанія може надсилати клієнтам не загальні повідомлення, а пропозиції відповідно до їхнього профілю та історії звернень. У презентації зазначено, що потенціал ШІ полягає у динамічній персоналізації контенту на основі профілю пацієнта та історії його звернень .

Таким чином, оптимізація цифрових каналів просування ТОВ «Смартлаб» має бути спрямована на покращення веб-сайту, розвиток SEO, посилення соціальних мереж, автоматизацію email- та SMS-комунікацій, а також активну роботу з відгуками. Це дозволить компанії підвищити ефективність digital-маркетингу, збільшити кількість онлайн-записів, покращити клієнтський досвід і зміцнити конкурентні позиції на ринку медичних лабораторних послуг.

3.5. Оцінка очікуваного маркетингового та економічного ефекту від впровадження запропонованої стратегії

Впровадження запропонованої маркетингової стратегії ТОВ «Смартлаб» на основі data-driven CRM, штучного інтелекту, персоналізованих комунікацій, SEO-аналітики та оптимізації цифрових каналів має забезпечити як маркетинговий, так і економічний ефект. У презентації зазначено, що цифрові інструменти вже сприяють зростанню кількості пацієнтів на 15%, рівень NPS становить 98%, а впровадження ШІ-чат-бота може знизити навантаження на кол-центр на 30–40% .

Очікуваний маркетинговий ефект

Напрямок	Очікуваний результат
Data-driven CRM	Зростання повторних звернень, персоналізація пропозицій, підвищення лояльності
ШІ-чат-бот	Скорочення часу відповіді клієнтам, зниження навантаження на кол-центр
SEO та контент-маркетинг	Збільшення органічного трафіку на сайт і кількості онлайн-записів
Email/SMS-комунікації	Автоматичні нагадування, акції, підвищення частоти повторних візитів
Sentiment analysis	Швидке реагування на негативні відгуки та покращення репутації
Геоаналітика	Вибір ефективних локацій для нових відділень

Економічний ефект може проявитися у зростанні доходу за рахунок збільшення кількості пацієнтів, підвищення повторних звернень, оптимізації рекламних витрат і зниження частини операційного навантаження на персонал.

Для орієнтовної оцінки використаємо фінансові показники 2023 року: чистий дохід від реалізації ТОВ «Смартлаб» становив 838 196,7 тис. грн, а чистий прибуток — 27 933,2 тис. грн . Рентабельність чистого прибутку становить приблизно:

$$27\,933,2 / 838\,196,7 \times 100\% = 3,33\%$$

Орієнтовний економічний ефект

Сценарій приросту доходу	Додатковий дохід, тис. грн	Орієнтовний приріст чистого прибутку, тис. грн
+5%	41 909,8	1 396,7
+10%	83 819,7	2 793,3
+15%	125 729,5	4 190,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансових показників ТОВ «Смартлаб» за 2023 рік.

Таким чином, навіть помірне зростання доходу на 5–10% може забезпечити додатковий економічний результат. За умови досягнення приросту на 15%, що відповідає показнику зростання пацієнтів, наведеному у презентації, потенційний додатковий дохід може становити понад 125 млн грн, а приріст чистого прибутку — близько 4,19 млн грн.

Отже, запропонована стратегія має значний потенціал для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Смартлаб». Її впровадження дозволить покращити клієнтський досвід, збільшити повторні звернення, знизити вартість залучення клієнтів, підвищити лояльність пацієнтів і зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку медичних лабораторних послуг.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено стратегію маркетингового управління ТОВ «Смартлаб» на основі data-driven підходів та штучного інтелекту. Визначено, що головним напрямом розвитку компанії має стати перехід від традиційного маркетингу до цифрової моделі, у якій рішення приймаються на основі даних про клієнтів, попит, ефективність каналів просування та рівень лояльності пацієнтів.

Було сформовано основні стратегічні цілі цифрового маркетингового управління: впровадження data-driven CRM, персоналізація комунікацій, автоматизація роботи з клієнтами, розвиток цифрових каналів просування, управління репутацією та використання геоаналітики для розширення мережі відділень.

Для пріоритетних сегментів — сімей з дітьми, медичних закладів і вагітних жінок — запропоновано окремі CRM-стратегії. Вони передбачають автоматичні нагадування, персоналізовані пропозиції, сімейні check-up пакети, програми лояльності та спеціальні умови для B2B-партнерів. У матеріалах дослідження саме сім'ї з дітьми та медичні заклади визначені як найбільш привабливі сегменти з оцінкою 2,70.

Окрему увагу приділено інтеграції штучного інтелекту. Запропоновано використання ШІ-чат-бота для онлайн-запису, відповідей на типові запитання, нагадувань про результати аналізів, а також sentiment analysis для моніторингу відгуків у соціальних мережах і Google Maps. За матеріалами презентації, впровадження ШІ-чат-бота може знизити навантаження на кол-центр на 30–40%.

Також запропоновано оптимізувати цифрові канали просування: веб-сайт, SEO, соціальні мережі, email- та SMS-комунікації. Це дозволить підвищити кількість онлайн-записів, збільшити органічний трафік, покращити якість комунікації з пацієнтами та посилити впізнаваність бренду.

Очікуваний ефект від реалізації стратегії полягає у зростанні повторних звернень, підвищенні лояльності клієнтів, зниженні вартості залучення пацієнтів, оптимізації рекламного бюджету та збільшенні доходу компанії. Отже, запропонована стратегія може стати основою для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Смартлаб» на ринку медичних лабораторних послуг в умовах цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти стратегічного управління маркетингом у сфері послуг в умовах цифрової трансформації на прикладі ТОВ «Смартлаб». Основну увагу приділено інтеграції data-driven підходів, CRM-систем, Big Data, цифрових каналів комунікації та інструментів штучного інтелекту в маркетингову діяльність компанії.

У першому розділі було розкрито сутність стратегічного управління маркетингом у сфері послуг. Встановлено, що маркетинг послуг має специфічні особливості, оскільки клієнт оцінює не лише кінцевий результат, а й увесь процес взаємодії з компанією. Для медичних послуг особливо важливими є довіра, якість, безпека, конфіденційність, професійність персоналу та зручність сервісу. В умовах цифровізації ці фактори доповнюються онлайн-записом, електронним отриманням результатів, особистим кабінетом пацієнта, мобільними сервісами та персоналізованими комунікаціями.

Визначено, що цифрова трансформація суттєво змінює маркетинг медичних послуг. Якщо раніше основний акцент робився на традиційному просуванні та загальній рекламі, то сьогодні ефективна маркетингова стратегія повинна базуватися на аналізі даних, сегментуванні клієнтів, автоматизації комунікацій і персоналізації пропозицій. Data-driven підхід дозволяє компанії приймати рішення не інтуїтивно, а на основі реальних даних про поведінку пацієнтів, попит, ефективність каналів просування, повторні звернення та рівень лояльності.

У роботі встановлено, що штучний інтелект є важливим інструментом сучасного маркетингового управління. Його можна використовувати для автоматизації типових звернень клієнтів, роботи чат-ботів, прогнозування попиту, аналізу відгуків, визначення ризику відтоку клієнтів і формування персоналізованих пропозицій. Для медичної сфери особливо важливо, щоб ШІ використовувався етично: він може покращувати сервіс і комунікацію, але не повинен замінювати лікаря або надавати медичні призначення.

У другому розділі було проаналізовано діяльність ТОВ «Смартлаб» на ринку медичних лабораторних послуг. Компанія є одним із лідерів ринку лабораторної діагностики Півдня України, має понад 20 років досвіду, 123 відділення у 33 населених пунктах, понад 1500 співробітників і понад 1500 видів аналізів. Це свідчить про значний масштаб діяльності, сильну ринкову

позицію та високий потенціал для подальшого розвитку цифрового маркетингу.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що на діяльність ТОВ «Смартлаб» впливають політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. До основних можливостей належать розвиток державної цифровізації медицини, зростання попиту на профілактичні обстеження, поширення онлайн-сервісів, Big Data та ШІ-аналітики. Основними загрозами залишаються економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності населення, воєнні ризики, зростання вартості обладнання та реагентів, а також ризики кібербезпеки.

Конкурентний аналіз засвідчив, що головними конкурентами ТОВ «Смартлаб» є «Сінево», «ДІЛА», CSD LAB та «Артмедіуз». Компанія має сильні позиції за асортиментом послуг, якістю, сервісом і регіональною присутністю, однак поступається всеукраїнським мережам за масштабом географічного охоплення. За результатами оцінки конкурентоспроможності «Смартлаб» отримав високі оцінки за ціною, якістю, асортиментом та обслуговуванням, але має резерв для покращення за критерієм доступності.

Проведене сегментування цільової аудиторії дозволило визначити найбільш перспективні сегменти для подальшого маркетингового розвитку. Найвищу оцінку привабливості отримали сім'ї з дітьми та медичні заклади — по 2,70 бала. Також перспективним сегментом визначено вагітних жінок, оскільки він має високу частоту звернень, стабільний попит і значний потенціал доходу. Для цих сегментів доцільно розробляти окремі CRM-стратегії, персоналізовані пропозиції та автоматизовані сценарії комунікації.

У третьому розділі було запропоновано стратегію маркетингового управління ТОВ «Смартлаб» на основі data-driven підходів та штучного інтелекту. Основними стратегічними напрямками визначено впровадження data-driven CRM, автоматичну сегментацію клієнтів, персоналізовані email-, SMS- і Viber-комунікації, ШІ-чат-бот для онлайн-запису та відповідей на типові запитання, sentiment analysis для аналізу відгуків, SEO-оптимізацію,

розвиток контент-маркетингу та використання геоаналітики для вибору нових локацій відділень.

Запропонована CRM-стратегія передбачає окремі підходи до ключових сегментів. Для сімей з дітьми рекомендовано розвивати сімейні check-up пакети, Smartlab Kids, програми лояльності та автоматичні нагадування. Для вагітних жінок доцільно створити делікатну сервісну комунікацію з нагадуваннями, онлайн-записом і доступом до результатів через особистий кабінет. Для медичних закладів рекомендовано розвивати B2B CRM, партнерські кабінети, спеціальні умови співпраці та API-інтеграцію з медичними інформаційними системами.

Очікуваний маркетинговий ефект від реалізації запропонованої стратегії полягає у підвищенні лояльності пацієнтів, зростанні повторних звернень, збільшенні кількості онлайн-записів, покращенні репутації компанії у цифровому середовищі, зниженні навантаження на кол-центр і підвищенні ефективності рекламного бюджету. У презентаційних матеріалах зазначено, що цифрові інструменти вже сприяли зростанню кількості пацієнтів на 15%, а рівень NPS становить 98%, що підтверджує високий потенціал подальшої цифрової трансформації маркетингу компанії.

Економічний ефект від запропонованої стратегії може проявитися у зростанні доходу за рахунок збільшення кількості пацієнтів, підвищення частоти повторних звернень, розвитку партнерських каналів і оптимізації маркетингових витрат. За фінансовими даними, у 2023 році чистий дохід від реалізації ТОВ «Смартлаб» становив 838 196,7 тис. грн, а чистий прибуток — 27 933,2 тис. грн. Це свідчить про здатність компанії відновлювати фінансові результати після складного періоду та створює основу для подальших інвестицій у цифровий маркетинг.

Таким чином, мету кваліфікаційної роботи було досягнуто. У роботі обґрунтовано, що для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Смартлаб» необхідно перейти від традиційної маркетингової моделі до data-driven системи стратегічного управління, яка поєднує CRM, Big Data, штучний

інтелект, цифрові канали просування, персоналізовані комунікації та аналітику ефективності. Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії краще розуміти потреби пацієнтів, підвищити якість сервісу, посилити лояльність клієнтів, оптимізувати витрати та сформувати стійку конкурентну перевагу на ринку медичних лабораторних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гаркавенко С. С. **Маркетинг** : підручник. Київ : Лібра, 1998. 712 с.
2. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. **Маркетинг** : навчальний посібник / за заг. ред. А. О. Старостіної. Київ : НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
3. Сенишин О. С., Кривешко О. В. **Маркетинг** : навчальний посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
4. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. **Маркетинг** : навчальний посібник. 3-тє вид., доп. і перероб. Вінниця : Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с.
5. Жарська І. О. **Практикум з маркетингу: теоретичні основи, тести, завдання, кейсові справи** : навчальний посібник. Одеса : Атлант ВОІ СОІУ, 2016. 284 с.
6. Маркетинг : навчальний посібник / Є. О. Балацький, А. Ф. Бондаренко. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
7. Теоретичний маркетинг : навчальний посібник / А. В. Софієнко, В. В. Шукліна, Р. М. Набока. 2-ге вид., перероб. і допов. Херсон : ФОП Вишемирський, 2021. 494 с.
8. Полторак В. А., Тараненко І. В., Красовська О. Ю. **Маркетингові дослідження** : навчальний посібник. 3-тє вид., перероб. та допов. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 342 с.
9. Мартинович Н. О., Горник В. Г., Бойченко Е. Б. **Маркетингові дослідження** : навчальний посібник. Київ : Видавництво Людмила, 2021. 323 с.
10. Зозульов А. В., Солнцев С. А. **Маркетингові дослідження: теорія, методологія, статистика** : навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 643 с.

- 11.Куденко О. В. Критичний аналіз методів та підходів до сегментування ринку. **Науковий вісник Херсонського державного університету.** 2014.
- 12.Мануйленко В. Г., Шевченко А. О. **Управління виробництвом. Ч. 2. Основи маркетингу** : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 98 с.
- 13.Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP-аналізу. **Економічний аналіз.** 2012.
- 14.Бобришева О. В. Ефективний розвиток та функціонування ринку медичних послуг в умовах глобалізації економіки та інтеграційних процесів в охороні здоров'я. **Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка».** 2014. Вип. 8–2. С. 12–18.
- 15.Гапонова Е. О. Особливості формування ринку медичних послуг в Україні на сучасному етапі. **Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.** 2014. № 1. С. 144.
- 16.Зброжек С. Реформа системи охорони здоров'я як підґрунтя для впорядкування організації обігу та доступності лікарських засобів для пацієнтів в умовах пандемії COVID-19. **Modern Pharmacy and Medicine.** 2021. Vol. 1(2). P. 1–32.
- 17.Безпека пацієнтів в Україні: стан і шляхи її покращення : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 6–7 червня 2017 р. / за заг. ред. А. М. Сердюка, Т. О. Перцевої. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 200 с.
- 18.Kotler P., Keller K. L. **Marketing Management.** 15th ed. London : Pearson Education, 2016. 579 p.
- 19.Kotler P., Armstrong G. **Principles of Marketing.** 17th ed. Harlow : Pearson Education, 2018. 736 p.
- 20.Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. **Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital.** Hoboken : Wiley, 2017. 208 p.
- 21.Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. **Marketing 5.0: Technology for Humanity.** Hoboken : Wiley, 2021. 224 p.

- 22.Chaffey D., Ellis-Chadwick F. **Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice**. 8th ed. Harlow : Pearson, 2022.
- 23.Kingsnorth S. **Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing**. 3rd ed. London : Kogan Page, 2022.
- 24.Ryan D. **Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation**. 5th ed. London : Kogan Page, 2020.
- 25.Kannan P. K., Li H. Digital marketing: A framework, review and research agenda. **International Journal of Research in Marketing**. 2017. Vol. 34(1). P. 22–45.
- 26.Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**. 2016. Vol. 80(6). P. 69–96.
- 27.Wedel M., Kannan P. K. Marketing analytics for data-driven marketing. **Journal of Marketing**. 2016. Vol. 80(6). P. 97–121.
- 28.Davenport T. H., Harris J. G. **Competing on Analytics: The New Science of Winning**. Boston : Harvard Business School Press, 2007.
- 29.Provost F., Fawcett T. **Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking**. Sebastopol : O'Reilly Media, 2013.
- 30.Marr B. **Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data and the Internet of Things**. London : Kogan Page, 2017.
- 31.Payne A., Frow P. A strategic framework for customer relationship management. **Journal of Marketing**. 2005. Vol. 69(4). P. 167–176.
- 32.Kumar V., Reinartz W. **Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools**. 3rd ed. Berlin : Springer, 2018.
- 33.Peppers D., Rogers M. **Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework**. 3rd ed. Hoboken : Wiley, 2016.
- 34.Reichheld F. F. The One Number You Need to Grow. **Harvard Business Review**. 2003. Vol. 81(12). P. 46–54.

- 35.Davenport T. H., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How artificial intelligence will change the future of marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 2020. Vol. 48. P. 24–42.
- 36.Huang M.-H., Rust R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 2021. Vol. 49. P. 30–50.
- 37.Kumar V., Rajan B., Venkatesan R., Lecinski J. Understanding the role of artificial intelligence in personalized engagement marketing. **California Management Review**. 2019. Vol. 61(4). P. 135–155.
- 38.Purcarea V. L. The impact of marketing strategies in healthcare systems. **Journal of Medicine and Life**. 2019. Vol. 12(2). P. 93–96.
- 39.Anderson S., Rayburn S. W., Sierra J. J. Future thinking: the role of marketing in healthcare. **European Journal of Marketing**. 2019. Vol. 53(8). P. 1521–1545.
- 40.Berkowitz E. N. **Essentials of Health Care Marketing**. 4th ed. Burlington : Jones & Bartlett Learning, 2017.
- 41.Thomas R. K. **Marketing Health Services**. 4th ed. Chicago : Health Administration Press, 2020.
- 42.American Marketing Association. **Definition of Marketing**. Электронный ресурс. Дата звернення: 24.05.2026. ([American Marketing Association](#))
- 43.ICC/ESOMAR. **International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics**. Электронный ресурс. Дата звернення: 24.05.2026. ([ICC - International Chamber of Commerce](#))
- 44.World Health Organization. **Ethics and governance of artificial intelligence for health**. Geneva : WHO, 2021. Электронный ресурс. Дата звернення: 24.05.2026. ([Всемирная организация здравоохранения](#))
- 45.World Health Organization. **Regulatory considerations on artificial intelligence for health**. Geneva : WHO, 2023. Электронный ресурс. Дата звернення: 24.05.2026. ([Всемирная организация здравоохранения](#))

- 46.OECD. **AI Principles**. Електронний ресурс. Дата звернення: 24.05.2026. ([OECD](#))
- 47.European Parliament and Council. **Regulation (EU) 2024/1689 laying down harmonised rules on artificial intelligence**. Official Journal of the European Union, 2024. Електронний ресурс. Дата звернення: 24.05.2026. ([EUR-Lex](#))
- 48.ISO. **ISO 15189:2022 Medical laboratories — Requirements for quality and competence**. Geneva : International Organization for Standardization, 2022. Електронний ресурс. Дата звернення: 24.05.2026. ([ISO](#))
- 49.ДСТУ ISO 9001:2015. **Системи управління якістю. Вимоги**. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.
- 50.Закон України «**Про захист персональних даних**» від 01.06.2010 № 2297-VI. Електронний ресурс. Дата звернення: 24.05.2026. ([Закон Рада](#))
- 51.Закон України «**Основи законодавства України про охорону здоров'я**» від 19.11.1992 № 2801-XII. Електронний ресурс. Дата звернення: 24.05.2026. ([Закон Рада](#))
- 52.Закон України «**Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення**» від 19.10.2017 № 2168-VIII. Електронний ресурс. Дата звернення: 24.05.2026. ([Закон Рада](#))
- 53.Кабінет Міністрів України. **Постанова «Деякі питання електронної системи охорони здоров'я»** від 25.04.2018 № 411. Електронний ресурс. Дата звернення: 24.05.2026. ([Закон Рада](#))
- 54.Міністерство охорони здоров'я України. **Електронна система охорони здоров'я**. Електронний ресурс. Дата звернення: 24.05.2026. ([moz.gov.ua](#))
- 55.eHealth. **Електронна система охорони здоров'я**. Електронний ресурс. Дата звернення: 24.05.2026. ([Електронна система охорони здоров'я](#))
- 56.Національна служба здоров'я України. **Програма медичних гарантій: безоплатні послуги та лабораторні дослідження**. Електронний ресурс. Дата звернення: 24.05.2026. ([nszu.gov.ua](#))